



Univerza v Ljubljani
FILOZOFSKA
FAKULTETA

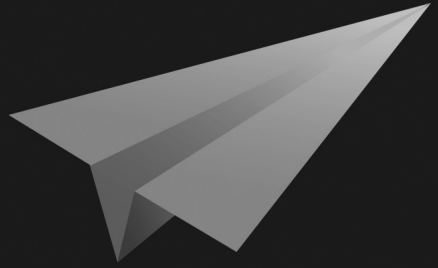


DELO V TUJINI – PRILOŽNOST ALI TVEGANJE?

Iz psihološke znanosti za slovensko prakso

Matic Cizel, Gaja Koler in Sanja Sever (ured.)

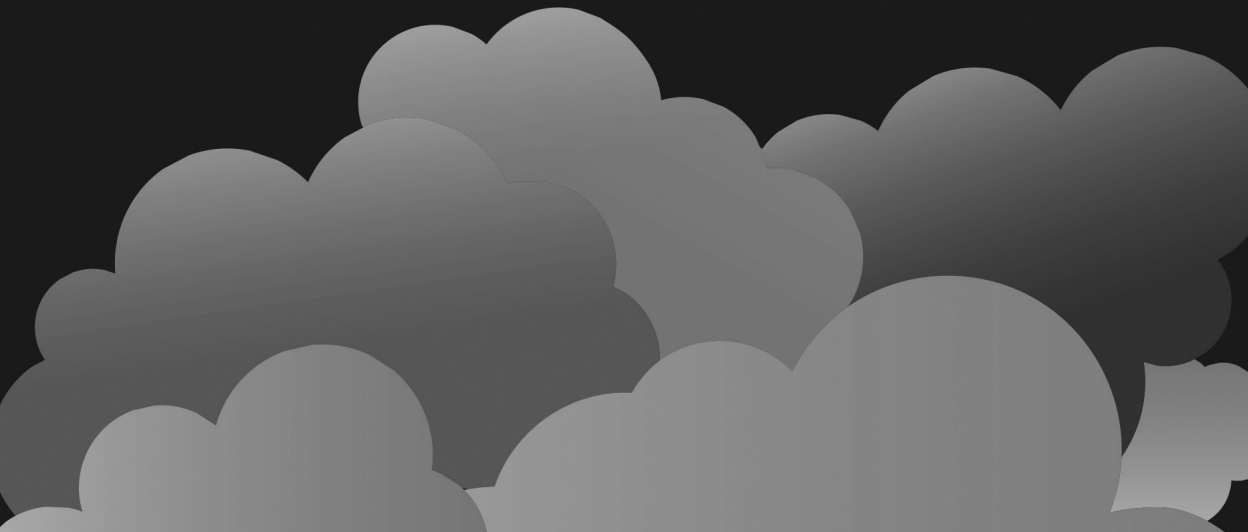
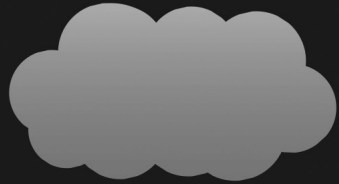
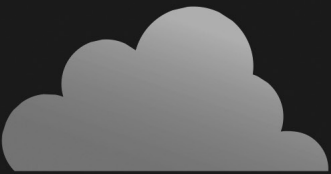




DELO V TUJINI – PRILOŽNOST ALI TVEGANJE?

Iz psihološke znanosti za slovensko prakso

Matic Cizel, Gaja Koler in Sanja Sever (ured.)



Uredniki: Matic Cizel, Gaja Koler in Sanja Sever

Avtorji prispevkov: Petra Brne, Kaja Manca Cerar, Anja Dolinšek, Sonja Domazet, Tjaša Erjavec, Patricija Horvat, Ivan Jakovljevič, Meta Jerala, Tara Klun, Daša Kocjančič, Aneja Kodrič, Katka Koren, Nina Kovač, Peter Kovač Vujasinovič, Eva Kramar, Špela Krobat, Uršula Mavrič, Tina Mervic, Irena Muhr, Lucija Pažek, Sara Podgoršek, Maja Podkrajšek, Neža Prelog, Nina Ropret, Sanja Roškar, Nežka Sajinčič, Alen Senegačnik, Sanja Sever, Mojca Svetek, Melisa Toš, Veronika Tumpej, Nika Uršič, Nina Vaupotič

Recenzentka: Eva Boštjančič

Lektorice: Ana Marija Lednik, Iza Lucija Korošec in Monika Lušin

© Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, 2016

Vse pravice pridržane.

Založila: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani

Izdal: Oddelek za psihologijo

Za založbo: Branka Kalenič Ramšak, dekanja Filozofske fakultete

Ljubljana, 2016

Druga, dopolnjena elektronska izdaja.

Dostopna na: <https://knjigarna.ff.uni-lj.si/si/>

Publikacija je brezplačna.

Izid dela je omogočila Univerza v Ljubljani.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.556.46(082)(0.034.2)

DELO v tujini - priložnost ali tveganje? [Elektronski vir] : iz psihološke znanosti za slovensko prakso / [avtorji prispevkov Petra Brne ... et al.] ; Matic Cizel, Gaja Koler in Sanja Sever (ured.). -

2, dopolnjena elektronska izd. - El. knjiga. - Ljubljana : Znanstvena založba Filozofske fakultete, 2016

ISBN 978-961-237-811-0 (pdf)

1. Brne, Petra 2. Cizel, Matic 3. Koler, Gaja 4. Sever, Sanja, 1988- 5. Boštjančič, Eva
283751424

UVODNIK

Sanja Sever

Novodobne razmere na trgu delovne sile močno spreminjajo podobo dela, ki je nekoč obsegalo predvidljiv delavnik, predvidljiv letni dopust, predvidljivo plačilo, predvidljivo napredovanje in predvidljivo dolgoročno zaposlitev. Še nedolgo tega nazaj je bila ravno predvidljivost tista, ki je našim staršem in starim staršem vzbujala občutke gotovosti in stabilnosti. Z razmahom informacijsko-komunikacijske tehnologije, z njo povezane globalizacije in širjenjem gospodarstva v razvite, kot tudi manj razvite države v razvoju, pa smo postali priča nekaterim temeljitim spremembam v organizacijski dinamiki zaposlovanja. Podjetja in delovne organizacije so kot gobe po dežju pričele seliti svoje podružnice in poslovne enote onkraj meja svoje države, svet je tako rekoč postal eno veliko polje zaposlitvenih možnosti, priložnosti in nevarnosti. Ta organizacijska selitev pa je zaobjela tudi človeka – zaposlenega z vsem njegovim življenjskim ozadjem.

V znanosti psihologije dela in organizacije se v zadnjih dvajsetih letih intenzivno govori o humanistično obarvani perspektivi. Potrebe, motivi, počutje, blagostanje, zadovoljstvo, pripadnost, zavzetost, strast, zdravje in predanost še nikoli niso bili tako močno v ospredju kot so dandanes. Pri vsem tem pa je delo organizacijskih in kadrovskih psihologov, kadrovikov, organizatorjev in vodstvenih

kadrov pod močnim vplivanjem dogajanja v zasebnem življenju. Si predstavljate, da vas delodajalec pošlje v drugo državo za nastop na vodstvenem mandatu dveh let, doma pa pustite svojega partnerja, otroke, bližnje prijatelje, znance in vse, kar vam predstavlja zavetje? Tako se vam na eni strani ponuja zanimiva karierna priložnost, iz katere lahko pridobite neprecenljive izkušnje, znanja, kompetence, nova stičišča v svoji socialni mreži in razširite svojega duha. Na drugi strani pa lahko to pomeni močno spremembo v vašem družinskem sistemu, ki je bolj ali manj pripravljen na takšne spremembe in morebitna tveganja.

Ker za akademski svet velja, da je skorajda vedno korak pred prakso in njenimi »uporabniki« spoznanj, smo študentje drugega letnika drugostopenjskega magistrskega študija psihologije na Univerzi v Ljubljani pod mentorstvom doc. dr. Eve Boštjančič pripravili monografijo, ki jo držite v rokah. Običajno je le-ta znanstvene narave, vendar bi ji raje dodali oznako »iz znanosti v prakso«. Lahko bi celo dejali, da gre za zbirko zanimivih teoretičnih in praktičnih priporočil za učinkovito delo v tujini, za katerega menimo, da bi bilo treba o njem pogosteje in bolj dosledno spregovoriti. Če še morda niste opazili, se o konceptu dela v tujini največkrat govori v organizacijskem kontekstu, kjer se kadroviki najpogosteje ukvarjajo z urejanjem pravnih formalnosti in delovnih pogojev ter z ostalo birokracijo. Se še spomnite

odstavek nazaj omenjenega »človeškega« faktorja? Kje je torej poleg znanja, sposobnosti in kompetenc prostor, namenjen bolj individualiziranim značilnostim zaposlenega? Kakšno vlogo ima pri tem matična delovna organizacija s svojimi kadrovskimi ukrepi in kakšno izvajalci le-teh? Kako pomembno je kulturno, kot tudi širše družbeno okolje pri odhodu zaposlenega v tujino? Odgovore na ta in druga vprašanja ponujamo na naslednjih straneh.

V pričujoči monografiji smo poskušali celostno zaobjeti koncept dela v tujini. Najprej smo se v prvi fazi, fazi priprave na odhod posvetili samim pričakovanjem zaposlenih in morebitnim zaznamim izzivom tovrstnega načina dela. Vpletli smo še vlogo delovnih organizacij ter napisali nekaj o specifičnem selekcijskem postopku in strukturi usposabljanj za izbrane kandidate. Kot bodoči psihologi smo razmišljali tudi o doprinosu naše stroke pri podpori zaposlenim, ki odhajajo na delovno mesto v tujino. Nadalje smo našo *camero obscuro* osvetlili z vidika bivanja in dela v tujini ter predstavili nekatere temeljne dejavnike delovne uspešnosti v tujini: tako za oba spola kot tudi posebej za ženske predstavnice. Na tem mestu smo splošna psihološka spoznanja prepletli z aktualnimi koncepti kulturne inteligentnosti, vodenja v kulturno raznolikih delovnih okoljih ter jih dopolnili z informacijami o obstoječih društvih in združenjih, ki nudijo podporo slovenskim zaposlenim v tujini. Pozabili nismo niti na prej omenjeno življenjsko ozadje zaposlenega in zato v knjigi pišemo tudi o selitvi celotne družine v tuje okolje. Da pa ne bi prikazovali tujine kot zgolj okolja, kjer se »cedita med in mleko«, smo spregovorili tudi o nekaterih težavah, ki se pri tem lahko pojavijo – pojav kulturnega

šoka, domotožje, delovno neuspešnost in mnogotere diskriminatorne prakse gostujočega okolja. V duhu vrnitve domov pa smo v zaključnih poglavjih spregovorili o procesu povratka in ponovnega prilagajanja na »tuj domači kraj«.

Verjamemo, da monografija predstavlja ne le aktualno branje, marveč predvsem praktično naravnano čtivo vsem tistim, ki imajo ali bodo imeli možnost dela v tujini, ter tistim, ki o odhodu le razmišljajo. Kar se je potrebno zavedati je, da selitev v tujino zaradi samega dela zahteva ne le tehten premislek zaradi morebitnih posledic, ampak lahko močno zamaje človekov bivanjski okvir. Zatorej so vsa zbrana znanja in spoznanja v pričujoči knjigi namenjena tudi vsem, ki se z ljudmi v delovnih organizacijah ukvarjate: kadrovikom, vodjem, strokovnjakom, direktorjem in delodajalcem na splošno. Ostale kolege psihologe pa vabimo, da se nam pridružijo pri odpiranju te teme in obogatijo svoje obzorje znanja, kajti tovrstnega načina dela onkraj domačih meja bo v prihodnosti čedalje več. Le pripravljene moramo biti.

Sanja Sever

Kazalo vsebine

1. Kako izbrati primernega kandidata za delo v tujini? Eva Kramar, Irena Muhr in Sanja Roškar	7
2. Dejavniki, ki napovedujejo uspeh v tujini Meta Jerala, Sara Podgoršek in Melisa Toš	11
3. Vodenje timov v mednarodnih organizacijah Daša Kocjančič, Nina Kovač in Nina Vaupotič	16
4. Kulturna inteligentnost Ivan Jakovljevič, Aneja Kodrič, Neža Prelog in Veronika Tumpej	19
5. Uspešna ženska v tujini – le kako jim uspeva? Sanja Sever in Mojca Svetek	22
6. Selim se z otrokom v tujino Tina Mervic, Lucija Pažek in Nika Uršič	30
7. Slovenska društva – podpora Slovincem, ki delajo v tujini Anja Dolinšek, Sonja Domazet in Alen Senegačnik	38
8. S psihologovo vizitko v žepu – vloga psihologa pri odhodu v tujino Petra Brne, Špela Krobat in Uršula Mavrič	41
9. Ko te zagrabi domotožje Kaja Manca Cerar, Tjaša Erjavec in Maja Podkrajšek	45
10. Repatriacija - vrnitev domov po delu v tujini Katka Koren, Peter Kovač Vujasinović in Nina Ropret	48
11. Tujina: strah ali priložnost? – Izzivi in pomisleki Slovencev o delu v tujini Patricija Horvat, Tara Klun in Nežka Sajinčič	52

Univerza v Ljubljani ZAHVALA



Strokovno delo je produkt študentov zaključnega letnika magistrska študija na oddelku za psihologijo ljubljanske Filozofske fakultete. Tekom njegovega nastanka pa so se mu pridružili tudi študenti drugih smeri, ki so s prav tako prostovoljnim delom pomembno doprinesli h končni izdaji.

Najprej se zahvaljujemo sodelovalnosti soavtoric in soavtorjev vsebinskih prispevkov ter mentorici doc. dr. Evi Boštjančič za konstruktivne komentarje, usmerjanje ter sprotne napotke. Zahvaljujemo se lektoriciam za lektoriranje prispevkov ter grafični oblikovalki za ureditev končne podobe našega dela.

Uredniki bi se zahvalili Znanstveni založbi Filozofske fakultete za pomoč, ažurnost in usmerjanje v končnih korakih nastajanja dela ter Univerzi v Ljubljani, ki je porepoznala aktualnost obravnave tematike in izid dela v celoti finančno podprla.

Matic Cizel, Gaja Koler in Sanja Sever

KAKO IZBRATI PRIMERNEGA KANDIDATA ZA DELO V TUJINI?

Eva Kramar, Irena Muhr in Sanja Roškar

Ustrezni selekcijski postopki za napotitev zaposlenih v tujino v Sloveniji še niso razviti ali uveljavljeni. Podjetja na delo v tujino pošiljajo posameznike, ki se na delovno mesto sami prijavijo, le-ti pa niso vedno najprimernejši kandidati. V kolikor nimajo ustreznih kompetenc za opravljanje dela v tujini, se bo to pokazalo v povečanem stresu, slabo opravljenem delu in predčasnem prihodu domov. Zaradi vse večjih potreb po ustreznem izboru kadra vam v nadaljevanju predstavljamo smernice za izvedbo selekcijskega postopka za zaposlenih, ki odhajajo v tujino.

Velika slovenska podjetja, ki imajo v tujini svoje podružnice, poznamo pod imenom mednarodna podjetja. Slednja se zaradi povečane globalizacije vedno znova soočajo z izzivi prenosa vodstvenih praktik tudi na svoja predstavništva v tujino. Za to potrebujejo specifično in izpopolnjeno strategijo upravljanja s človeškimi viri, ki se začne z dovršenim selekcijskim postopkom najprimernejšega kandidata za napotitev drugam.

Ko se pojavi potreba po odprtju delovnega mesta v tujini, najprej preverimo potrebe specifičnega delovnega mesta in kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela. Kakšne so te potrebe, lahko ugotovimo z različnimi kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami, ki skupaj tvorijo selekcijski postopek napotitve na delo v tujino. Proces napotitve se torej začne z izborom najprimernejšega kandidata,

ki bo predstavljal ključen doprinos k uspešnosti podjetja v tuji državi. Pri tem je treba veliko pozornosti posvetiti profilu kandidata, kajti v tujini se bo poleg novega delovnega mesta soočal z veliko novimi izzivi, npr. s kulturnimi razlikami, vzpostavljal bo novo socialno mrežo, premagoval jezikovne ovire, soočal se bo s predsodki itd.

Zanimalo nas je, kakšen pristop uporabljajo velika slovenska podjetja, ko morajo nekoga od svojih zaposlenih napotiti v tujino. Odgovori so bili verjetno zaradi zaupnosti podatkov in konkurenčnega strahu bolj kot ne skopi. Nekatera podjetja so bila neodzivna, druga so z nami delila nekatere svoje izkušnje. Če povzamemo vse pridobljene informacije, lahko ugotovimo naslednje:

- v Sloveniji še nimamo uveljavljenih specifičnih selekcijskih postopkov, ki bi jih uporabljali izključno za napotitev zaposlenih v tujino;
- potreba po napotitvi zaposlenih ni velika (na razpis se prijavi le eden ali dva kandidata);
- zaposleni se v manjšini odločajo sprejeti ponudbe za delovno mesto v tujini, saj jim odhod predstavlja velik stres;
- v tujino v povprečju odhaja več moških kot žensk, le-ti so večinoma samski ali imajo družine z majhnimi otroki ter izražajo željo po večjem zaslužku.

OBLIKOVANJE SELEKCIJSKEGA POSTOPKA

Na osnovi vizije organizacije, trenutnih potreb ali dosedanjih izkušenj kandidatov, ki so opravljali delovno mesto, ki ga želimo zapolniti, najprej opravimo analizo delovnega mesta. Preverimo, kakšne so zahteve delovnega mesta in pogoji za kompetentno opravljanje le-tega. Na podlagi analize oblikujemo selekcijski postopek izbora kandidatov, ki se začne z internim ali zunanjim razpisom. Vsebovati mora opredelitev delovnega mesta, delovnih nalog in pogojev za pristop k razpisu. Slednji so lahko: formalna izobrazba oziroma ustrezna strokovna usposobljenost, delovne izkušnje, izkazani dosežki, dodatna izobraževanja, evalvacija in ocene kandidata s strani njegovega vodje in sodelavcev ter ostali relevantni parametri, ki jih podjetje uporablja za spremljanje,

ocenjevanje in evalviranje svojih zaposlenih. Kandidate lahko na podlagi medletnih ali letnih razgovorov in ocenjevanj iz nabora zaposlenih predlagate tudi sami ter nato izvedete nadaljnji selekcijski postopek.

MERSKI PRIPOMOČKI

Pri izbiri optimalnega kandidata se poslužujemo različnih testov in vprašalnikov, ki nam dajejo boljši vpogled v različne lastnosti posameznika. Tako se izognemo pristranskosti in pridobimo kvantitativne mere, s katerimi lahko kandidate objektivneje primerjamo. Glede na specifične informacije, ki nas zanimajo, lahko med seboj kombiniramo uporabo več testov in vprašalnikov. Dodatne informacije o spodaj navedenih merskih pripomočkih so dostopne na spletni strani Centra za psihodiagnostična sredstva (www.center-pds.si).

PODROČJA	PRIPOMOČKI	DIMENZIJE IN MERJENJE LASTNOSTI
osebne lastnosti	vprašalnik velikih pet - BFQ	energija, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost, odprtost, L-lestevica
motivacija	motivacijsko pismo	subjektivna ocena
impulzivnost	vprašalnik impulzivnosti - IVE	impulzivnost, pustolovskost, empatija
test tujega jezika	odvisno od ciljne države	
pozornost	test pozornosti - d2	celotno število vseh predelanih znakov, napake (izpuščanja in zamenjave) ter mere, ki izhajajo iz kompozita napak.
ustvarjalnost	kratek Torranceov test ustvarjalnosti za odrasle - ATTA	ustvarjalno mišljenje, ustvarjanje idej z besedami in slikami
test inteligentnosti	Wechslerjev test inteligentnosti za odrasle - WAIS ali Test nizov - TN	kristalizirana, fluidna inteligentnost, besedno razumevanje, zaznavna organizacija, neodvrnljivost pozornosti in hitrosti obdelave
čustvena inteligentnost	vprašalnik emocionalne kompetentnosti - ESCQ	prepoznavanje in razumevanje čustev, izražanja in poimenovanja čustev ter sposobnosti upravljanja in uravnavanja čustev
stališča	test direktnih stališč - DS	tendence k usmerjanju in kontroli dela ter načina doživljanja drugih oseb glede na to, kako si sam le to predstavlja. Ocenjevanje stališča vodenja, preverjanje uspešnosti šolanja vodilnih kadrov ...
vrednote	lestevica osebnih vrednot - LOV	motivacijska struktura, presojanje vrednot kot življenjskih vodil

Zgoraj navedene vprašalnike lahko glede na svoje potrebe seveda kombinirate med seboj. Dobro je, da želene informacije pridobite iz več virov – tako zmanjšate možnost pristranskega ocenjevanja in napak. Da dobite boljši vpogled v to, kako bo kandidat reševal težavne situacije, mu lahko predstavite naloge iz ocenjevalnega centra. Metoda ocenjevalnega centra je kompleksen ocenjevalni proces, ki simulira uporabo kompetenc, ki jih zahteva specifično delovno mesto, in tako kandidate ocenjuje na podlagi sposobnosti spoprijemanja z novimi situacijami. Zajema standardizirano obliko vedenja, ki temelji na različnih virih informacij, zanjo pa je značilna uporaba več nalog, s katerimi kandidata opazuje več izurjenih opazovalcev. Organizaciji pomaga izbrati boljše kandidate, kot če bi bili del selekcijskega procesa le pisni testi in intervjuji. Ta del preizkusa lahko kandidat opravi tudi v tujem jeziku, ki je uradni jezik države, v katero bo napoten, ali v angleščini.

INTERVJU IN ZAKLJUČNA FAZA IZBORA

Po uporabi psiholoških testov in vprašalnikov ter morebitni uporabi metode ocenjevalnega centra pregledamo rezultate, ki jih je posamezen kandidat dosegel. Na podlagi zahtev delovnega mesta v tujini iz nabora sodelujočih izberemo najboljše kandidate. To so posamezniki, katerih rezultati se najbolj skladajo s pričakovanji in zahtevami delovnih nalog, ki jih bo izbrani kandidat opravljal v tujini. Običajno izberemo do največ tri najprimernejše kandidate, s katerimi odgovorna oseba, ki je selekcijski postopek tudi vodila, opravi poglobljen intervju. Na tem mestu je pomembno, da povprašamo o motivih za prijavo na delovno mesto (v kolikor je potekal razpis), o tem, kolikšni sta

njihovi pripravljenost in motivacija za delo v tujini (npr. Zakaj si želite delati v tujini?), kakšna so njihova pričakovanja v zvezi z delom v tujini (npr. Kaj pričakujete od dela v tujini?). Pomembno je tudi, da povprašamo o dosedanjih izkušnjah dela ali študija v tujini, če tega podatka nimamo, saj je medkulturalna kompetentnost izjemnega pomena. S kandidati se pogovorimo o delovnih nalogah, izzivih, ki jih čakajo, in o pričakovani plači. V kolikor se kandidati niso prijavi na delovno mesto, temveč jih je predlagal njihov vodja ali vodja kadrovske službe, pa jih moramo povprašati tudi o njihovi želji – torej ali se sploh želijo preizkusiti v takšni vlogi (npr. Ste že kdaj razmišljali o delu v tujini? Bi vam to predstavljalo izziv?).

Pomembna tema intervjuja je tudi trajanje zaposlitve in vpliv dela v tujini na kandidatov partnerski odnos oziroma na njegovo družino. Velikokrat se zaposleni ravno zaradi družine ali partnerskega odnosa ne odločijo za dolgoročno delo v tujini. To je zagotovo tema, ki potrebuje več pozornosti, zaposlenim pa moramo omogočiti tudi dovolj časa, da se o vsem pogovorijo s partnerjem in o odločitvi dobro premislijo.

Za kandidate je zaskrbljujoča tema tudi, kaj se bo zgodilo, ko bo njihova napotitev za delo v tujini končana. Kdo bo opravljal njihovo delo v matičnem podjetju med njihovo odsotnostjo in kakšno delovno mesto jih čaka, ko se vrnejo nazaj. Tudi te dileme je treba dobro razjasniti, preden izbranega zaposlenega pošljemo v tujino, saj bo bolj pomirjen, če bo vedel, da ima še vedno zagotovljeno delovno mesto v matičnem podjetju.

Na koncu, ko izberemo najprimernejšega kandidata, z njim informativni intervju opravi tudi nad-

rejeni iz tujine. Pomembno je namreč, da se izbrani kandidat pogovori s svojim delodajalcem oziroma vodjo v tujini, da uskladita še zadnje podrobnosti, se pogovorita o delovnih ciljih in nalogah, o pričakovanih, željah, zahtevah, delovniku in tako razjasnita še zadnja vprašanja ali dileme.

ZAKLJUČEK IN NAPOTKI

Kot smo že navedle, se v Sloveniji kadrovniki večinoma ne poslužujejo zahtevnejših selekcijskih postopkov za napotitev zaposlenih v tujino. Večina zaposlenih namreč ob misli na odhod v tujino doživlja stisko in skrbi. Pomembno je, da le-te prepoznamo in znamo zaposlene ustrezno motivirati. Opisani postopki in pripomočki so ena izmed predlaganih možnosti za napotitev kandidatov v tujino. Predlagamo, naj se smiselno uporabljajo in modificirajo glede na potrebe specifičnega delovnega mesta in zmožnosti same kadrovske službe. Vsaka delovna organizacija in vsako delovno mesto znotraj organizacije imata namreč svoje specifične naloge, potrebe in značilnosti, ki jih je treba smiselno ocenjevati, preverjati in upoštevati, da dosežemo kar se da dober rezultat in izpeljemo uspešen selekcijski postopek. V kolikor v podjetju ni ustreznega kvalificiranega kadra, ki bi strokovno izvedel selekcijski postopek, predlagamo, da pridobite pomoč zunanjih svetovalcev.

DEJAVNIKI, KI NAPOVEDUJEJO USPEH V TUJINI

Meta Jerala, Sara Podgoršek in Melisa Toš

Ali lahko napovemo, kdo bo v tujini uspešen?

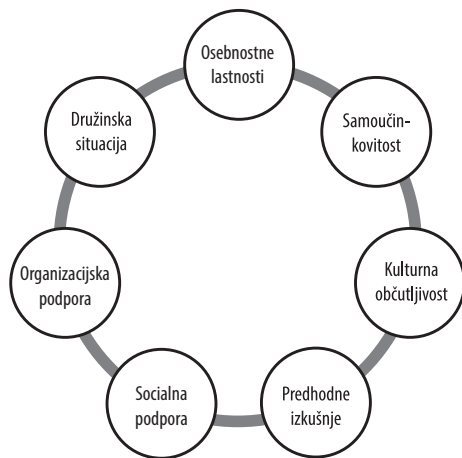
Raziskave, ki proučujejo (ne)uspeh zaposlenih, napotnih v tujino, so pokazale, da obstajajo različni dejavniki, ki bolj ali manj uspešno napovedujejo uspeh pri delu v tujini. Vedno več podjetij jih prepozna kot pomembne, saj jim uspešna napotitev in prilagoditev posameznika v tujini prihrani visoke dodatne stroške, ki bi lahko nastali ob njegovi prezgodnji vrnitvi domov. Med tistimi, ki uspeh v tujini napovedujejo najbolje, so osebnostne lastnosti, samoučinkovitost, kulturna občutljivost, predhodne izkušnje, družinska situacija, socialna podpora in podpora organizacije.

Mnogi raziskovalci so poudarjali pomen osebnostnih lastnosti in njihov vpliv na uspeh posameznika. Med njimi so najpogosteje raziskovane in uporabljene ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost. V strokovni literaturi se za omenjene lastnosti uporablja termin velikih pet faktorjev osebnosti. **Ekstravertni posamezniki** so družabni, samozavestni, zgovorni in komunikativni. Te lastnosti pa tistim, ki se odpravljajo na delo v tujino, omogočajo, da aktivneje komunicirajo s sodelavci in nadrejenimi, kar se med drugim odraža tudi v njihovi boljši delovni prilagodljivosti. Prav tako zaradi svojih asertivnih spretnosti in energičnega vedenja veliko lažje in hitreje navezujejo stike z lokalnim prebivalstvom, pridobivajo izkušnje in spoznavajo njihovo kulturo. Velikokrat se namreč zgodi, da se posamezniki za-

radi individualnih in socialnih razlik ne želijo približati tujcu. V takšnih situacijah pa prav ekstravertni posamezniki prevzamejo pobudo za začetek pogovora in navezovanje stikov (Bhatti, Battour, Ismail, Sundram, 2013). **Sprejemljivi posamezniki** so simpatični, prijazni in ljubeči. Zaradi teh lastnosti se veliko pogosteje spoprijateljujejo z lokalnim prebivalstvom. Spoštujejo njihove navade in običaje, želijo razumeti, kako razmišljajo, ter temu primer- no prilagajajo svoje občutke in dejanja. Prav tako cenijo in sledijo normam lokalne kulture. Sprejemljivost je tesno povezana s sposobnostjo mreženja oz. vzpostavljanja in vzdrževanja socialnih zvez, ki so pomembne tako za poklicno kot tudi za družabno življenje. Sprejemljivi posamezniki tudi težijo k reševanju konfliktov in razvijanju medsebojnega razumevanja, kar se odraža v njihovi boljši delovni in integracijski prilagoditvi (Black, 1990). **Odprtost** se kaže v radovednosti, originalnosti, inteligentnosti in domiselnosti. V nepoznanem okolju ti posamezniki kažejo interes za učenje novih stvari in so odprti za nove izkušnje, kar vpliva na izboljšanje njihove produktivnosti. Prav tako je odprtost posameznika, ki se odpravlja na delo v tujino, povezana s sposobnostjo mreženja in navezovanja stikov. Takšne osebe namreč želijo doživeti kulturo te države, njene vrednote in značilnosti, kar se kaže tudi v izražanju pozitivnega odnosa do njenih državljanov (Wolff in Kim, 2012). **Čustvena stabilnost** posameznikom omogoča, da so bolj pozitivni

in samozavestni, kar jim pomaga pri izpolnjevanju pričakovanj na delovnem mestu in delovni uspešnosti. Čustveno stabilne osebe se tudi lažje soočajo z neprijetnimi situacijami in lažje obvladujejo težave, kar jim omogoča, da se v tujini lažje prilagodijo, premagajo začetno nelagodje ter posledično v novi državi tudi bolje delujejo (Hogan in Holland, 2003). **Vestnost** se nanaša na organiziranost, temeljitost in načrtnost. Takšni posamezniki so odgovorni, dosledno opravljajo svoje delovne naloge ter jih izvajajo na urejen in dobro načrtovan način. To jim omogoča, da delovne naloge uspešno dokončajo in tako izpolnijo pričakovanja na delovnem mestu ter dosežejo boljšo delovno uspešnost (Huang, Chi in Lawler, 2005). Ravno vestnost je eden izmed pomembnih dejavnikov napredovanja v organizaciji. Vestni posamezniki, ki delajo v tujini, namreč hitreje pridobijo ugled, zaradi česar lahko hitreje postanejo vodje ali zasedejo višje delovne položaje (Caligiuri, 2000).

Številne raziskave kažejo, da med osebnostne lastnosti, ki pomembno napovedujejo uspeh po-



Slika: Dejavniki, ki vplivajo na uspeh v tujini.

sameznika v tujini, sodita tudi samoučinkovitost in kulturna občutljivost. Koncept **samoučinkovitosti** pomeni posameznikove predstave o lastnih zmogljivostih pri doseganju naloge in ciljev ter se kaže v visoki stopnji motiviranosti pri doseganju le-teh. Samoučinkoviti posamezniki se bolje znajdejo v kritičnih situacijah in bolje rešujejo probleme, kar se odraža v večji delovni učinkovitosti in doprinosu posameznika k organizaciji (Bhatti idr., 2012). Samoučinkoviti ljudje naj bi bili delovni organizaciji tudi močno zavezani (Claus, Lungu in Bhattacharjee, 2011). **Kulturna občutljivost** kot naslednja pomembna osebnostna lastnost označuje individualno sposobnost za razvoj pozitivnih čustev do razumevanja in ocenjevanja kulturnih razlik, spodbuja ustrezno ter učinkovito ravnanje v medkulturni komunikaciji in vpliva na dojemanje kulturnih razlik na splošno ter interakcijsko prilagoditev (Bhatti idr., 2012). Ugotovljeno je bilo, da morajo izseljenci prilagoditi svoje vedenje v novi kulturi, da bi lahko zmanjšali stres in delovno negotovost (Shin, Morgeson in Campion, 2007). Prav tako je kulturna občutljivost pomembna osebna značilnost za boljšo delovno uspešnost (Mol, Born, Willemsen in Molen, 2005). Pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešno prilagoditev, pa so tudi **predhodne izkušnje**. Ljudje se namreč učijo iz preteklih napak, pretekle izkušnje pa lahko posameznika vodijo pri reševanju nalog in obvladovanju kritičnih situacij. Prav učenje iz preteklih napak lahko posameznikom pomaga izboljšati njihovo delo in družinsko življenje. Prejšnje delovne izkušnje naj bi jim namreč pomagale razviti lastnosti in znanje, ki so bistvenega pomena za uspešnost dela in pomemben element pri notranjem izbirnem postopku (odločanju) (Claus idr., 2011).

Na ravni posameznikovega socialnega življenja se kot najpomembnejša dejavnika, ki napovedujeta uspeh v tujini, pojavljata družinska situacija in socialna podpora. **Družinska situacija** posameznika je eden ključnih dejavnikov za njegovo blagostanje in uspešno delo ter predpogoj za delovno motivacijo (Haslberger in Brewster, 2008). Raziskave, ki so se ukvarjale z neuspešnim odhodom v tujino, so med najpomembnejšimi vzroki za to navedle nezmožnost partnerjeve prilagoditve in potrdile pomembnost družinske situacije za (ne)uspeh pri delu v tujini (Selmer in Lam, 2004). Družina je pomemben dejavnik, ki vpliva na posameznika v procesu odločanja za tovrstno zaposlitev, v procesu dela in prilagajanja v tujini ter v procesu vrnitve in ponovnega vključevanja v domače okolje. Posameznik tako najpogosteje upošteva družino v prav vsaki fazi procesa dela (Haslberger in Brewster, 2008). Premalo organizacij se zaveda stanja družine zaposlenega, še posebej partnerja, ko ta odide na delo v tujino. Partner se takrat znajde v novi vlogi, v kateri mora prevzeti vso odgovornost in družinske obveznosti (Haslberger in Brewster, 2008). Veliko število raziskav je ugotovilo, da je lahko primanjkljaj partnerjevega kariernega napredovanja pogost vzrok za neuspeh posameznika v tujini (van Erp, Giebels, van der Zee in van Duijn, 2011). Nadalje je bilo ugotovljeno, da ima partnerjevo nezadovoljstvo vpliv na delovno uspešnost partnerja v tujini (Haslberger in Brewster, 2008). Partnerjeva podpora je zato zelo pomemben dejavnik že pri selekciji kandidatov za delo v tujini (Franke in Nicholson, 2002). Prav tako je lahko težava neskladje med partnerjevo potrebo po bližini in podpori ter dejansko razpoložljivostjo posameznika. Raziskave kažejo, da partner največjo praznino občuti v prvih

treh mesecih, ki predstavljajo t. i. kritično obdobje. Kadar ga partnerja uspešno prebrodita, se verjetnost posameznikovega delovnega uspeha v tujini znatno poveča (Haslberger in Brewster, 2008). Raziskave so pokazale tudi, da je prisotnost šolajočih se otrok negativno povezana s pripravljenostjo sprejetja dela v tujini (Wan, Hiu in Tiang, 2003) ter da otrokovo šolanje igra pomembno vlogo pri odločanju o sprejetju tovrstnega dela (Schoepp in Forstenlechner, 2010). Tudi skrb za ostarele starše je med najpomembnejšimi dejavniki pri odločanju za delo v tujini. Poleg odločanja pa vpliva tudi na proces prilagajanja v tujini, ki ga, po rezultatih številnih raziskav, največkrat ovira (Parasuraman in Simmers, 2001).

V okviru posameznikovega socialnega življenja je naslednji pomemben dejavnik **socialna podpora**, ki nastane s socialnim mreženjem. Socialno mreženje se nanaša na socialne odnose, ki povezujejo posameznika ali skupino z drugim posameznikom ali skupino (Haslberger in Brewster, 2008). Poleg družine je socialna mreža rezultat posameznikove potrebe po medosebnih odnosih, ki je za človekovo vrsto ključna in hkrati predpogoj, da je posameznik, ki opravlja delo v tujini, uspešen. Po odhodu v tujino je lahko nenadna izguba socialne podpore velik stresni dejavnik za posameznika (Haslberger in Brewster, 2008). Nezmožnost vključevanja v aktivnosti v domačem okolju skuša posameznik nadomestiti z vzpostavljanjem socialne mreže v tujini. Pri tem so ključnega pomena skupine oz. društva, ki združujejo ljudi enake nacionalnosti oz. podobne kulture. Z aktivnostjo v omenjenih društvih posameznik med drugim zadovoljuje potrebo po pripadnosti, prav tako pa društva nudijo

možnost izmenjave informacij, ki mu olajšajo prilagoditev na novo okolje (Johnson, Kristor-Brown, van Vianen, de Pater in Klein, 2003). Nič manj pomembna pa ni interakcija z lokalnim prebivalstvom, saj predstavlja vir modelnega vedenja, s povratno informacijo pa zvišuje ozaveščenost o kulturnih normah. Odnosi z lokalnim prebivalstvom zato olajšajo proces prilagajanja in spoprijemanja z obremenitvami, zmanjšujejo negotovost in strah pred novimi situacijami ter izboljšajo komunikacijske sposobnosti. Večja kot je nova socialna mreža, večja je možnost pridobitve podpore, nasvetov in vodenja ter posledično je uspešnejša tudi prilagoditev (Haslberger in Brewster, 2008). Na ravni organizacije se je kot zelo pomemben dejavnik izkazala **organizacijska podpora**. Kraimer, Wayne in Jaworski (2001) trdijo, da je karierna podpora del organizacijske podpore. Toh in Denisi (2005) razlagata organizacijsko podporo za izseljenca v obliki informacijske podpore, sodelovanja in čustvene podpore ter ugotavljata, da te tri vrste podpore vplivajo na lažjo prilagoditev na delo v tujini. Organizacija naj bi zaposlenim nudila pomoč pri finančah, družini (lociranje šolanja otrok, stanovanje) ter splošno pomoč v obliki svetovanja in mentorstva (Erbacher, Netto in Espana, 2006).

Uspeh posameznika, ki je napoten na delo v tujino, napoveduje skupek individualnih, socialnih in organizacijskih dejavnikov. Njihov pomen predstavlja pomemben izziv za selekcijski proces. Četudi se opisani dejavniki v raziskavah pojavljajo kot tisti z največjo napovedno močjo, pa uspeha ne morejo zagotovo napovedati.

Literatura

- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Ismail, A. R. in Sundram, V. P. (2013). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33, 73–96.
- Black, J. S. (1990). Locus of control, social support, stress and adjustment in international Transfers. *Asia Pacific Journal of Management*, 7, 1–29.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor rated performance. *Journal of Personal Psychology*, 53, 67–87.
- Claus, L., Lungu, P. A., & Bhattacharjee, S. (2011). The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. *International Journal of Management*, 28(1:2), 249–271.
- Erbacher, D., Netto, B. D., & Espana, J. (2006). Expatriate success in China: Impact of personal and situational factors. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(2), 183–188.
- Franke, J. in Nicholson, N. (2002). Who Shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria for Expatriate Assignments. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2, 21–36.
- Haslberger, A. in Brewster, C. (2008). The expatriate family: an international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 324–346.
- Hogan, J. in Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: a socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100–112.
- Huang, T. J., Chi, S. J. in Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1656–1670.
- Johnson, E. C., Kristof-Brown, A.L., van Vianen, A. E. M., de Pater, I. E. in Klein, M. R. (2003). Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment. *International journal of selection and assessment*, 11, 277–288.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Source of support and expatriates performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personal psychology*, 54, 71–99.
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Molen, H. T. V. D. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of cross cultural psychology*, 36(5), 339–353.
- Parasuraman, S. in Simmers, C. A. (2001). Type of Employment, Work–Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551–568.
- Schoepp, K. in Forsternlechner, I. (2010). The Role of Family Considerations in an Expatriate Majority Environment. *Team Performance Management*, 16, 309–323.

- Selmer, J. in Lam, H. (2004). Third-culture Kids: Future Business Expatriates?, *Personnel Review*, 33, 430–445.
- Shin, S. J., Morgeson, F. F., & Campion, M. A. (2007). What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38, 64–83.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Toh, S. M., & Denisi, S. A. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of management executives*, 19(1), 132–146.
- Van Erp, K. J. P. M., Giebels, E., Van der Zee, K.I. in Van Duijn, M. A. J. (2011). Expatriate Adjustment: The Role of Justice and Conflict in Intimate Relationships. *Personal Relationship*, 18, 58–78.
- Wan, D., Hui, T. K. in Tiang, L. (2003). Factors Affecting Singaporeans' Acceptance of International Postings. *Personnel Review*, 32, 711–732.
- Wasserman, S. in Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and Application*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wolff, H. in Kim, S. (2012). The relationship between networking behaviours and big five personality dimensions. *Career Development International*, 17, 43–66.

VODENJE TIMOV V MEDNARODNIH ORGANIZACIJAH

Daša Kocjančič, Nina Kovač in Nina Vaupotič

Vodenje kulturno raznolikih timov od vodij zahteva veliko raznoraznih/različnih sposobnosti in veščin; od poznavanja in oblikovanja lastnega komunikacijskega stila, fleksibilnosti pri delu, znanja o različnih kulturah ter o načinu dela pa do poznavanja in razumevanja medkulturnih razlik. V nadaljevanju predstavljamo glavne značilnosti vodenja timov v mednarodnih organizacijah, opisale bomo medkulturne kompetence, ki so pomembne za uspešno vodenje, uspešne načine delovanja v kulturno raznoliki skupiti ter glavne značilnosti vodenja medkulturnih timov.

VODENJE TIMOV V MEDNARODNIH ORGANIZACIJAH

Različna zgodovinska obdobja so s seboj prinesla potrebe po novih sposobnostih, ki so zagotavljale uspešnost na delovnem mestu. Tako kot zahteve po novih sposobnostih pa so se pojavile tudi potrebe po novih oblikah organizacij. Vedno bolj so se začele širiti organizacije, ki so razpršene po različnih državah in ki delujejo globalno. Tako imenovane globalne organizacije ne predstavljajo več izjeme, ampak bolj pravilo na trenutnem trgu dela. Posledično to pomeni, da je v organizacijah vedno več globalnih timov, ki jih sestavljajo posamezniki iz različnih kulturnih okolij, kar pa s seboj prinaša probleme in ovire na drugačni ravni ter zahtevnejše od tistih, ki se pojavljajo v domačih timih. Trenutno se nahajamo v obdobju dela, ki temelji na globalnih timih – multinacionalnih, mul-

tikulturnih, multiorganizacijskih, samoupravljalnih in geografsko razpršenih (Wildman in Griffith, 2015).

Za organizacije in podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, je torej pomembno učinkovito upravljanje s kulturno dinamiko, saj ravno ta vpliva na višjo produktivnost in uspešnost delavcev ter organizacij (Gabrenya, Griffith, Maukarzel in Pomerance, 2012). Zato je pomembna identifikacija oseb, ki se bodo v takšnem okolju dobro znašle, ter identifikacija kompetenc, ki jih morajo ljudje v medkulturnem okolju usvojiti in razvijati. Medkulturne kompetence so pogosto definirane kot sposobnosti hitrega in učinkovitega prilagajanja kulture, ki je drugačna od posameznikove domače in poznane kulture (Abbe, Gulick in Herman, 2007; v Gabrenya, Griffith, Maukarzel in Pomerance, 2012).

Na medkulturne kompetence vplivajo različni psihološki dejavniki, ki jih lahko razdelimo v naslednje štiri skupine:

- **stabilne značilnosti posameznika** (osebnost, kognitivne sposobnosti in socialne veščine),
- **znanje** o splošnih in specifičnih kulturnih značilnostih,
- **motivacija** za učenje in zanimanje za kulturo,
- veščine **komiciranja** in učinkovitega upravljanja s čustvi.

KAKO SE TOREJ SPOPRIJEMATI Z RAZLIČNOSTJO V ORGANIZACIJAH?

Eden izmed osnovnih socialno-psiholoških konceptov je kategorizacija, ki opisuje posameznikovo težnjo po uvrščanju ljudi in stvari v različne kategorije. Na tak način si svet okoli sebe poenostavimo in ga lažje razumemo. Ena izmed prevladujočih kategorizacij je razvrščanje stvari v dve kategoriji: enako in drugačno.

NA KAKŠEN NAČIN SE KATEGORIZIRANJE ODVIJA V PRAKSI?

Ko spoznamo novo osebo, jo v prvih 170 milisekundah prepoznamo kot osebo in ne kot objekt. V naslednji četrtniki sekunde pa jo že uvrstimo v eno izmed kategorij: **enako ali drugačno**. Če jo uvrstimo v kategorijo enako, potem se začne globlje procesiranje informacij o tej osebi, če pa jo uvrstimo v kategorijo drugačno, začnejo potekati bolj površinski procesi in začnemo se obnašati v skladu s stereotipi. V samo pol sekunde oblikujemo osnovno čustveno reakcijo na osebo in jo nezavedno "maramo" ali "ne maramo" (Wildman in Griffith, 2015). Glavna stvar, ki jo upoštevamo pri spoznavanju novih ljudi, je torej zaznavanje osebe kot nam enake ali od nas različne. Ko osebo enkrat zaznamo kot drugačno, se nagnjenost k oblikovanju negativnih predsodkov poveča, saj poskušamo na ta način zavarovati lastno samopodobo, poskušamo tekMOVATI in ne sodelovati, vedenjsko postanemo bolj zadržani, namesto da bi ravnali proaktivno, prav tako smo manj zaupljivi (Wildman in Griffith, 2015).

Ljudje, ki so uspešni pri delu z mednarodnimi timi, se teh svojih predsodkov zavedajo, jih nadzorujejo in pred dejanji premislijo o sami situaciji. Ta

sposobnost je sposobnost samoregulacije in spada v četrto skupino medkulturnih kompetenc. Njeno razvijanje pa je kritično za izboljšanje globalne uspešnosti celotne organizacije.

Osebe, ki so sposobne samoregulacije (samokontrole), bodo poznale svoje predsodke in ne bodo pustile, da bi slednji pretirano vplivali na njihovo vedenje. Tako se bo posameznik, ki ima na primer predsodke v zvezi z azijskimi narodi, teh zavedal in ne bo pustil, da vplivajo na njegovo poslovanje s kitajskim trgov. Zavedanje in upravljanje z lastnimi predsodki pa ni enostavno, saj zahteva usmerjanje pozornosti ter opazovanje lastnih reakcij in upravljanje z njimi, tako da ravnamo na čim objektivnejši način. Samoregulatorne veščine so zelo pomembne pri spoznavanju novega, saj se ravno takrat zaradi nepoznane situacije pojavlja največ predsodkov. Glede na sposobnosti samoregulacije lahko napovedujemo, ali bo posameznik podlegel avtomatičnim vedenjskim odgovorom in se bo vedel v skladu s svojimi predsodki ali pa bo zaznal, da ti niso primerni, in se bo zato vedel bolj premišljeno in nadzorovano (Wildman in Griffith, 2015). Gre torej za ključno sposobnost, ki lahko zelo pozitivno vpliva na vodenje mednarodnih timov ter lahko ima pozitiven vpliv na rezultate celotne ekipe in jih izboljša.

Biti vodja mednarodnega tima pomeni predvsem upravljanje z drugačnostjo! Izzivov pri vodenju globalnih timov je namreč zelo veliko, vendar jih lahko vodje z ustreznim znanjem učinkovito premagajo. Pri tem lahko za doseganje ciljev, ki jih homogene skupine ne bi mogle doseči, uporabijo prav to raznolikost svojega mednarodnega tima. Globalni timi morajo biti vodeni aktivno, pri čemer

morajo biti vodje še posebej pozorni na kulturno raznolikost vseh članov skupine, naravo dela, porazdelitev skupine, kritične procese v timu in nujna stanja. Dobro izobražen in usposobljen vodja lahko uspešno vodi in usmerja globalne time med samim izvajanjem dela, ga vzdržuje in prilagaja (Wildman in Griffith, 2015).

Težave vodij mednarodnih podjetij pa lahko izvirajo tudi iz dejstva, da so njihovi podrejeni lokalizirani na različnih delih sveta. Vodja mora poznati in uporabljati številne načine vplivanja ter različna motivacijska orodja, ki so prilagojena posameznim kulturnim okoljem zaposlenih in zato učinkovita na različnih delih sveta (Geister in Konradt, 2005; v Griffith, idr., 2015). Vodje kulturno raznolikih timov se morajo prilagoditi lokalnim pogojem podjetja, uravnavati svojo edinstvenost in uspešno vzpostaviti vlogo vodje v katerikoli državi se nahajajo.

Zadnja in najbolj zahtevna točka pa so intelektualne zahteve, ki jih za vodje prinaša 21. stoletje. Vodja, ki usmerja kulturno raznoliko skupino, mora vzbujati občutek humanosti, sposoben mora biti oblikovati dobre odnose in predstaviti svoje vizije z uporabo različnih načinov komunikacije, ob tem pa upoštevati različne kontekstualne dejavnike (Gundling, Hogan in Cvitkovich, 2011; v Griffith, idr., 2015). Poleg tega se mora naučiti vzdrževati asertivno komunikacijo ter zagotoviti zapomnitev in sintezo informacij znotraj medkulturnega konteksta.

Potrebujemo torej več vodij, ki imajo zgoraj naštetih sposobnosti visoko izražene. Prav tako mora vodja mednarodnih timov v skladu s tem razvijati sposobnosti, s katerimi bo lahko uspešno vodil time iz različnih kulturnih okolji. Cho in Egan (2009; v

Griffith, idr., 2015) trdita, da je preživetje organizacije odvisno predvsem od tega, ali se bomo naučili ohranjati ali preseči stopnjo sprememb, ki se kažejo v zunanjem okolju.

Kljub vsem ugodnostim, ki nam jih prinaša moderni globalni trg, z njim prihaja tudi vse več izzivov. Od posameznika, ki je vanj vpleten, to zahteva veliko mero prilagodljivosti, empatije in iznajdljivosti, da se lahko uspešno prilagodi mešanici različnih kultur. Te sposobnosti pa morajo imeti tudi vodje mednarodnih timov, ki vodijo in usmerjajo ljudi, vpletene v različne globalne trge.

Literatura

- Gabrenya, W. K., Griffith, R. L., Moukarzel, R. G. in Marne, H. P. (2012). Theoretical and Practical Advances in Assessment of Cross-Cultural Competence. D.D. Schmorrow in D. M. Nicholson (ur.), *Advances in Design for Cross-Cultural Activities*. CRC Press: Boca Raton.
- Wildman, J. L. in Griffith, R. L. (2015). Leading global teams means dealing with different. V J. L. Wildman in R. L. Griffith (ur.), *Leading global teams*. New York: Springer.
- Griffith, R. L., Sudduth, M. M., Flett, A. in Skiba, T. S. (2015). Looking forward: Meeting the global need for leaders through guided mindfulness. V J. L. Wildman in R. L. Griffith (ur.), *Leading global teams* (325–342). New York: Springer.

KULTURNA INTELIGENTNOST – LE ŠE ENA V NABORU INTELIGENTNOSTI ALI POMEMBNA KOMPETENCA ZA DELOVNO USPEŠNOST V TUJINI?

Ivan Jakovljevič, Aneja Kodrič, Neža Prelog in Veronika Tumpej

Globalizacija in multikulturalna delovna okolja so danes že stalnica. Prav tako je vsakdanje opravilo mnogih menedžerjev vodenje poslov v tujini, poslovanje s strankami, dobavitelji in zaposlenimi iz drugih kultur. Že leta 2003 je 30% svetovnega bruto domačega proizvoda sestavljalo mednarodno trgovanje (WTO). Ali bo vodja in zaposleni uspešen v takšni medkulturni pestrosti med drugim določa tudi kulturna inteligentnost (CQ), ki označuje posameznikove sposobnosti za učinkovito delovanje in upravljanje v kulturno raznolikem okolju. Kulturno inteligentni vodje in zaposleni za organizacijo predstavljajo ključen kader, zato je pomembno, da jih organizacije ustrezno prepoznajo, dodatno izobražujejo ter posamezniku omogočijo izkušnjo tuje kulture v njeni poslovni in etični specifičnosti. Kot vemo, je izkušnja najboljši učitelj, s pomočjo katere lahko vodja v polnosti razume in učinkovito deluje v drugi kulturi.

Organizacije v zadnjih letih tako vse bolj ugotavljajo, kako velikega pomena je ustrezno prepoznati zaposlene, ki bodo uspešno delovali v tujem kulturnem okolju oziroma učinkovito sodelovali v medkulturnih timih. Nakazano potrebo organizacij sta leta 2003 naslovila raziskovalca Earley in Ang, ki sta v znanstvenih krogih predstavila nov koncept kulturne inteligentnosti (angl. *cultural intelligence*;

CQ) in jo opredelila kot sposobnost za učinkovito delovanje v medkulturnem kontekstu. Kulturna inteligentnost vključuje štiri dimenzije:

- **Metakognitivna:** nanaša se na odprtost in zavedanje razlik pri interakcijah s posamezniki iz drugačnih kulturnih okolij;
- **Kognitivna:** vključuje znanje o normah, praksah in konvencijah v različnih kulturnih situacijah;
- **Motivacijska:** vključuje sposobnost usmerjanja pozornosti na medkulturne razlike;
- **Vedenjska:** nanaša se na sposobnost uporabe ustrezne verbalne in neverbalne komunikacije pri interakciji z ljudmi iz drugačnega kulturnega okolja

RAZVOJ KONCEPTA KULTURNE INTELIGENTNOSTI

Nov koncept s področja medkulturne kompetentnosti je že v začetku pritegnil veliko pozornosti raziskovalcev, kar je spodbudilo razvoj od zgolj teoretičnega pojma k oblikovanju merskega pripomočka, s katerim lahko razmeroma dobro ocenimo posameznikove sposobnosti pri medkulturnih stikih. To je organizacijam v veliko pomoč pri odlo-

čitvah glede selekcije kadrov, treningov in razvoja zaposlenih, ki delujejo v medkulturnem okolju, ter poskušajo na tak način povečati svojo uspešnost na globalnih trgih. Naraščajoča empirična podpora o tem, kako kulturno inteligentnost v praksi sploh prepoznamo in na kaj učinkuje, je spodbudila prenos znanstvenih dognanj v organizacije že v več kot 60 državah po svetu.

KULTURNA INTELIGENTNOST: KLJUČNA SPOSOBNOST V MEDKULTURNEM KONTEKSTU

Kar dela kulturno inteligentnost drugačno od splošne, socialne, čustvene in ostalih oblik inteligentnosti je posameznikova sposobnost za prepoznavo, asimilacijo, razumevanje in ustrezno odzivanje na specifične kulturne značilnosti v kulturno raznolikih situacijah, kar ima veliko napovedno moč za delovanje v večkulturnih okoljih in globalnem kontekstu. Kulturna inteligentnost kot sposobnost je ključna pri prenosu znanj o socialnih situacijah iz svoje domače kulture v tuje okolje. Koncept kulturne inteligentnosti nam tako pomaga pojasniti, zakaj menedžer, ki je uspešen v Sloveniji, ne bo nujno uspešen tudi na Japonskem. V novem kulturnem okolju bo postavljen pred izziv, kako uporabiti in prilagoditi svoje spretnosti delovanja v tuji kulturi, da se bo lahko kar se da uspešno odzival na novo in nepoznano okolje. Menedžer, ki pa ima izrazito visoko izraženo kulturno inteligentnost, bo hitro prepoznal značilne vzorce v socialnih interakcijah, kakšna je primerna komunikacija v različnih situacijah, pomen izrazov, gest in kako so le-te povezane s čustvi, slednje pa mu bo pomagalo, da bo primerno prilagodil svoje vedenje in tako učinkovito vzpostavljaj interakcije. V organizacijskem kontekstu je prilagajanje na novo kulturno okolje

še bolj zahtevno, saj se spremembe kažejo tako v specifičnih socialnih situacijah kot tudi v načinu poslovanja, finančnem sistemu, delu s človeškimi viri in vodenju. Kar odlikuje kulturno inteligentnost je to, da nizka izraženost ne pomeni še nič dokončnega. Ob ustrezni motiviranosti lahko posameznik preko izobraževanja, različnih treningov, in medkulturnih izkušenj izboljša raven lastne kulturne inteligentnosti.

KAKO LAHKO ORGANIZACIJA SPODBUJA RAZVOJ KULTURNE INTELIGENTNOSTI?

Možnosti, ki jih imajo vodje ali direktorji podjetij za izobraževanje svojih zaposlenih o kulturnih razlikah, so različne. Zaposlene lahko napotijo na formalno izobraževanje ali investirajo v mednarodne izobraževalne iniciative. Bolj neposreden ukrep pa je recimo zagotovitev literature o državah, kamor se zaposleni selijo, o jeziku ali pomoč v obliki mentorstva. Pri vseh izobraževalnih programih za razvoj kulturne inteligentnosti je pomembno, da si udeleženci postavijo cilje, vezane na spremembo vedenja, delajo na tej spremembi in svoje dosežke tudi ocenijo. Pomembno je, da so vodjem predstavljene najnovejše raziskovalne ugotovitve o primernem medkulturnem vedenju, ki vodi v ustrezne rešitve in prilagoditve na novo kulturo. Pri prenosu znanj in krejitvi zavedanja zaposlenih o primernem medkulturnem vedenju so še posebej uporabne igre vlog, simulacije in druge izkustvene aktivnosti.

Organizacijski ukrepi za razvoj globalnega vedenja so lahko didaktični programi ali intenzivne kulturne izkušnje. Didaktični programi po navadi potekajo v obliki medkulturnega treninga ali treninga raznolikosti. Ti programi želijo posamezni-

ka opremiti s specifičnimi znanji, sposobnostmi, spretnostmi in drugimi karakteristikami, kakršne so večje zavedanje medkulturnih razlik, znanje o primernih vedenjih pri delu z ljudmi iz različnih kultur, specifična poslovna znanja (npr. mednarodno vodenje financ in projektov) in aktivno znanje tujega jezika. Popolno razumevanje tuje kulture je oteženo, če ne poznamo in obvladamo jezika te kulture. Jezik namreč predstavlja osnovo za medkulturno komunikacijo in vključitev v drugo kulturo. Na drugi strani pa pristop s pomočjo intenzivnih kulturnih izkušenj skuša doseči bolj celosten razvoj posameznikov preko tega, da jih izpostavi izzivom življenja in dela v tujem okolju. Kratkoročne in dolgoročne mednarodne naloge so tovrsten primer kulturne izkušnje, ki jih organizacije uporabljajo predvsem za razvoj svojih globalnih vodij.

DOPRINOS K DELOVNI USPEŠNOSTI

Zaključimo lahko, da je kulturna inteligentnost pomemben dejavnik delovne uspešnosti pri delu v medkulturnem kontekstu. Izobraževanje zaposlenih v smeri večje kulturne inteligentnosti je zato izrednega pomena, saj lahko z načrtnim izobraževanjem in omogočanjem medkulturnih izkušenj motiviranih posameznikov pomembno izboljšamo njihovo raven sposobnosti delovanja v tujih kulturah, ter s tem tudi organizacijsko uspešnost.

Literatura in nadaljnje branje

- Alon, I. in Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48, 501–512.
- Ang, S., Van Dyne, L. in Koh, K. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
- Ang, S., Van Dyne, L. in Rockstuhl, T. (2015): Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. V M. J. Gelfand, C. Chiu in Y. Hong (ur.), *Handbook of advances in culture psychology* (str. 273—308). Oxford: Oxford University Press.

- Ilan, A. in Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48, 501–512.
- Johnson, R. B. in Buko, S. (2013). Cultural intelligence scale (CQS): Testing cross-cultural transferability of CQS in Ukraine. *Studies of Hanging Societies: comparative and interdisciplinary focus*, 4(10), 51 – 67.
- Kraiger, K., Ford, J. K. in Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311–328.
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D. in Chiu, C-y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: the when and how. *American Psychologist*, 63, 169–181.
- McNett, J. in Bird, A. (2002). Experiential teaching and learning in international management. *AIB Insights*, 2(2), 11– 12.
- Ng, K., Van Dyne, L. in Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management, Learning & Education*, 8(4), 511 – 526.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, ME7 Intercultural Press.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L. in Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295—313.

USPEŠNA ŽENSKA V TUJINI – LE KAKO JIM USPEVA?

Mojca Svetek in Sanja Sever

22

Delo v tujini in v tujem organizacijskem okolju je eden od večjih izzivov sodobnega časa, kjer pa se ženske na vseh vrstah položajev soočajo z nekatere trdovratnimi diskriminatornimi in stereotipnimi praksami. Odnos družbe do uspešnih žensk v tujini sicer lahko prikažemo na razpršenem kontinuumu, vendar je za razumevanje njihove delovne uspešnosti in učinkovitosti potrebno upoštevati preplet več vrst dejavnikov. V pričujočem prispevku se bomo dotaknili klasifikacije omenjenih dejavnikov (družbeni, organizacijski in individualni) ter poskušali nanizati nekaj praktično obarvanih smernic za zagotavljanje uspešnosti delovne organizacije kot tudi njihovih ženskih predstavnic onkraj domačih meja.

ŽENSKA V TUJINI – DA ALI NE?

Število žensk na visokih položajih se postopno povečuje, a kljub temu je število žensk, ki dela na visokih položajih v tujini, majhno. N. Adler (1984) je v sredini osemdesetih let poročala, da podjetja na 74 moških, v tujino pošljejo le eno žensko. Po sodobnejšem obsežnem pregledu raziskav s področja mednarodnih karier žensk podobno zaključujeta tudi Altman in Shortland (2008), in sicer da so kljub pozitivnemu trendu, ženske v manjši meri prisotne na delovnih mestih v tujini.

V splošni javnosti so se uveljavile predvsem tri razlage manjše prisotnosti žensk na tovrstnih delovnih mestih:

- prva se nanaša na želje žensk, in sicer da naj bi bile ženske delu v tujini manj naklonjene,
- druga se nanaša na organizacijske prakse, in sicer zadržanost organizacij pri nameščanju žensk na delovna mesta v tujini,
- tretja pa se nanaša na značilnosti tujih kultur in se navezuje na organizacijske prakse. Tu naj bi kulturni predsodki in pristranskosti do žensk onemogočali njihovo učinkovito delo v tujini oziroma vsaj v določenih kulturah (Adler, 1984).

Mnoga podjetja se dobro zavedajo, da je sam strošek neuspešnega zaposlenega ob napotitvi v tujino (še posebej, če je ta v vlogi menedžerja), več kot zgolj finančni. Neuspešen menedžer skoraj neizogibno negativno vpliva na nadaljnje odnose med podjetjem in gospodarstvom tuje države (Zera in Banai, 1985, povzeto po Culpan in Wright, 2002). Slednje se v kadrovskih postopkih kaže predvsem v zadržanosti pri selekciji žensk za delo v tujini, ki pa je lahko bolj ali manj odkrita. Podjetja kot največjo oviro pri selekciji navajajo kulturne predsodke vezane na spol, saj predpostavljajo, da se bo to odražalo na učinkovitosti in kredibilnosti njihovih zaposlenih, s tem pa na uspešnosti njihovega dela. Kot drugo največjo oviro imenujejo tudi zahtevnost usklajevanja dela v tujini z družino, zaradi česar za tovrstno delo raje izberejo samske ženske ali moške (Adler, 1984).

Nekatera kasnejša raziskovalna poročila poročajo, da podjetja poudarjajo, da nimajo zadržkov pri selekciji žensk za delovna mesta v tujini. Čeprav so se zadržki pri zaposlovanju in napredovanju žensk v zadnjih desetletjih zagotovo zmanjšali, so tovrstne trditve verjetno predvsem odraz družbene nesprejemljivosti diskriminatornih praks in teženj po ustvarjanju vtisa enakopravne usmerjenosti sodobnih delovnih organizacij. Ženske namreč še vedno opažajo nepravilnost na podlagi spola v selekcijskih postopkih za delo v tujini, in sicer organizacije od njih zahtevajo več izkušenj, višjo izobrazbo in boljše tehnične kvalifikacije (Altman in Shortland, 2008). Povsem verjetno je, da kadroviki verjamejo, da je delo v tujini za ženske neprimerljivo bolj zahtevno in posledično potrebujejo boljše kompetence kot njihovi moški kolegi. Menijo namreč, da je najbolje, če so ženske poleg standardnega izobraževanja (namenjenega obema spoloma), seznanjene tudi s stališči o ženskah v kulturi, kjer bodo delale ter da morajo biti dodatno spodbujane k profesionalnemu vedenju. Med drugim menijo, da so bolj pomembne tudi njihove kompetence vzpostavljanja odnosov z lokalnimi zaposlenimi in oblikovanja podpornih socialnih mrež med ženskami, ki delajo v tujini (Adler, 1984).

Nekateri raziskovalci so poskušali vzroke za manjšo prisotnost žensk na menedžerskih pozicijah v tujini pripisati kar ženskam samim in tako posredno legitimizirati njihovo podreprezentiranost, kar pa so feministične psihologinje poimenovala kot *fenomen upravičevanja neenakosti in neegalitarni egalitarizem* (glej: Hepburn, 2003). Med omenjene vzroke prištevajo pomanjkanje predanosti karieri in pomanjkanje asertivnosti, nizko samopodobo in lastno podrejanje moškimi kolegom (Altman

in Shortland, 2008). Četudi v določenih primerih lahko držijo, naštetih dejavniki niso (zgolj) rezultat individualnih značilnosti, ampak nanje vplivajo organizacijski in socialni dejavniki, kot na primer pomanjkanje vzornic, manjša integracija v višje organizacijske kroge in pomanjkanje socialne opore (Shortland, 2013; Varma, Stroh in Schmitt, 2001; Linehan in Scullion, 2001).

Kljub napisanemu pa je uspešnost (in tudi številčnost) žensk pri delu v tujini nedvomno odvisna od prepleta tako kulturnih in organizacijskih značilnosti kot tudi individualnih značilnosti potencialnih kandidatk. Napovednike uspešnosti pri delu v tujini lahko razdelimo v štiri kategorije:

1. **individualne značilnosti** (npr. jezikovne veščine, tehnične veščine, odprtost ...),
2. **družina** (podpora in prilagojenost partnerja in otrok),
3. **delovna organizacija** (podpora organizacije in prilagojena psihološka pogodba) in
4. **stališča do zaposlenega** (Caliguri in Cascio, 1998).

Podobno tudi Ng in sodelavci (2005) navajajo štiri dejavnike uspeha, kjer lahko najdemo določene vzporednice s poprejšnjo razdelitvijo: *človeški kapital* (izobrazba in delovne izkušnje) in *individualne značilnosti* (osebnost, proaktivnost in lokus kontrole) bi lahko enačili s prvo kategorijo, *značilnosti organizacije* (podpora, urjenje, izobraževanje, razvoj in dostop do organizacijskih virov) s tretjo, socio-demografski status pa predstavlja bolj socialno obarvano kategorijo, ki nam ponuja bolj celosten pogled za boljše razumevanje uspešnosti žensk ob napotitvi v tujino.

Pri ustvarjanju nekakšne klasifikacije dejavnikov uspešnosti žensk pri delu v tujini se konsistentno pojavlja vzorec treh poglobitvenih dejavnikov. V nadaljevanju prispevka se bomo poglobljeje dotaknili družbenih, organizacijskih in individualnih dejavnikov ter zbrali nekaj splošnih smernic za spodbujanje uspešnosti žensk v tujini.

DRUŽBENI DEJAVNIKI: »V TUJI KULTURI ŽENSK(E) ZMOREJO BITI MENEDŽERKE!«

Ko govorimo o družbenih značilnostih, imamo v mislih najbolj obsežno raven, tj. makro raven vseh dejavnikov, ki morebiti posredno vplivajo na to, ali bodo ženske v tujini delovno uspešne in predvsem, ali jim bodo dane enake možnosti. P. Caligiuri in R. Tung (1999) sta upoštevali štiri dimenzije vrednot, povezanih z delom v različnih kulturah:

- **maskulnost kulture** (osredotočenost na asertivnost, tekmovalnost, zaslužek in napredek v nasprotju z odnosi in sodelovanjem),
- **razkorak v moči** (rigidne hierarhije in zanašanje na protokole ter tradicijo v nasprotju z egalitarnimi vrednotami),
- **izogibanje negotovosti** (izogibanje nasproti težnji k tveganju in spremembam) ter
- **individualizem** (poudarjanje značilnosti in sposobnosti posameznika v nasprotju pripadnosti določeni skupini).

Ugotovili sta, da je število žensk, nameščenih v tujino, odvisno od razkoraka v moči (več jih je v bolj egalitarnih kulturah), izogibanja negotovosti (več jih je, ker je izogibanje nizko) in individualizma (več jih je v bolj individualističnih kulturah), medtem ko maskulnost kulture na njihovo številčnost

nima vpliva. Morda se tekmovalnost, ki je značilna za maskuline kulture, odraža v večji osredotočenosti na vse dejavnike, ki omogočajo tekmovalno prednost (npr. selekcija talentiranih ali bolj kompetentnih) ne glede na spol.

Navkljub vsemu pa avtorici ugotavljata, da učinkovitost žensk na delovnem mestu ni odvisna od kulturnih značilnosti (ne od deleža žensk ne od z delom povezanih kulturnih vrednot), vključno s kulturno pogojenimi stališči do žensk. Vrednote, ki veljajo v določeni kulturi, sicer prispevajo k razlikam v samooceni prilagojenosti na kulturo med moškimi in ženskami, a se ta mera v tem konkretnem primeru ni izkazala kot pomembna ovira uspešnosti žensk napram moškimi (Caligiuri in Tung, 1999). Obenem se je potrebno zavedati, da je kulturno okolje držav, v katerih podjetje gostuje, z vso svojo dinamiko stališč, veroizpovedjo, kolektivno (ne) prijaznostjo in odprtostjo za kulturno raznolikost na delovnem mestu pomemben dejavnik vpliva na subjektivno blagostanje žensk v omenjenem okolju (Culpan in Wright, 2002).

ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI: »NAŠE PODJETJE (NE) PODPIRA ŽENSK(E) V TUJINI!«

V širšem spektru sem štejemo vse dejavnike, ki so povezane z delovno organizacijo, ki nudi delovna mesta v tujini: od samih kadrovske praks, nujenja izobraževanja in podpore, do načrtovanja in organizacije dela samega. Znano je, da formalne kot tudi neformalne prakse matične organizacije lahko pomembno vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih v tujini, zlasti žensk.

Po zgledu teorije značilnosti dela (pregled v: Hackman in Oldham, 1980) so ravno dejavniki, kot so

raznolikost dela, občutek pomembnosti, avtonomija in povratna informacija, tisti, ki prispevajo k delovnemu zadovoljstvu v tujini zaposlenih menedžer (Culpan in Wright, 2002). Nekateri raziskovalci poudarjajo, da lahko slednji posredno vplivajo na delovno učinkovitost, fluktuacijo, absentizem in zavezanost organizaciji. Pomembna je tudi skladnost kompetenc zaposlenega in zahtev dela s strani nadrejenih, saj ravno to pri zaposlenih spodbuja občutek kompetentnosti, obenem pa omogoča, da je delo zasnovano tako, da zaposlenemu omogoča dovolj visoko stopnjo avtonomnosti, ki preko občutka samodoločenosti vplivata na delovno uspešnost zaposlenih v tujini (glej: Hardwick, 2012).

Ključnega pomena je tudi, da zaposleni zaznavajo upravljanje s človeškimi viri v matičnem podjetju kot pravično in nediskriminatorno na podlagi spola. Pravično in transparentno upravljanje s kadri je predpogoj za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, ne glede na to, ali se nahajajo v tujini ali v domačem okolju. Pomembne so tudi izobraževalne dejavnosti, ki jih matično podjetje omogoči zaposlenim (ženskam) v tujini, v obliki predavanj, delavnic, seminarjev, treningov, priprav in nena zadnje tudi organiziranega mentorstva (Culpan in Wright, 2002; Hardwick, 2012). Pri vsem temu pa je za motivacijo in delovno zadovoljstvo nezanemarljivega pomena tudi možnost napredovanja (glej tudi: Herzberg, 2003).

INDIVIDUALNI DEJAVNIKI: »REŠI VPRAŠALNIK IN Povem TI, KAKO BOŠ DELALA PRI NJIH«

Tu govorimo o vseh dejavnikih, ki sestavljajo t.i. mikro raven posameznika, natančneje posameznice. Zaradi kompleksne razvejanosti le-teh se bomo v grobem osredotočili na osebnostne lastnosti, po-

men kompetenc in zmožnost prilagajanja oziroma fleksibilnosti na sodobne delovne razmere v tujini.

Osebnostne lastnosti: Vrsta raziskav kaže, da je uspešnost na delovnem mestu povezana z velikimi petimi faktorji osebnosti. Omenjeno povezanost je na vzorcu zaposlenih v tujini preverjala P. Caligiuri (2000) in ugotovila pomembne povezave med uspešnostjo ter ekstravertnostjo, sprejemljivostjo in vestnostjo. Ekstravertnost in sprejemljivost sta negativno povezani z željo po predčasni prekinitvi dela v tujini, vestnost pa pozitivno z ocenami učinkovitosti zaposlenega. Ekstravertnost in sprejemljivost sta predvsem tisti lastnosti, ki olajšujeta vzpostavljanje pozitivnih odnosov z lokalnimi zaposlenimi in organizacijami; na uspešnost pa najverjetneje »delujeta« preko splošne prilagojenosti, socialne podpore in zadovoljstva.

Tri leta kasneje so Guthrie, Ash in Stevens (2003) na podlagi avtoričinih ugotovitev sestavili kompozitni rezultat, ki odraža primernost osebnosti kandidata za delo v tujini. Ne glede na strategijo izbire kandidata na podlagi osebnosti (od zgoraj navzdol ali tehnika minimalne kompetentnosti), so bile v prednosti ženske, kajti njihova prednost je bila glede na vrsto selekcijskega postopka in kriterija med 1,7 in 29,6 odstotna.

M. Hardwick (2012) ugotavlja, da so poleg kompetenc osebnostne značilnosti ključni dejavnik uspeha žensk, ki delajo v tujini. Poleg »*Velikih pet*« so pomembne zlasti samodoločenost (težnja po povezanosti, obvladovanju okolja in avtonomnosti), težnja po pravičnosti in ravnanju v skladu s svojimi vrednotami in pripravljenost za učenje iz lastnih izkušenj oziroma lastne preteklosti. Sinangil in Ones (2003) poudarjata tudi vlogo (samo)iniciativnosti,

sodelovalnosti, vloženega truda in osebne discipline pri doseganju delovne učinkovitosti pri delu v tujini in ugotavljata rahlo prednost žensk pred moškimi na omenjenih dimenzijah. Drugi opozarjajo na pomen motivacije, še posebej ambicioznosti in prepričanja v lastno kompetentnost pri doseganju subjektivne in objektivne uspešnosti pri delu v tujini. Zanemarljive niso niti negativne posledice socialne rigidnosti (preferenca do enoznačnih rešitev problemov in zaznavanje težavnosti sodelovanja z ljudmi iz različnih kultur) in medkulturna kompetentnost (izkušnje in samoocena učinkovitosti dela z ljudmi iz različnih kultur), kar je raziskovalce precej presenetilo (Traavik in Richardsen, 2010).

Kompetence: Pri nadaljnjem razumevanju osebne dejavnika kompetenc je pomembna razdelitev slednjega še v dve podredni kategoriji.

Za ženske je še posebej pomembno dobro poznavanje tujega jezika, saj dobro deluje celo kot mediator na spol vezane diskriminacije, ki izhaja iz kulture, kjer posameznica dela (Culpan in Wright, 2002; Traavik in Richardsen, 2010). Pomembna dejavnika predstavljata izobrazba ter znanje, vezano na nalogo (t.i. *tehnična kompetentnost*), kjer pa raziskovalci niso našli razlik med spoloma (Sinangil in Ones, 2003; Traavik in Richardsen, 2010). Delovna učinkovitost žensk v tujini je odvisna tudi od večšin vzpostavljanja in vzdrževanja poslovnih in medosebnih odnosov (Hardwick, 2012; Sinangil in Ones, 2003), komunikacijskih in sodelovalnih večšin (Hardwick, 2012) ter večšin prepričevanja, kjer so raziskovalci ugotovili majhno in neznačilno prednost žensk (Sinangil in Ones, 2003). Traavik in Richardsen (2010) med drugim spregovorita o pomembnosti rabe fleksibilnih strategij reševanja

problemov, kjer gre za prilagajanje strategij reševanja problemov glede na situacijo in iskanje ugodnih rešitev za vse strani, v katerem naj bi prednjačile predvsem ženske.

Prilagojenost: Velik del raziskav s področja dela v tujini vidi prav prilagojenost kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti (glej: Puck idr., 2003) kot tudi delovne učinkovitosti (Cole in McNulty, 2011). Znano je, da delo v tujini med drugim zahteva prilagajanje novim delovnim okoliščinam in poslovnim praksam. Osebne dejavnike, ki vplivajo na prilagojenost zaposlenih v tujini, bi lahko razdelili na osebne in tiste, ki so povezane z izkušnjami (Puck idr., 2003).

Družbeno-kulturno prilagojenost sestavljajo splošna prilagojenost, medosebna prilagojenost (npr. socializacija z lokalnimi osebami) in delovna prilagojenost (Cole in McNulty, 2011). Avtorja ugotavljata pomembnost t.i. samotranscendence, ki vpliva na družbeno-kulturno prilagojenost, prek nje pa na uspešnost pri delu v tujini in je sestavljena iz:

- **vrednot univerzalizma** (razumevanja, tolerantnosti, skrbi za ljudi in naravo, odprtosti, pravičnosti in enakosti) in
- **dobrohotnosti** (ohranjanje in spodbujanje dobrobiti oseb, s katerim je posameznik v pogostejših odnosih, nudenje pomoči, iskrenost, odpuščanje, zvestoba, odgovornost).

Selmer in Leung (2003) sicer nista našla razlik med spoloma v splošni prilagojenosti, sta pa ugotovila, da so ženske bolj medosebno in delovno prilagojene, moški pa psihološko prilagojeni, kar pomeni, da poročajo o večjem subjektivnem blagostanju. Boljša medosebna prilagojenost žensk je

najverjetneje posledica večje usmerjenosti v odnose, medtem ko so vzroki prednosti žensk pri delovni prilagojenosti manj jasni. Razlago lahko poiščemo v tem, da je današnji poslovni svet, pod pritiskom tekmovalnosti, do te mere pragmatično naravnani, da spol ne igra pomembne ovire pri delovni prilagojenosti. K temu lahko prispeva tudi drugačno zaznavanje žensk, ki delajo v tujini: nenazadnje lokalni zaposleni in organizacije vedo, da so tujke in na njih gledajo kot relativno nevtralne predstavnice tuje organizacije. Boljša psihološka prilagojenost moških pa je najverjetneje rezultat lažje integracije moških v tuje kulture zaradi večje kongruentnosti stališč, norm in vrednot.

Ženske so na splošno za delo v tujini boljje kognitivno in čustveno prilagojene kot moški. Največjo prednost imajo pri grajenju in negovanju odnosov, saj le-te vzpostavljajo hitreje in so bolj prepričane v sposobnosti, ki so za to potrebne. Še posebno učinkovite so v vzpostavljanju pomembnih in dolgotrajnih odnosov, ki so tudi bolj pod njihovim nadzorom kot pa tiste bežne interakcije, ki so bolj pod vplivom okoljskih in družbenih dejavnikov. Prednost imajo tudi v razumevanju tujih kultur, predvsem zaradi boljše sposobnosti empatije (Haslberger, 2007).

SMERNICE ZA VEČJO USPEŠNOST MEDNARODNIH ORGANIZACIJ IN ŽENSK, KI DELAJO V TUJINI

Na podlagi raziskovalnih ugotovitev so različni raziskovalci in strokovnjaki poskušali oblikovati različne strategije, da bi povečali vpetost zaposlenih žensk in uspešnost organizacij v tujini.

Soglasni so v poudarjanju pomena *transparentnosti, strukturiranosti in pravičnosti selekcijskih*

postopkov, ki naj bodo usmerjeni v kompetence zaposlenih (Altman in Shortland, 2008; Caligiuri in Cascio, 1998; Varma idr., 2001). Te naj podjetja pri potencialnih kandidatih za zaposlitev v tujini tudi ciljno razvijajo s pomočjo programov mentorstva. Ti so za ženske še posebej pomembni, saj so pogosto izrinjene iz ključnih skupin v organizaciji, ki so večinoma dominirane s strani moških (Varma idr., 2001). Ker so odnosi z nadrejenimi ključni za napredovanje, je mentorstvo odlični način za oblikovanje le-teh. Podjetja naj spodbujajo prenašanje znanj iz bolj izkušenih in uspešnih menedžerk (in menedžerjev) na mlajše ženske, ki jih zanima delo v tujini (Altman in Shortland, 2008). Obenem pa je pomembno, da se organizacije zavedajo, da so njihovi kandidatke vpete tudi v družinsko življenje in da lahko aktivno pripomorejo k usklajevanju njihovega družinskega/zasebnega življenja in dela, tudi na primer z dvojnimi karierami (tj. ko se v tujino iz službenih razlogov selita oba partnerja) (Altman in Shortland, 2008).

Podjetja naj kandidate za zaposlitev v tujini izbirajo tudi na podlagi osebnostnih lastnosti in samozavesti (Caligiuri in Cascio, 1998), saj ti lahko ključno pripomorejo k uspešnosti zaposlenih in njihovem zastopništvu dotične delovne organizacije v mednarodnih krogih. Pomembno je tudi ozaveščanje o kulturi in poslovnih praksah države, kjer se delovno mesto nahaja.

Priporočljiva je tudi podpora zaposlenim v tujini ves čas njihovega dela. V primeru, da se zaposlitev nahaja v državah, kjer so prisotni močni spolni predsodki, je tovrstna podpora ženskim predstavnicam še toliko bolj pomembna. Podjetja naj poudarjajo kompetentnost svojih zaposlenih, lahko

pa oblikujejo tudi raznospolna partnerstva (tj. na soodvisna delovna mesta kadirajo zaposlene različnih spolov, ki v odnosu do tujih organizacij in zaposlenih nastopajo skupaj) (Caligiuri in Cascio, 1998). Nikakor pa naj ne bo domnevna spolna diskriminacija v gostujoči državi razlog za zadržke pri selekciji žensk, prav nasprotno, podjetja se morajo zavezati k nediskriminiranju na podlagi spola v svojem delovanju ne glede na lokacijo podružnice oziroma delovnega mesta.

Ženske ki delajo v kulturah, kjer so razlike med spoloma velike, naj se uprejo skušnjavi, da bi se približale lokalnim osebam na tak način, da bi prevzemale vloge in vedenja žensk v tistih kulturah, ampak naj izkazujejo svojo kompetentnost in profesionalnost (Caligiuri in Cascio, 1998; Varma idr., 2001). Pomembno je, da gradijo dobre odnose tako z nadrejenimi kot tudi z ostalimi zaposlenimi ter krepijo svojo socialno mrežo z drugimi ženskami, ki delajo v tujini (Adler, 1984; Varma idr., 2001). Avtorji predlagajo, da si ženske oblikujejo realistični načrt delovanja, ki zajema raziskovanje priložnosti, usmerjeno izobraževanje, mreženje z drugimi ženskami in povezovanje z nadrejenimi.

SKLEPNE MISLI

Uspešnost in učinkovitost pri delu sta ključna koncepta raziskovanja v psihologiji dela in organizacije. Kljub spremembam na globalni ravni, ki narekujejo mednarodno delovanje organizacij, pa je število raziskav na temo dela v tujini relativno majhno. Znotraj obstoječega telesa raziskav se jih največ posveča individualnim (osebnostnim) dejavnikom delovne uspešnosti zaposlenih v tujini, precej manj pa jih v ospredje postavlja dejavnike, ki so vezani bodisi na delo kot tako bodisi na delovno organiza-

cijo, čeprav je zelo verjetno, da so ti bolj pomembni od osebnostnih.

Večina študij kot kriterije delovne uspešnosti jemlje podatke želja po predčasni prekinitvi dela v tujini, raven delovne prilagojenosti, (seštevek) samoocen ali ocen učinkovitosti s strani nadrejenih iz matične organizacije. Upravičeno je opozoriti tudi na pomen zaznav učinkovitosti s strani lokalnih so-delavcev in organizacij ter na ugotovitev, da tudi v njihovih ocenah ne prihaja do razlik glede na spol zaposlenega.

Presenetljivo je, da so ženske, ki delajo v tujini, vsaj tako uspešne kot moški, kljub temu, da so dodatno obremenjene z nevidnim delom, konfliktom med delom in družino ter morebitnimi na spol vezanimi predsodki drugih kultur. Poleg tega doživljajo tudi manjšo podporo matičnih organizacij v primerjavi z moškimi kolegi. Organizacije morajo potemtakem biti pozorne na pravičnost selekcijskih postopkov in prepoznati lastne predsodke na podlagi spola, če želijo zagotoviti ključna delovna mesta v tujini najboljšim kandidatom, največkrat kandidatkam.

Žal, podjetja in organizacije prevečkrat dojemajo zasebno življenje kandidat kot oviro pri delu, obenem pa se sklicujejo na njuno ločenost, ko celotno odgovornost za usklajevanje zasebnega in poklicnega stebra življenja prenašajo nanje. Priporočljivo bi bilo v prihodnosti vpeljati nekaj konkretnih ukrepov, še posebej takih, ki so vezani na delovanje kadrovske službe. Ravno slednja po našem mnenju predstavlja srž optimalnega organizacijskega delovanja, ki je poleg usmerjenosti v nalogo, usmerjeno tudi v ljudi in medosebne odnose; ti pa so osnova za ustvarjanje ugodnega organizacijskega ozračja,

v katerem se tudi ženske v tujem okolju lahko počutijo bolj sprejete in zaželeno.

Poleg navedenega obstaja cela kopica ostalih ukrepov, ki jih lahko (ne glede na družbeno, organizacijsko ali pa individualno raven delovanja) uvajamo za boljšo sprejetost žensk in spodbujanje njihove potencialne uspešnosti na delovnem mestu v tujini. Navsezadnje je ne glede na to, ali imamo menedžerko ali menedžerja, poslovno žensko ali poslovneža, karieristko ali karierista, pomembno zgolj to, da ne spregledamo najboljših kadrov, sploh tistih ključnih. Opravljeno delo z vso svojo kvantiteto in kvaliteto naj bo v ospredju, spol tistega, ki ga opravlja, pa zgolj dodaten izziv v že pestrem delovnem okolju.

Literatura

- Adler, N. J. (1984). Expecting international success: Female managers overseas. *Columbia Journal of World Business*, 19(3), 79–85.
- Altman, Y. in Shortland, S. (2008). Women and international assignments: Taking stock - a 25-year review. *Human Resource Management*, 47(2), 199–216.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67.
- Caligiuri, P. M. in Cascio, W. F. (1998). Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33(4), 394–416.
- Caligiuri, P. M. in Tung, R. L. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 763–782.
- Cole, N. in McNulty, Y. (2011). Why do female expatriates "fit-in" better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 144–164.
- Culpán, O. in Wright, G. H. (2002). Women abroad: Getting the best results from women managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 784–801.
- Guthrie, J. P., Ash, R. A. in Stevens, C. D. (2003). Are women "better" than men? Personality differences and expatriate selection. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 229–243.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: AddisonWesley.
- Hardwick, M. W. (2012). *Successful female expatriates: Factors for success* [Doktorska disertacija]. Minnesota: Capella University.
- Haslberger, A. (2007). *Gender differences in expatriate adjustment*. Dostopno prek: <https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/GenderDifferencesInExpatriateAdjustment.pdf>
- Hepburn, A. (2003). *An introduction to critical social psychology*. London: Sage.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Linehan, M. in Scullion, H. (2001). Challenges for female international managers: evidence from Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 215–228.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. in Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367–408.
- Puck, J. F., Holtbrügge, D. in Dölling, S. A. (2003). Determinants and consequences of expatriate adjustment: A review of existing studies. Dostopno prek: http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/Working_Papers/working-paper-03-03-expats.pdf
- Selmer, J. in Leung, A. S. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1117–1131.
- Shortland, S. (2014). Role models: expatriate gender diversity pipeline or pipe-dream?. *Career Development International*, 19(5), 572–594.
- Sinangil, H. K. in Ones, D. S. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology*, 52(3), 461–475.
- Traavik, L. E. in Richardsen, A. M. (2010). Career success for international professional women in the land of the equal? Evidence from Norway. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2798–2812.
- Varma, A., Stroh, L. K. in Schmitt, L. B. (2002). Women and international assignments: The impact of supervisor-subordinate relationships. *Journal of World Business*, 36(4), 380–388.

SELIM SE Z OTROKOM V TUJINO

Tina Mervic, Lucija Pažek in Nika Uršič

Približno polovica oseb, ki se odloči za delovno mesto v tujini, se preseli skupaj s partnerjem/partnerko in otroki. Ker se otroci v novem okolju soočajo z novimi izzivi in spremembami, je pomembno, da jih starši pred selitvijo pravočasno in ustrezno pripravijo.

Selitev v tujino predstavlja ogromno spremembo v življenju celotne družine, ki se preseli. V primerih, ko je kultura države, v katero se družina seli, zelo različna od kulture v domovini, je večja verjetnost za pojav kulturnega šoka, ki ga lahko pojasnimo s konceptom naučene nemoči. Na prilagajanje na selitev naj bi pomembno vplivali: koncept jaza, jezikovna kompetentnost, izkušnje s potovanji v tujino, socialna interakcija v novi državi, komunikacijske sposobnosti, sposobnost adaptacije in socialne integracije ter kulturna občutljivost. Raziskave so pokazale, da se tisti otroci, ki živijo v kohezivni družini, kjer je veliko kvalitetne komunikacije, lažje prilagodijo novemu okolju. Pomembno vlogo pa ima tudi otrokova osebnost, npr. socialna iniciativnost in čustvena stabilnost. Otroku bo selitev olajšana, če ga vključimo v pogovor o nameravani selitvi in razlogih zanjo ter odgovorimo na vsa vprašanja, ki se mu ob tem porajajo. Na voljo mu moramo dati dovolj časa, da se o selitvi pogovarja tudi s svojimi prijatelji in se od njih poslovi. Navedene teoretične ugotovitve se skladajo tudi z empiričnimi podatki, pridobljenimi z intervjuvanjem družine, ki ima večkratne izkušnje s selitvijo in bivanjem v tujini.

OTROKOVO DOJEMANJE SELITVE

Dojemanje in razumevanje selitve se pri različnih starostnih skupinah otrok razlikuje. Mlajši otroci ne razumejo povsem, kaj selitev pravzaprav pomeni, ker so osredotočeni na sedanjost. Selitev jim lahko predstavimo skozi igro, saj si jo bodo na ta način lažje predstavljali. Pri šolskih otrocih in mladostnikih je taka izkušnja bolj boleča, ker se morajo posloviti od starega okolja, še posebej od prijateljev in ostalih članov družine. Tolažba, da bodo v novem kraju dobili nove prijatelje, ni najbolj ustrezna, saj s tem starši zmanjšajo vrednost trenutnim prijateljem in jih pokažejo kot nadomestljive. Otrokom se s selitvijo spremenijo okolje in navade, zato potrebujejo čas za prilagoditev. Pri tem lahko pomagajo učiteljice ali vzgojiteljice na novi in starši šoli. V novem okolju jim pomagajo pri prilagajanju in vključevanju, v stari šoli pa poskrbijo za primerno slovo.

KULTURNI ŠOK

Selitev v tujino predstavlja ogromno spremembo v življenju celotne družine, ki se preseli. V primerih, ko je kultura države, v katero se družina seli, zelo različna od kulture v domovini, je večja verjetnost za pojav kulturnega šoka. Primer je prehod iz kolektivistične v individualistično kulturo in obratno.

Vse negativne izkušnje pri selitvi se lahko povezujejo in s tem krepijo način, ki vodi do kulturnega šoka. Reinicke (1986, v: Miyamoto in Kuhlman,

2001) pojasnjuje simptome kulturnega šoka s konceptom naučene nemoči, ki je definiran kot zaznava posameznika, da sam nikakor ne more spremeniti ali nadzorovati neuspeha ali negativnih dogodkov (Abramson, Seligman in Teasdale, 1978, v: Miyamoto in Kuhlman, 2001). Naučena nemoč povzroči primanjkljaj na motivacijskem, spoznavnem in čustvenem področju. Intenzivnost je odvisna od treh atribucijskih dimenzij:

1. **Stabilnost oz. nestabilnost:** zaznavanje situacije kot kratko- ali dolgoročne (Miyamoto in Kuhlman, 2001). V primeru, da se oseba slabše prilagaja na selitev, ampak ve, da je ta selitev le začasna, se bo verjetno bolje spoprijemala s težavami.
2. **Globalnost oz. specifičnost:** doživljanje negativnega dogodka globalno, povsod po svetu, ali specifično na določenem kraju.
3. **Internalizacija oz. eksternalizacija:** oseba zaznava, da se je negativni dogodek zgodil samo njej oz. tudi veliko drugim ljudem (Miyamoto in Kuhlman, 2001). Če se oseba, ki se je preselila, počuti osamljeno v tem in je nihče ne razume, se bo težje prilagodila, kot če bi imela podporo ljudi, ki doživljajo podobno situacijo.

DEJAVNIKI USPEŠNEGA PRILAGAJANJA

Že prvi avtorji, ki so raziskovali pomen intrapersonalnih spremenljivk na prilagajanje na selitev, so izpostavili jezikovno kompetentnost, izkušnje s potovanji v tujino in socialno interakcijo v novi državi, komunikacijske sposobnosti, sposobnost adaptacije in socialne integracije. Pomembna je tudi kulturna občutljivost (sposobnost prilagajanja in učinkovitega delovanja v različnih kulturah), saj se

kulturno bolj občutljivi posamezniki bolje razumejo z ljudmi iz drugih kulturnih okolij (v: Miyamoto in Kuhlman, 2001).

Poznavanje jezika: Pomemben dejavnik uspešnega vključevanja je poznavanje jezika in ustrezna jezikovna kompetentnost. Učenje jezika je lahko zelo naporno, dolgotrajno, dolgočasno in frustrirajoče, kar posledično vpliva tudi na odnose z ljudmi, ki govorijo tuj jezik (Smalley, 1963; Moghrabi, 1972, v: Miyamoto in Kuhlman, 2001).

Značilnosti družine: Družinska sistemska teorija predstavlja okvir za razumevanje socialne dinamike v družini. Družino pojmuje kot celoto, njene člane pa kot samostojne. Vsak član družine je pod močnim vplivom strukture, organizacije in transakcijskih vzorcev družinskega sistema (Miller idr., 1985, v: Rosenbusch in Csich, 2012). Zdrav družinski sistem je kompleksen (je mreža povezanih odnosov), odprt (na družinske člane lahko vpliva internalno in eksternalno okolje) in adaptiven (se adaptira na spremembe) (Kantor in Lehr, 1975, v: Rosenbusch in Csich, 2012). Če se družinski sistem lahko adaptira v eni kulturi, to še ne pomeni, da se lahko tudi v drugi (Wedemeyer in Grotevant, 1982, v: Rosenbusch in Csich, 2012).

Izhajajoč iz družinske sistemske teorije avtorji navajajo tri družinske karakteristike, ki pripomorejo k boljšemu prilagajanju (van der Zee, 2007):

- **Družinska adaptivnost**, ki je definirana kot sposobnost družinskega sistema, da spremeni strukturo, odnose med vlogami članov in pravi v odnosih v odziv na situacijske in razvojne stresorje. Bolj ko je družina sposobna prilagoditi odnose glede na zahteve zunanje situacije, lažje

in hitreje se prilagaja novim okoliščinam (Olson, Russel in Sprenkle, 1984, v: van der Zee, 2007).

- **Družinska kohezivnost** se nanaša na količino čustvene povezanosti med družinskimi člani. Čustvena vez v družini pomaga pri razvoju odnosov izven družine, npr. otrok lažje vzpostavi in vzdržuje prijateljske odnose v tuji državi (Olson idr., 1984, v: van der Zee, 2007).
- Tretja značilnost družine, ki prispeva k boljšemu prilagajanju otrok, je **komunikacija v družini**. Preko ustrezne komunikacije se otrok med drugim uči strategij spoprijemanja. Konflikte, ki se pojavijo, lahko reši s pomočjo družine ali pa ima podporo v družinskem sistemu (van der Zee, 2007).

Osebnost: Pomembno vlogo pri prilaganju v novem okolju pa ima tudi osebnost, med drugim predvsem socialna iniciativnost in čustvena stabilnost. Weeks, Weeks in Willis-Muller (2010, v: Rosenbusch in Csich, 2012) ugotavljajo, da so mladostniki najbolj zaskrbljeni zaradi pridobivanja novih prijateljev ter njihovega socialnega življenja in akademske uspešnosti po selitvi. V primerjavi s starši sta mladostnikom manj pomembna lastna jezikovna fluentnost in razumevanje kulture, kamor prihajajo.

Druge lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu prilagajanju v novi deželi, so **kulturna empatija, odprtost in fleksibilnost**. Prva je definirana kot izkazovanje zanimanja za druge, točno razumevanje in reflektiranje misli, čustev in/ali doživetij drugih ljudi. Pomeni empatiziranje s čustvi, mislimi in vedenjem pripadnikov drugih kultur. Odprtost omogoča neobsojajoč odnos do drugih in do drugačnih kulturnih norm in vrednot. Fleksibilnost

pa omogoča, da otrok v drugačni situaciji zlahka preklopi na drugo strategijo in ne vztraja v starih načinih, če ne delujejo v novih situacijah. Nove situacije lahko otrokom predstavljajo grožnjo ali izziv, slednje je seveda dejavnik uspešnega prilagajanja (van der Zee, 2007).

Značilnosti dela staršev: Zadovoljstvo starša z novim delovnim mestom ima pozitiven vpliv na družinsko življenje in obratno (Evans in Bartolome, 1984, v: van der Zee, 2007). Negativna čustva, stres in probleme v službi zaposleni prenese tudi na svojega otroka, konflikti med delom in družino pa vplivajo tudi na vloge v družini ter odnos z otrokom. Vse to ima vpliv na otrokovo blagostanje v novi državi (van der Zee, 2007).

Podpora in pomoč s strani organizacije prav tako pripomoreta k prilagajanju, še posebej takoj po selitvi. Mednarodna podjetja pogosto zanemarijajo potencialne težave prilagajanja otrok, ki se z zaposlenim preselijo v tujino. Blagostanje otroka pa vpliva tudi na delovno učinkovitost starša in na uspešnost opravljenih delovnih nalog v tujini (van der Zee idr., 2007).

VRNITEV V DOMOVINO

Tudi po vrnitvi v domovino pogosto nepričakovano pride do problemov pri otrokovem psihološkem, socialnem in kulturnem prilagajanju staremu okolju (Lerstrom, 1995, v: Miyamoto in Kuhlman, 2001). Avtor pojasnjuje štiri faze prilagajanja na življenje v domovini (Hogan, 1983, v: Miyamoto in Kuhlman, 2001):

1. V prvi fazi pride do zanikanja, saj oseba verjame, da se bo integrirala v okolje brez kakršnihkoli problemov.

2. V drugi fazi je pogled bolj negativističen, saj oseba spozna, da vrnitev ni tako lahka, kot je pričakovala.
3. V tretji fazi se spremeni perspektiva osebe.
4. V zadnji pa sledi reorganizacija ciljev na bolj realistične, višja samozavest, samovrednotenje in vztrajnost.

Ker pa lahko vsak otrok selitev v tujino in vrnitev v domovino doživlja nekoliko drugače, nas je zanimala tudi konkretna izkušnja staršev in otrok, ki so se zaradi službe preselili v drugo državo. Njihova osebna izkušnja je opisana v sledečem intervjuju.

SELITEV Z OTROKI IZ PRVE ROKE

Z nami se je pogovarjala mama družine z dvema hčerkama, ki so se v tujino preselili že trikrat. Ampak sami opozarjajo, da je pri številu selitev potrebno upoštevati tudi vse selitve nazaj v Slovenijo, saj se vrneš v drugačno okolje, spremenjeno od odhoda, tako da lahko rečejo, da so se sedaj selili že petkrat.

Na kakšen način ste otroku povedali za selitev in ga pripravili na odhod?

Ko so bili otroci dovolj stari, da so se zavedali sprememb, smo se skupaj odločili ali se za selitev odločimo ali ne. Nato smo se pogovarjali, kaj vse bo to prineslo s seboj oz. govorili smo o novi šoli, stanovanju, prijateljih ... Ker pa sta otrocka začela hoditi v šolo že med prvo selitvijo v tujino, sta za naslednje selitve dobro vedela, kaj ju čaka. Težav ni bilo. Drži pa trditev, da manjši ko so otroci, lažje je.

S kakšnimi težavami ste se ob selitvi soočali?

Najprej je bilo potrebno poiskati šolo, stanovanje, zdravnike. To je terjalo ogromno časa in napora, saj smo omejeni s finančnimi sredstvi, želeli smo nuditi vsaj tako kvalitetno šolo, kakor jo imamo v Sloveniji, potrebovali smo stanovanje blizu šole, saj si v tujini sam in je včasih nemogoče urediti vse prevoze v in iz šole. To je urejal mož, ki je vedno odšel v tujino vsaj 2 meseca pred nami in nam zagotovil osnovne stvari.

Na kakšen način ste se v novi državi prilagajali?

Počasi spoznaváš nove navade. Zelo moraš biti odprt in pozoren na dogajanje okoli sebe (npr. kaj pripraviš otrokom za kosilo, da ga nesejo v šolo, da poiščeš termo posode, kaj spada pod šolsko uniformo in kaj ne, kje se kupijo določene stvari, prazniki igrajo pomembno vlogo, pričakovanja šole od staršev ...). Pri prvi selitvi so z nasveti pomagali tam živeči Slovenci. Kasneje je lažje, saj živiš s pomočjo že pridobljenih izkušenj.

Kaj je bila največja ovira pred odhodom?

Vedno je potrebno urediti ogromno formalnosti na različnih uradih.

Glede na to, da pravite, da se odnos z otroki po selitvi v tujino ni spremenil in da glede na trenutno situacijo pri selitvi ne bi naredili nič drugače, kaj pa bi svetovali drugim staršem, ki se bodo morda znašli v podobnih situacijah?

Svetovala bi, da najprej odide v tujino eden od staršev in zagotovi osnovne stvari, kot so šola za otroke, stanovanje, zdravnika, da zagotovi vsaj nekaj osnovne infrastrukture in da ob prihodu družine vsaj nekdo približno ve, kako se gibati v novem mestu. Šele zatem naj se preseli celotna družina.

KAKO PA NA SELITEV GLEDAJO OTROCI?

Z nami sta se pogovarjali sestri, ki sta se z družino že večkrat morali seliti. Dekleti sta bili ob prvi selitvi stari 2 in 8 let, naslednjič pa 11 in 18 let.

Kako bi dekleti na splošno opisali izkušnjo selitve?

- Selitve so bile zanimive, saj sem spoznala različne stvari, ki mi bodo lahko pomagale v prihodnosti.
- Prvič sem bolj malo sodelovala pri dejanski selitvi, zato sem spoznala birokratske zadeve šele ob selitvi nazaj v Slovenijo in ob drugi selitvi. Izkušnja selitve je drugačna, če seliš vse imetje, ali če seliš le nekaj reči potrebnih za življenje v novem kraju. Selitev je zelo stresna, saj je toliko podrobnosti, na katere je treba pomisliti in jih izpeljati. Tudi to vmesno obdobje, ko nisi nikjer doma, ko ničesar ne poznaš, ko še nimaš vseh stvari, je zelo težko, saj nimaš dovolj za "normalno" življenje, ampak samo najosnovnejše reči.

Na vprašanje, ali so se z družino na odhod predhodno pripravljali, odgovarjata ...

- Ja, saj smo se pogovarjali, dogovorili kako in kdaj se bomo selili in si drug drugemu olajšali delo.
- Pripravljali smo se tako, da smo se pogovorili o poteku, preverili vse dolžnosti.

Kakšna so občutja otroka ob selitvi?

- Malo sem bila nervozna, vendar tudi vesela, ker sem si želela spoznati nove kulture.
- Ob prvi selitvi sem bila navdušena, vendar mor-da zato, ker se nisem zavedala, kako bo poteka-

lo življenje in šola. Šele kasneje sem ugotovila, da bo pouk popolnoma v drugem jeziku in da mi ljudje ne bodo odgovarjali v slovenščini. Ob drugi selitvi sem bila prav tako navdušena, saj sem bila vesela, da bom lahko opravila mednarodno maturo, vendar sem bila tudi malo v skrbeh zaradi jezika in šole. Že nekaj let nisem imela pouka v angleščini, prav tako je bil moj razvoj angleščine v Sloveniji drugačen, saj se angleščina obravnava kot drugi jezik, zato sem se bolj učila o slovnici kot pa uporabi jezika in njeni literaturi. Skrbela me je tudi šola, saj je vedno težko menjavati šole in najti prijatelje. Vendar lahko zdaj pripomnim, da so moje izkušnje s selitvijo v tujino bile bolj pozitivne kot selitev nazaj v Slovenijo.

Kaj je najbolj izstopajoča izkušnja med selitvijo oziroma življenjem v tuji državi?

- Najboljša izkušnja je doživetje kulture s strani domačinov in ne kakor razlagajo v geografskih učbenikih. Pridobila sem toliko znanja, da se kdaj ob branju učbenikov kar zdrznem, saj zelo površno opisujejo navade narodov, ki so v resnici zelo zapletene. S tem, ko sem spoznala državo preko domačinov in z življenjem v njej, je postala ta država del mene, in kdaj se tudi jaz počutim kot njena prebivalka. Ob gledanju športnih dogodkov pa tudi z veseljem navijam za športnike te države.

Dekleti se spominjata tudi najbolj pozitivne in najbolj negativne izkušnje ...

- Najbolj pozitivna izkušnja je bila, da sem spoznala nove prijatelje in njihovo kulturo. Najbolj negativno je bilo, ko ob selitvi v

domovino selilci niso dobro opravili svojega dela in smo morali pustiti nekatere predmete tam.

- Najbolj pozitivna stvar je bila ta, da sem pridobila zavedanje za svet in da sem bolj odprta do novih in tujih idej kot pa ostali Slovenci. Najbolj negativna izkušnja pa je to, da mi z življenjem v tujini in v Sloveniji vedno nekaj manjka. Preveč sem manjkala v slovenski osnovni šoli, da bi bila tipična Slovenka, na primer nimam kolesarskega izpita, ker sem bila v četrtem in petem razredu, ko se ta izpit opravlja v Sloveniji, v tujini. Na drugi strani pa sem premalo živela v tujini, da bi bila popolna tujka in da ne bi čutila nobene povezave in dolžnosti do Slovenije.

Kaj je ob selitvi najtežje?

- Najtežje je, ko se ravno dobro spoprijateljiš s prijatelji, potem pa moraš oditi.
- Najbolj težko se je privaditi na nov jezik. Še posebej je to težko, če državni jezik ni enak jeziku pouka.

Med selitvijo se lahko marsikaj spremeni ...

- Spremenila se je šola, nekatere naše navade, druge so ostale iste npr. praznovanja.
- Spremenilo se je veliko, najbolj pomembna je naša mentaliteta. Ta je drugačna od slovenske, vendar ni popolnoma tuja mentaliteta, ne mešanica mentalitet vseh držav, v kateri smo živeli. Spremenila se je šola, šolski sistem, nekatere tipične navade, nekatere slovenske navade smo pa pozabili ali jih spremenili, da so nam ustrezale tudi v tujini.

Kako hitro se navadiš na življenje v drugi državi?

- V bistvu sem se zelo hitro navadila, še posebno, ko se je začela šola in s tem ritem življenja.
- Pri prvi selitvi sem se navadila na življenje po tem, ko sem se zadostno naučila jezika in mi ni bilo potrebno imeti dodatne učne pomoči. Seveda so mi pomagali tudi prijatelji in okolje, saj sem bila popolnoma izpostavljena jeziku.
- Pri drugi selitvi v tujino sem bila bolj pripravljena na jezik pouka in sem se hitro navadila na šolo. Ker pa jezik pouka ni enak jeziku države, ki se ga še zmeraj učim, ne morem reči, da sem že popolnoma navajena na življenje v tej državi. Lahko pa rečem, da sem se navadila na to, da ne znam jezika, vendar se kljub temu lahko nekako zmenim z domačini, če je treba.

35

UPORABNI NASVETI

PRED ODHODOM:

- Poiščite veliko informacij o državi in mestu, kamor se selite. – Varnost, zdravstvo, stroški življenja, šolstvo, izobraževalni sistem, prehrana, možnost komunikacije s sorodniki v Sloveniji ...
- Otroka aktivno vključite v raziskovanje informacij. – Naj skupaj z vami brska po spletu, raziskuje zgodovino države, njihovo kulturo ... Če je mlajši, mu pokažite fotografije ali posnetke mesta; vključite lahko tudi otrokove prijatelje, ki so mu lahko pred selitvijo v veliko oporo.

- Otroku ne obljublajte ničesar, za kar niste popolnoma prepričani, da boste lahko v tujini uresničili. – Pomembno je, da ne izgubite otrokovega zaupanja, ki mu predstavlja osnovno varnost v tujem okolju.
- Otroka pripravite na drugačno jezikovno okolje. – Pravočasno ga vključite v jezikovni tečaj; skupaj glejte risanke ali filme v jeziku države, kamor se selite.
- Otroka vključite v odločanje glede tega, katere stvari bo vzel s sabo. – S tem mu boste dali občutek, da ima tudi sam vlogo pri tem, kar se mu dogaja.
- Ugotovite, katere stvari bo otrok najbolj pogrešal in preverite, če so dostopne v novi državi. – Če bo otrok v novem okolju obkrožen s poznanimi stvarmi, se bo počutil bolj varno (hrana, igrače, oblačila ali karkoli drugega, kar mu daje občutek varnosti).
- O pomembnih osebah in stvareh, ki jih ne morete vzeti s sabo, se pogovorite. – Načrtujte poslavljanje in otroku omogočite postopno mentalno distanciranje; razložite mu, da je normalno biti prestrašen in žalosten ob poslavljanju.
- Vzpostavite stik z možnimi šolami in učitelji. – Če je mogoče, pred selitvijo vzpostavite stik med vašim otrokom in vsaj enim otrokom iz nove šole (npr. spletno dopisovanje).
- Otroku pomagajte narediti konkreten načrt, kako komunicirati in vzdrževati stike s prijatelji in sorodniki po selitvi. – V načrtovanje vključite tudi otrokove prijatelje.

VTUJINI:

- Najprej zagotovite varno in stabilno okolje za otroka. – Počakajte z raziskovanjem novega mesta. Ko prispete v tujino, se najprej osredotočite na to, da otroku uredite okolje, v katerem se bo počutil domače – sobo mu opremite z vsaj nekaj stvarmi, ki jih je prinesel od doma (najljubša odeja, igrača, ipd.).
- Vzpostavljajte stike in aktivno iščite nove prijatelje. – Prezmite iniciativo in vzpostavljajte stike z ljudmi, ki imajo podobno stare otroke kot vi. S tem boste otroku pomagali pri sklepanju prijateljstev in postopnem vklapljanju v družbo.
- Za predšolske otroke je priporočen vpis v vrtec. – Tam se ne bodo le hitreje naučili jezika, temveč se bodo tudi lažje vključili v okolje in vzpostavili socialne stike.
- Ohranite nekatere rutine in navade. – Poskusite obdržati nekatere navade, ki ste jih vzpostavili doma, saj bo tako otrok občutil več varnosti in nadzora nad svojim novim okoljem.
- Ohranjajte stike. – Pomembno je, da otrok čuti, da bodo prijatelji in družina iz prejšnjega okolja ostali pomemben del njegovega življenja. Omogočite redno komunikacijo z njimi.
- Z otrokom ustvarite "spominsko knjigo". – Pomagajte mu zabeležiti najljubše dogodke v tujini. Tako bo imel po vrnitvi domov prijemljive spomine na življenje v tujini.

VRNITEV DOMOV:

- Uspešen povratek domov je v veliki meri odvisen od tega, v kolikšni meri ste vzdrževali stike z družino in prijatelji v domovini.
- Otroka pripravite na prihod nazaj v domovino podobno, kot ste ga pripravljali na odhod v tujino.
- Otroku razložite, da najverjetneje nekatere stvari ne bodo enake kot ob odhodu. – Razložite, kaj vse se lahko spremeni in katere spremembe lahko pričakuje ob vrnitvi.

ZAKLJUČEK

Pred selitvijo pa tudi pred vrnitvijo nazaj v domovino nikakor ne smemo pozabiti na priprave in pogovor s svojimi otroki, saj ima ustrezna priprava in prilagoditev otrok pomembno vlogo pri uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega. Ob selitvi se je potrebno zavedati verjetnosti pojavitve kulturnega šoka. Uspešnejše prilagajanje pa je odvisno od poznavanja jezika, značilnosti družine, značilnosti zaposlitve in vrste dela staršev, osebnosti otrok in staršev, poleg tega pa k učinkovitejšemu prilagajanju pripomorejo tudi višja kulturna empatija, odprtost in fleksibilnost.

Literatura

- Rosenbusch, K. in Csich, M. (2012). The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: a family system theory perspective. *Human Resource Development International*, 15(1), 61–77.
- Miyamoto, Y. in Kuhlman, N. (2001). Ameliorating culture shock in Japanese expatriate children in the US. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 21–40.
- Van der Zee, K. I., Ali, J. A. in Haaksma, I. (2007). Determinants of effective coping with cultural transition among expatriate children and adolescents. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(1), 25–45.

SLOVENSKA DRUŠTVA – PODPORA SLOVENCEM, KI DELAJO V TUJINI

Anja Dolinšek, Sonja Domazet in Alen Senegačnik

Na kakšne načine so slovenska društva v tujini pripravljena podpreti nove slovenske člane, ki gredo delat v Luksemburg, Avstralijo, Srbijo, Nemčijo ali na Švedsko? Predsedniki slovenskih društev v tujini ter njihovi redni člani so nam predstavili društva in opisali, na kakšne načine se lahko povezujejo med seboj.

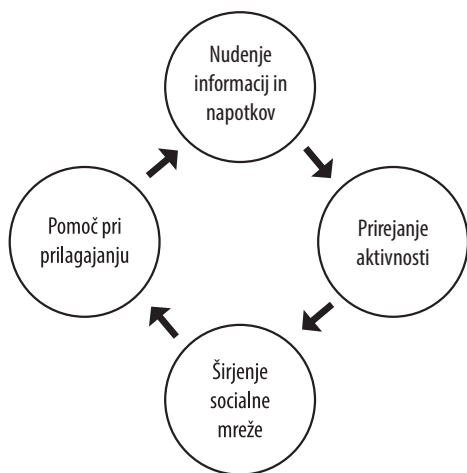
Vloga društev je lahko za posameznike, ki odhajaj na delo v tujino za določen čas, zelo pomembna. Posamezniki dostikrat potrebujejo različne informacije ter pomoč pri prilagajanju in ustvarjanju socialne mreže. Društva jim nudijo informacije in ideje glede iskanja stanovanj in služb, dajejo jim napotke, kontaktne osebe ter prirejajo različne športne, kulturne in zabavne aktivnosti, zaradi ka-

terih si prišlek lažje ustvari socialno mrežo, hitreje prilagodi in kvalitetneje živi v novi državi. Oseba je lahko v društvu tudi aktivna, saj nekatera društva izdajajo svojo revijo, druga imajo svoj pevski zbor in/ali plesno društvo. Dobrodošel je vsak nov član.

Predstavili bomo različna slovenska društva v tujini in njihove oblike podpore za nove slovenske člane, ki pridejo delat v tujino.

Slovensko društvo Triglav v Stuttgartu, Nemčija

Društvo Triglav iz Stuttgarta ima približno 200 članov, ki so večinoma Slovenci. Največ članov je prišlo v Nemčijo v 70. in 80. letih, člani pa so tudi njihovi otroci ali vnuki. Nekaj članov je prišlo v zadnjih letih, vendar opažajo, da se prišleki v društvo ne vključujejo več tako pogosto. V nekaterih krajih se formirajo nove oblike združevanj in povezovanj (npr. Berlin, München). Tisti, ki se vključijo, se večinoma povežejo preko Facebook skupin (npr. Slovenci v Nemčiji). Društvo Triglav ima folklorno skupino, ki nastopa nekajkrat letno, dvakrat letno pa pripravijo zabavo za približno 300 ljudi. Člani se udeležujejo tudi prireditve Dobrodošli doma, posveta vseh slovenskih organizacij v Nemčiji, ki ga vsako leto organizira drugo društvo, občasno organizirajo izlete ter se družijo tudi izven društva.



Slika: Vloga društev pri odhodu v tujino.

Znotraj društva novim članom pomagajo z idejami, kako iskati stanovanja, službo, včasih se delo najde tudi v okviru društva. Spomladi so organizirali srečanje za nove člane, na katerem sta se predstavili dve društvi, ki delujeta v Stuttgartu (Triglav in Slovenija), in slovenska katoliška misija.

Kontaktni podatki:

<https://koslovenija.wordpress.com/dobrodosli-v-nemciji/>

Kontaktna oseba: Gabrijela Žagar Ferreyra

Slovensko društvo v Luksemburgu, Luksemburg

Društvo v Luksemburgu ima nekaj več kot 90 članov. Ustanovljeno je bilo šele junija 2015, tako da porast članov še pričakujejo, v člani pa se lahko kdorkoli. V društvu podpirajo različne oblike druženja, ki jih predlagajo tam živeči Slovenci. Od leta 2008 vsako leto v oktobru poteka festival CinEast, kjer so letos ob podpori ambasade v Bruslju ter organizatorjev CinEasta med drugim pripravili tudi večer s producentom Danijelom Hočvarjem, v novembru pa že od leta 2009 pripravljajo predstavitveno stojnico na dobrodelnem sejmu Bazar International. Zelo obiskane so predvsem aktivnosti za otroke v večjezični otroški knjižnici, kjer si (po zaslugi KOŽ Ljubljana in nekaterih posameznikov iz Slovenije) otroci lahko izposodijo slovenske knjige. Decembra so pripravili otroško igrico in delavnico z Melito Osojnik in stand-up z Martino Ipšo. V letu 2016 bodo članom ponudili še več družinskih aktivnosti, razstav, kulturnega programa, poučnih in izobraževalnih aktivnosti, predstavitev Slovenije, športnega programa, verskih srečanj ter dobrodelnih dejavnosti.

Močno podpirajo nove slovenske člane pri prilagajanju na delo v tujini. Medtem ko težje pomagajo pri samem iskanju službe, pa brez dvoma lahko pomagajo pri iskanju stanovanja, pomoči okrog birokratskih postopkov, svetovanjem »kam?« in »kako?« ipd. Veseli so vseh Slovencev, ki so aktivni v Facebook skupini – na vsako vprašanje se vedno naniza veliko odgovorov.

Kontaktni podatki:

www.slolux.eu,

Facebook skupina; Slolux.eu - Slovenci v Luxemburgu

Kontaktna oseba: Emil Kos; emil.kos@slolux.eu

Slovenska zveza društev na Švedskem

Slovenska zveza na Švedskem ima 1052 članov znotraj desetih slovenskih društev. Včlanjeni so večinoma Slovenci s svojimi partnerji. Vsa društva delujejo na kulturnem področju, skrbijo za ohranjanje slovenskega jezika, navad in običajev. Oblike druženja, ki so pogoste znotraj slovenskih društev na Švedskem, so družabni večeri, kulturne prireditve, slovenska srečanja, zabave, pikniki itd. Podpirajo nove slovenske člane pri prilagajanju na novo delo v tujini, dajejo jim napotke, kontaktne osebe, ponudijo pomoč ipd.

Kontaktni podatki:

<http://www.slovenskazvezanasvedskem.com>

Novi člani, ki pridejo delat na Švedsko, jih lahko kontaktirajo preko elektronske pošte: slovenska.riksforbundet@gmail.com

Kontaktna oseba: Macuh Alojz - predsednik SZ, Ordförande Slovenska riksförbundet

Slovensko društvo Sidney, Avstralija

V Avstraliji obstaja 12 slovenskih društev oz. organizacij in tri slovenske cerkvene organizacije.

Društvo Sydney je bilo ustanovljeno 11. aprila 1957. Ustanovil ga je g. Štefan Šernek, ki je od takrat tudi predsednik društva. Društvo je zelo močno in eno največjih društev v Avstraliji. Članov je približno 500, od tega 80% Slovencev. Vsakih 14 dni imajo slovenske narodne plesne in zabave. Praznujejo Prešernov dan, pustni večer, Jožefovanje, Materinski dan, samostojnost Slovenije, očetovski praznik, martinovo in pokušnja domačih vin, Sv. Miklavža, Štefanovo in silvestrovo ter prihod novega leta.

Kontaktni podatki:

slodsyd@bigpond.com, telefon: (02) 9756 1658

Kontaktna oseba: Štefan Šernek (predsednik slovenskega društva Sydney)

Društvo Slovencev Sava v Beogradu, Srbija

Društvo Slovencev Sava iz Beograda ima okoli 1800 članov. Člani društva so izključno osebe, ki s priloženo dokumentacijo lahko dokažejo slovenske korenine. Poleg članov društva obstajajo tudi prijatelji društva, to so vsi ljubitelji slovenske kulture, ki ne rabijo imeti slovenskih korenin. Prijatelji društva ne plačujejo članarine in nimajo bonitet v društvu. Slovenci lahko društvo najdejo tudi prek biltena društva, Nacionalnega sveta slovenske nacionalne manjšine, Veleposlaništva Republike Slovenije v Beogradu, Slovenskega poslovnega kluba in tudi prek člana in prijatelja društva. V društvu Sava se pripravljajo prireditve za Prešernov dan, Dan državnosti, Dan reformacije, Dan društva, martinovanje,

Sv. Miklavža, teden slovenske kulture, za božič ter novo leto. Vsako sredo se v prostorih društva družijo člani in prijatelji društva. Društvo organizira pouk slovenščine za vse generacije, imajo pevski zbor, foto sekcijo, slikarsko delavnico in šolo plesa. Velikokrat se organizirajo tudi razstave, predstavitve slovenskih knjig, pisateljev, filmov... Društvo obiščejo tudi ljudje iz Slovenije, ki so zgolj občasno v Beogradu, saj tam lahko pridobijo vse potrebne informacije o življenju v mestu, če želijo, pa se lahko vanj tudi včlanijo. Društvo dobro sodeluje z drugimi društvi Slovencev v Srbiji.

Kontaktni podatki:

<http://www.drustvosava.org/>

ZAKLJUČEK

Iz opisov slovenskih društev, ki so nam jih predstavili njihovi člani, lahko zaključimo, da se ti precej trudijo, da sprejmejo nove člane in so pripravljani pomagati pri prilagajanju na novo okolje. Povezanost ohranjajo preko rednih mesečnih srečanj in aktivnosti ob kulturnih in drugih prireditvah. Pridobili smo tudi njihove kontakte oz. spletne strani, kjer jih lahko poiščete in dobite več informacij v primeru, da greste delat v tujino.

S PSIHOLGOVO VIZITKO V ŽEPU – VLOGA PSIHologa PRI ODHODU V TUJINO

Petra Brne, Uršula Mavrič in Špela Krobat

Ali mi psiholog lahko pomaga pri odhodu v tujino?

Odhod v tujino posamezniku predstavlja veliko spremembo, tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Psiholog lahko s svojim bogatim strokovnim znanjem pomembno pripomore k posameznikovemu lažjemu soočanju s spremembami, ki jih prinaša ta korak. Preko različnih dejavnosti, ki jih psihologi organiziramo tako pred odhodom v tujino, med bivanjem v tujini in ob povratku v domovino, se posameznik nauči bolje spopadati z vsemi izzivi in težavami, ki mu pridejo na pot.

PRED ODHODOM V TUJINO

Odločitev za odhod na delo v tujino je za posameznika zelo velik korak, saj za seboj potegne številne spremembe. Ideja se marsikomu sprva zdi prav mi-kavna, saj jo povezuje s priložnostjo za napredek in razvoj, pridobljenimi izkušnjami in referencami, spoznavanjem nove kulture in ljudi itd. Številni menijo, da se bodo brez težav prilagodili na novo okolje, kljub temu pa se marsikateri izseljenci soočajo s težavnim prilagajanjem na novo življenje (Truman, 2015). Razlog je v tem, da niso bili psihološko in čustveno pripravljeni na stres, ki ga s seboj prinaša takšna odločitev. Ravno zato je zelo pomembno, da si posameznik pred odhodom v tujino vzame čas za pripravo na ta korak. Priporočljivo je, da sam pri sebi razčisti in utemelji svoje razloge za odhod. Da bi mu uspelo v

zakup vzeti negativne plati bivanja v tujini, je ključno, da so njegovi razlogi za odhod dovolj močni in racionalni. Primeri, v katerih so posamezniki odhajali v tujino z namenom, da bi pobegnili pred težavami ali si privoščili oddih, so se le redko dobro iztekli. Posameznik mora pretehtati tako pozitivne kot tudi negativne plati odhoda v tujino in na podlagi tega sprejeti svojo odločitev (Preparing for living abroad, 2015). Pri tem mu lahko pomagajo **treningi odločanja**, ki jih izvajajo psihologi. V tem času je prav tako ključno, da si posameznik jasno zastavi osebne in strokovne cilje, ki jih z delom v tujini želi doseči, in v ta namen psihološka dejavnost ponuja **treninge postavljanja ciljev** (Locke, 2006). Ob vsem tem pa ne sme pozabiti na svoje socialne odnose – pred odhodom si mora vzeti čas za slovo od svojih najbližjih. V ta namen se lahko posluži **družinske terapije ali psihološkega svetovanja** (Inštitut za psihoterapijo in družinsko svetovanje, 2015), v okviru katere člani družine drug z drugim delijo svoja pričakovanja in strahove v zvezi z odhodom člana na delo v tujino. Pri tem ne smemo pozabiti, da se mora posameznik s svojimi najbližjimi dogovoriti tudi o načinu, času in pogostosti komuniciranja v času njegovega bivanja v tujini (Truman, 2015). Priporočljivo je, da posameznik pred odhodom svoje bivanje v tujini čimbolj natančno načrtuje, vnaprej uredi podrobnosti v zvezi s stanovanjem, naveže kontakte z določenimi ljudmi in se pozanima o pomembnih stvareh, kot so npr.

jezik, v katerem bo lahko komuniciral, klima in javni prevoz. Svojo komunikacijo z drugimi lahko izpopolni na katerem izmed treningov učinkovite komunikacije (Akademija za osebno odličnost, 2015). Dobra priprava lahko precej omili stres, ki ga za seboj potegne odločitev za odhod v tujino. Ker pa se je stresu ob tolikšnih spremembah vseeno težko povsem izogniti, je ključno, da se posameznik nauči soočati z njim (Moving Abroad and the Importance of Preparing Psychologically, 2013). Tega se lahko priuči na **treningih soočanja s stresom** (Strniša, 2015), kjer se nauči različnih strategij obvladovanja stresa, kot so npr. sprostitvene tehnike in reševanje težav.

MED BIVANJEM V TUJINI

Ne glede na predhodno pripravo pa se vsak zaposleni na delu v tujini sreča z bolj ali manj izrazitim kulturnim šokom (krivulja dogajanja narobe obrnjene črke U), kot imenujemo pojav fizičnega in čustvenega nelagodja, ki ga posameznik utrpi ob prihodu v drugo kulturo. Med simptome le-tega štejemo žalost, osamljenost, melanholijo, depresivnost, obsedenost z zdravjem, alergije, nespečnost, željo po preveliki ali premajhni meri spanja, idealizacijo stare kulture, izgubo identitete in stereotipiziranje nove kulture (Winkelman, 1994). Doživljanje kulturnega šoka lahko razdelimo na 3 faze in sicer na:

1. **fazo medenih tednov**, v kateri je posameznik navdušen nad novo kulturo, jo povečuje in uživa v novostih, ki jih v svoji kulturi ni bil deležen,
2. **fazo groze**, v kateri prej omenjene novosti za posameznika postanejo moteče. Na tej točki prične hrepeneti po starih običajih in navadah

ter postane pozoren predvsem na negativne plati nove kulture, kar vodi v oblikovanje negativnih stereotipov, in

3. **fazo »vse je v redu«**, v kateri se posameznik privadi na razlike in se prične soočati z novim potekom svojega življenja. Uživati prične v vsem, kar mu nova kultura lahko ponudi, hkrati pa se veseli tudi prihoda domov (Winkelman, 1994).

Poleg predpriprave lahko pri obvladovanju kulturnega šoka posamezniku pomagajo tudi nekatere dejavnosti, ki mu jih med samim bivanjem v tujini ponujajo psihologi. Smiselno je, da posameznik nadaljuje s terapijami, ki jih je pričel že v svoji predpripravi, pri čemer se lahko odloči za nadaljevanje terapije s svojim prvotnim terapevtom in sicer v obliki Skype terapije (Grohol, 2011) ali pa si v novi deželi **poišče novega terapevta** – v tem primeru je priporočeno, da se odloči za takšnega, ki opravlja terapije v njegovem maternem jeziku (Pascoe, 2010). Prav tako je pomembno, da posameznik v času bivanja v tujini preko socialnih omrežij redno vzdržuje stike s svojimi domačimi. Psiholog ga lahko na tej stopnji podpre tako, da ga preko **treningov upravljanja s časom** (Time Management Training Institute, 2015) nauči pravilno in učinkovito razporejati svoj prosti čas, saj si bo le v tem primeru znal vzeti čas za sebi drage posameznike. V tej fazi lahko psihološka dejavnost posamezniku pripomore tudi z različnimi **treningi socialnih veščin** (Center za pomoč mladim, 2015), v okviru katerih se posameznik uri v socialnih spretnostih, ki mu pomagajo pri večji vključenosti v socialno življenje novega okolja, v katerem se je znašel.

PO PRIHODI IZ TUJINE

Tako kot izselitev v tujino lahko tudi vrnitev v matično državo s seboj prinaša čustvene obremenitve, ki so prav tako lahko nepričakovane in zastrašujoče. Mnoga poročanja posameznikov, ki so delali v tujini so potrdila, da je povratek domov še nekoliko težji kot odhod v tujino. Prihod domov po nekajletnem bivanju in delu v tujini je stresen tako za posameznika kot tudi za njegovo družino. Posamezniku izkušnja tujine prinaša spremembe na profesionalnem in osebnem področju, ob prihodu v domovino pa se lahko srečuje s spremenjenimi percepcijami do sebe in drugih. Ko se posameznik po določenem času dela v tujini vrne domov, pričakuje, da bo tam vse enako. Vendar se njegova pričakovanja navadno ne skladajo z realnostjo, saj se je v prvi vrsti spremenil on sam, prav tako pa so se spremenile stvari pri njem doma (Bruno 2010). Ob prihodu domov se mora ponovno prilagoditi na kulturo, v katero se je vrnil, medtem ko je že sprejel drugo (v tujini). Temu fenomenu v strokovni literaturi pravimo »obrnjenji kulturni šok« (Sykes, 2011). Posameznik lahko ob vrnitvi doživlja dolgočasje, občutke odtujitve z bližnjimi in občutke žalovanja za življenjem v tujini. Obrnjen kulturni šok poteka v treh fazah:

1. V prvi fazi se posameznik **veseli vrnitve domov**. Veseli se srečanja s člani družine in prijatelji, domačih običajev in starega načina življenja.
2. V drugi fazi se začetna evforija zaključí, posameznik pa se **počuti odtujeno** v svoji lastni matični kulturi.
3. V zadnji, tretji fazi, pa posameznik postopno spet občuti **zadovoljstvo s seboj in s svojim življenjem** (Sykes, 2011).

Da bi posameznik hitreje dosegel tretjo fazo, je v času vrnitve v domovino zelo zaželena psihološka podpora. Učinkovita je tako **individualna terapija** kot tudi **družinska terapija ali svetovanje**, v okviru katere družinski člani drug z drugim delijo svoja občutja in ponovno zgradijo zaupne odnose. Ob prihodu v domovino pa je psihološka pomoč zaželena tudi pri ustvarjanju **osebne blagovne znamke** – javne projekcije naše osebnosti in sposobnosti (ime, videz, stil oblačenja, izobrazba in usposobljenost) (Brečko 2010). Posameznik se po vrnitvi iz tujine namreč v veliko primerih sreča z iskanjem nove zaposlitve v matični državi. Da bi posameznik na trgu dela izstopal, potrebuje diferenciator oz. tisti del blagovne znamke, po katerem si ga ljudje takoj zapomnijo ter ga ločijo od ostalih (Brečko 2010). Pri posamezniku, ki je delal na tujem, je vsekakor pomemben diferenciator prav izkušnja tujine, vendar le v primeru, ko jo posameznik zna »promovirati«. Psiholog torej lahko pomaga posamezniku tako, da ga nauči ustreznega načina samopredstavitve, kar pomeni, da mu pokaže, kako lahko unovči svoje dragocene izkušnje, ki jih je z delom v tujini pridobil, in jih obrne sebi v prid.

ZAKLJUČEK

Z zgoraj opisanega je razvidno, da vprašanje »Ali mi psiholog lahko pomaga pri odhodu v tujino?« sploh ni relevantno, saj je jasno razvidno, da psihologova pomoč ob tovrstnih priložnostih ni le zaželena, pač pa skorajda nujno potrebna. Bolj smiselno bi se bilo vprašati, kako lahko psiholog s svojim strokovnim znanjem pomaga in kaj je tisto, kar posameznik, ki se odpravlja na delo v tujino, resnično potrebuje. Psiholog lahko posameznika informira in pouči o izzivih, s katerimi se bo srečal

na svoji poti. Ob srečanju z njimi pa mu lahko nudi potrebno oporo in mu svetuje. Skratka, podpira ga lahko celotno, od začetka do konca. Ravno zato bi bilo v ta namen dobro ustvariti ozko usmerjen program priprave posameznikov, ki so se odločili za ta korak, saj česa takšnega v Sloveniji še ni zaslediti in ravno tu vidimo zelo velik potencial za napredek in razvoj v slovenskem psihološkem prostoru.

Literatura

- Mehke večšine. (13. 12. 2015). Višnja gora: Akademija za osebno odličnost. Pridobljeno 13. 12. 2015, s <http://www.osebnaodlicnost.si/mehke-vecšine/>
- Brečko, D. (2010). Osebna blagovna znamka. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 8, str. 10–11.
- Bruno, D. (2015). Repatriation Blues: Expats Struggle With the Dark Side of Coming Home. Pridobljeno 3. 11. 2015, s <http://blogs.wsj.com/expat/2015/04/15/repatriation-blues-expats-struggle-with-the-dark-side-of-coming-home/>
- Grohol, J. (2011). Skype Away: Online Therapy is Still Exciting!. Pridobljeno 6. 12. 2015, s <http://psychcentral.com/blog/archives/2011/09/24/skype-away-online-therapy-is-still-exciting/>
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Association for Psychological Science*, 15 (5), 265–268
- Moving Abroad and the Importance of Preparing Psychologically. Pridobljeno 8. 11. 2015, s strani <http://asiaexpatguides.com/moving-abroad-and-the-importance-of-preparing-psychologically>
- Pascoe, R. (2010). Finding a therapist while living abroad. Pridobljeno 4. 11. 2015, <http://www.expatsfocus.com/robin-pascoe-211010>
- Preparing for moving abroad. Pridobljeno 6. 11. 2015, s strani <http://www.internations.org/magazine/prepare-for-moving-abroad-15266>.
- Sykes, A. (2011). Reverse culture shock: What, when, and how to cope. Pridobljeno 6. 11. 2015, s http://www.expatica.com/nl/moving-to/Moving-home-Reverse-culture-shock_104957.html
- Time management training. (15. 11. 2015). New York: Time Management Training Institute. Pridobljeno 7. 11. 2015, s <http://www.timemanagementtraining.com/>
- Trening socialnih veščin. (3. 12. 2015). Ljubljana: Društvo Center za pomoč mladim. Pridobljeno 3. 12. 2015, s <http://www.cpm-drustvo.si/programi/>
- Truman, S. D. (2015). Expatriates At Risk; Stress and Mental Health. Pridobljeno 6. 11. 2015, s <http://www.globalbusinessnews.net/story.asp?sid=1574>

- Strniša, B. (2015). Vrnimo življenju lahkotnost. Pridobljeno 6. 11. 2015, s <http://www.brstpsihologija.si/vrnimo-zivljenju-lahkotnost-2/>
- Winkelman, M. (1994). Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling and Development* 73, 121–126.

KO TE ZAGRABI DOMOTOŽJE

Kaja Manca Cerar, Tjaša Erjavec, Maja Podkrajšek

Čeprav je odhod v tujino velika priložnost in pustolovščina, domačega okolja ne pozabimo kar tako. Kaj vse vpliva na domotožje? In kako se z njim najlažje spopasti?

V času bivanja na tujem se nas večina sreča z občutki domotožja. Intenzivnost domotožja vpliva na posameznikovo zadovoljstvo in delovno učinkovitost, zato je dobro vedeti, kaj vse vpliva nanj. Med dejavniki občutenja domotožja velja še posebej izpostaviti nekatere osebnostne lastnosti posameznika, predhodne izkušnje z bivanjem v tujini ter socialne in okoljske dejavnike. Delovna organizacija lahko na različne načine pomaga zaposlenemu, da mu zaradi domotožja bivanje v tujini ne bo preveč stresno. Posamezniku lahko priskrbijo čim več informacij o novi državi in delovnem mestu, mu nudijo socialno oporo in upoštevajo njegove odnose z družinskimi člani.

KAJ JE DOMOTOŽJE?

Domotožje pomeni hrepenenje po domu. Čutimo ga kot močno nostalgijo, žalost ali prizadetost ob odhodu iz domačega okolja in stran od bližnjih, lahko pa tudi že pred odhodom v tujino (Kerns, Brumariu in Abraham, 2009). Za domotožje so značilne pogoste misli o domu, kombinacija tesnobnih

in depresivnih simptomov, težave s koncentracijo, spremenjene prehranjevalne in spalne navade ter zmanjšana aktivnost (Verschuur, Eurelings-Bontekoe, Spinhoven in Duijsens, 2003). Pogrešamo tisto, kar nam nudi prijeten in domač občutek varnosti – to so lahko prijatelji, družina, hišni ljubljenci, domači kraj, pa tudi naša običajna rutina. Do občutkov domotožja pride zato, ker smo ljudje socialna bitja in si želimo biti povezani z drugimi (Thurber in Walton, 2007).

Skoraj vsi, ki odidejo od doma, občutijo neko obliko domotožja. V lažji obliki je domotožje koristno, saj spodbuja soočanje z zahtevami novega okolja in ohranjanje nadaljnjih stikov z domom oziroma bližnjimi (van Tilburg in Vingerhoets, 1997). Težja oblika domotožja pa posameznika zelo izčrpa in lahko vodi v negativne posledice, tudi v depresijo (Fisher in Hood, 1987). Delodajalci to lahko občutijo preko manjše delovne učinkovitosti zaposlenega in njegove pogostejše odsotnosti z dela (Verschuur, idr., 2003).

KAJ VPLIVA NA DOMOTOŽJE?

Na domotožje vplivajo številni dejavniki. Nekateri vidiki le-teh lahko posamezniku olajšajo občutje

DEJAVNIKI	DOMOTOŽJE DOBRO PRENAŠAJO POSAMEZNIKI, KI ...	DOMOTOŽJE SLABŠE PRENAŠAJO POSAMEZNIKI, KI ...
izkušnje	<ul style="list-style-type: none">so že večkrat odšli od doma (potovanja, službene poti ...);imajo več izkušenj iz življenja v tujem okolju;	<ul style="list-style-type: none">so manjkrat odšli od doma;imajo manj izkušenj iz življenja v tujem okolju;so imeli v otroštvu ali mladosti izkušnje domotožja;

DEJAVNIKI	DOMOTOŽJE DOBRO PRENAŠAJO POSAMEZNIKI, KI ...	DOMOTOŽJE SLABŠE PRENAŠAJO POSAMEZNIKI, KI ...
osebnost	<ul style="list-style-type: none"> • so družabni in energični; • se veselijo odhoda v tujino; • so fleksibilni in se dobro prilagajajo novim situacijam; • imajo željo po potovanjih • so odprti za nove izkušnje in doživetja; 	<ul style="list-style-type: none"> • so manj družabni in energični; • imajo tesnobne ali depresivne občutke v tednih pred odhodom od doma; • so manj dominantni; • imajo slabšo sposobnost prilagajanja novim situacijam;
socialni dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> • čutijo, da imajo socialno podporo delodajalcev v tujini; • njihovi člani družine so optimistični in podpirajo odhod od doma; 	<ul style="list-style-type: none"> • čutijo pomanjkanje socialne podpore v tujini; • imajo nestabilne odnose z bližnjimi, ki so ostali doma; • družinski člani so tesnobni in ne podpirajo odhoda od doma;
okoljski dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> • se jim delovne zahteve ne zdijo previsoke; • imajo veliko informacij o novem okolju; • opažajo majhno razliko med domačo in tujo kulturo (jezik, hrana, navade). 	<ul style="list-style-type: none"> • imajo visoke delovne zahteve; • imajo premalo informacij o novem okolju; • so diskriminirani v tujini; • čutijo negotovo fizično ali čustveno varnost v tujini; • opažajo veliko razliko med domačo in tujo kulturo.

Povzeto po Thurber in Walton, 2007; Verschuur idr., 2003.

domotožja, nekateri vidiki pa ta občutja ojačajo. Na podlagi poznavanja dejavnikov lahko predvidimo, kdo bo občutil tako močno domotožje, da ga bo oviralo pri delu ter kakšne informacije lahko ponudi delovna organizacija, da posamezniku zmanjša neprijetne občutke domotožja.

KDO OD ZAPOSLENIH NAJBOLJ TRPI ZA DOMOTOŽJEM?

Raziskave so pokazale, da za domotožjem največkrat trpijo zaposleni v poznih tridesetih letih, ki so v tujini že šest do osem let. Za njih novo okolje ne predstavlja več tako velikega izziva, kot ga je kmalu po tem, ko so se priselili, hkrati pa se v tem okolju še ne počutijo povsem domače. Najmanj domotožja občutijo starejši od 52 let in mlajši od 34 let. Tisti, ki so v tujino šele prišli ali pa živijo tam do pet let, se na-

hajajo nekje na sredini med tema dvema skupinama (Eurelings-Bontekoe, Brouwers in Verschuur, 2000).

KDAJ LAHKO DOMOTOŽJE PREIDE V BOLEZEN?

Znaki domotožja se lahko pojavijo že pred odhodom od doma, najmočnejši pa so po odhodu od doma. Znaki vključujejo tako simptome depresije kot tudi tesnobe. Raziskave kažejo, da so dejavniki tveganja za razvoj domotožja in depresije zelo podobni. Po mednarodnih klasifikacijah bolezni lahko težjo obliko domotožja uvrstimo med motnje prilagajanja ali pa med separacijsko tesnobo. Na telesni ravni lahko zaradi domotožja pride do glavobolov in trebušnih bolečin (American Psychiatric Association, 2013).

Najboljši napovednik težje in daljše oblike domotožja je nevrotičen karakter osebe. Domotožje

je povezano tudi s potezami obsesivno kompulzivne motnje, odvisnostno in izogibajočo anksiozno motnjo. Podaljšano domotožje se kaže kot vsesplošno depresivno in negativno razpoloženje, predvsem do novega okolja ter nostalgčni in pozitivni občutki do starega okolja. Prisotno je vztrajno zavračanje vsega pozitivnega, kar novo okolje lahko ponuja, ter strah pred neznanim. Za te osebe je najboljšo zdravilo prav vrnitev v domače okolje, saj ni drugega načina, s katerim bi odpravili vse te kompleksne občutke (Verschuur, Eurelings-Bontekoe in Spinhoven, 2004).

KAKO SE ČIM BOLJ UČINKOVITO SPOPASTI Z OBČUTKI DOMOTOŽJA?

- Zapolnitev časa z zabavnimi aktivnostmi;
- spoznavanje nove države;
- vzpostavljanje novih prijateljstev v tujini;
- navezovanje stikov z drugimi Slovenci, ki so v tujini in druženje z njimi;
- pozitivno razmišljanje in občutek hvaležnosti za izkušnjo dela v tujini, optimizem;
- ohranjanje odnosov z bližnjimi, ki so ostali doma: telefonski pogovori, e-pošta, skype;
- pogovarjanje z bližnjimi o občutkih, izzivih in težavah življenja v tujini;
- pisanje dnevnika o napredkih in težavah;
- opravljanje enakih dejavnosti, kot bi jih opravljali doma: kuhanje podobne hrane, posvečanje enakim hobijem ipd.;
- okraševanje novega okolja s predmeti, ki vzbujajo spomine na dom (fotografije, blazine, spominki . . .) (povzeto po Thurber in Walton, 2007).

ZAKLJUČEK

Domotožje je običajen del izkušnje z življenjem ali delom v tujini. Ni znak šibkosti, ampak je normalno in prehodno stanje. Osebe za uspešnejše premagovanje domotožja in maksimalno delovno učinkovitost potrebujejo podporo s strani družine, prijateljev in tudi delovne organizacije.

Literatura

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (5. izdaja). Washington, DC: Avtor.
- Eurelings-Bontekoe, E. H. M., Brouwers, E. P. M. in Verschuur, M. J., (2000). Homesickness among foreign employees of a multinational high-tech company in The Netherlands. *Environment and Behavior*, 32(3), 443–456.
- Fisher, S. in Hood, B. (1987). A longitudinal study of psychological disturbance, absent-mindedness and vulnerability to homesickness. *British Journal of Psychology*, 78, 425–441.
- Kerns, K. A., Brumariu, L. E. in Abraham, M. M. (2009). Homesickness at summer camp. *Merrill-Palmer Quarterly*, 54(4), 473–98.
- Thurber, C. A. in Walton, E.A. (2007). Preventing and treating homesickness. *Pediatrics*, 119, 843–858.
- Van Tilburg, M. A. L. in Vingerhoets, A. (1997). *Acculturation stress and homesickness*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Verschuur, M. J., Eurelings-Bontekoe, E. H. M. in Spinhoven, P., (2004). Associations among homesickness, anger, anxiety and depression. *Psychological Reports*, 94, 1155–1170.
- Verschuur, M. J., Eurelings-Bontekoe, E. H. M., Spinhoven, P. in Dujsens, I. J. (2003). Homesickness, temperament and character. *Journal of Personality and Individual Differences*, 35, 757–770.

REPATRIACIJA – VRNITEV DOMOV PO DELU V TUJINI

Katka Koren, Peter Kovač Vujasinović in Nina Ropret

»Vratija se šime! Kaj pa sedaj z njim?«

V prispevku bodo predstavljeni različni vidiki in dejavniki repatriacije, vključno s praktičnimi napotki za ravnanje na strani delodajalcev in zaposlenih. Zaposleni napoteni na delo v tujino s strani delodajalcev so večinoma tam zgolj za določeno časovno obdobje. Ob zaključku dela v tujini pa se spremljanje in upravljanje teh zaposlenih ne zaključí. Sledi proces repatriacije, ki zajema tudi evalvacijo opravljenega dela v tujini, obenem pa se zaposlenega skuša ustrezno umestiti v novo delovno okolje. Dejavniki, ki vplivajo na to, kako uspešen bo proces repatriacije, se začnejo že pri samem začetku dela v tujini, oz. že pred samim odhodom v tujino. Na uspešnost repatriacije vplivajo naslednji dejavniki: dobra selekcija delavca napotnega v tujino, primerna socializacija ob prihodu na novo delovno mesto, jasno definirana vloga delavca, družinska prilagoditev, organizacijsko upravljanje delavčeve kariere in sama repatriacija – ponovna socializacija v okolju domačega podjetja.

Podjetje, ki napoti zaposlene v tujino, si lahko s tem zagotovi globalno usposobljene delavce, ki z opravljanjem mednarodnih nalog pridobijo nova znanja, izkušnje ter kompetence. Ta izkušnja lahko izboljša njihovo delovno uspešnost in prinaša dodano uporabno vrednost podjetju. Zadrževanje povratnikov in njihova uspešna repatriacija po vrnitvi iz tujine je zato ključnega pomena in pred-

stavlja enega izmed največjih izzivov za delodajalce (Kohont, 2011). Repatriacijo opredelimo kot proces vračanja in prilagajanja oseb v njihovo domače okolje. Ta proces velja za begunce, ekonomske migrante, vojaške delavce, delavce napotene v tujino, itd. Zadovoljstvo z repatriacijo je odvisno od mnogih faktorjev, mnogi od njih se začnejo že veliko pred samo vrnitvijo v domači kraj oz. lahko tudi že pred prihodom v novi kraj. Ravno zaradi tega pa v poglavju o uspešni vrnitvi domov po delu v tujini, ne moremo govoriti samo o času, ko se zaposleni že vrne, saj je takrat lahko že prepozno.

Mnoge raziskave so pokazale, da je za uspešno repatriacijo in zadrževanje zaposlenih v podjetju potrebno poskrbeti mnogo prej. V nadaljevanju se bomo osredotočili na repatriacijo pri zaposlenih napotnih v tujino, čeprav splošni principi repatriacije držijo in so lahko prenosljivi tudi na druge skupine (zaposlene v vojski, begunce ...). Zadovoljstvo posameznika z repatriacijo je tako odvisno od številnih faktorjev, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

Selekcija napotnega zaposlenega: Sprva mora biti izbrana primerna oseba za napotitev v tujino, saj so mnoge raziskave pokazale, da je na zadovoljitev potreb zaposlenih bolj vplivala njihova osebnotna struktura, kot pa različne oblike organizacijske podpore/pomoči (Suutari in Brewster,

2003). Izbor primerne osebe se lahko začne s tem, da skušamo ugotoviti za kakšne osebnostne strukture je manj verjetno, da bodo predčasno prekinile delo v tujini. Za zaposlene, ki izražajo visoko ekstravertnost, sprejemljivost in emocionalno stabilnost je manj značilna predčasna prekinitve. Visoko vestni posamezniki pa bolj pozitivno evalvirajo svoje delo (Caligiuri, 2000).

Primerna socializacija: Naslednji faktor je primerna socializacija v kulturo novega delovnega okolja, vendar ker se od zaposlenega napotena na delo v tujini pričakuje, da bo zastopal interese svoje prvotne organizacije, ne sme priti do »popolne« socializacije (Fisher, Wasserman in Palthe, 2007). Posameznik ne sme postati popolnoma absorbiran v novo delovno okolje, temveč mora ohranjati in zastopati interese svojega podjetja in države. Z izključitvijo potreb domačega podjetja je na dolgi rok na slabšem, tako zaposleni kot domače delovno okolje in država (Sanchez, Spector in Cooper, 2000). Idealni socializacijski vzorec za zaposlene napotene na delo v tujini naj bi bil tak, da se socializira v novo delovno okolje, vendar hkrati ohrani vlogo in članstvo iz domačega podjetja (Palthe, 2004). Tak način socializacije naj bi preprečeval stres povezan s kulturno socializacijo ali daljšo izoliranostjo, kar bi lahko vodilo do nefunkcionalnih vedenj (Tung, 2004).

Definirana vloga zaposlenega: Jasna opredelitev vlog je pomemben dejavnik za posameznikovo zadovoljstvo z repatriacijo in lahko močno vpliva na celotno izkušnjo in potek dela osebe v tujini (Fisher idr., 2007). Sprva je potrebno zelo jasno definirati vloge, da oseba ve, kaj se od nje pričakuje. Potrebno se je tudi prepričati, da ne bo prihajalo do konflikta

med vlogami, ki jih od zaposlenega hkrati pričakuje domače in gostujoče podjetje. V kolikor vloga zaposlenega ni jasno definirana, lahko to upočasnjuje ali ustavi celoten proces socializacije, če pa so se pojavljali konflikti med pričakovanji obeh podjetij, je lahko zaposleni v hudi skušnjavi in morda celo v nevarnosti za podkupitev ali ponudbe zaposlitve pri gostujočem delodajalcu. Jasnejši opredelitvi različnih, a zahtevanih vlog se lahko približamo tudi s predhodno simulacijo dela v tujini.

Družinska prilagoditev: Družina se mora prav tako pomembno privaditi na odhod enega izmed njenih članov zaradi napotitve v tujino. V kolikor zaposleni v tujini nima primerne podpore v družini, je zelo velika verjetnost, da bo neuspešno zaključil svojo nalogo (Caligiuri, Hyland, Joshi in Bross, 1998). Domače organizacije lahko pomagajo zaposlenim napotenim v tujino z nudenjem jezikovnih tečajev njim in njihovim družinam, pomaganjem pri iskanju službe njihovim partnerjem, namestitve, šol za otroke in podobno (Caligiuri in sod., 1998).

Organizacijsko upravljanje kariere zaposlenega: Pri organizacijskem upravljanju kariere zaposlenega je pomembna primerna kompenzacija, nudenje možnosti kariernega razvoja ter podobne storitve. Pogosta napaka, ki se lahko tu zgodi je, da se zaposlenemu ne dodelijo naloge, ker ga ni blizu in se ga ne upošteva pri določenih odločitvah ali izbirah (Gregersen in Black, 1992). To lahko pripelje do tega, da ko se zaposleni vrne v domače podjetje ima zelo malo delovnih nalog. Kraimer in Wayne (2004) sta ugotovila, da zaposleni, ki zaznavajo slabše možnosti kariernega razvoja in napredovanja v domačem podjetju kažejo nizke znake za-

vezanosti in delovne vneme domačemu podjetju. Takrat tudi veliko pogosteje menjajo zaposlitev. Pomembno je, da se zagotovi stalna komunikacija s sodelavci v domačem kraju, kar zaposlenemu v tujini omogoča, da je sproti seznanjen z delovnim dogajanjem v domačem podjetju. Ob tem se zaposlenemu v tujini lahko ponudi mentorja, ki ga obvešča o vsem, kar bi lahko bilo koristno za njegovo kariero po vrnitvi iz tujine. Načrtovanje razvojnih aktivnosti in kariere mora potekati pred vrnitvijo, saj s tem dobi zaposleni občutek varnosti glede prihodnjega sodelovanja s podjetjem (Kohont, 2011).

PROCES REPATRIACIJE

50

Proces repatriacije je za povratnika lahko vir osebnih in profesionalnih težav in skrbi. Lahko je zahteven proces tudi pri tem, ko se mora vrnjena oseba ponovno navaditi na stari način dela oz. morebitne spremembe v času, ko ga ni bilo (Fisher idr., 2007). Večina se ob vrnitvi sreča s povratnim kulturnim šokom, zaradi česar je lahko sama vrnitev še bolj stresna od odhoda v tujino. Zaposleni namreč pričakujejo, da se v domačem okolju v času njihove odsotnosti ni nič spremenilo. Pričaka pa jih spremenjena politična, ekonomska, družbena in kulturna klima, spremenili so se tudi sami. Vse to vodi v razkorak med pričakovanji in realnostjo (Kohont, 2011). Vrnitev v domače okolje prinaša še druge posledice, kot so izguba statusa, moči, prestiža, neodvisnosti, avtoritete. Ena izmed največjih težav je lahko ta, da so podjetja in sodelavci nezmožni uporabiti njihove izkušnje, imajo pomanjkanje spoštovanja in kažejo hiter upad zanimanja za te izkušnje, ki jih je v tujino napoteni zaposleni pridobil (Kohont, 2011).

Zadovoljstvo z repatriacijo je večinoma visoko, če je zaposlenemu ob prihodu nazaj zagotovljeno

dobro delovno mesto, ki je predhodno dogovorjeno (Tung, 2004). Slab občutek zavezanosti organizaciji je zelo povezan z zapuščanjem te organizacije in iskanje zaposlitve drugje, kar pomeni, da podjetje nima priložnosti integrirati osebe z izkušnjami in dodatnim znanjem v svoje delovanje (Gregersen in Black, 1992). Prav tako lahko nejasnost zaradi naslednje morebitne napotitve v tujino negativno vpliva na proces repatriacije. Vodstvo podjetja lahko pomaga izboljšati proces repatriacije z repatriacijskimi intervjuji, da posameznik lažje ponovno vstopi v proces dela v domačem okolju. V teh intervjujih lahko posameznika obvestijo o možnih kariernih poteh, delovnih mestih in nalogah. Prav tako lahko presodijo, ali bi zaposleni potreboval dodatno podporo ali mentorstvo. Vodstvo naj zaposlenemu omogoči čas za prilagoditev na nove razmere, pri tem pa naj jasno pokaže, da ceni njihove v tujini pridobljene izkušnje in jim omogoči da le-te tudi uporabi (Kohont, 2011).

REPATRIACIJA – DA ALI NE?

Uspešna repatriacija ima torej pozitivne učinke za podjetje. Ugotovili smo, da na proces repatriacije vplivajo različni faktorji, na katere se da vplivati že pred samo napotitvijo zaposlenega v tujino. V prispevku smo našli področja, na katera velja paziti in omenili precej praktičnih in konkretnih nasvetov. Na tem mestu želimo poudariti, da se po našem mnenju v Sloveniji še vedno premalo zavedamo pomembnosti sistematične priprave celotnega procesa napotitve zaposlenega v tujino in predvsem njegove repatriacije. Zaposleni, ki se vrne iz tujine obogati svojo domačo delovno organizacijo, s svojimi novimi idejami, znanjem ter kompetencami, ki jih je pridobil v tujini. V Sloveniji se velikokrat do-

gaja, da so podjetja in sodelavci nezmožni uporabiti izkušnje v tujino napotenega sodelavca, imajo pomanjkanje spoštovanja in kažejo hiter upad zanimanja za te izkušnje. To predstavlja veliko izgubo za podjetje oz. organizacijo, saj bi prav z novimi idejami, izkušnjami ter kompetencami, v tujino napotenega zaposlenega, lahko ta organizacija pridobila konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji oz. organizacijami na trgu dela. Zato menimo, da bi bilo v slovenskem prostoru zelo pomembno informiranje kadrovnikov in zaposlenih o pomembnosti samega načrtovanja ter o vseh dodatnih prednostih, ki bi jih lahko posledično iztržili od v tujino napotenega zaposlenega, če bi bila repatriacija izpeljana čimbolj načrtno po navodilih opisanih v tem prispevku.

Literatura

- Baruch, Y. in Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNC: a taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239–259.
- Suutari, V. in Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132–1151.
- Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A. in Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598–614.
- Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel psychology*, 53, 67–88.
- Gregersen, H. B. in Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65–90.
- Fisher, S., Wasserman, M. in Palthe J. (2007). Management Practices for On-Site Consultants: Lessons Learned From the Expatriate Experience. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 17–29.
- Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kraimer, M. in Wayne, S. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209–237.

- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 37–59.

- Sanchez, J. I., Spector, P. E. in Cooper, C. L. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive*, 14, 96–106.

- Tung, R. (2004). Female expatriates: The model global manager? *Organizational Dynamics*, 33, 243–253.

TUJINA: STRAH ALI PRILOŽNOST?

IZZIVI IN POMISLEKI SLOVENCEV O DELU V TUJINI

Patricija Horvat, Tara Klun in Nežka Sajinčič

52

V raziskavi, ki nudi vpogled v razmišljanje in odnos Slovencev do dela v tujini, je sodelovalo 591 udeležencev, starih od 20 let naprej. Postavile smo jih v hipotetično situacijo, v kateri jim je delodajalec ponudil delo v tujini za obdobje treh let, ob tem pa so morali presoditi pomembnost določenih dejavnikov pri odločitvi, ali bi delo sprejeli ali ne. Ugotovile smo, da bi hipotetično ponujeno delo v tujini zagotovo sprejela manj kot petina Slovencev. Najverjetneje bi se za to odločili udeleženci v dvajsetih letih, vsak deseti pa se za delo v tujini ne bi odločil pod nobenim pogojem. Na splošno približno polovica Slovencev razmišlja o odhodu v tujino, druga polovica pa bi raje ostala v matični državi. Pri odločitvi pomembno vlogo igrajo primernost države (varnost in politična stabilnost), višina plače, vsebina dela in priložnosti v tujini. Največji razlogi proti odhodu pa so družina ter prijatelji, partnerski odnos, slabša plača v tujini in prilagoditev na novo okolje. Ugotovitve lahko kadrovskim in vodilnim delavcem pomagajo pri načrtovanju in nudenju pomoči zaposlenim, ki se odpravljajo na delo v tujino.

UVOD

V 21. stoletju globalizacija vedno bolj pritiska na ljudi. Družbene, politične in ekonomske spremembe nas silijo k nabiranju novih poklicnih izkušenj, pri tem pa nas pot vedno pogosteje vodi v tujino. Mnogo ljudi želi boljšo zaposlitev in življenjske razmere, spet drugi pa v tujini vidijo alternativno

rešitev iz brezposelnosti v matični državi. Izkušnje v tujini pogosto za delavca pomenijo večjo konkurenčnost na trgu dela.

Neodvisno globalno podjetje za raziskovanje trga Ipsos (2013) je izvedlo obsežno mednarodno raziskavo, ki pa ni zajela slovenskih zaposlenih. Odrasle zaposlene so prosili, naj si predstavljajo delo s polnim delovnim časom v drugi državi, ki je od doma oddaljeno vsaj nekaj ur z letalom. Gre za službo, ki bi trajala vsaj tri leta in z vsaj 10% višjo plačo od sedanje, pri čemer stroške selitve poravna delodajalec. Udeležence so vprašali, kako verjetno bi sprejeli to službo. Vsak četrti udeležene bi zelo verjetno sprejel mednarodno zaposlitev (od tega 27% moških in 22% žensk), vsak tretji pa bi se za to možnost verjetno odločil, kar pomeni, da pri večini obstaja pozitivno mnenje o delu v tujini. Najpogosteje bi se za to odločili udeleženci, stari pod 35 let. Verjetnost za selitev se s starostjo manjša, pri tem pa ne prihaja do večjih razlik glede na izobrazbo.

P. Tharenou (2003) je v raziskavi na mladih zaposlenih v Avstraliji ugotavljala razloge za in proti delu v tujini. Ugotovila je, da so pomembni razlogi za delo v tujini primernost države (varnost, politična stabilnost), jezikovne izkušnje in izboljšanje tujega jezika, želja po življenju in delu v tujini ter možnost spoznati nove in drugačne ljudi. Pri

odločitvi proti delu v tujini pa so se kot pomembni dejavniki izkazali pogrešanje družine in svojcev, izguba partnerskega odnosa, neželeni standard življenja v drugi državi, kulturne razlike in kulturni šok, všečnost domače države in dela doma, omejitve v jeziku, pogrešanje priložnosti za delo doma, trenutno zadovoljstvo z življenjem, motenje partnerjeve kariere ter slaba plača v tujini.

Brkić (2012) je raziskovala odnos mladih do dela v tujini in ugotovila, da je bilo 69,3% udeležencev mnenja, da je možnost zaposlitve v Sloveniji slaba ali zelo slaba. Večina (92%) jih razmišlja o delu v tujini, najpomembnejši dejavniki za odločitev pa so plača, nove izkušnje, boljši delovni pogoji in večja možnost zaposlitve.

Ker se je Brkić (2012) osredotočila le na mlade, smo v našo raziskavo poleg mladih vključile tudi aktivno delovno prebivalstvo, da bi dobile bolj široko sliko o tem, kako Slovenci razmišljajo o delu v tujini. Udeleženke smo postavile v hipotetično situacijo, v kateri jim je delodajalec ponudil delo v tujini za obdobje treh let. Ob tem so morali presoditi pomembnost določenih dejavnikov pri odločanju, ali bi delo sprejeli ali ne. S tem smo želele ugotoviti pomisleke, skrbi in priložnosti, ki jih Slovenci vidijo v tovrstni situaciji.

Predvidevale smo, da bodo Slovenci imeli pretežno pozitivno stališče do dela v tujini in da ne bo prihajalo do večjih razlik med spoloma. Poleg tega smo menile, da bo najmlajša starostna skupina (od 20 do 29 let) imela najbolj pozitivna stališča do dela v tujini in da bo verjetnost za selitev s starostjo upadala. Na koncu smo želele ugotoviti še, kateri izmed dejavnikov so Slovincem (najbolj) pomembni pri odločitvi za ali proti delu v tujini.

METODA

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 591 udeležencev (od teh 76% ženskega spola), starih od 20 let naprej. Največ udeležencev je bilo starih od 20 do 29 let (33,2%), sledili so stari od 40 do 49 let (29,4%) in nato stari od 30 do 39 let (21,7%). Najmanj udeležencev je bilo starih med 50 in 59 let (13,2%) in 60 do 69 let (2,5%). Po izobrazbi so prevladovali tisti s srednješolsko izobrazbo (35,5%), sledili so udeleženci z visokošolsko izobrazbo druge stopnje (31,5%), nato z visokošolsko prve stopnje (21,3%), visokošolsko tretje stopnje (9,8%) in nazadnje še tisti z osnovnošolsko izobrazbo (1,9%).

Pripomočki

Uporabile smo kratki vprašalnik, ki smo ga sestavile same. Na prvi strani so udeleženci izbrali spol, starostno skupino in najvišjo doseženo izobrazbo, na naslednji strani pa je bila opisana situacija, ki naj bi jo imeli udeleženci v mislih med reševanjem vprašalnika. Ta je bila: »Predstavljajte si, da vam nadrejeni ponudi službo s polnim delovnim časom v drugi državi, ki je od doma oddaljena vsaj nekaj ur z letalom. Gre za službo, ki bi trajala tri leta.« Nadalje so morali udeleženci na štiristopenjski lestvici (neverjetno, malo verjetno, verjetno, zelo verjetno) označiti, kako verjetno bi to službo sprejeli. Sledilo je vprašanje, za koliko odstotkov bi morala biti nova plača višja od trenutne, da bi se odločili za delo v tujini, pri katerem so udeleženci izbirali med enajstimi odgovori (od 0-9% do 100% ali več). Nato je vprašalnik vseboval še dve daljši vprašanji. Pri prvem so morali udeleženci na štiristopenjski lestvici označiti, v kolikšni meri se jim zdi navedenih devet dejavnikov

(karierni razvoj; višina plače; vsebina dela in priložnosti dela; priložnost za potovanje in spoznavanje nove kulture; osebnostna rast; spoznati nove ljudi in pridobiti nove veze; primernost države; sprememba v življenju; jezikovne izkušnje in izboljšanje tujega jezika) pomembnih pri odločitvi za odhod na delo v tujino (nepomemben, malo pomemben, pomemben, zelo pomemben). Pri drugem vprašanju pa je bilo navedenih dvanajst dejavnikov (pogrešanje družine in prijateljev; nevarnost, politična nestabilnost in nižji standard; izguba partnerskega odnosa; občutki osamljenosti; kulturne razlike in kulturni šok; stroški življenja v tuji državi; slabo znanje jezika; pogrešanje priložnosti za delo doma; trenutno zadovoljstvo z delom doma; trajanje dela; slaba plača; motenje partnerjeve kariere), za katere so morali prav tako na štiristopenjski lestvici označiti, v kolikšni meri bi jih obremenjeval (sploh me ne bi obremenjeval, malo bi me obremenjeval, bi me obremenjeval, zelo bi me obremenjeval). Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa, pri katerem so morali navesti, kaj bi jih pri odločitvi za odhod na delo v tujino najbolj skrbelo in zakaj.

Postopek

Podatke smo zbirale od 12. do 24. novembra 2015 preko spletnega vprašalnika (<https://www.1ka.si/a/76233>) in v tiskani obliki. Spletno povezavo smo delile preko različnih družabnih omrežij in spletne strani www.psihologijadela.si, nekaj izvodov pa smo natisnile ter razdelile po različnih podjetjih. Reševanje je potekalo individualno in je trajalo največ 5 minut.

REZULTATI

Za službo v tujini bi se v hipotetični situaciji zelo verjetno odločilo 14,6% (86) udeležencev. Odstotek

udeležencev, ki o tej možnosti razmišljajo (bi se zanje verjetno odločili), je 31,8% (188). Vsak deseti udeleženec v našem vzorcu (10,3% oz. 61) se za delo v tujini ne bi odločil pod nobenim pogojem, 43,3% (256) udeležencev pa meni, da se verjetno za to možnost ne bi odločili, niso pa povsem prepričani. Skupaj torej o možnosti dela v tujini razmišlja nekoliko manj kot polovica udeležencev (48,2% oz. 274), le nekaj več (51,8% oz. 317) pa se jih za to možnost najverjetneje ne bi odločilo.

Spol ($p = ,044$), starost ($p = ,000$) in izobrazba ($p = 0,027$) so se izkazali kot dejavniki, ki statistično pomembno vplivajo na verjetnost odhoda na delo v tujino. Pokazalo se je, da bi se moški ($Mdn = 3$) za delo v tujini odločili v večji meri kot ženske ($Mdn = 2$). Službo v tujini bi namreč sprejelo 52,9% moških in 44,3% žensk. Možnost dela v tujini bi najverjetneje sprejeli tudi udeleženci, stari od 20 do 29 let ter od 60 let naprej ($Mdn = 3$), za ostale starostne skupine pa je to manj verjetno ($Mdn = 2$). Znotraj izobrazbenih skupin bi se za delo v tujini v primerjavi z drugimi ($Mdn = 2$) najverjetneje odločili udeleženci s srednješolsko izobrazbo in izobrazbo visokošolske prve stopnje ($Mdn = 3$).

Pri vprašanju, za koliko odstotkov bi morala biti nova plača višja od trenutne, da bi se udeleženci odločili sprejeti delo v tujini, jih je skoraj polovica (49,2% oz. 291) odgovorila, da bi si v tujini želeli plačo, ki je od trenutne višja vsaj za 100 odstotkov ali več, druga najpogostejša skupina udeležencev (15% oz. 90) pa bi si želela povišico za 50 do 59 %. V tujino bi bilo v primeru povišanja plače do 19% pripravljenih oditi le 2% (12) ljudi.

Dejavniki, ki so pomembno vplivali na verjetnost udeležencev za sprejetje dela v tujini, so višina plače

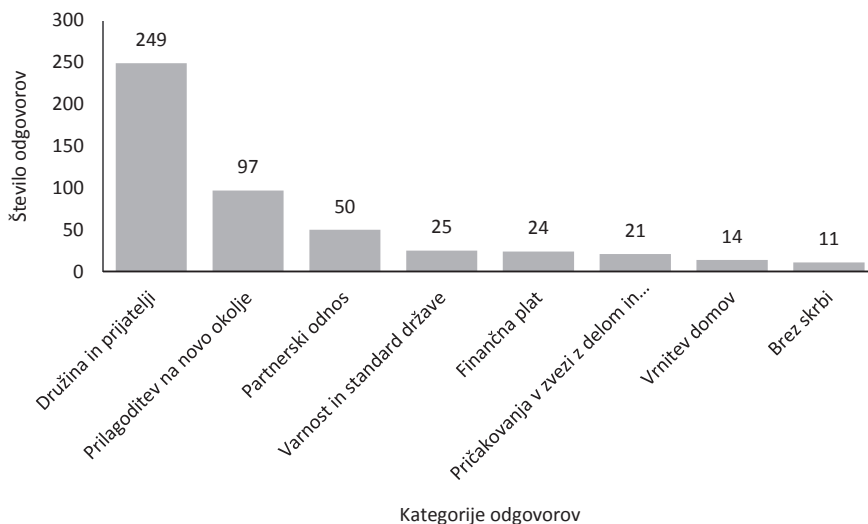
($t = -4,974, p = ,000$), karierni razvoj ($t = 4,683, p = ,000$), novi ljudje ($t = 3,270, p = ,001$), primer-
nost države ($t = -2,721, p = ,007$) in potovanje ($t = 1,980, p = ,048$). Na splošno pa so udeleženci kot
najpomembnejše dejavnike pri odločitvi zaznavali
primer-
nost države, višino plače ter vsebino dela
($Mdn = 4$).

Med obremenjujočimi dejavniki so na verjetnost
odločitve za odhod pomembno vplivali pogrešanje
družine in prijateljev ($t = -7,400, p = ,000$), trajanje
dela ($t = -4,732, p = ,000$), trenutno zadovoljstvo
z delom doma ($t = -3,196, p = ,001$), kulturni šok
($t = -2,457, p = ,014$) in pogrešanje priložnosti za
delo doma ($t = -2,035, p = ,042$). Kot najbolj ob-
remenjujoča dejavnika sta se izkazala izguba part-
nerskega odnosa in slaba plača ($Mdn = 4$), najmanj
pa bi udeležence obremenjevali kulturni šok, pri-
ložnosti za delo doma, zadovoljstvo z delom doma
ter trajanje dela ($Mdn = 2$).

Odgovore na odprto vprašanje smo uvrstile v
osem kategorij, in sicer: *družina in prijatelji* (249
odgovorov), *prilagoditev na novo okolje* (97), *part-
nerski odnos* (50), *varnost in standard države* (25),
finančna plat (24), *pričakovanja v zvezi z delom in
kariernim razvojem* (21), *vrnitev domov* (14) in *brez
skrbi* (11). Razporeditev odprtih odgovorov je pri-
kazana na sliki 1.

DISKUSIJA

V raziskavi smo preverjale odnos Slovencev do
dela v tujini. Dve tretjini mladih meni, da je mož-
nost zaposlitve v Sloveniji slaba ali zelo slaba, o
sami možnosti odhoda v tujino pa razmišlja več kot
devet desetih mladih (Brkić, 2012). V naši študiji
smo ugotovile, da bi hipotetično ponujeno delo v
tujini za obdobje treh let zagotovo sprejelo le 15 %
Slovencev, kar je manj kot v primerljivi mednarodni
raziskavi, pri kateri se je izkazalo, da bi se za to od-
ločil vsak četrty udeleženec (Ipsos, 2013). Sicer pa



Slika 1. Razporeditev kategorij odprtih odgovorov na vprašanje, kaj bi udeležence pri odhodu v tujino najbolj skrbelo.

so Slovenci glede ideje o delu v tujini dokaj enakomerno razdeljeni - približno polovica jih razmišlja o tujini, polovica bi raje ostala v matični državi, kar je ovrglo naša pričakovanja, da bodo udeleženci imeli pretežno pozitivno stališče do dela v tujini. V omenjeni mednarodni raziskavi je bil pogoj vsaj 10% višja plača, v navedeni raziskavi pa smo jih vprašale za koliko bi morala biti večja, da bi se za to odločili. Ugotovile smo, da bi se polovica Slovencev odločila za delo v tujini v primeru, da bi jim delodajalec ponudil za več kot 100% višjo plačo.

Prav tako smo na podlagi mednarodne raziskave (Ipsos, 2013) predvidevale, da pri verjetnosti odhoda v tujino med spoloma ne bo prihajalo do večjih razlik, česar pa naša študija ni pokazala. Izkazalo se je namreč, da bi moški z večjo verjetnostjo vzeli službo v tujini. Pri tem moramo opozoriti na dejstvo, da je bilo žensk v vzorcu veliko več kot moških, zaradi česar morda dobljeni rezultati ne odražajo realnega stanja.

Rezultati so pričakovane, da verjetnost za selitev upada s starostjo, le delno podprli. Najbolj pozitivna stališča do dela v tujini je res imela najmlajša starostna skupina, torej osebe, stare med 20 in 29 let, hkrati pa tudi najstarejši v vzorcu, torej stari 60 in več let. To je morda posledica dejstva, da je bilo število najstarejših udeležencev v vzorcu v primerjavi z drugimi zelo majhen. Tudi izobrazba ni pokazala nobenega trenda, saj so v primerjavi z drugimi najverjetneje delo v tujini sprejeli tisti s srednješolsko izobrazbo in izobrazbo visokošolske prve stopnje. V mednarodni raziskavi sicer do razlik v odločitvi glede na izobrazbo ni prišlo (Ipsos, 2013).

Pri preverjanju razlogov za in proti delu v tujini smo vključile dejavnike, ki jih je v svoji raziskavi na

mladih zaposlenih v Avstraliji uporabila tudi Tharenou (2003). Pri odločanju, ali bi Slovenci sprejeli službo v tujini, so se kot najpomembnejši dejavniki za izkazali trije. Prvi je primernost države, še posebej njena varnost in politična stabilnost, sledili pa sta še višina plače ter vsebina dela in priložnosti, povezane z njim. Na verjetnost za sprejetje ponudbe so poleg navedenih dejavnikov pomembno vplivali tudi priložnosti za potovanje in spoznavanje nove kulture, priložnosti spoznavanja novih ljudi in pridobivanja novih vez ter karierni razvoj. Pri tem so mišljeni predvsem večja zaposljivost, napredovanje in razvijanje sposobnosti kot posledica delovanja v tujini. Primernost države in možnost spoznati nove in drugačne ljudi sta se izkazala kot pomembna dejavnika tudi v avstralski raziskavi (Tharenou, 2003), prav tako pa so rezultati delno skladni z ugotovitvijo Brkić (2012), da so najpomembnejši dejavniki mladih v Sloveniji predvsem plača, nove izkušnje, boljši delovni pogoji in večja možnost zaposlitve.

Poleg pričakovanj pa so pri presojanju o tako pomembni odločitvi pomembni tudi dejavniki proti delu v tujini, ki na plano prihajajo večinoma v obliki skrbi in strahov. Najbolj bi Slovence obremenjevala izguba partnerskega odnosa ter slaba plača, na samo verjetnost odločitve za odhod pa je pomembno vplivalo še pogrešanje družine in prijateljev. V nasprotju z avstralskimi mladimi zaposlenimi (Tharenou, 2003) ne bi posebej skrbeli kulturni šok in kulturne razlike, pogrešanje priložnosti za delo doma, trenutno zadovoljstvo z delom doma ter trajanje dela.

Zanimalo nas je tudi, kaj udeležence na splošno najbolj skrbi glede odhoda na delo v tujino ter jih prosile, da jih bolj poglobljeno opišejo.

Najpogostejši odgovori na odprto vprašanje sodijo v kategorijo *družina in prijatelji*. Udeleženci so opisovali predvsem skrbi glede pogrešanja družine in sorodnikov, šolanja otrok in njihovega prilagajanja na novo okolje (»Preprosto sem zelo navezana na družino in njena odsotnost bi najbrž vplivala na številne druge dejavnike kot so osamljenost, izguba partnerja, nesrečnost, vse to pa bi potem vodilo v slabšo produktivnost na zaposlitvenem področju.«). Prav tako so omenjali skrbi glede spremembe odnosov po njihovi vrnitvi domov (»Zapuščanje trenutnega življenja, družine, kroga prijateljev. Ko bi se vrnila, bi stvari bile čisto drugačne.«).

Druga najpogostejša skrb se nanaša na *prilagoditve na novo okolje*. S tem so povezane skrbi glede znanja tujega jezika (»Verjetno znanje tujega jezika in s tem povezano tudi spoznavanje ljudi oz. sodelavcev. Skrbelo bi me to, da se ne bi mogla dovolj hitro naučit tujega jezika in se ne bi mogla vključit v tim.«), urejanja birokratskih zadev (»...ureditev bivanja, zdravstva in drugih zakonskih ureditev.«) in skrbi glede vzpostavitve nove socialne mreže (»Težko je vzpostaviti vezi na novo, če nikogar ne poznaš.«). Udeleženci so poročali tudi, da jih skrbi tako velika sprememba v življenju in s tem povezani občutki osamljenosti in domotožja (»Občutek osamljenosti, dokler ne bi spoznala novih ljudi in sodelavcev, saj zase menim, da je zelo pomembno, da se v novem okolju počutim domače in da imam ob sebi nekoga, ki mi pomaga.«).

Vsak deseti udeleženec je kot najpomembnejšo skrb izpostavil *partnerski odnos*, pri čemer jih je najbolj skrbelo to, ali se bo partner strinjal s to odločitvijo in ali bo tudi sam pripravljen iti v tujino. Največ udeležencev znotraj te kategorije je skrbela

izguba partnerskega odnosa in občutki osamljenosti. Mladi v raziskavi Brkić (2012) niso poudarili partnerskega odnosa, medtem ko je le-ta v tej študiji eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Izkazalo se je, da mladim partnerski odnos predstavlja zelo pomemben dejavnik, saj je pomembnejši kot udeležencem, starim med 50 in 59 let.

Ostali udeleženci so omenjali tudi skrbi, povezane z *varnostjo in standardom države* (politično stanje, nižji življenjski standard kot v matični državi, teroristični napadi . . .), s *finančno platjo* (slabša plača, dodatni stroški . . .), *pričakovanji v zvezi z delom in kariernim razvojem* (nezmožnost napredovanja na službeni in osebnostni ravni).

Najmanj je bilo udeležencev, ki so kot največjo skrb izpostavili *vrnitev domov* (»Ali bi se lahko vrnila domov in opravljala službo doma, če bi želela?«) ter tistih, ki nimajo nobenih skrbi v zvezi z delom v tujini.

ZAKLJUČEK

Ugotovitve naše raziskave lahko kadrovskim in vodilnim delavcem pomagajo pri načrtovanju in prilagoditvi zaposlenih, ki se odpravljajo na delo v tujino. Opremljeni z znanjem o njihovih najpogostejših strahovih, skrbih in pričakovanjih, povezanih z odhodom, lahko zaposlene bolje pripravijo in poskrbijo za njihovo blagostanje in učinkovitost v novem okolju. Približno polovica Slovencev razmišlja o delu v tujini, pri čemer so ideji o odhodu najbolj naklonjeni mladi moški. Ena izmed glavnih nalog organizacije pri premeščanju zaposlenih v tujino je, da prepoznajo tiste zaposlene, ki so za delo v tujini najbolj primerni kandidati. Zaposlenim je pomembna predvsem varnost države, v katero se

odpravljajo, višina plače ter vsebina in priložnosti, ki jih nova služba ponuja. Zaradi tega predlagamo, da kandidatom pred odločitvijo in odhodom poudarimo vse priložnosti in koristi, ki jih lahko pridobijo od tovrstne izkušnje, kot so karierni razvoj (skupaj tudi načrtujejo dolgoročni karierni načrt), večja zaposljivost, več poznanstev ipd. Pomembno je, da organizacija skrbi za strokovni in osebni razvoj zaposlenega ter se z njim pred odhodom pogovori o možnostih po vrnitvi domov. Prav tako je pomembno nasloviti največje skrbi, ki se pojavljajo ob odhodu v tujino. Le-te so predvsem izguba ali znatno poslabšanje družinskih, partnerskih in prijateljskih odnosov, nezmožnost vključitve v novo okolje ter nepoznavanje birokratskih pravil in postopkov v novi državi. Odhod na delo v tujino bi tako zelo olajšala pomoč delodajalca pri urejanju birokratskih zadev (npr. pri iskanju in urejanju bivališča, zdravstvenega zavarovanja itn.), zagotovitev jezikovnih tečajev, ki bi zaposlenim omogočala lažjo prilagoditev na novo kulturno in socialno okolje ter morda tudi izpostavitve različnih dejavnosti, ki so v novi državi na voljo, kjer bi lahko sodelovali in si širili socialno mrežo. Predvsem pa se je potrebno osredotočiti na socialne odnose zaposlenih ter na načine, kako bi le-te ohranili. Veliko udeležencev študije je izpostavilo, da bi o tujini razmišljali le, če bi z njimi odšla tudi družina. V tem primeru bi bila idealna rešitev, da organizacija poskrbi tudi za odhod, bivanje in zaposlitev partnerjev oz. družine zaposlenih v tujini, varstvo otrok ipd. V primeru, da te možnosti ni, lahko organizacija poskrbi za varstvo otrok doma (zakup mest v vrtcu, finančna podpora) ter morda pomaga družini z družinskim servisom (pomoč pri likanju, čiščenju, delih na vrtu), kar bi znatno zmanjšalo skrbi zaposlenih. Prav tako bi

skrb za družino zmanjšali s tem, da bi zaposlenemu omogočili dovolj pogoste obiske ali pa odhode domov (npr. s kritjem potnih stroškov).

Raziskava nudi vpogled v razmišljanje in odnos Slovencev do dela v tujini. Gre za prvo tovrstno raziskavo v Sloveniji, ki vključuje dovolj velik vzorec udeležencev vseh starosti. Do sedaj je bila namreč v slovenskem prostoru narejena le raziskava o odnosu mladih do dela v tujini, ta študija pa vključuje tudi aktivno delovno populacijo. Prednost so tudi odprti odgovori, ki nam omogočajo bolj poglobljen uvid v skrbi in pričakovanja zaposlenih glede obravnavane tematike. Glavna pomanjkljivost raziskave je predvsem neizenačenost vzorca po spolu, saj je bilo kar tri četrtine udeležencev ženskega spola. Prav tako bi bilo v prihodnje vprašanja zastaviti bolj odprto, kar bi omogočilo še boljši vpogled v določene vidike odnosa do tujine (npr. namesto podanih odgovorov bi lahko vprašanje zastavili kot: »Za koliko odstotkov bi morala biti plača višja, da bi se odločili za odhod v tujino.«). Obstaja tudi možnost, da so na odprte odgovore na koncu vprašalnika vplivali že prej ponujeni odgovori iz drugih vprašanj. Zato bi lahko v prihodnje vprašanje, »kaj vas najbolj skrbi«, postavili na začetek vprašalnika in s tem pridobili mnenje, ki ne bi bilo odvisno od že podanih predlogov.

Tema pričakovanj in skrbi delavcev pred odhodom na delo v tujino je zagotovo pereča in zelo aktualna, hkrati pa še zelo malo raziskana, zaradi česar je nadaljnje raziskovanje še kako potrebno. Osebni in psihološki vidiki kandidatov za delo v tujino so pogosto spregledani, pa vendar imajo velik vpliv na učinkovitost in uspeh delavca v novem okolju, posledično pa tudi ob vrnitvi v matično

organizacijo oz. podjetje. Zato vodilne pozivamo k večji pozornosti in upoštevanju navedenih dejavnikov pri izbiri in upravljanju z zaposlenimi, ki se odpravljajo v tujino.

LITERATURA

- Ipsos (2013). *Mobilising talent: The global mobility challenge*. Sneto z naslova: http://www.bdointernational.com/Publications/BDO-Survey-Mobilising-talent/Documents/BDO%20Mobilising%20Talent_070513_small.pdf
- Brkić, T. (2012). *Odnos mladih do dela v tujini*. Diplomsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Tharenou, P. (2003). The initial development of receptivity to working abroad: Self-initiated international work opportunities in young graduate employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 489–515.

... IN BELEŽI

