

ЗА ПРАКТИКУВАЩИ ОТ ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕЖДУКУЛТУРНА КОМПЕТЕНТНОСТ



СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	2
1.1. ПРОЕКТЪТ „ИНТЕРКУЛТУРНО ОБУЧЕНИЕ – КУЛТУРНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ”	3
1.2. ЗАЩО Е НЕОБХОДИМО „МЕЖДУКУЛТУРНО ОБУЧЕНИЕ”?	4
1.3. ЦЕЛ НА НАСТОЯЩИЯ НАРЪЧНИК	5
1.4. ЗА КОГО Е ПРЕДНАЗНАЧЕН ТОЗИ НАРЪЧНИК?	6
2. ОСНОВА ЗА СЪСТАВЯНЕ НА НАРЪЧНИКА	7
2.1. АНАЛИЗ НА НИЩИТЕ И НУЖДТЕ	7
2.2. „ПЪТЯТ НА МИГРАНТА”	8
3. МЕЖДУКУЛТУРНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ	9
3.1. КАКВО Е МЕЖДУКУЛТУРНА КОМПЕТЕНТНОСТ?	9
3.2. КАК ТОЗИ НАРЪЧНИК ТРЕТИРА РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУКУЛТУРНИ СПОСОБНОСТИ?	10
3.3. КАК ТОЗИ НАРЪЧНИК ТРЕТИРА РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУКУЛТУРНИ СПОСОБНОСТИ?	12
4. ИЗГРАЖДАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА МЕЖДУКУЛТУРНИ СПОСОБНОСТИ	14
4.1. САМОСЪЗНАНИЕ	14
4.2. ОБЩУВАНЕ	18
4.3. ГЪВКАВОСТ	23
4.4. РАБОТА В МРЕЖА	27
4.5. РЪКОВОДСТВО НА МЕЖДУКУЛТУРЕН ЕКИП	31
4.6. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА	36
4.7. ОРИЕНТИРАНост КЪМ УСЛУГИТЕ	41
ПРИЛОЖЕНИЯ:	46

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Този наръчник е предназначен за служители в системата на Професионално образование и обучение (ПОО) в цяла Европа. Има за цел да насърчи и улесни служителите да развиват „межкултурна компетентност”. Межкултурната компетентност е сбор от възгледи, умения и понятия, които са в причинно-следствена връзка с поведенчески модели, позволяващи ефективна работа и общуване с хора от други страни и различни култури (виж 3.1). С фразата „хора от други страни и различни култури” описваме широк кръг от хора, който включва мигранти, малцинствени етнически групи, както и малцинствени езикови, културни и религиозни общности. В някои случаи наръчникът се отнася единствено до мигранти, тъй като нуждите им могат да са различни от тези на другите групи.

Наръчникът започва с въведение в проекта, чрез който е разработен. След това описва межкултурните способности и разглежда процеса на изграждането им. В изложението са набелязани и подробно описани осем общи межкултурни способности, които да ръководят читателите в процеса на изграждане на умения, познания и поведенчески модели, свързани с тях.

1.1. ПРОЕКТЪТ „ИНТЕРКУЛТУРНО ОБУЧЕНИЕ – КУЛТУРНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ”

Наръчникът е разработен от проект, наречен „Интеркултурно обучение – културни компетентности” (ILCC). Това е един от проектите „Трансфер на иновации”, финансирани от програмата „Леонардо да Винчи”. В него участват седем организации от пет страни-членки на Европейския съюз.

1. AEDIPE (Национална асоциация на мениджъри в развитието на човешките ресурси), Испания (водещ партньор)
2. beramн (неправителствена организация, специализирана в интегрирането на работници-мигранти, със специален фокус върху жените), Германия (www.berami.de)
3. DVV International (Институт за международно сътрудничество към Сдружението на германските народни университети), Германия (www.dvv-international.org)
4. Институт за бизнес-образование към Търговската палата на Словения (www.cpu.si)
5. IMH (Технически институт; Център за ПОО), Баска автономна област, Испания (www.imh.es)
6. Европартньори 2000 (неправителствена организация, специализирана в образованието и обучението), България (www.europartners2000.org)
7. NIACE (Национален институт за продължаващо образование на възрастни), Англия и Уелс (www.niace.org.uk)

¹ Повече информация можете да потърсите на: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm

Целта на проекта „Интеркултурно обучение – културни компетентности” (ILCC) е да се подобри интегрирането на хората от други страни и различни култури в пазара на работна ръка, като се насърчи и подпомогне изграждането на межкултурна компетентност на служителите в Професионално образование и обучение в Европа. Според предназначението на този наръчник, сферата на професионално образование и обучение включва:

- организации и служители, ангажирани с улесняване на достъпа до професионално образование и обучение, както и на участието в него, чрез осигуряване на информация, съвет и ръководство / наставничество или образование / обучение;

- организации и служители, ангажирани с набирането на работници.

Предвижда се преките потребители на този проект да са служители в системата на ПОО, включително преподаватели, наставници, инструктори, агенти за набиране на кадри, мениджъри, както и съветници и ръководители по професионално ориентиране. Непреки потребители могат да бъдат възрастни учаци и работници, особено хора от други страни и различни култури.

Проектът „Интеркултурно обучение – културни компетентности” е разделен на четири основни етапа:

1) Анализират се нишите и нуждите (виж 2.1). Всеки от партньорите трябва да се фокусира върху собствения си страна и върху конкретен промишлен сектор и:

- да проучи опита на групи от други страни и различни култури в по-широк миграционен контекст;
- да илюстрира пътя на среднотатистическия мигрант към пазара на работна ръка;
- да дефинира и анализира ключовите длъжности на служителите на ПОО и изискванията към уменията им;
- да разгледа актуалната ситуация по отношение на межкултурното обучение и съществуващия водещ опит;
- да определи наличните модели за межкултурно обучение, които могат да се адаптират за нуждите на ПОО. Партньорите използват основно Националните професионални стандарти за межкултурна работа на CILT (Великобритания).

2) Разработване на проекто-наръчник за служители в системата на ПОО, който да им помага да развият

межкултурните си способности чрез набор от налични ресурси, както и посредством опита и познанията на останалите партньори.

3) Изпробване на проекто-наръчника върху различни служители на ПОО, работещи при различни условия и върху експерти по межкултурни компетентности във всички страни-партньори, преди изготвянето на окончателния вариант.

4) Разпространяване на окончателния вариант на наръчника.

² CILT - Национален център по езиките (2008) National Occupational Standards for Intercultural Working London: CILT

1.2. ЗАЩО Е НЕОБХОДИМО „МЕЖДУКУЛТУРНО ОБУЧЕНИЕ“?

Сложно е да се живее и работи в един глобализиран свят. Хората, общностите, фирмите и организациите са изправени пред все повече и повече предизвикателства, произтичащи от множество разнообразни причини, които предизвикват промяна или нужда от промяна: промяна в методите на работа, ценностите, технологиите, обществото. Все по-разнородното европейско население е, само по себе си, резултат от промените в глобалната комуникация и от повишената мобилност. Като част от модела на повсеместната миграция, хора са мигрирали в Европа (както и от Европа и от една европейска страна – в друга) поради най-разнообразни и, често, сложни и преплетени причини, а също така, нередко, и при трудни обстоятелства. Полученото в резултат по-голямо многообразие изисква промяна в съществуващите методи на работа, за да се обхващат и задоволяват адекватно потребностите и стремежите на хора от други страни и различни култури и да се обслужват по-мощни демографски промени.

Межкултурните компетентности са жизнено важни за обучението през целия живот. Нещо повече, липсата на межкултурни компетентности най-вероятно ще спъва възможностите на Европа за обновление. Докладът „Създаване на иновативна Европа“ (т.нар. „доклад Ахо“) препоръчва спешни действия, насочени към по-добро използване и усъвършенстване на иновационния потенциал на Европейския съюз, за да се отговори на предизвикателствата на глобализацията:

„Преодоляване на социалните и културни трудности чрез създаване на работни места, приобщаване на имигрантите, подобряване на образованието (особено за пораждане на интерес и ангажираност към науката и техниката), използване на културното многообразие и изглаждане на неравенствата вътре в Европейския съюз, изострени от разширяването му.“ (2006, стр.13).

Реакциите към нарастващото многообразие варират от положителни до отрицателни. Някои приемат различията като възможност за творчество и обновление; но те се разглеждат и като заплаха. В резултат на страха от различното и непознатото, някои реакции се фокусират повече върху разликите, отколкото върху приликите и свързват различното с „лошо“ или „опасно“, а подобното – с „добро“ или „безопасно“.

Управление на многообразието е вече тема за работа в училища, колежи, фирми и организации. Ефективното управление на многообразието включва необходимостта от „межкултурни способности“. Служителите, включително и тези на ПОО, се нуждаят от добре развити межкултурни способности, за да работят и общуват успешно с хора от други страни и различни култури.

Межкултурната компетентност не е само въпрос на политическа коректност, добри обноски или етични съображения. Межкултурните способности са необходими, за да се задоволи нуждата от социална, икономическа и културна интеграция и да се удовлетворят законовите и професионални изисквания, които влияят директно върху професионалната работа, успеха на организациите и цялостната ефективност на служителя на ПОО. В много случаи развиването на межкултурни способности не е било част от основното обучение на служителите на ПОО.

Освен това, законовите разпоредби на няколко страни от Европейския съюз изискват межкултурна ефективност, особено законови разпоредби, свързани с равните възможности, социалното изключване, анти-дискриминационната практика и интегрирането на работници-мигранти или хора от други страни и различни култури, включително от етнически малцинства. Като служител в системата на ПОО, трябва да притежавате задълбочени познания за отражението на тези европейски или национални разпоредби върху ежедневната ви работа .

³ Aho Group Report (2006) Creating an Innovative Europe http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm

⁴ За пример виж Davis, N. and Cho, M. O. (2005) Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation. Interactive Educational Multimedia, Number 10 (April 2005), pp.1-22 <http://www.raco.cat/index.php/iem/article/viewFile/204569/273103>

Високата межкултурна ефективност подпомага сферата на професионалното образование и обучение, като води до:

- осигуряване на специални услуги за обучение и насоки / ръководство в областта на ПОО, които отговарят на конкретни индивидуални и организационни нужди;
- по-широки познания за межкултурните изисквания към професионалната работа;
- по-здрава връзка между служителите на ПОО и клиентите;
- по-висок дух и продуктивност на служителите;
- по-усъвършенствани системи за управление на персонала;
- разпознаване на дискриминационни похвати и предприемане на мерки срещу тях или последици от тях при всякакви групи служители или клиенти;
- избягване на оплаквания срещу незаконна дискриминация;
- по-голям успех в интеграционните процеси, поради по-добро разбиране на нуждите и очакванията на клиентите;
- разпознаване и приобщаване на таланти по ефективен и открит начин;
- по-ефективни процеси за внедряване на нови работници от други страни и различни култури във фирмата или организацията;
- изграждане на творческа и иновативна работна среда .

1.3. ЦЕЛ НА НАСТОЯЩИЯ НАРЪЧНИК

Този наръчник е разработен като средство за обучение на служители в системата на ПОО и има за цел да улесни професионалното им развитие. Той ще ви помогне:

- да разширите представите си за култура;
- да се запознаете с някои от начините за изграждане на межкултурни способности;
- да си изградите разбиране за межкултурна компетентност и връзката ѝ с вашата длъжност;
- да усъвършенствате межкултурните си способности, като определите собствените си силни и слаби страни в тях и областите за по-нататъшно развитие;
- да получите информация за други ресурси, които могат да подпомогнат межкултурната работа.

В резултат на всичко това ще станете по-ефективни в отношенията си с хора от други страни и различни култури, както и с хора с различно от вашето социално и културно положение. Този наръчник може да се изпълва по няколко начина:

1. за самостоятелна работа и самообучение;
2. за индивидуални или групови практически занимания с инструктор;
3. за специализирани курсове с преподавател.

⁵ Можете да намерите европейското законодателство в уебсайта на Европейския съюз: <http://europa.eu>. За национални или регионални разпоредби трябва да се консултирате с национални, регионални или местни власти и обществени организации за образование, обучение и трудова заетост.

⁶ CILT – Национален център по езиките (2008) National Occupational Standards for Intercultural Working London: CILT

1.4. ЗА КОГО Е ПРЕДНАЗНАЧЕН ТОЗИ НАРЪЧНИК?

Този наръчник може да се използва от най-различни служители, но е предназначен основно за информация и помощ на служителите в системата на ПОО. Те са професионалисти, които играят ключова роля в процесите на професионално образование, обучение и интегриране.

През първия етап на проекта партньорите в него проучиха типичния „път,” по който хората от други страни и различни култури могат да тръгнат, за да достигнат до възможностите на пазара на работна ръка и да се интегрират професионално. Този етап позволи на партньорите да определят ключовите служители, които подпомагат този процес, а това са длъжностите, върху които се фокусира настоящият наръчник:

1. преподавател (включително учители, инструктори и наставници в центровете за професионално образование и обучение и за общо образование и обучение);
2. консултант (включително съветници по професионално ориентиране и служители в центровете на ПОО за информация, съвети и насоки);
3. агент за набиране на кадри (включително посредници в търсенето на работа и набирането на работна ръка към центровете на ПОО, към агенции по труда или фирми, както и мениджъри; тоест, хората, които решават кой да бъде нает и за какво).

Длъжностните характеристики на хора, заети с тези дейности, могат да варират според страната, положението на организацията, индивидуалната и организационна степен на отговорност и други фактори, но партньорите в проекта успяха да разработят стандартни длъжностни характеристики, като включиха най-обичайните за различните страни белези. Можете да ги намерите в приложение 2.

2. ОСНОВА ЗА СЪСТАВЯНЕ НА НАРЪЧНИКА

2.1. АНАЛИЗ НА НИШИТЕ И НУЖДИТЕ

Партньорите анализираха опита на хора от други страни и различни култури, влезли в системата на ПОО в страните, включени в проекта. Бяха направени следните заключения:

1. Изходното положение на хора от други страни и различни култури в петте страни-партньори е много разнообразно. Например, положението на мигрантите е много различно от това на местните малцинствени етнически общности. Хората от други страни и различни култури подлежат на други законови ограничения по отношение на достъпа до образование и работа.
2. Квалификационното равнище на мигрантите в анализирани страни варира от много ниско до много високо, но бяха открити някои общи белези:
 - a. Независимо от квалификационното си равнище, мигрантите обикновено приемат работа от по-ниско ниво.
 - b. Мигрантите обикновено получават ниско платена работа при по-лоши работни условия в сравнение с останалите работници.
 - c. Безработицата често е по-голяма сред мигрантското население, отколкото сред местното.
3. Барьерите, пред които се изправят хората от други страни и различни култури по пътя към пазара на работна ръка са много сложни и разнообразни, но се очертават два основни типа:
 - a. Структурни бариери, свързани с организацията на пазара на труда и обучението, както и законови ограничения на европейско и национално ниво. Един от основните проблеми е официалното и практическо признаване на квалификацията, уменията и трудовия стаж. Това не е нова спънка, но има още какво да се направи за преодоляването ѝ.
 - b. Субективни бариери, свързани с предразсъдъците и стереотипите на онези, които общуват с хора от други страни и различни култури по време на обучението и интеграцията им в пазара на работна ръка.
4. Когато фирмите и организациите си изграждат конкретни и позитивни методи за борба със стереотипите и предразсъдъците, незабавните резултати са равни възможности и истинска интеграция.
5. Щом една от ключовите пречки пред интеграцията е свързана с отношението на онези, които контактуват с хората от други страни и различни култури и, съответно, с техните умения, познания и поведение, значи е важно да се определят тези ключови служители, за да се разреши този проблем. Като резултат от анализа на нишите и нуждите бяха дефинирани три основни типа служители (виж 1.4).
6. Тези конкретни типове служители към ПОО обикновено не получават никакво специално обучение, което да им помогне да се борят по-ефективно срещу дискриминацията, например обучение за изграждане на межкултурни способности. В резултат на този анализ партньорите по проекта „Интеркултурно обучение – културни компетентности” разработиха рамка за межкултурни компетентности за тези служители и я приложиха към обособените три основни длъжности.

2.2. „ПЪТЯТ НА МИГРАНТА”

Една от най-информативните задачи, изпълнени от партньорите беше набелязването на типичния „път” към трудовата борса, който може да следва един мигрант в различните страни-участнички в проекта. Разбира се, има известни разлики в отделните страни, дължащи се на националните законови разпоредби и структурите на ПОО, но анализът на този „път” ни доведе до по-дълбоко разбиране на положението на работниците от други страни и различни култури при един типичен интеграционен процес.

Тук ще прочетете историята на Хелън, фиктивно име на една бежанка, представена като пример от Националния институт за продължаващо образование на възрастни (NIACE).

Хелън е от Сиера Леоне. Идва във Великобритания през 1999 година с тригодишната си дъщеричка, най-малка от шестте ѝ деца. Както много други бежанци, Хелън пристига в Лондон, където познава няколко свои сънародници. След като подава молба за убежище, тя е разпределена в Дерби. Говори английски като втори език и като квалифицирана медицинска сестра иска да продължи професионалната си кариера възможно най-скоро.

Започва да търси информация за работа като медицинска сестра във Великобритания. Пита гледачката в групата „майка и дете”, която посещава, дали може да ѝ помогне. Гледачката ѝ казва, че има приятелка, която е медицинска сестра и за Хелън няма да има никакъв проблем да започне работа като такава, тъй като Националната здравна служба едва намира работна ръка и с готовност назначава сестри от други страни. Няколко седмици по-късно Хелън пита друга гледачка дали може да я насочи някъде за съвет относно работа като медицинска сестра. Насочват я към съветник по професионално ориентиране.

Съветничката дава на Хелън информация относно регистрационните изисквания за медицински сестри и адреси на уебсайтове, в които се предлагат такива работни места. Тя съветва Хелън да си напише автобиография и ѝ обяснява как да го направи. Следвайки инструкциите ѝ, Хелън изпраща документите си до Съвета на медицинските сестри и акушерките и плаща необходимата такса. Отговарят ѝ, че не подлежи на регистрация като медицинска сестра, тъй като обучението ѝ е било само двегодишно, а според изискванията е необходимо поне тригодишно обучение. Хелън се обажда в Съвета, за да обясни, че е преминала голям следдипломен стаж и обучение, но ѝ казват, че това не се зачита.

След още няколко месеца Хелън е насочена към проект, който работи специално с бежанци. Именно чрез работата си с консултант към проекта за бежанци Хелън получава пълна информация относно реда за регистрация на медицински сестри във Великобритания. Консултантът открива, че не е било нужно да плаща такса на Съвета на медицинските сестри и акушерките, тъй като доходите ѝ са много ниски, но не може да ѝ издейства обезщетение. Хелън е много разстроена от това, че не ѝ признават квалификацията и уменията и е решена да се върне към професията на медицинска сестра, дори и да трябва да започне обучението си от нулата.

С помощта на консултант Хелън разбира, че не може да учи в университет, докато не получи статут на бежанец. Съветват я и я насърчават да се запише в курсове, които ще ѝ помогнат, когато получи възможност да учи за медицинска сестра, както и да полага доброволен труд в областта на здравеопазването и социалните грижи. Въпреки, че трябва да се справя с несигурността и ограниченията на статута си, Хелън постоанства. Завършва обучение по компютърна грамотност и курс за подготовка за висше образование, който ѝ дава признат във Великобритания ценз за прием във висше учебно заведение за обучение на медицински сестри. Чрез доброволния си труд получава достъп до различни кратки курсове и се сдобива с препоръки.

След седем години чакане Хелън получава положителен отговор на молбата си за убежище. Записва се в курс за медицински сестри и работи на непълнен работен ден като личен асистент на хора в неравностойно положение.

3.МЕЖДУКУЛТУРНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

3.1. КАКВО Е МЕЖДУКУЛТУРНА КОМПЕТЕНТНОСТ?

Компетентност е психологическо понятие, възникнало през 70-те години на миналия век. Най-разпространеното определение за компетентност е сбор от отношения, умения и понятия, които са в причинно-следствена връзка с успешното поведение в организационен или социален контекст. Най-добрият начин да се разбере стойността на една компетентност е чрез използването на категориите „ефективен” или „неефективен” за оценяване на поведение в даден контекст (напр. работно място, социална среда, или участие в групово работно място). Ако контекстът включва работа с хора от други страни и различни култури, компетентността може да се смята за „междукulturна компетентност”.

Думата „междукulturен” не е лесна за дефиниране: тя се отнася до поне двама души от различни среди и се фокусира върху взаимно разбирателство и ефективно общуване. Проектът „Мрежа за междукulturно обучение в Европа” (NILE) дефинира термина „междукulturен” в контекста на учебния процес по следния начин: „междукulturното обучение обозначава едно понятие за това, как хора от различни среди и различни култури могат да бъдат подтикнати да развиват по-гъвкави отношения, да изградят мостове помежду си, въпреки разликите, и да живеят в мир заедно. ‘intercultural learning denotes a concept of how people with different backgrounds and from different cultures, can be challenged, develop more flexible attitudes, build bridges in spite of differences and live together peacefully. Този динамичен социален процес е свързан с активен индивидуален процес на неспирен обмен и придобиване на познания, позиции или поведение, породени от общуването с други култури” (2008, стр. 11-12) .

Проектът NILE (Мрежа за междукulturно обучение в Европа) също така определя „междукulturната компетентност” като „способност за успешна комуникация с хора от широк спектър от култури” (2008, стр. 13) . Ако разширим това извън рамките на комуникативните умения, то междукulturна компетентност е способността на даден човек да изпълнява ефективно професионалните си задължения при работа в интеркултурна среда.

Извадени от междукulturния контекст, осемте способности, разгледани в 2.3 са общи способности. Например, „общителност” е способност, която повечето организации очакват от персонала си. Обаче в междукulturен контекст тези способности стават междукulturни способности. Разглеждани във връзка с междукulturна среда, способностите имат специфични поведенчески показатели, които са разгледани в раздели 4.1 - 4.8 на настоящия наръчник.

⁷ NILE (2008) Implementing Intercultural Learning Activities :A methodological guide Bonn: DVV International

⁸ NILE (2008) Implementing Intercultural Learning Activities :A methodological guide Bonn: DVV International

Подходът към изграждане на „способност”, който е главна цел на този наръчник, се основава на следните принципи:

1. Развитие на една способност е непрестанен учебен процес.
2. Учебният процес се състои от индивидуална или групово работно място, която дава възможност на учащите да опознаят позициите, уменията и поведението си, свързани с конкретните способности и да помисли върху тях.
3. Трудно е да се отделят способностите една от друга, защото те се преливат и преплитат. Поради това, осемте способности, включени в рамката, трябва да се разглеждат като едно цяло при използването на този наръчник.

Освен това, за да е межкултурно компетентен, човек трябва да се научи да разграничава ценностите и убежденията си, които смята за компромисни (например, религиозни вярвания, стил на обличане и пр.), от онези, за които е безкомпромисен (например, човешките права). В процеса на изграждане на межкултурни способности трябва да приемете, че ценностите на клиента ви може да са различни от вашите и да се научите да уважавате тези различни ценности. Може и да се сблъскате с ценности, които не подлежат на компромис във вашата ценностна система и ако, например, се нарушават човешки права – отнема се, да кажем, достъпа на жена до образование, организацията ви ще трябва да разработи правилната политика, която да ви помогне в преодоляването на възникналите проблеми.

Също така, не бива да се приема, че всички различаващи се или противопоставящи се ценности, убеждения и условности, или всички недоразумения са плод (реален или въображаем) на разликите между етноси, националности или култури. Макар, че това винаги трябва да се отчита, все пак разногласия и недоразумения се пораждат понякога и от индивидуални различия.

3.2. КАК СЕ ИЗГРАЖДАТ СПОСОБНОСТИТЕ?

За изграждане на межкултурни способности е важно да се изследва и развие разбиране за сложността на понятието „култура” (проект NILE, 2008). Културната чувствителност, която е важна за избягване на културно типизиране, включва:

- признаване, че културата е динамична;
- осъзнаване на културната хетерогенност и
- разбиране, че за формирането на нови културни форми е нужно време understanding that the development of new cultural forms over time.

Проектът NILE прие, като уместна за разбирането на културата в контекста на обучението през целия живот, следната дефиниция на ЮНЕСКО за „култура” (UNESCO 2002 – NILE 2008, стр. 6): „... културата трябва да се разглежда като комплекс от ясно различими духовни, материални, интелектуални и емоционални белези на едно общество или социална група и тя включва, освен изкуството и литературата, също и бит, начини на съвместен живот, ценностни системи, традиции и вярвания.” Партньорите в проекта „Интеркултурно обучение – културни компетентности” също признаха необходимостта да се прави разграничение между индивидуалната и колективната култура.

Моделът на айсберга

Във връзка с културата често се използва моделът на айсберга, който илюстрира различните изяви на индивидуална и колективна култура (музика, храна или значения на лицевата мимика) и доколко те са разпознаваеми.



Моделът на айсберга показва нагледно колко е малък видимият елемент на културата и произтичащото от него човешко поведение в сравнение с невидимите елементи на поведение – точно както видимата и невидимата част на айсберга. Разбирането на поведението изисква да се взимат под внимание и видимите, и „скритите” културни характеристики. В тях се включват културни норми и ценности; убеждения; интереси, нужди и очаквания; емоции; познания и информираност; и самовъзприемането. Обикновено преценяваме дали един човек е компетентен по наблюденията си върху поведение, показващо компетентност или, съответно, липса на такава. Но, както става ясно от този раздел, фокусирането единствено върху видимото поведение не е достатъчно, когато се придобива или усъвършенства някаква компетентност.

⁹ Адаптирано от Общински съвет на Енфийлд, Институт за устойчиви технологии, Градска библиотека на Пренай и Академия TUV SUD GmbH (1987) Межкултурно пособие за обучители на възрастни (Intercultural Toolkit for Adult Educators) Полша: издателство на Института за устойчиви технологии – Национален изследователски център

Моделът на учебния цикъл при възрастните

Процесът на изграждане на межкултурни способности е цикличен, както ще видите от представената по-долу схема. В него се акцентира върху необходимостта от непрестанно развитие, което е отражение на разнообразния и динамичен характер на културата. Схемата показва също, че ние, като отделни личности, започваме процеса на обучението си от различни точки, но ключът към напредък е способността ни да разсъждаваме върху уменията, познанията и общото си ниво на компетентност.

Моделите на учебния цикъл при възрастните (основани на теорията на ученето чрез опит) могат да се приложат успешно за по-лесно справяне с невидимите елементи, включващи познания, самовъзприемане, емоции и убеждения. Основният учебен цикъл показва, че ученето се основава на опит и разсъждение.



Поставен в дадена ситуация, човек действа по определен начин. Действията му влияят върху резултатите от ситуацията, тоест, доколко успешни или неуспешни са били. Това може да се използва като учебно преживяване само ако след това човек помисли върху действията си: кое се е получило добре и кое – не? Как може да се подобри резултатът в бъдеще? Тези разсъждения ни дават възможност да планираме как следващия път да направим нещо по различен начин: единствената възможност да получим различни резултати е да предприемем различни действия, тоест, да възприемем различно поведение.

Познанията и информираността са също ключова част от учебния процес и оказват голямо влияние върху разбирането и поведението ни. Често поведението ни е резултат от невежество. Затова, достъпът до информация и изучаването на водещ опит подпомагат етапите на разсъждение и планиране.

¹⁰ Колб е разработил теория за ученето чрез преживяване, в която ни предлага модел за развитие на способностите. Виж Kolb D.A. (1984) *Experiential Learning experience as a source of learning and development* New Jersey: Prentice Hall

3.3. КАК ТОЗИ НАРЪЧНИК ТРЕТИРА РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУКУЛТУРНИ СПОСОБНОСТИ?

Моделът на айсберга и моделите на учебен цикъл бяха използвани от партньорите в проекта „Интеркултурно обучение – културни компетентности” за създаване на нов модел: емоции – причини – процеси – действия (ЕППД). Той се отнася конкретно за осемте межкултурни способности, включени в рамката и за целевата група (служители към ПОО).

Моделът ЕППД



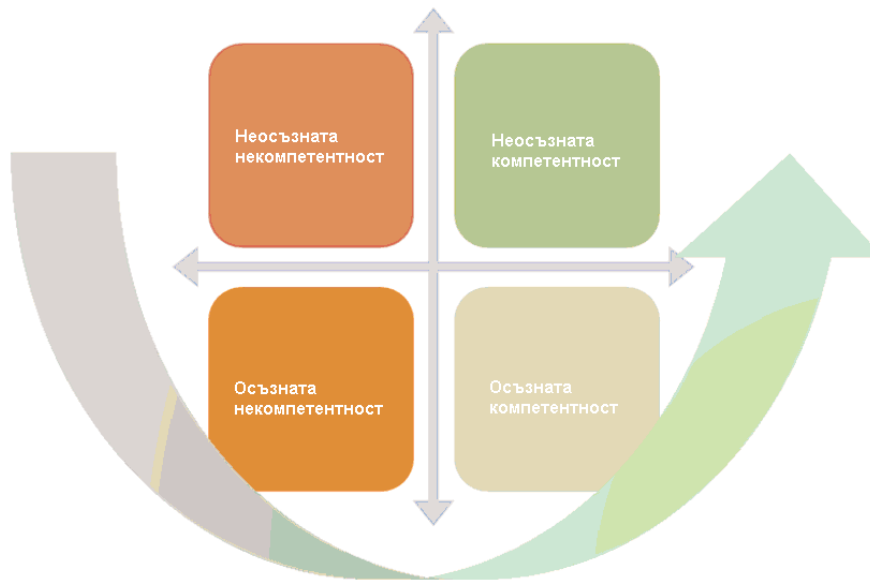
В този модел си взаимодействат четири различни елемента, които влияят на развитието на межкултурни способности.

¹¹ Като например Papadopoulos I, Tilki M and Taylor G (1998) Transcultural Care: A guide for Health Care Professionals. Wilts: Quay Books. Заимствано от проекта IENE (Межкултурно обучение на медицинските сестри в Европа): <http://www.ieneproject.eu/download/Outputs/intercultural%20model.pdf>

- Емоции: емоциите (стереотипи, убеждения, самовъзприемане, мотивация, както и страхове и несигурност) влияят върху процеса на обучение в дадена компетентност. Затова в този наръчник ще намерите раздели, в които се задават въпроси за убежденията и чувствата ви.
- Причини: емоциите са важен елемент от учебния процес, но причините, понятията, познанията и информацията също са важни. В този наръчник ще намерите и информация, която ще помогне за развитието на межкултурните ви способности.
- Процеси: в действителността способностите се прилагат в конкретни работни процеси – например при интервю, курс на обучение или консултация. Затова ще ви помолим да направите оценка на текущата си практика като служители към ПОО.
- Действия: обучението е ефективно, когато се изгради ново поведение. В този наръчник ще ви помолим да разработите собствен план за действие, използвайки някои съвети и насоки, които могат да ви бъдат полезни.

Наръчникът включва също серия анализи на примерни случаи. Примерните случаи имат за цел да помогнат на учащите да осъзнаят целесъобразността на межкултурна компетентност в конкретни ситуации, да помислят над дадени проблеми и да разпознаят възможните сходства със собствената си практика.

Моделът на „четирите етапа на обучение”, който се прилага в раздели 4.1 - 4.8, ще ви помогне да извлечете максимална полза от тези примерни случаи.



Моделът на „четирите етапа на обучение” извежда учебния процес за придобиване на компетентност от първоначалния стадий на „неосъзната некомпетентност” до желания краен стадий на „неосъзната компетентност”.

1. Неосъзната некомпетентност: хората в този стадий не осъзнават своята некомпетентност в дадено умение. Причина за това може да е липса на знания, липса на възможности за упражняване на тази компетентност, както и убеждението, че подобна компетентност не е от значение. Хората може и погрешно да смятат, че са компетентни. Липсата на мотивация или пък някои емоции – като страх, могат да попречат на излизането от този стадий.

2. Осъзната некомпетентност: хората в този стадий осъзнават, че трябва да усъвършенстват уменията си. Това е важна стъпка към ефективното обучение, тъй като то е доброволно и се основава на съзнателни действия. На този етап учащите се нуждаят от подкрепа и ръководство (идеи, знания, похвати и възможности за упражняване на нови умения), за да развият способностите си.

3. Осъзната компетентност: Хората в този стадий съзнателно развиват уменията си. Учащите обръщат внимание на тънките детайли на ситуациите, задачите и поведението си и активно разсъждават върху практическата си дейност.

4. Неосъзната компетентност: хората в този стадий нямат нужда да се концентрират или да се напрягат, за да упражняват дадено умение и са вече опитни. Това може да се дължи на „природна дарба”, която не е съзнателно усъвършенствана, но може и умението да е станало „естествено” след процеса на обучение (етапи 1, 2 и 3).

4. ИЗГРАЖДАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА МЕЖДУКУЛТУРНИ СПОСОБНОСТИ

4.1. САМОСЪЗНАНИЕ

Какво ще научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да осъзнаете ценностите, убежденията и културните условности, които са най-важни за вас и влияят върху поведението и общуването ви с хората при работата ви в системата на ПОО;
- да разберете, че ценностите ви не са универсални и да осъзнаете доколко са културно обусловени;
- да овладеете влиянието на личните си ценности върху възприятията, решенията и действията си на професионалист в системата на ПОО.

Увод

Самосъзнанието е способност да разпознаваме и осмисляме собствените си ценности, убеждения и културни условности, включително предразсъдъците и стереотипите, които е възможно да следваме, и да разбираме, че те не са нито универсални, нито по-висши. То е в основата на всички межкултурни способности и играе съществена роля при усъвършенстването им, тоест, то е важно за общуването и борбата със стереотипите. Самосъзнанието ни дава възможност да отчитаме влиянието на ценностите си и пр. върху възприятието ни за околните и очакванията ни от тях, както и върху поведението ни на работното място и общуването с други хора. Например, ние ще покажем самосъзнание на служител към ПОО, ако вземем предвид, че причина за недоразуменията ни с клиенти може да е нашето отношение или поведение, ако не приемаме автоматично, че причината се крие в отношението и поведението на клиентите и ако не категоризираме държанието им като непристойно.

Поведенчески показатели за межкултурната компетентност „самосъзнание”

Вие сте межкултурно компетентни ако:

- разпознавате собствените си ценности, убеждения и културни условности и знаете как те се отразяват на възприятията и очакванията ви в работни ситуации;
- активно се опитвате да разберете как изглеждат в очите на другите хора вашите ценности, убеждения, културни условности и начини на общуване.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да помислите кога съмосъзнанието играе – или би трябвало да играе – важна роля в работата ви с клиенти от други страни и различни култури. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО:

- Когато работя с клиенти от други страни и различни култури, взимам ли под внимание впечатлението, което оставям у тях с начина си на говорене, облеклото си, изразяването на ценностите си и пр. – поведение, което може да е различно от тяхното и да им е непознато?
- Получавам ли от клиентите си обратна информация – директна или извлечена от реакциите им към мен – за това дали езикът, който използвам или ценностите, в които вярвам оказват влияние върху работата ми с тях?
- Мога ли да си призная, че е възможно някои недоразумения между нас да са породени от липсата на самосъзнание у мен?
- Мога ли да си спомня ситуация, в която личните ми качества и убеждения вероятно са били пречка за постигането на цел в работата ми с човек от различна среда?

- Как реагирам, когато клиентите изразяват ценности, които изобщо не споделям или използвам език, който намирам за смущаващ?
- Мога ли да се отнасям разсъдливо към различията си с клиентите в ценностите, използването на езика и пр. и да работя съвместно с тях, за да открием как можем да преодолеем евентуалните проблеми?

Пътят за развитие на самосъзнание може да се разглежда като поредица от стъпки - всяка една, основана на предходната:

- **Стъпка 1** – Аз съм нормален човек. Защо се държат грубо с мен и сякаш не разбират гледната ми точка?
- **Стъпка 2** – Разбирам, че моите условности не са универсални. Другите може и да не ги споделят. Няма да се засягам, дори и някои техни позиции – изказани или показани чрез действия – да се смятат от моята култура за невъзпитани. Другите култури са ми любопитни.
- **Стъпка 3** – Мога да различа някои от основните различия между нас по отношение на ценностите, убежденията и поведението. Виждам как се отразяват на общуването и взаимното ни разбирателство. Например, започвам да осъзнавам как давам информация и съвет като категорична заповед към клиента, която трябва да се изпълни до следващата ни среща, а може да е по-успокоително да направя по-непринудено предложение.
- **Стъпка 4** – Знам, че трябва да проверя дали разбирам точно кои ценности са особено важни за човека срещу мен и как влияят на поведението му. Трябва също да се уверя, че собствените ми различни ценности не оказват отрицателно въздействие върху начина, по който възприемам този човек и върху общуването ни.
- **Стъпка 5** – Съзнавам до каква степен ценностите, убежденията и културните ми условности влияят върху общуването ми с хора от различна среда. Мога да показвам уважение към различните ценности и поведение и успешно да приспособявам начина си на общуване. Мога да привличам вниманието на околните към съществуващите разлики и да взимам предвид проблемите, които биха възникнали от тях. Мога да посочвам възможни начини за преодоляване на подобни проблеми. Мога да отстоявам ценности, които не подлежат на компромис, например, да се боря срещу дискриминацията и нарушаването човешките права и, ако е необходимо, да докладвам за такива случаи на съответните власти.

¹² Такива поредици са широко използвани в редица учебни материали. В този случай са адаптирани от Medact (липсва година на издаване) Breaking Down the Barriers Module 6: Intercultural Communication Presentation www.training.medact.org/_assets/.../Module%206%20Presentation.ppt

Процесът на изграждане на межкултурна компетентност на самосъзнанието може да се разгледа и чрез четири-степенния модел на преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, който е описан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – всички споделят моите ценности, убеждения и културни условности. Защо този човек не се държи подобаващо?
- Осъзната некомпетентност – струва ми се, че има и други ценности, убеждения и културни условности, които определят поведението на хората. Но не знам какви са и защо се различават от моите.
- Осъзната компетентност – опитвам се да разбера ценностите, убежденията и културните условности на другите и да общувам по начин, който улеснява разбирателството.
- Неосъзната компетентност – имам навик да разсъждавам върху ценностите, убежденията и културните си условности и да отчитам влиянието им върху общуването с хора от други култури. Права го автоматично.

Примерен случай

От една година Сара работи за германска организация, която консултира жени-мигранти по въпроси, свързани с професионалния и личния им живот. Клиентките ѝ са от най-различни страни. Много от тях са високо квалифицирани и търсят работа. Разсъждавайки по изброените по-горе въпроси, Сара смята, че работата ѝ с клиентките е много успешна. Помогнала е на много от тях да се реализират на трудовия пазар. Чувства се способна да им осигури нужната информация и да ги подкрепи в емоционално отношение. Чувства, че показва достатъчно разбиране за трудностите, с които се сблъскват клиентките ѝ, и че помежду им има взаимно разбирателство.

Напоследък обаче, Сара работи с нова клиентка, г-жа К., от Бразилия, която закъснява с поне двадесет минути за всичките си срещи със Сара, а понякога изобщо не идва. Сара се чувства дълбоко засегната от поведението на клиентката. Точността ѝ е необходима, за да спазва уговорките си с останалите клиентки.

Сара няколко пъти повдига въпроса пред г-жа К. и ѝ обяснява, че трябва да е точна на следващите им срещи. Г-жа К. показва известно разбиране, макар че не се извинява на Сара в прав текст. Клиентката обяснява, че изпускала автобус в някои случаи, че дъщеря ѝ била болна, и че воденето на детето на детска градина понякога просто отнемало повече от предвиденото време. Сара може да приеме някои от тези причини, но все пак се чувства засегната от елементарните оправдания. Тя се пита: защо клиентката не взема по-ранен автобус? Защо не се обажда, когато вижда, че ще закъснее или няма да успее да дойде? Не уважава ли усилителната, които Сара полага за нея?...

Използвайте четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, за да разгледате следните въпроси:

- На кой етап смятате, че е Сара?
- Как смятате, че ще се развие ситуацията?
- Ако бяхте на мястото на Сара, как бихте реагирали към клиентката и какво бихте направили?

Стъпка 2: допълнителна информация за самосъзнанието

Макар че самосъзнанието е тясно свързано със самоанализа, тоест с разглеждането и анализирането на собствените ни позиции и действия, това не означава, че изграждането на самосъзнание е работа, която трябва да свършим сами. Трябва да се захванете с този учебен процес заедно с други хора, например колеги и специалисти, и да се възползвате от дейности, предвидени специално да помогнат в напредъка ви – професионален надзор или обучение, непринудена обмяна на опит с колеги от екипа ви и допълнително професионално обучение (например, работни семинари как да привеждате самосъзнанието си в действие при работата с клиенти).

Някои лични качества дават по-големи възможности за развитие на самосъзнанието – например, свободомислието и склонността към фокусиране върху положителните черти на чуждото поведение и действия, а не върху отрицателните или липсващите. Други качества пречат на самосъзнанието – например, нетърпимостта и фокусирането върху отрицателните характеристики на околните.

Възможно е и възприемането ви на другите хора да е изградено върху дълбоко вкоренени предразсъдъци и стереотипи, които да са част от несъзнателно или автоматично мислене (виж 4.2). Не винаги е лесно да се разпознаят закостенели, несъзнателни и автоматични убеждения и това е продължителен процес.

Осъзнаването на собствените ви ценности, убеждения и условности ви позволява да разберете по-добре ценностите, убежденията и условностите на другите. Затова и самоосъзнатите хора по-малко се засягат от оскърбително поведение и са по-способни да избегнат емоционални реакции и лично отношение в общуването си. Те по-добре умеят да анализират действията, ръководейки се от ценностите, убежденията и условностите на клиента.

Продължение на примерния случай

...След разговор с колега за г-жа К., Сара осъзнава, че има и друг поглед върху нещата. Ако за нея е лична обида това, че г-жа К. се появява на вратата ѝ 20 минути след уговорения час, то за г-жа К. тези 20 минути може би не се броят като „закъснение”. Колегата на Сара ѝ разказва за собствения си опит с клиентки от южноамерикански и африкански страни и за разговорите си с тях за точността: оказва се, че почти всички те смятат точността за много важна. Но в техните култури интервалът от време, който определя дали закъсн-

яваш или не, е много различен от онова, което в Германия се нарича точност. Като взема предвид това, Сара може по-добре да разбере защо г-жа К. не се извинява за „закъсненията“ си. И като отчита, че според своите представи клиентката ѝ изобщо не е закъсняла, Сара вече престава да приема „плитките ѝ оправдания“ като лична обида. Тя е намерила много по-добра основа, върху която да продължи работата си с г-жа К.

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си кои норми и ценности са най-важни за вас.

- Спомнете си кога сте се чувствали засегнати от накръняването на нещо важно за вас, примерно, от нечие поведение или отношение.

- Сега се опитайте за момент да не мислите за емоционалното въздействие на ситуацията върху вас: приемоте, че оскърблението не е било умишлено. Постарайте се да анализирате кое точно ви е накарало да се почувствате засегнати. Коя е тази важна за вас ценност, която смятате, че е била накрънена?

Пример: Един от клиентите ви не е предприел действията, за които сте се уговорили. Вие сте се почувствали засегнати, защото клиентът е нарушил принципа ви, че уговорките трябва да се спазват.

Пример от гореизложения случай: Клиентката на Сара все не спазва договорените часове за среща. Тя не уведомява Сара, че ще закъсне или няма да може да дойде. Сара се чувства засегната, защото човек не бива да закъснява за срещи, а ако закъснява, трябва да уведоми другата страна и да се извини.

Сега направете още една стъпка в разсъжденията си.

- Ясно ли ви е защо въпросната ценност е толкова важна за вас? Дали е ценност, приета от много други хора, например, членове на семейството ви, колеги, големи обществени групи? Или е нещо по-лично?

- Какъв е „произходът“ на тази ценност? Кога и как почувствахте, че е важна?

Пример: От дете са ви възпитавали, че спазването на уговорките е от изключително значение за отношенията. Това ви е било доказвано в много ситуации (например, лични, образователни, професионални). Уговорките обикновено се правят от две или повече договарящи се страни и често се потвърждават писмено. Ако няма ясно формулирани възражения от някоя от страните, уговорката се счита за валидна и всяка от страните трябва да извърши уговорените действия.

Пример от гореизложения случай: От личния си и професионален и социален опит Сара е научила, че е невъзпитано да не предупредиш, че закъсняваш за среща. Тя смята, че клиентката показва неуважение към работата ѝ. Освен това, спазването на графика е важно за Сара, иначе тя не може да се справи с другите си задачи.

Сега се опитайте да погледнете през очите на другата страна.

- По какви причини другият човек може да е действал така? Ако другият човек описваше случката, какво, евентуално, би разказал?

Пример: Като възможна причина за поведението на клиента може би ще е уместно да вземете под внимание, че не във всички култури и не за всички хора е прието да се изказва открито несъгласие. Затова фактът, че съветът ви не е отхвърлен устно при срещата, не означава, че клиентът го приема и е съгласен с вас – може да предпочита да покаже несъгласието си чрез бездействие в момента, за който вие смятате, че вече сте се споразумели, и в който, според вас, трябва да се действа.

Пример от гореизложения случай: За хора от други среди понятието „точност“ може да има други времеви измерения. То може и да е различно за всеки отделен човек. Затова е възможно г-жа К. да не смята пристигането си на уговорена среща след уреченото време за голямо закъснение. Освен това, от нейна гледна точка може да не е било необходимо да се обажда на Сара, за да я уведоми.

В заключение на разсъжденията си, помислете над следните въпроси:

- Каква е реакцията ви към хора, които не се подчиняват на същите условности като вас? Как откликват те на вашата реакция?

- Вашата реакция води ли до проблеми в общуването?

- По какъв различен начин бихте могли да реагирате?
- Как можете да се уверите, че някакъв аспект от поведението на клиента ви, който вие лично не одобрявате, не води до непрофесионални действия от ваша страна?

Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „межкултурна компетентност”. Помислете какво можете да направите сега, за да повишите самосъзнанието си. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете самосъзнанието си. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

Идеи и съвети

Следните идеи и съвети могат да ви помогнат да си разработите план за повишаване на самосъзнанието:

- Попитайте приятелите и колегите си – включително и тези от различна културна среда – кои, според тях, са най-важните за вас ценности, убеждения и условности. Помолете ги да ви обяснят от кои ваши действия и начини на поведение си вадят такова заключение. Научихте ли нещо за себе си и изненадани ли сте? По какво се различават вашите най-важни ценности, убеждения или условности от тези на приятелите и колегите ви?
- Проверете внимателно дали вие и клиентите ви споделяте едни и същи ценности, като разчитате на обратна информация от тях, а не на собствените си предположения.
- Учете се да обсъждате с други хора разликите по отношение на ценностите с уважение.
- В хода на професионалната си дейност като служител в системата на ПОО (например, консултация, работа в клас, интервю за работа) се упражнявайте да предлагате начини за разрешаване на проблеми, произтичащи от различия.

4.2 ОБЩУВАНЕ

Какво можете да научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да научите какво е способност за общуване и как се проявява на практика;
- да осъзнаете влиянието на културата (ценности, убеждения и условности) върху общуването
- Да разберете как можете да общувате ефективно с хора от други страни и различни култури.

Увод

Общуването е способност да споделяме и обменяме информация с други хора ясно и ефективно. Това се отнася до използването на различни методи на комуникация, включително:

- говорене и слушане;
- писане;
- лично представяне (например, облекло, прическа, бижута).

Можем да си разменяме послания с други хора по различни начини и способността ни да приспособяваме стила си на общуване и да избираме най-добрия подход отразява нивото ни на компетентност. Изразяваме способност за общуване чрез чувствителност и отчитане на чуждите възгледи и нужди. Например, ако работата ни е да рекламираме някакъв курс на хора от определена група, трябва да установим нивото на грамотност на тези хора, преди да се спрем на печатна листовка.

Поведенчески показатели за межкултурната компетентност „общуване”

Вие сте межкултурно компетентни ако:

- общувате по начини, понятни за хората от страните и културите, с които работите;
- осъзнавате как изглеждат в очите на хората от други страни и различни култури езикът ви, езикът на тялото, жестовете и тона ви, и как техните могат да повлияят на представата ви за тях;
- разсъждавате за въздействието на поведението и езика си при работа с хора от други страни и различни култури и ги адаптирате, за да постигнете в бъдеще по-добри резултати;
- прилагате стратегии за общуване, които отговарят на ситуацията и отчитат различията в езика и културата на съответните хора;
- знаете какви езикови умения са ви нужни и откъде най-ефективно можете да получите помощ.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да анализирате настоящия си опит в общуването с хора от други страни и различни култури. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО: доколко са ефективни в работната ми среда уменията ми за общуване, с оглед на следното:

- Разбират ли ме клиентите през повечето време?
- Разбирам ли аз клиентите през повечето време?
- Какви проблеми с общуването и разбирането срещам?
- Какво мога да направя, за да преодолеея трудностите?

Примерен случай

Алма е съветник по образованието и трудовата заетост във Великобритания. Доскоро повечето от клиентите ѝ са били родом от Великобритания и са говорили английски и тя никога не се е замисляла за уменията си да общува ефективно с хора от други страни и различни култури. Но отскоро Алма се среща с все повече хора, които са новодошли във Великобритания. Много от клиентите ѝ са от Сомалия и Полша. При анализа, използвайки въпросите по-горе, Алма не открива никакви сериозни проблеми в разбирането си с новите клиенти. Всъщност, забелязва езикови трудности при общуването, тъй като много от тях използват английски като чужд език, но не смята това за голям проблем...

Процесът на изграждане на межкултурна компетентност в общуването може да се разгледа и чрез четиристепенния модел на преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, който е описан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – нямам проблеми при общуването с клиенти от други страни и различни култури. Единственото, което трябва да имам предвид, е езиковите им умения. Всички те имат някакви умения за общуване на моя език, значи проблеми няма.
- Осъзната некомпетентност – виждам, че устният и писменият език не са единствената форма на общуване, и че трябва да имам предвид и езика на тялото, жестовете, визуалния контакт, личния стил на обличане и др. Разбирам, че понякога клиентите не ме разбират напълно и обратното, но не знам как да подхожда към ситуацията.
- Осъзната компетентност – започвам да разбирам различните начини, по които мога да общувам, за да съм сигурна, че се разбираме взаимно. Трупам някакви познания по предпочитаните езици на клиентите си и традициите им в общуването.
- Неосъзната компетентност – мога да общувам по най-различни начини. Автоматично адаптирам стила си на общуване, за да задоволя нуждите на клиентите си, проверявам дали ме разбират и разсъждавам критично върху контактите си с тях.

Използвайте четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, за да разгледате следните въпроси:

- На кой етап смятате, че е Алма?
- Защо мислите, че е на този етап?
- Като анализирате собственото си общуване с клиенти, на кой етап смятате, че сте?
- Кое ви кара да мислите, че сте на този етап?

Стъпка 2: допълнителна информация за общуването

- Както и в 4.1, пътят за развитие на способност за общуване може да се разглежда като поредица от стъпки - всяка една, основана на предходната:
- Стъпка 1 – Аз съм нормален човек. Защо се държат грубо с мен и сякаш не ме разбират?
- Стъпка 2 – Разбирам, че моите условности не са универсални. Другите може и да не ги споделят. Няма да се засягам, дори и някои от нещата, които вършат или казват да се смятат от моята култура за невъзпитани. Другите култури са ми любопитни.
- Стъпка 3 – Разбирам някои от различните аспекти на комуникацията, които могат да окажат влияние върху взаимното ни разбиране. Започвам да осъзнавам как общувам с жестове и тон.
- Стъпка 4 – Знам, че трябва да проверя дали разбирам точно какво се опитва да изрази човекът срещу мен и дали той наистина ме разбира.
- Стъпка 5 – Мога да адаптирам част от езика на тялото си и начина си на говорене, за да улесня разбирането на човека срещу мен. Мога да извикам преводачи и да работя ефективно с тях.

Говорене и слушане

Хора, за които езикът на дадена страна не е роден, често споделят, че им е по-лесно да говорят и разбират чуждия език, когато го чуват от чужденец, а не от местен жител. Учебното ръководство Европа на работа обяснява, че „това е така, защото местният не си дава сметка за скоростта на говорене, диалекта, акцента или идиомите така, както чужденецът.” (2007, стр. 9). Осъзнаването на този факт може да помогне за усъвършенстването на комуникативните ни умения. Освен това е важно да се знае, че чувството на мигрантите за неадекватно владение на езика на страната-домакин може да бъде източник на тревожност и да има отрицателен ефект върху самочувствието им. Съществено е също и да сме наясно с неравностойното съотношение на силите, което може да възникне в отношенията служител – клиент, както и с ефекта му върху общуването.

Език на тялото

Макар и говоримото слово често да се смята за основно средство за предаване на послания, езикът на тялото е също толкова важен, за да се уверим, че думите ни са разбрани. Под „език на тялото” имаме предвид стойка, разстояние, визуален контакт, кимвания, усмивки, сила на гласа, с който говорим, както и други условности, чрез които се изразява учтивост. Ако в някои култури усмивката се смята за израз на дружелюбие, то тя може и да означава несериозност на изпращаното послание. По същия начин, установяването на визуален контакт може да е знак и на уважение, и на неуважение и в много страни това се определя от социалното положение на лицето. За новодошлите в една страна може да е трудно да определят положението си спрямо служителя. В знак на уважение към възрастта и длъжността му клиентите може да избягват визуален контакт. Разбирането на подобни различия и обсъждането на отношението на различните култури към езика на тялото е ключът към ефективна комуникация.

¹³ Такива поредици са широко използвани в редица учебни материали. В този случай са адаптирани от Medact (липсва година на издаване) Breaking Down the Barriers Module 6: Intercultural Communication Presentation www.training.medact.org/_assets/.../Module%206%20Presentation.ppt

¹⁴ Europe at Work (Европа на работа), 2007, The European Intercultural Workplace (Европейско межкултурно работно място) Dublin: European Intercultural Workplace Project partnership

Обстановка

Важно е да знаем как можем да използваме работната си среда, за да предаваме послания на хората. Например, мястото на сградата, в която се намира службата ни, пространството, сред което работим или работното време са показатели за организационната ни култура и могат да се използват за насърчаване или ограничаване на достъпа на определени хора.

Работа с други хора

Межкултурно компетентните служители знаят, че имат възможности и способности да наемат и работят ефективно с други хора, които да им помагат в общуването с клиенти от различни културни среди. Това може да означава работа с преводачи или назначаване на двуезичен персонал. Използването на информация на други езици също може да е от полза. Работата с други хора за усъвършенстване на собствената ви межкултурна способност за общуване ще ви помогне да работите независимо с клиентите си.

Идеи и съвети

Следните идеи и съвети могат да помогнат за усъвършенстване на уменията за общуване:

- Научете етикета за представяне и поздравяване в други култури.
- Научете някои фрази на други езици.
- Използвайте жестове и образи.
- Избягвайте идиоми.
- Обяснявайте съкращения с инициали (акроними).
- Променяйте скоростта на речта.
- Проверявайте внимателно разбирането на клиентите, като разчитате на обратна информация от тях, а не на собствените се предположения.
- Опитвайте се да произнасяте имената правилно.

Продължение на примерния случай

...Алма получава информация от местния колеж за курс по умения за реализиране на пазара за работна ръка, който се предлага с езикова помощ. Тя разбира, че такъв курс е подходящ за клиентите ѝ, които са отскоро във Великобритания и уведомява за него петима от тях.

След няколко седмици началникът на Алма иска от нея информация за положението на клиентите ѝ. Свързвайки се с колежа, тя научава, че никой от тях не е записан в курса. Обажда се на някои и ги пита защо не са се опитали да постъпят в този курс. Първият клиент ѝ казва: „Чаках да ми се обадите, за да ми кажете, че няма проблем да отида, но вие не се обадохте.“ Друга клиентка е смятала, че Алма ще ѝ изпрати информацията за курса, тъй като тя не знаела къде се намира колежа. Останалите клиенти изтъкват подобни причини ...

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си какви са нормите и ценностите ви в общуването – включително реч, лично представяне или език на тялото. Може да намерите за уместно и да анализирате опита си по отношение на:

- установяване на визуален контакт;
- начини и условия на общуване;
- лично пространство;
- кимания с глава;
- реакции спрямо очебийна грубост или неискреност;

- усмивки;
- използване на собственото красноречие за подчиняване на другите;
- стил на облеклото;
- жестове по време на говорене.

Можете ли да посочите сред клиентите си примери за хора, които се държат различно? Как реагирате на хора, които не се подчиняват на същите условия като вас?

Продължение на примерния случай

...Алма осъзнава, че съобщението ѝ до клиентите относно курса не е било разбрано и в резултат те не са се записали. Те също се чувстват предадени от Алма, тъй като са очаквали от нея да им осигури място в курса и да се свърже с тях. При анализа Алма осъзнава, че клиентите са отговаряли с „да“ на всичко, което им е казвала, а тя не е проверявала дали са разбрали.

Тя разбира, че е трябвало да им даде писмена информация за курса, така че да могат да се посъветват с приятелите или семействата си и да обсъдят нещата с тях. Хрумва ѝ също, че превеждането на информацията на полски и сомалийски е щяло да бъде от полза за повечето.

Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „межкултурна компетентност“. Помислете какво можете да направите сега, за да усъвършенствате способностите си за межкултурно общуване. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете уменията си за комуникация. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

Следните идеи и съвети могат да ви помогнат да си изготвите план за усъвършенстване на уменията за комуникация:

- Проверявайте дали клиентите ви разбират, като ги молите да ви повторят какво трябва да направят.
- Осигурявайте информация в писмен вид. Ако информацията не е на родния език на клиента, изложете я просто и ясно.
- Научете някои ключови думи и фрази на езика на клиента – например, уговорена среща, курс, адрес и „разбирате ли?“ Използването на преводните програми в Интернет, за да научите нови думи и фрази може да се окаже полезно, а можете и да проверите значението им чрез клиентите си.
- Поинтересувайте се дали организацията ви има бюджет и / или договори за превод и потърсете местни преводачески услуги
- Набележете най-важната информация, която може да се преведе и да се използва в повече от една ситуация.
- Когато използвате преводачи, имайте предвид следното:
 - Когато използват преводач за първи път, служителите обикновено са неспокойни. Запомнете, че много от преводачите са квалифицирани и / или опитни. Попитайте ги какъв е най-добрият подход и как да проведете интервюто или обсъждането чрез преводач.
 - Използването на неквалифицирани, случайни преводачи (често приятели и роднини на клиенти) не се смята за най-добрата възможна практика, но се случва често по ред причини – липса на средства, предпочитание или удобство на клиентите и др. Водете се от здравия си разум, когато решавате дали да използвате случаен преводач в определена ситуация.
 - Важна част от ролята на преводача е културното посредничество; преводачите могат да ви обяснят различни културни норми, които ще ви помогнат в независимото общуване с клиентите.

4.3 ГЪВКОВОСТ

Какво можете да научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да научите как да адаптирате стратегиите си за да работите за целите на различни клиенти в различни ситуации;
- да активирате различни свои способности, познания и умения, за да постигнете някаква цел;
- да осъзнаете важноста от разбиране на ситуацията и приспособяване на поведението си към нея.

Увод

Гъвкавостта може да се определи като способност за свободно възприемане на нови и променящи се обстоятелства и ситуации и за приспособяване към тях. Тя има поне три измерения:

- приемане на нови мнения или гледни точки;
- приспособяване на поведението към конкретното положение;
- създаване на нова стратегия според новите обстоятелства.

Първото измерение, приемане на нови мнения и гледни точки, е може би най сложното измерение на тази способност. Хората обикновено действат или реагират според собствените си принципи, увереност и „истини,” основани на минал опит. Гъвкавостта изисква да се приспособяваме към нови ситуации и да посрещаме нови ценности с открито съзнание.

Второто измерение, приспособяване на поведението, означава да умееете да адаптирате или променят държанието си в съответствие с различните ситуации, хора, социални правила и културни норми и по този начин да сте по ефективни в ролята си. Хора, които никога не променят стила си на работа и не осъзнават, че в различен контекст това може да е неуместно и даже обидно, най-често са неефективни.

И най-накрая, гъвкавостта е способност да променят подхода си при необходимост. Твърдата стратегия, без да се отчитат нови ситуации и нужди на клиентите, означава, че тя не е подходяща за целта си. Например, планирането е много важна дейност, но упоритото отстояване на един план или стратегия, особено ако се е провалял преди, обикновено води до нов провал.

Поведенчески показатели за межкултурната компетентност „гъвкавост”

Вие проявявате межкултурна компетентност ако:

- отделяте достатъчно време и полагате достатъчно усилия да откликвате гъвкаво и положително, така че практиката ви да ангажира и приобщава хора от други страни и различни култури;
- работите по начини, които съчетават хармонично задоволяването на очакванията на хората с необходимостта да постигате целите на организацията;
- когато набирате хора, използвате методи на селекция, които не изискват от кандидатите повече умения от необходимите за участие в учебната програма и / или за изпълняване на работните задължения;
- когато набирате хора, използвате методи на селекция, които признават образованието, уменията, опита и квалификацията, придобити в други страни;
- когато преподавате или обучавате, работите с групата си по начин, който съответства на общите ѝ цели, но показвате и гъвкавост по отношение на културните нужди на отделните членове;
- когато давате съвет (насоки / консултация за професионално ориентиране), работите с клиентите си по начини, които признават образованието, уменията, опита и квалификацията, придобити в други страни.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да анализирате настоящия си опит в тази компетентност. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО:

- Имам ли готовност да приема, че може да не съм прав или да допускам грешки?
- Приемам ли нови идеи и мнения по отношение на ефективността на работата си? И, по-конкретно, приемам ли идеите, мненията и възгледите на клиентите си от други страни и различни култури?
- Адаптирам ли работата и плановете си към нуждите на клиентите или към нови обстоятелства?
- Адаптирам ли поведението си към контекста и към хората, с които работя?

Примерен случай

Луис работи за мадридска агенция по труда, която набира временни работници за различни компании. Агенцията специализира в набирането на хора за канцеларска работа, включително много администратори. Редовно се обявяват свободните места в местната преса и се канят кандидатите да си подадат автобиография.

Емануел, 32-годишен нигериец, донася автобиографията си в офиса на агенцията и казва на служителката в приемната, че се интересува от работа като администратор. Тя му обяснява, че някой от консултантите ще се свърже с него. Служителката прехвърля автобиографията му към Луис, който я преглежда и я отхвърля, защото установява, че Емануел няма испански документ за квалификация или стаж като администратор в Испания. След няколко дена Емануел се отбива в офиса да провери за работните места. Служителката го разпознава и моли Луис да се срещне с него.

Луис казва на Емануел, че не е подходящ за свободните места, защото няма испански документ за квалификация или трудов стаж като администратор в Испания. Емануел обяснява, че има квалификация и стаж от Нигерия, и че е обучен да върши администраторска работа. Луис му отговаря, че това не се зачита...

Процесът на изграждане на межкултурната компетентност „гъвкавост“ може да се подпомогне чрез използването на четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, който е разгледан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – знам най-добре как да си върша работата. Другите трябва да приемат моите методи. Това е, което аз предлагам; друго не мога да предложа.
- Осъзната некомпетентност – не се опитвам да проявявам гъвкавост в работата си, но съзнавам, че подходът ми не е единственият възможен.
- Осъзната компетентност – имам готовност да приема нови начини на работа. Опитвам се да изслушвам целите на клиентите си и да не забравям, че различните ситуации може да изискват различни работни методи.
- Неосъзната компетентност – мога да действам по различни начини, в зависимост от промените в контекста и целите на клиентите и мога да решавам различни проблеми.

На кой етап смятате, че е Луис? Какво бихте направили на негово място?

Стъпка 2: допълнителна информация за гъвкавостта

Гъвкавостта е основно средство за справяне с неяснотата. В много случаи, като планират целите и действията при дадена учебна програма или методологията, която да следват при консултациите, професионалистите работят в несигурни ситуации. Но е важно да се знае, че успехът обикновено зависи от усилията на служителите да разбере нуждите на клиентите си и да адаптира планирането към целите им.

Опознайте клиентите си

Гъвкавостта е свързана с приспособяване. За да можете да приспособите поведението си към конкретен контекст, трябва да разбирате този контекст. Това значи, че е важно:

- да познавате културните корени на клиентите си и настоящите им нужди;
- да сте наясно как културните различия могат да повлияят на работата ви с клиентите: например, в някои култури не е прието да се задава директен въпрос на преподавателя;
- да знаете какви са очакванията на клиентите ви от вашата работа с тях.

Фокусирайте се върху намеренията и целите на клиентите си

За да са гъвкави, служителите в системата на ПОО трябва да планират работата си с оглед на целите на клиентите. Това често се нарича „ориентиран към клиента подход”. Въпреки, че служителите са в позицията на експерти, целите на клиентите безспорно са също толкова важни, колкото техните собствени. Добро решение е да се питат директно клиентите за целите им (например, в началото на курса на обучение или на серията от консултации) и да се направи опит да се нагоди първоначалния план към изискванията им и обстоятелствата.

Гъвкавостта и способността за фокусиране върху нуждите на клиента изискват добри комуникационни умения от ваша страна (виж раздел 4.3), които включват и умения на активен слушател. Като служител в ПОО трябва да обръщате внимание на редица разнообразни фактори около работата с клиентите, като например, личното им положение, различната културна среда, от която произхождат и разбирането им за вашата роля. Активното слушане ще ви даде възможност да разберете какво ви казват другите и да проумеете какво имат предвид. За активния слушател е важно:

- да е спокоен и непринуден в общуването си с другите и открито да използва езика на тялото; да се съсредоточава върху думите и поведението на събеседника си;
- да избягва естествения порив да отговаря прибързано, без да е изслушал цялото изявление и да е получил пълна информация;
- да насърчава клиента си да говори; за това може да използва изрази като „да, виждам...”, „да, разбирам...” и подобни;
- да избягва негативен език на тялото, като отрицателно поклащане на глава – това спъва ефективното общуване;
- да повтаря казаното от събеседника със свои думи, за да се увери, че правилно е разбрал посланието.

Казвайте „може би да,” вместо направо „не”

Гъвкавите хора се опитват да избягват честото повтаряне на „не”. Един от начините да проверите доколко притежавате гъвкавост е да преброите колко пъти казвате „не” през един нормален ден. Фрази, които обикновено „убиват” гъвкавостта са:

- Не, невъзможно е.
- Не, не можем да променим това, винаги сме го правили така.
- Тази идея няма да проработи.
- Прекалено рисковано е.

Хората, които не са гъвкави, са в повечето случаи и хора, които се съпротивляват на промени.

Обикновено е израз на гъвкавост да започвате отговора си на чуждо мнение с положителна фраза:

- Мнението ви е много интересно..., а разглеждали ли сте и тези аспекти на въпроса?
- Напълно се съгласявам с повечето от това, което казвате, но то противоречи на досегашния ни опит...
- Искрено ви благодарям, че споделихте идеите си... моите планове и действия са такива, защото бях на друго мнение. Оценявам приноса ви...

Винаги можете да изразите мнението си по позитивен начин, дори и когато не сте съгласни с другите.

Продължение на примерния случай

...Емануел е разстроен от отговора на Луис и смята, че това не е справедливо. На следващия ден пак идва в агенцията и иска да се срещне отново с Луис. Когато се срещат, той казва на Луис как се чувства, заедно не му признават квалификацията и предлага да работи безплатно за някого, който да даде оценка на уменията му като администратор. Описва работата, която е вършил преди, като споменава уговарянето на срещи, воденето на бележки, обработването на пощата, както и различните компютърни умения, които е използвал в предишната си работа. Луис слуша внимателно и започва по-добре да разбира досегашния опит и квалификацията на Емануел. Става му ясно, че уменията на Емануел отговарят на изискванията на местните компании. Макар и лично убеден, че е подценил подготовката на Емануел, Луис смята, че компаниите, обслужвани от агенцията, може да проявят същото първоначално недоверие към квалификацията и опита му. Опитва се да мисли конструктивно как да подходи към това по позитивен начин. Разговаря с мениджъра си и предлага на Емануел да поработи за агенцията една седмица, а после, в зависимост от представянето му, ще може да му предложи някои работни места и да му даде препоръки.

Луис надзирава стажа на Емануел и затова може да гарантира за качествата му пред компаниите, които търсят временни работници. Също така предприема неофициално проучване сред местната нигерийска общност. Открива, че много от нигерийските мигранти са високо квалифицирани, но вършат „черна” работа, защото работодателите не са склонни да приемат квалификацията им. Луис прави проучване в Интернет за заверката на дипломи и свидетелства от други страни и открива NARIC (National Academic Recognition Information Centre – Национален център за академично признаване). Установява контакт с тях и започва да работи по развитието на стратегиите и начините на работа на агенцията по труда, за да докаже, че местните мигранти могат да запълват ниши в пазара на работна ръка, вместо да пилеят уменията и опита си.

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си какви са нормите и ценностите ви по отношение на гъвкавостта. Може да намерите за уместно и да анализирате опита си по отношение на:

- познанията, които имате за клиентите си;
- адаптирането на методите и целите си към нуждите и очакванията на клиентите;
- активното слушане;
- използването на позитивен и открит език за по-голяма гъвкавост.

Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „междукulturна компетентност”. Помислете какво можете да направите сега, за да усъвършенствате гъвкавостта си. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете уменията си за гъвкаво реагиране. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

Идеи и съвети

Следните идеи и съвети могат да ви помогнат да си изготвите план за действие:

- Определяйте целите в сътрудничество с клиентите.
- Адаптирайте своите цели към очакванията на клиентите.
- Упражнявайте се в активно слушане.
- Опитвайте се да започвате отговорите си с „може би да”, вместо с „не,” когато обсъждате нещо с колега или клиент.

4.4. РАБОТА В МРЕЖА

Какво можете да научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да научите какво представлява способността за работа в мрежа;
- да се запознаете с изискванията за ефективна работа в мрежа, когато работите с хора от други страни и различни култури;
- да добиете представа как да изградите нови мрежи в подкрепа на работата си в межкултурен контекст.

Увод

Работата в мрежа е способност за изграждане на взаимоотношения и провеждане на съвместна дейност с други организации и агенции. С кого ще работите в мрежа зависи от естеството на услугите ви, от съществуващите мрежи и партньори на организацията ви и от нуждите на клиентите ви. Всички служители работят в мрежи, но работата в мрежа в межкултурен аспект трябва да включва изграждане на връзки с организации и агенции, които работят с конкретни малцинствени етнически групи или се фокусират върху определени културни, религиозни или езикови особености. В отношенията с хора от други страни и различни култури работата в мрежа е изключително важна, тъй като дава следните възможности на служителите в системата на ПОО:

- да развият межкултурните си познания и умения, за да подобряват работата си с клиентите;
- да осигурят на клиентите си по-комплексна система за подкрепа, отчитайки редица културни изисквания; действията за осигуряване на работа могат да са много по ефективни в партньорство, отколкото при поединични усилия; нуждите на клиентите могат да са сложни и никоя организация да не може да се справи сама със задоволяването на всичките;
- да определят и поддържат лични и професионални граници.

Работата в мрежа е свързана и с разглеждане на отделния клиент в по-широка перспектива. Служителите в много западни страни по правило се отнасят с клиентите като с изолирани индивиди. Но в много култури и страни членовете на семейството, приятелите и по-широката общност се ангажират активно със съдбата на клиента. Ако служителите успеят да разберат как семейството на клиента и други социални мрежи влияят върху житейския му път, те могат да ги вградят в работата си и да ги използват като допълнителен ресурс.

Поведенчески показатели за межкултурната компетентност „работа в мрежа“

Вие сте межкултурно компетентни ако:

- изградите взаимоотношения и трасирате път към организации, способни да помагат на хората от страните или културите, с които работите; разбирате колко е важно да признавате ролята на други агенции в осигуряването на интегрирана подкрепа и поддържането на професионалните / организационните граници;
- изградите взаимоотношения с хора, които могат да ви осигурят ресурси, информация и подкрепа в изпълнението на задълженията ви по межкултурно компетентен начин;
- получавате необходимата подкрепа за решаване на проблеми, породени от межкултурно напрежение или неразбирателство.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да анализирате настоящия си опит в работата в мрежа. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО:

- Придавам ли значение на работата в мрежа с други организации, включително онези, които имат за цел да помагат на културно различните членове на обществото?

- С кои организации и агенции (ако има такива) работя в момента, търсейки помощ в осигуряването на услуги за културно различни клиенти?
- Каква полза извличам от работата си с тях – какви ресурси, информация и помощ получавам?
- Каква полза извличат те от работата си с мен?

Примерен случай

Самюъл наскоро е назначен като съветник по професионално ориентиране в типичен помощен център за обучение и настаняване на работа. Служителите от приемната му изпращат една клиентка от Зимбабве. За да разбере по-добре клиентката си и да ѝ помогне, Самюъл провежда проучване върху политическото положение в Зимбабве, системата на образование и обучение, езика и културата. За проучването си използва Интернет. Чувства се уверен, защото е предприел инициативата да научи повече за родната страна на клиентката си.

Когато клиентката, Просперина, се явява на срещата, тя казва на Самюъл, че търси курсове за обучение на гледачки. Самюъл обсъжда с нея изискванията за постъпване в такъв курс и ѝ обяснява, че за това обучение може да получи финансова подкрепа от държавата. Дава ѝ информация за подходящ курс в местния професионален колеж и я съветва да се свърже с тях незабавно, тъй като записването вече е започнало...

Процесът на изграждане на межкултурна компетентност за работа в мрежа може да се разгледа и чрез използването на четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, който е описан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – винаги съм работил с тези партньори и всичко е било наред. Нямам много време да се занимавам с работа в мрежа и нямам особена нужда да го правя.
- Осъзната некомпетентност – съзнавам, че други организации може би ще успеят да ми помагат да задоволявам комплексно нуждите на клиентите си. Знам, че в района има културно-ориентирани организации и организации, работещи с хора от други страни и различни култури, но не знам кои са и как можем да си помагаме взаимно.
- Осъзната компетентност – започнах да работя редом с редица организации, които се занимават с нуждите на клиенти от други страни и различни култури. Виждам ползата от този начин на работа – и за моята организация, и за другата организация, и за клиентите.
- Неосъзната компетентност – изградил съм функционално партньорство с редица други организации, за да задоволявам по-добре нуждите на клиентите си. Това партньорство е залегнало здраво в практиката ми, а при необходимост мога да създам и нови връзки.

На кой етап според вас е Самюъл? Защо смятате, че е на този етап? Анализирайки собствения си опит в работата в мрежа, свързан с клиенти от други страни и различни култури, на кой етап смятате че сте? Какво ви кара да мислите, че сте на този етап?

Стъпка 2: допълнителна информация за работата в мрежа

Редица хора и организации могат да станат част от професионалната ви мрежа, включително семейства и приятели на клиенти, религиозни организации, организации за подкрепа на мигранти и бежанци, на малцинствени етнически групи, организации за здравеопазване, жилищно настаняване, социални грижи, социално обезпечаване и, разбира се, образователни центрове, консултантски бюра, агенции по труда и работодатели.

Работата в мрежа и изграждането на партньорства може да помогне на служителите да опознаят по-добре различните култури, работни практики, отношения към труда, средства за общуване и пр., които съществуват сред различните групи. Може да им помогне да разбират нуждите на клиентите и да изглаждат недоразуменията, да осъзнаят защо съществуват прилики и разлики.

Имигрантските преживявания на хората, включително причините за миграция, маршрутът на миграция и настоящият имигрантски статут, се отразяват върху положението им. Това може да определи агенциите, към които те се обръщат и мястото им на трудовия пазар и в образованието.

Без сътрудничеството на други служби и служители ще можете да окажете само частично въздействие върху живота на хората, на които помагате.

Различни нива на работа в мрежа

Може да се налага работата в мрежа и изграждането на партньорства да се извършват на различни нива – както директно с обслужващия персонал, за да се осигури пряка помощ на клиентите, така и на стратегическо ниво, за да се включи сътрудничество по отношение на организационната култура, практика и политика. Могат да се ангажират местни или национални организации. Сътрудничеството може да е неофициално (когато се търсят контакти, подкрепа, информация и съвети при нужда) или официално (със договорни споразумения за постоянни контакти и начини за съвместна работа).

Изграждане на взаимоотношения

Изграждането на плодотворни работни отношения отнема време и енергия и изисква ангажираност. Надграждането на съществуващи връзки може да е едно добро начало.

Намирането на потенциални партньори за съвместна работа може да е трудно. Може да не попадате на много подходящи организации в ежедневната си работа. Трябва да обърнете специално внимание на разширяването на информацията си за местни и национални организации, както и за такива с международна дейност. Полезна отправна точка за търсенията ви могат да са съществуващите контакти. Ако ги разпитате за организации, които биха ви помагали в работата с хора от различни културни среди, може да се получи лавинообразен ефект. Проучването в Интернет е възможност за допълване на информацията или алтернативна изходна точка.

Фактори, които трябва да се взимат предвид при работата в мрежа

Работата в мрежа с други организации може да създаде затруднения, поради непознаване на тяхната култура, работна практика, начин на комуникация и специфичен организационен и служебен език. За създаването на ефективно партньорство, трябва да се разбират различните задачи и отговорности на различните организации и техните ограничения и трябва да се търсят възможности за обмен на идеи, познания и ресурси, допълващи работата и на двете страни, за да се оптимизира ползата за клиентите без да се увеличава работната натовареност.

Важно е също да помнете, че не бива да споделяте с други организации лична информация за клиентите без тяхно знание и съгласие.

Продължение на примерния случай

...След една седмица Просперина идва отново да се срещне със Самюъл. Той се опитва да ѝ обясни, че трябва да си уговори час в местния професионален колеж, при което тя избухва в плач. Оттам са ѝ отговорили, че не може да посещава курса. В приемната са казали, че тъй като чака за убежище, няма право да се запише. Тя моли Самюъл да ѝ помогне и му обяснява, че е много важно за нея да изкара този курс и да си намери работа като гледачка, защото това е единственият ѝ шанс да прибере децата си, които са още в Зимбабве. Самюъл се чувства задължен да помогне на Просперина да доведе децата си и казва, че ще ѝ помогне, но е много разтревожен, защото не знае какво да направи ...

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си до каква степен работите и трябва да работите в мрежа с други организации.

- Как можете да научите какви подходящи организации има?
- С кои други организации и агенции можете или би трябвало да си сътрудничите?
- Помагали ли са ви в миналото работата в мрежа и партньорството с други организации?
- Ангажирате ли в процеса хора от кръга на клиентите – например, членове на семействата или на общността им?
- Как работите в сътрудничество – официално или неофициално? Ще бъде ли полезно да търсите повече официални споразумения?

Важно е да се знае кое е било и кое не е било ефективно в предишни подобни ситуации, така че да се избегнат бъдещи грешки. Например, можете ли да научите от опита на вашата или на други организации за разработвани проекти, които включват предимно жени или хора от определена възрастова група? Помислете върху ключовите аспекти при изграждането на мрежи, които насърчават работата с всички, независимо от пол, раса, класа, религия, възраст, сексуална ориентация и пр. Как това може да ви помогне при създаването на междукulturни мрежи?

Продължение на примерния случай

...Самюъл говори с мениджъра си, който му казва да обясни на Просперина, че не могат да ѝ предложат помощ, тъй като процедурите по събиране на семейства и въпросите за допустимост на бежанците не влизат в задълженията им. Самюъл обяснява, че според него това още повече ще разстрои Просперина и се съгласява с мениджъра си да се свърже първо с местната организация на Червения кръст, за да разбере дали не могат да ѝ помогнат.

В Червения кръст казват, че има областна служба в помощ на бежанците и дават на Самюъл данни за нея. Обясняват му също, че Червеният кръст може да предложи информация и съвет по въпроси, свързани със събиране на семейства. Той се свързва с областната бежанска служба, която му предоставя материали за допустимостта на търсещите убежище до обучение. След като преглежда материалите онлайн, Самюъл открива, че Просперина би трябвало да има достъп до този курс. Разпечатва информацията и ѝ я дава. Пише и писмо до колежа, в което обяснява какво се е случило с Просперина. Включва обяснения за допустимостта ѝ до обучение в курса и посочва адресите и телефоните за връзка с областната служба в помощ на бежанците. Подчертава необходимостта от по-внимателно отношение от страна на обслужващия персонал на колежа към хора, които идват при тях за помощ и препоръчва проверка на правата им, за да се избягва дискриминация.

Самюъл обяснява на Просперина, че не може да ѝ помогне да прибере децата си, но я съветва да се обърне към Червения кръст. Той признава, че установяването на контакт с Червения кръст, а после и с областната служба в помощ на бежанците му е дало възможност да защити правата на клиентката си Просперина и да ѝ осигури помощ за събирането на семейството.

Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „междукulturна компетентност”. Помислете какво можете да направите сега, за да усъвършенствате способностите си за междукulturна работа в мрежа. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете уменията си за работа в мрежа. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

Следните идеи и съвети могат да ви помогнат да си изготвите план за действие:

- Отнасяйте се към ръководителя си, за да решавате заедно какво трябва да правите и да съгласувате плана си за действие. Важно е да получите подкрепа от ръководството си.
- Проучете местните служби, които могат да работят с клиентите ви.
- Проверете какво обучение е необходимо, за да разширите познанията си за правата на достъп на клиентите до обучение и финансова помощ.
- Споделете с колегите си своя опит и информацията, която сте намерили, за да осигурите общ подход на целия екип към работата в мрежа. Другите ви колеги може също да имат идеи, които да ви помогнат да се справите с някаква ситуация, както може и да научат нещо от вас. Можете по-лесно да получите тяхната подкрепа, ако успеете да изготвите „работен казус.“ Помислете как можете да покажете, че работата в мрежа:
 - помага на вас, на екипа и организацията ви при изпълнение на служебните цели и задачи;
 - помага на вас и колегите ви да отговорите на длъжностните изисквания, например за анти-дискриминационна работа.
- Разпитайте клиентите си за други организации, с които са във връзка и за дейността на тези организации.
- Проучете кои групи хора от други страни и различни култури имат големи общности в района ви. Почерпете опит от други организации, за да подобрите работата си с тези групи.

Подобно на други межкултурни способности, работата в мрежа изисква непрекъснато развитие. Можете да постигнете това, като създавате свои собствени официални и неофициални мрежи, посещавате местни форуми или се включвате в онлайн форуми и мрежи за комуникация. Можете да проучите кои мрежи и организации са най-важни за работата ви и да ограничите връзките си с не дотам необходимите.

Мрежите и партньорствата възникват и се променят в резултат на много фактори. Ресурсите и фокусът ви, както и тези на организацията ви, могат да се променят с времето. Други организации могат да спрат да предлагат определени услуги. Клиентите, както и нуждите и изискванията им могат също да се променят. Обновявайте непрестанно споразуменията си за работа в мрежа, за да сте сигурни, че са подходящи за вас, организацията и клиентите ви.

4.5. РЪКОВОДСТВО НА МЕЖДУКУЛТУРЕН ЕКИП

Какво можете да научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да отчитате значението на многообразието за постигане на оптимални резултати;
- да се научите да приобщавате и ангажирате хора от други страни и различни култури към общи цели;
- да сте съпричастни към всички членове на групата и тяхното положение, за да адаптирате начина си на общуване към тях.

Това ще е полезно за всички, които работят като ръководители на екипи, но също и за всички служители в системата на ПОО, които се занимават с групи клиенти.

Увод

Служителите в системата на ПОО могат да имат и задължения за ръководство на екип. Моделите за ръководство на екип са се променили съществено през последните 30 години. В ръководните длъжности са заложили лидерски способности. В съвременните представи лидерът е човек с отговорности, които могат да се поемат само в сътрудничество с други хора, човек, който може да работи ефективно с всички членове на екипа и с други екипи. Това изисква от лидера да е гъвкав в адаптирането на личния си стил, за да отговаря на различните потребности на членовете на екипа, както и да притежава отлични умения за общуване.

Очакванията към лидерската роля и разбирането ѝ се различават в различните организации. Те се различават и в различните култури: представата за лидер на човек от една култура може да е съвсем различна от онази на човек от друга култура. Личният стил на ръководство на лидера може да се конфронтира с членове на екипа поради културни парадигми. В такива случаи нагаждането на стила на управление или ръководство към отделните членове става особено важно.

Ръководството на екип обикновено се определя като способност за насочване на група хора в определена посока, за достигането на конкретни цели при високо ниво на ангажираност и мотивация. От тази гледна точка, дефиницията за ръководство на екип има поне три измерения:

1. способност за определяне на цели и планиране;
2. способност за насочване на група хора в определена посока;
3. способност за създаване на мотивация.

Повечето от тези способности са важни за хора, които работят в екип, дори и да не са мениджъри в организацията си.

Поведенчески показатели за интеркултурната компетентност „ръководство на межкултурен екип”

Вие сте межкултурно компетентни ако:

- давате равни възможности на всички работници и показвате това по начини, които всички могат да разберат;
- очаквате членовете на екипа да проявяват разбиране един към друг по отношение на ценности, убеждения и културни условности и да ценят приноса на всички;
- мотивирате екипа да работи като такъв, да опознава свързващата основа и да постига атмосфера на взаимно приемане и общи цели;
- изграждате работна култура, която поддържа равновесие между културните нужди и очаквания на всички членове на екипа;
- следите всички членове на екипа да са официално въведени в работната култура и да имат уменията и стимулите непрестанно да правят преценка на отношенията си с колегите от други страни и различни култури
- при планиране и провеждане на работата използвате за общите цели уменията, опита и приноса на всички членове на екипа.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да анализирате настоящия си опит в тази компетентност. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО:

- Адаптирам ли целите или процедурите в дейността си според познанията си за членовете на екипа или клиентите?
- Обръщам ли внимание на индивидуалните нужди на служителите, колегите и клиентите си от напътствие и мотивация?
- Колко често давам отзиви за работата на екипа, колегите или клиентите си и препоръки как да общуват по-ефективно с хора от други страни и различни култури?
- Когато мисля за екипа, колегите или клиентите си, намирам ли, че имаме общи правила, които трябва да се следват, за да се гарантира уважението на всеки към ценностите, убежденията и културните условности на останалите? Има ли случаи, в които някой е показвал неуважение? Каква е била реакцията ми в тези случаи?
- Съблюдавам ли принципа на равните възможности в ежедневната си работа?
- Показвам ли с поведението си към членовете на екипа някакъв вид предпочитания към отделни хора?
- Влияят ли се решенията ми от културни стереотипи?

Примерен случай

Антонио е работил четири години като преподавател в център по професионално образование и обучение в Мадрид. През това време е придобил богат опит и е работил с много курсисти от други страни и различни култури.

В желанието си да приеме ново предизвикателство, Антонио постъпва на работа като преподавател и ръководител на екип в един нов образователен институт. Институтът е разположен в централен градски квартал, който е претърпял много промени през последните години, поради притока на хора от други страни. Навлизайки в работата, Антонио проучва предлаганите курсове, методиката на обучение и ресурсите..

След няколко седмици получава информация, че някои преподаватели имат проблеми в общуването с курсисти от други страни и различни култури. Курсисти се оплаквали от примерите, използвани от преподавателите в часовете – в много случаи те не ги разбирали, защото били много тясно свързани с испанската култура. Някои преподаватели също използвали специфични езикови изрази, които курсистите не знаели. Двама мюсюлмани се обидили от шегата на преподавател за свинското.

Антонио свиква среща на преподавателите. Описва получените оплаквания и подканва присъстващите да се изкажат. Преподавателите казват, че имат голям преподавателски стаж, макар и основно с испански курсисти, и сега правят същите неща.

Антонио преглежда и учебните пособия. Забелязва, че много от тях са отпреди повече от 15 години. Съдържанието често не отразява никакво културно многообразие. Примерите са ориентирани към испанската култура и няма никакви примери за хора от други страни или култури ...

Процесът на изграждане на межкултурна компетентност за ръководство на екип може да се разгледа и чрез използване на четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, който е описан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – не е необходимо да се приспособявам към нови членове на екипа или към клиенти от други страни и различни култури. Тясно задължение е да се приспособяват към обичайните методи на работа.
- Осъзната некомпетентност – не успях да създам единна и сплотена група с членове на екип или клиенти от други страни и различни култури, но не знам защо.
- Осъзната компетентност – ще включа различни хора, култури и цели в един и същ проект и ще намеря методи на работа, които са подходящи за всички, доколкото това е възможно.
- Неосъзната компетентност – успях да сплотя много разнородна група и тя работи перфектно.

На кой етап смятате, че е Антонио? Какво бихте направили в подобен случай?

Стъпка 2: допълнителна информация за ръководство на межкултурен екип

Определяне на цели и планиране

Определянето на цели е основно задължение на ръководителя. Именно общите цели спояват членовете на екипа.

Една група може да се характеризира и чрез различията в нея, и чрез приликите. Опитният член на екип набляга на приликите и се опитва да сведе до минимум отрицателното въздействие на разликите. Да се поставят общи цели не е лесна работа, но това поставя акцент върху приликите, тъй като обединява хората около преследването на една и съща цел. Членовете на екипи трябва да разберат, че именно общите цели отличават един екип от група хора, защото те ги сплотяват за съвместна работа.

Някои дейности могат да ви помогнат да определите общи цели:

- канете членовете на екипа на срещи за съвместно обсъждане на цели и стратегии;
- изяснете правилата за честна игра в екипа: уважавай мнението, убежденията и културните традиции на другите;
- задавайте общи задачи и проекти на членове на екипа, които обикновено не работят заедно, за да имат възможност да се опознаят по-добре.

След определянето на целите следва планиране и тук отново съвместната работа е по-успешна от индивидуалното планиране.

Задачите трябва да се възлагат на отделните членове на екипа на принципа за равни възможности: според квалификацията или нужния опит. Решения, основани на пол, етническа принадлежност или културни причини са дискриминационна практика. Понякога тази дискриминационна практика се крие под културни презумпции, замаскирани като други, „технически“ причини: жена няма да успее да ръководи такъв и такъв тип екип; някой, който винаги е живял в този район разбира по-добре от един мигрант очакванията или нуждите на тукашните купувачи и пр. Важно е да се осигури равенство на възможностите не само в големите, а и в малките задачи и задължения.

Поведете екипа към целите му

Втората способност, свързана с ръководството на екип, е способността да накараш хората да постигнат целите си, в случая, общите си цели. Това се прави обикновено чрез четири основни ръководни дейности :

- съветване;
- обучение;
- надзираване;
- упълномощаване.

Основният въпрос, който си задават много служители в ПОО, е: как да съчетае правилната дейност с правилните хора? Върху това решение могат да повлияят межкултурните фактори: съветването и обучението са дейности, ориентирани към личността. Хората, произхождащи от страни с личностно-ориентирана култура най-вероятно биха приели усилията на ръководителя си в тези дейности. Но хора с ориентирана към задачите култура може да интерпретират тези дейности като нахлуване в личното им пространство. Няма възшебни рецепти: всеки трябва да намери своя начин за ръководство на екип според нуждите на членовете на този екип. Единственият отговор на въпроса как да го направите е: фокусирайте се върху потребностите на членовете на екипа.

„Обратна връзка, моля!“

Обратната връзка е един от най-простите и мощни инструменти , с които разполагат ръководителите на екипи. Тя се състои в даването на отзиви за представянето на някого. Целта на обратната връзка е да даде възможност на член на екипа да научи как се справя и да подобри работата си чрез анализ на реалното си поведение. Положителните отзиви са също така и мощен мотивационен инструмент.

Ето няколко полезни съвета за осъществяване на обратна връзка:

- помолете околните за отзиви;
- отзивите не са възможност за отмъщение;
- започнете с даване на положителни отзиви;
- „играйте с топката, а не с играча“ – това означава, че когато давате отрицателни отзиви, трябва да се фокусирате върху коментари за поведението на отсрещната страна, а не за личностни качества;
- приключвайте дискусията с план за действие: какво може да се направи за отстраняването на дадени проблеми или за подобряване на дейността; проучете ресурсите, необходими за по-бърз напредък (например, повече обучение, упражнения, време).

Обратната връзка трябва да се предоставя със съответната чувствителност при всяка ситуация. Това не означава пренебрегване на проблемите, а по-скоро разглеждането им с подходящо уважение към чувствата на хората. Културата влияе върху процесите на обратна връзка, тъй като тя не е универсално понятие. Важно е хората да разберат защо се прави обратна връзка. В някои култури успехите се приписват на екипа, а не на отделен индивид; хората от такава култура може да не разберат персонална награда или персонален положителен отзив. В други култури грешките в работата са много сериозен въпрос (могат дори да доведат до обществено наказание) и хората може и да не приемат с лекота това, че са направили грешка. В такива случаи е много вероятна отбранителна реакция и затова всякакви отрицателни отзиви трябва да са много добре премерени.

Продължение на примерния случай

...Антонио бързо разбира, че трябва организира семинар за обучение на преподавателите си. Поканва един специалист, който да проведе семинара, с основна цел да накара хората от екипа си да осъзнаят факта, че разнокултурната среда изисква особени умения и поведение. Поканва и директора да присъства на семинара, за да демонстрира подкрепата на ръководството.

По време на семинара Антонио вижда, че много от преподавателите се чувстват некомфортно от това, че в Мадрид се заселват хора от други страни. Смятат, че курсистите от други страни и различни култури трябва да се приспособят към испанската култура. Но повечето от тях разбират, че такова отношение води до издигане на бариери в процеса на обучение и нещо трябва да се направи. След семинара Антонио работи индивидуално с преподавателите, за да им помогне да преодолеят страховете си от промяна, от неизвестното и от нови идеи. След няколко месеца те започват да виждат ползата от работата по межкултурно толерантен начин. Вече са по-съпричастни към курсистите и по-лесно постигат образователните си цели. Курсистите им също се чувстват по спокойни през часовете и оплакванията престават.

Антонио разбира също, че учебните пособия трябва да бъдат актуализирани. Работи с преподавателите, за да ги пренапишат. Екипът се захваща да подмени примерите, които се отнасят само до испанските курсисти, а новите примерни случаи и снимки отразяват межкултурното богатство и многообразие на учащите в образователния институт.

След няколко месеца директорът се обажда по телефона на Антонио: иска да го поздрави, както и целия му екип от преподаватели, защото образователният им институт е номиниран за Наградата за управление на многообразието на Мадридския отдел по образованието.

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си какви са нормите и ценностите ви по отношение на ръководството на межкултурен екип. Може да намерите за уместно и да анализирате опита си по отношение на:

- Познанията които имате за членовете на екипа си. Какви са очакванията им? Какъв стил на ръководство им е необходим?
- Поддържането на отворени канали за общуване.
- Осъществяване на обратна връзка, обучение, съветване, надзираване и делегиране, когато е необходимо.
- Какъв е стилът ви на ръководство. Съответства ли на нуждите на отделните членове на екипа? Какво трябва да се промени?

Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „межкултурна компетентност”. Помислете какво можете да направите сега, за да усъвършенствате способностите си за ръководство на межкултурен екип. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете уменията си за ръководство на екип. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

Идеи и съвети

Следните идеи и съвети могат да ви помогнат да развиете уменията си за ръководство на межкултурен екип:

- Включвайте екипа в определянето на задачите и целите.
- Формулирайте вътрешен правилник, който гарантира уважение към културата, ценностите, убежденията и обществените норми на всички.
- Добрият ръководител е различен с всеки член на екипа. Затова е важно да се адаптира личният стил на ръководство към потребностите на всеки от този екип.
- Обратната връзка може да е двупосочна. Приемайте отзиви за стила си на ръководство от членовете на екипа.
- Обратната връзка трябва да се осъществява непрекъснато

4.6 . УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

Какво можете да научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да се научите да определяте каква промяна е необходима и кое е подходящото време за нея;
- за пресмятане предварително евентуалните последици от промяната;
- да предотвратявате евентуални спънки, които могат да възникнат от промяната.

Въвеждането и управлението на промяната е важно както за ръководителите на екипи, така и за служители в системата на ПОО, контролиращи породена от многообразието промяна сред група клиенти. Служителите в ПОО трябва и да са способни да реагират на промяна.

Увод

Можем да дефинираме управлението на промяната като способност да създаваме промяна, когато е необходимо, и да контролираме процес на промяна от първите му етапи до края, когато промяната е въведена и приета от тези, които ще боравят с нея. Това изисква способности за определяне и приемане на промяната и за приспособяване към нея, заедно със способност да се превърнат в ежедневна рутина всички нови методи на работа.

Днес многообразието е норма. Екипите от служители и групите от клиенти са разнородни в много отношения: пол, етническа принадлежност, културно и академично минало. Но не можем да кажем, че нараналото многообразие на състава на персонала или клиентите на компаниите и организациите е оказало пряко влияние върху организацията, ръководството и вътрешните правила: хората често не знаят как да се държат, когато общуват с някого от различна културна среда, а освен това някои вътрешни правила (не писани, а неофициални, свързани с културата на организацията) не са променяни и затова могат да станат дискриминационни норми.

Управлението на промяната не е само въпрос на планиране. Промяната може да е планирана, но доброто планиране не е достатъчно за ефективното ѝ въвеждане. Когато става дума за межкултурна компетентност, разработването и провеждането на политика на плурализъм не е достатъчно: хората продължават да действат по добре познати правила и шаблони. Не е достатъчно да се знае, че нещата трябва да се променят; същественото е да бъдат променени ефективно. Промяната на личностно ниво изисква подкрепа на организационно ниво.

Управлението на промяната има четири основни измерения:

1. разработване и планиране на промените;
2. справяне с реакциите към промените (както положителни, така и отрицателни);
3. подкрепа и ръководство на хората по време на процеса на промяна;
4. укрепване на промяната и използването ѝ за насърчаване на по-нататъшна промяна.

Поведенчески показатели за межкултурната компетентност „управление на промяната”

Вие проявявате межкултурна компетентност ако:

- разпознавате и отстранявате бариери, които могат да попречат на хора от други страни и различни култури да работят или учат ефективно;
- приемате сред вас, обучавате и подкрепяте хора от други страни и различни култури, за да им помогнете да се приспособят и да оптимизирате обучението, продуктивността, ефективността и разбирането им;
- отговаряте на очакванията и възприятията на наличния персонал и организирате обучение и непрестанна помощ от всякакъв вид, за да постигнете ефективно приобщаване и приемане на служители и клиенти от различни културни среди;
- отстранявате всякакви грешки, породени от по-различни културни очаквания, разминавания в общуването, неразбиране или расово напрежение и свеждате до минимум въздействието им върху текущото осигуряване на услуги, като търсите подкрепа, когато ви е нужна.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да анализирате настоящия си опит в тази компетентност. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО:

- Преразглеждам ли професионалната си дейност (като преподавател, консултант, агент по набиране на кадри или мениджър), за да открия какво трябва да се промени и приспособи към изискванията на межкултурната среда?
- Разпознавам ли в организацията си и опитвам ли се да променя межкултурно неефективни навици, рутинни методи на работа или правила, и даже дискриминационни похвати?
- Забелязвам ли около себе си дали някои хора (колеги или клиенти) се нуждаят от специална помощ?
- Как помагам на хората в процес на промяна?

Примерен случай

Салим е инженер в промишлена компания в Брюксел. 30% от работниците в компанията са с мигрантски произход, а мнозинството от тях са от Пакистан и Турция. Компанията е разработила нова вътрешна политика на плурализъм и е започнала кампания за оценка на многообразието.

През последните шест месеца Салим кандидатства за три различни ръководни длъжности, но не е избран. На тези длъжности са назначени трима европейски инженери.

Салим е разстроен, защото не е назначен на някоя от новите длъжности и си уговаря среща с мениджъра си,

Ален. Казва на Ален, че според него, основната причина за неуспеха му е предпочитанието на главните директори към европейци за ръководните постове. Ален отговаря, че случаят не е такъв и казва: „Освен това, преди три месеца беше въведена нова вътрешна политика на плурализъм и тя работи.” Салим му отговаря: „Знам, но колко от новите мениджъри се от друга културна среда? Колко жени има на висши ръководни постове?” Ален не знае какво точно да му отговори и обещава да помисли по този въпрос, да разбере защо му е отказано повишението и да му каже възможно най-скоро.

Ален се среща с Руперт, кадровика на неговия отдел, и му обяснява ситуацията. Руперт отрича всякаква възможност за дискриминационен подход при назначенията и повишенията. Той не е участвал в разглеждането на документите и в интервютата на Салим, но предполага, че е отхвърлен защото не е най-подходящият кандидат за длъжността...

Процесът на изграждане на межкултурна компетентност в управлението на промяната може да се разгледа и чрез използване на четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, който е описан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – не обичам промените и предпочитам да се запази сегашното положение на нещата.
- Осъзната некомпетентност – може би не обичам промените, защото предпочитам да си върша работата както винаги досега. Но разбирам, че трябва да се помисли за нови начини.
- Осъзната компетентност – разбирам, че е нужна промяна. Опитвам се да адаптирам собственото си поведение и насърчавам и другите да го правят.
- Неосъзната компетентност – лесно се приспособявам към промените, породени от многообразието и мога да окуража и другите да се променят.

На кой етап смятате, че е Ален? На кой етап е Руперт? Какво бихте направили на мястото на Ален или Руперт в този случай?

Стъпка 2: допълнителна информация за управлението на промяната

Съпротива срещу промяната

Съпротивата е обичаен отговор на промяната от страна на колеги и клиенти. Естествено е да ни тревожат новите положения и това може да доведе до различни реакции:

Когнитивни: отричане, съмнение, радикализация и пр.

Емоционални: страх, несигурност, фрустрация, враждебност, гняв и пр.

Поведенчески: борба, пасивно или агресивно поведение, бойкотиране и пр.

Така съпротивата срещу промяната е:

- отношение, разбираемо поведение и лично право;
- резултат от желанията на хората.

Хората, които се занимават с промяна, трябва да познават основните елементи, които обясняват съпротивата срещу нея, за да помагат на околните да я приемат.

Страх

Новите ситуации, процесите на промяна и несигурността могат да предизвикат емоционална реакция като страх. Това е първична реакция при ситуация, определяна като риск или заплаха, независимо дали те са реални или въображаеми.

Страховете и тревогите са натрапчиви мисли, които обикновено нападат всекиго. В някои случаи страхът става толкова силен, че не е чудно да породи стрес.

Не всички хора се страхуват от промяна, но всички ние можем да изпитаме страх от нея. Обикновено това не е заради самата промяна, а заради възможните последици.

Като първична реакция, страхът е автоматичен отговор и е труден за контролиране. Повтарянето „не се бой“ не помага, защото страхът не е подчинен на волята. Хората се страхуват; не можеш да решиш да не се страхуваш. Но можеш да решиш да направиш нещо, въпреки страха, който то поражда.

Управление на промяната

Провеждането на процес на промяна е много по-трудно отколкото планирането му. И това важи в особена сила при големи и сложни организации. За да се контролира промяната, е необходимо определяне на насоката ѝ, а също и разработване на подходяща стратегия за въвеждането ѝ. Това се нарича „управление на промяната“. За ефективно управление на промяната трябва да се обърне внимание на две ключови области:

- организационно измерение, тоест, прилагането на системи и процеси, които провеждат и укрепват промяната в организацията;
- лично измерение, тоест, провеждането на хората през процеса на промяна.

Синтия Скот и Денис Джафи (1995) предлагат модел за обяснение на процеса на промяна у хората, основан на четири основни елемента:



Първата реакция може да е отричане на необходимостта от промяна, отричане дори на съществуването на причини за промяна. Възможното поведение в тази фаза е отдръпване, апатия, концентриране върху миналото, затвърждаване на стари ритуали и пр. Важно е да се изправите срещу хората с факти, за да им помогнете да продължат напред. Трябва да сте ясни и категорични: промяна ще има. Важно е също да обясните какво ще се случи и защо, както и ползата от промяната.

На този етап може да последва съпротивата: обичайни реакции в тази фаза са гняв, вина, тревожност, депресия и чувство за провал. Служителят в ПОО трябва внимателно да следи хората в този стадий: да ги изслушва, да дава позитивни отзиви и да оказва всякаква подкрепа на екипа или клиентите си.

Третият етап е етапът на проучване. Ще има много нови идеи, но е възможно да има и липса на енергия или съгласуваност и объркани чувства. За да се справите в тази фаза, трябва да се съсредоточите върху ключови приоритети, да поставяте малки цели и да насърчавате екипа или клиентите си да постигат резултати.

Най-накрая е възможно да достигнете етапа на ангажираност: за да се случи това, трябва да разработите дългосрочни цели, фокусирайки се върху екипната работа и да възнаградите онези, които вече са се отдали на промяната.

Разбира се, някои хора реагират добре на промяна. Техните нужди трябва също да бъдат взети под внимание и ентузиазмът им – впрегнат в подкрепа на тази промяна.

Толерирайте грешката

Толериране на грешки означава приемане на грешки. Но толерирането не означава безропотно приемане. То всъщност означава използването на грешките като лост за подобряване на нещата. Само онези, които рискуват да сгрешат, като правят нещо различно, могат да постигнат забележителни резултати. Организационна култура, която толерира грешката, е най-вероятно да се разкрие чрез някои от следните характеристики:

- системно използване на позитивна и негативна обратна връзка във всички посоки;
- силен акцент върху образованието;
- насърчаване на критично мислене и критичен анализ;
- насърчаване на нови идеи и иновации;
- инвестиране в обучение;
- представяне на проблеми и грешки в системата като възможност за усъвършенстване и оттом – като предизвикателство.

Продължение на примерния случай

...След разговора си с Руперт, Ален се среща със завеждащата човешки ресурси, Лиза. Именно Лиза е отговаряла за въвеждането на политиката на плурализъм.

Ален и Лиза установяват, че изцяло отговорен за повишенията е отделът за подбор и набиране на работна ръка. Специалистите в този отдел са високо квалифицирани и изцяло са се посветили на въвеждането на новата политика. Но част от персонала в този отдел още се отнася с подозрение към валидността на дипломите на работници от не-европейски страни. И тъй като техническата страна на работата е много важна, при наличието на кандидати от не-европейски страни и кандидати от Европа, те избират „посигурните“ европейски кандидати.

Лиза възлага на Руперт задачата да преразгледа методите на набиране на работна ръка, за да се избегне този дискриминационен подход. Руперт провежда срещи с отдела за подбор и набиране на работна ръка и със старшите мениджъри. Старшите мениджъри са по-уверени в уменията и квалификацията на служителите си, без оглед на това къде са получили образование. Те познават инженерите си и могат да гарантират, че от техническа гледна точка уменията и квалификациите им са напълно валидни.

Руперт предлага повишенията да се одобряват от комисия, включваща както кадровици, така и старши мениджъри. Кадровиците могат да се фокусират върху личностните характеристики, а мениджърите да оценяват техническите умения. Компанията одобрява промените в процедурите за подбор.

След три месеца се открива нова ръководна длъжност. Салим кандидатства и, тъй като новите процедури гарантират справедлива оценка на уменията му, той получава работата. Ален също е много доволен: той разбира, че теоретичните промени в процедурите не са достатъчни, за да доведат до истински промени.

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си какви са нормите и ценностите ви по отношение на управлението на промяната. Може да намерите за уместно и да анализирате опита си по отношение на следните въпроси:

- Как поставям целите за промяна?
- Как осигурявам информация и обратна връзка на екипа и клиентите си за промените, които искам да прокарам?
- Как се справям със съпротивата срещу промяната?
- Как реагирам на нови идеи и нови начини на работа?
- Как насърчавам култура, която толерира грешка и я използва, за да се учи от нея?

Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „межкултурна компетентност”. Помислете какво можете да направите сега, за да усъвършенствате способностите си за разпознаване на нуждата от промяна и провеждането ѝ. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете уменията си за ръководство на екип. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

Идеи и съвети

Следните идеи и съвети могат да ви помогнат да развиете уменията си за управление на промяната:

- формулирайте целите на промяната и я планирайте внимателно.
- Намерете колкото се може по-силна подкрепа.
- Вземете под внимание възможните спънки и съпротивата срещу промяната.
- Преведете екипа и клиентите си приц целия процес на промяна, използвайки обучение, съвети и обратна връзка.
- Направете промяната обществено достояние и я използвайте като основа за следващи промени.
- Насърчавайте организационна култура, която толерира грешките като източник на познание.

4.7. ОРИЕНТИРАНост КЪМ УСЛУГИТЕ

Какво можете да научите от тази глава?

Тази глава ще ви помогне:

- да разберете какво е способност за ориентиране към услугите и как се проявява тя на практика;
- да осъзнаете влиянието на културата (ценности, убеждения и условности) върху предлагането на услуги;
- да разберете как можете да осигурите услуга, отчитайки потребностите на хора от други страни и различни култури.

Докато в останалата част от този наръчник се използва думата „клиент,” за да се обозначи учащ, курсист, потребител на услуга и пр., то в този раздел понякога използваме думата „купувач”, тъй като тя отразява конкретни отношения, разглеждани тук.

Увод

Според Международната организация по стандартизация (ISO), услугата е вид продукт . Тя е резултат от действие или взаимодействие между доставчик и купувач.

Услугата е вид нематериална икономическа дейност; тя не се складира и не бива притежавана. Услугата се консумира в момента на продажбата. Услугите са един от двата основни компонента на икономиката. Другият са стоките. Примери за услуги са: пренасянето на стоки, като например доставянето на пощата от пощенската служба, използването на знания и опит, прегледът при лекар, урокът при учител и пр.

В случаи, когато купувачът е от друга страна или култура, доставчикът на услугата трябва да вземе това под внимание, когато осигурява услугата. Той трябва да извърши дейността, като се съобрази с потребностите на купувача и се опита максимално да го удовлетвори. Удовлетвореност на купувача означава доколко той смята нуждите си за задоволени от доставчика.

Задоволяването на потребностите на купувача изисква доставчикът да следи информацията, свързана с възприятието на купувача за това, дали организацията му е предоставила необходимото. Това проследяване може да се извършва с различни средства, например лични интервюта или проучвания за удовлетвореност.

Поведенчески показатели за межкултурната компетентност „ориентираност към услугата”

Вие проявявате межкултурна компетентност ако:

- уважавате и разбирате ценностите, убежденията и културните условия на клиентите и ги цените като купувачи;
- Разпознавате необходимите езикови умения и знаете откъде най-ефективно можете да осигурите езикова подкрепа; непрестанно правите оценка на общуването си с клиенти от други страни и различни култури, за да се уверите, че притежавате нужните умения;
- Откликвате гъвкаво и позитивно и решавате проблемите, така че услугите да отговарят на потребностите на клиенти от други страни и различни култури;
- Поддържате еднакво високо качество на услугата за всеки клиент;
- Проверявате дали клиентите са доволни от услугата и отстранявате различията между потребностите им и предлаганата услуга, така че да я направите привлекателна и да не дискриминирате хората, за които я осигурявате;
- отстранявате всякакви грешки, породени от по-различни културни очаквания, разминавания в общуването, неразбиране или расово напрежение и свеждате до минимум въздействието им върху текущото осигуряване на услуги, като търсите подкрепа, когато ви е нужна.

Стъпка 1: анализирайте текущата си работа

Преди да продължите да четете, отделете малко време да анализирате настоящия си опит в осигуряването на услуги на хора от други страни и различни култури. Запитайте се, в качеството си на служител в системата на ПОО, доколко е ефективна доставката ви на услуги:

- Как оценявам взаимоотношенията си с клиентите?
- Как поддържам високо качество на услугите?
- Как задоволявам потребностите на различни купувачи?

¹⁶ Международна организация по стандартизация (International Organization for Standardization - ISO) 9000:2005 Системи за управление на качеството – основни положения и речник (Quality management systems - fundamentals and vocabulary)

Примерен случай

Айтор работи като координатор на обучението в професионално училище в Баската автономна област, Испания. Училището работи с клиенти, като развива уменията им за работа с машини, за да отговори на нуждите на местната промишленост. Доскоро повечето от клиентите са били от Баската автономна област и в училището не е организирано никакво специално обучение за работа с мигранти.

Училището получава съобщения от местната промишленост, че се търсят още работници. Айтор знае, че мигрантите са потенциален достъпен източник на работна ръка. Свързва се с Червения кръст, за да намери клиенти мигранти, които търсят професионално обучение. Отначало Айтор и другите преподаватели не променят начина си на предоставяне на обучение на новите клиенти. Обаче, след започване на учебната програма мигрантите един по един започват да отпадат. Курсът завършва с дипломирането само на 50% от клиентите мигранти...

Процесът на изграждане на межкултурна компетентност в доставянето на услуги може да се разгледа и чрез използване на четиристепенния модел за преход от неосъзната некомпетентност към неосъзната компетентност, описан в раздел 3.2:

- Неосъзната некомпетентност – Предлаганите от нас услуги са подходящи за всички хора, без оглед на ценностите, убежденията и културните им условности. Ако предпочетат да не се възползват от тях или се откажат по средата, това не е мой проблем.
- Осъзната некомпетентност – имам впечатлението, че съществуват и други ценности, убеждения и културни условности, които определят поведението на хората. Но не знам защо те смятат, че услугите ми не са подходящи за тях.
- Осъзната компетентност – опитвам се да разбера ценностите, убежденията и културните условности на другите и да приспособя услугите си, за да задоволявам различни нужди.
- Неосъзната компетентност – имам навика да анализирам ценностите, убежденията и културните си условности и да отчитам тяхното влияние при разработването и доставянето на услуги. Взимам тези проблеми предвид автоматично, когато проектирам и осигурявам услугите си.

На кой етап смятате, че е Айтор? Как мислите, че ще се развие ситуацията? Какво бихте направили на мястото на Айтор?

Стъпка 2: допълнителна информация за ориентираността към услугите

Извършването на способността ви за ориентиране към услугите ще ви помага в независимата работа с клиентите и ще повишава качеството на осигуряваните услуги; това означава, че организацията ви ще постига по-добри резултати.

Всяка организация трябва да се стреми към последователност в задоволяването на потребностите на купувачите и да се бори да надмине очакванията им. Нуждите на клиентите са изходна точка за ефективно ориентиране към услугите. Затова организацията трябва да предприемат необходимите действия да открият и разберат потребностите на купувачите. Има много средства, които ни помагат за събирането на тази информация, но безспорно най-доброто е персоналният контакт. Препоръчително е да използвате както лично общуване, така и други форми на комуникация.

Измерване на удовлетворението на клиента

Измерването на удовлетворението на клиента се извършва на 5 етапа:

1. Определяне на критериите на клиента за удовлетвореност. Те са различни при различните компании и видове услуги.
2. Подбиране на метод за получаване на информация относно удовлетвореността на клиента – има различни преки и косвени методи за извличане на такава информация. Косвените може да включват честотата на поредици от оплаквания, загубата на клиенти и др. Преките включват проучвания, интервюта с персонала и др.

3. Измерване на удовлетвореността на клиентите – организацията събира данни за това, като използва избраните в стъпка 2 методи. Помислете за използването на анкети или формуляри за оценка при приключване на всеки модул от учебната програма и всяка фаза на консултиране или приобщаване, както и за периодичното включване на лични интервюта по време на предоставянето на услугата.

4. Анализ на удовлетвореността на клиентите и изготвяне на доклад – това включва анализ и интерпретация на събраните данни.

5. Наблюдение на удовлетвореността на клиентите – получената информация трябва да се сравнява с други измерими постижения в бизнеса. Например, ако измерването на удовлетвореността на клиентите на организацията показва положителна тенденция, би трябвало това принципно да се отрази и в повишено търсене на услугите, нарастване на броя на постоянните клиенти и пр..

Продължение на примерния случай

...Училището за професионално обучение се обажда на всички мигранти, които са прекъснали учебните програми и ги пита за причините. Използваното средство е лично телефонно интервю. Много клиенти дават един и същ отговор: „Когато започвах програмата за обучение ми казаха, че ще получа работа с определена заплата, но като видях до каква работа води обучението реших, че това не е за мен.”

В резултат на проучването Айтор и колегите му преразглеждат процеса на набиране на клиенти и започване на програма за обучение. Когато училището организира курс за мигранти за втори път, то наема автобус и отвежда потенциалните клиенти в една фабрика. Там те имат възможност да видят каква работа ще получат при завършване на обучението и да разпитат работниците. След посещението във фабриката Айтор се среща с мигрантската група и обяснява, че сега, след като са се запознали с работата, до която ще им даде достъп програмата, заинтересуваните могат да се запишат в курса за обучение, а онези, които не се интересуват, могат да освободят мястото за някой, който проявява интерес.

Оттогава броят на клиентите, които предсрочно прекъсват обучението си по програмите, намалява драстично. С този подход училището се фокусира върху осигуряване на услуга, отговаряща на потребностите и интересите на клиентите и, за разлика от преди, им дава информация за бъдещата работа, заплащане, работни условия и пр...

Този примерен случай се основава върху действителна дейност в Техническият институт (ИМН). [Click here to see the movie](#) Натиснете тук, за да видите филма за осведомителната дейност, извършена от Техническият институт на Баската автономна област.

Стъпка 3: анализирайте отново текущата си работа

В светлината на прочетеното в тази глава, помислете отново и обсъдете с колегите си какво още може да се направи за повишаване на способността ви за ориентация към услугите. Вземете предвид следното:

- Как преди вземах под внимание културата (ценности, убеждения и условности) при разработка и доставка на услуги?
- Как определям потребностите на клиентите?
- Как измервам удовлетвореността на клиентите?

Продължение на примерния случай

...Сега училището има планове да организира такива „разузнавателни пътувания“ преди започването на всички програми за обучение. Нещо повече, за мигрантите се предвижда и организирано посещение на училището, преди включването им в курсовете така че потенциалните клиенти да огледат предлаганите условия, оборудване и обучение.

В допълнение, на Айтор му хрумна идеята да направи уебсайт по въпроси, свързани с различните култури и многообразието. Това трябваше да повиши ориентираността към услугата. Включена е специфична информация за мигранти, за други училища и за компании, които в бъдеще ще наемат клиенти, завършили училището.

Този примерен случай се основава върху действителна дейност в Техническия институт (IMH). За да разгледате разнкултурния уебсайт, посетете следния адрес: <http://www.inmigramek.com/>



Стъпка 4: планиране и предприемане на действия

Осъзнаването, че трябва да усъвършенствате уменията и работата си е една от най-важните стъпки към „межкултурна компетентност“. Помислете какво можете да направите сега, за да усъвършенствате способностите си за межкултурно ориентиране към услугите. Какво можете да направите по различен начин и как? Използвайте приложение 1, за да изготвите план за действие, който да ви помогне да развиете уменията си. Преценете дали се нуждаете от специална информация, опит, ресурси и / или помощ.

В плана си за действие можете да използвате някои от следните идеи и съвети:

- Когато работите с клиенти от други страни, проучете организационната култура в тези страни.
- Осигурявайте информация за услугите си и за нуждите на местната промишленост. Помислете за различни начини да го направите – като писмена информация на различни езици, визуална информация и / или посещение на работни места.
- Създайте „кутия за предложения“ в която клиентите да оставят предложенията си за подобряване на услугите.

ПРИЛОЖЕНИЯ:

Приложение 1: Модел за план за действие

Име и длъжност:
Датум:
Клиент/организация:
Синонимика за за на клиентите/института
На кои от четирите етапа от модела „мисловна некомпетентност – мисловната компетентност“ (виж стр. 177 / виж 3.2) се намираме в момента?
Това са показателите за компетентност, по които се справям доста добре (и ще продължа по същия начин):
Плановите ми за бъдещето
В каква степен ми трябва да се променят следните модели на поведение:
Към всяка точка опишете как смятате да промените това поведение, какви стъпки трябва да направите, за да го промените и каква помощ или ресурси може да са ви нужни. Анализирайте идеи, политики, съвети или препоръки, които не сте опитвали. Помислете не само за усвоаване на нови модели на поведение, но и за отстраняване на межкултурно неефективните.
Към всяка точка опишете как смятате да промените това поведение, какви стъпки трябва да направите, за да го промените и каква помощ или ресурси може да са ви нужни. Анализирайте идеи, политики, съвети или препоръки, които не сте опитвали. Помислете не само за усвоаване на нови модели на поведение, но и за отстраняване на межкултурно неефективните.
В организационна ми трябва да се променят следните модели на поведение:
Към всяка точка опишете как смятате да промените това поведение, какви стъпки трябва да се направят, за да бъде променено и каква помощ или ресурси може да са ви нужни. Анализирайте идеи, политики, съвети или препоръки, които не са опитвали досега. Помислете не само за усвоаване на нови модели на поведение, но и за отстраняване на межкултурно неефективните.

Приложение 2: Длъжностни характеристики за три длъжности в системата на професионалното образование и обучение (ПОО)

Увод

В резултат на анализа на нишите и нуждите, партньорите по проекта решиха да разгледат в дълбочина трите основни длъжности, които анализът определи като ключови: консултант по професионално образование и обучение, преподавател и агент по набиране на кадри.

Всяка длъжност е подробно описана и са документирани нуждите, свързани с изготвената от партньорите рамка на компетентностите.

Определения за различните нива на компетентност

Всяка компетентност може да бъде разделена на нива, отразяващи нарастващата ѝ сложност. Нивата се изграждат едно над друго – компетентност от високите нива предполага и компетентност от тези под тях. Много малко длъжности изискват изява на всички компетентности на най-високите нива. Основните нива на компетентност за разглежданите длъжности са категоризирани като ниско, средно и високо:

- ниско: служителят разбира тази компетентност, може да я изявява на основно ниво и да я развива с помощта на старши колега;
- средно: служителят има добро ниво на тази компетентност и може да я развива самостоятелно;
- високо: служителят може да проявява тази компетентност на високо ниво и е способен да провежда обучение с други хора за развитието ѝ.

Длъжностна характеристика

КОНСУЛТАНТ

Название на длъжността: консултант
 Кратко описание: Консултантът (наричан също съветник по професионално ориентиране или кариерен съветник) е служител, който осигурява информация, консултация и ориентиране (ИКО), свързани с пазара на работна ръка или избора на професия. Това може да се извършва индивидуално или в групи.

Анализ на длъжността ¹⁷:

Информация, консултация и ориентиране, както и помощ по отношение на достъпа до обучение и работа в страните-партньори по проекта „Интеркултурно обучение – културни компетентности” се осигуряват от редица агенции, чрез различни договори и при различни работни съглашения. Това може да се извършва независимо или в рамките на други служби (например, центрове за обучение, колежи или университети, неправителствени организации и обществени учреждения). Различните услуги, които се предлагат, може да са консултации за работа, осигуряване на информация, консултация и ориентиране, помощ за учащи, помощ за безработни и други. Настоящото обезпечаване на това обслужване в Европейския съюз включва редица нововъзникващи длъжности, заемани от полупрофесионален и професионален персонал, който осигурява на клиентите редица услуги. Необходимите квалификации и познания зависят от функциите, които изпълнява консултантът и от нивото, на което трябва да работи. Това определя също и дейностите и отговорностите му.

1. Квалификации

В днешно време на хората, които искат да работят в сектора за информация, консултация и ориентиране (ИКО) в сферата на професионалното насочване, се предлагат редица специализации и те се използват по различен начин. Включват обучение на различни нива, съответстващо на изискванията към различните длъжности и могат да се получат по различни пътища на професионално обучение и академично образование.

Обучение във Великобритания:

Професионално обучение

Шотландските и Националните професионални свидетелства (Scottish /National Vocational Qualifications - S/NVQs) за консултации и ориентиране и за развитие на образованието и образователните услуги са квалификационни свидетелства, основани на практическа работа и са достъпни за хора, които вече работят на съответната длъжност. Предлагат се на нива 2, 3 и 4. Нива 2 и 3 са за хора на длъжности, включващи предимно насочване, осигуряване на информация и съвети и които работят директно с клиентите в областта на професионалното, образователното и библиотечното обслужване както и за всички, които изпълняват помощни дейности в една такава служба. За ниво 4 е необходимо служителите да работят като наставници.

Някои видове професионално обучение включват и теоретични занимания. Такъв е случаят при личните съветници от системата Connexions, които работят с младежи между 13 и 19 години и трябва да завършат специализирани курсове.

Някои служители могат да допълнят първоначалното си обучение с по-нататъшно професионално развитие – или за да запълнят празнотите в получената основна квалификация и да са в крак с новите тенденции, или за да придобият специализирани познания и умения. За това могат да се използват програми, предлагани от местни колежи и университети или задочни курсове.

Академично образование

Различните професионални следдипломни образователни пътеки като следдипломни свидетелства, дипломи и магистърски степени водят до придобиване на квалификационно свидетелство за професионално ориентиране и развитие (Qualification in Career Guidance and Development – QCGD).

Обичайните модули за дипломиране включват:

- Аналитично професионално проучване (Reflective Professional Enquiry);
- Кариерна информация и кариерно обучение (Career Related Information and Learning);
- Политика и организация (Policy and Organisation);
- Теория на професионалното развитие (Career Development Theory);
- Теория на трудовия пазар (Labour Market Studies);
- Професионална практика.

2. Необходимо академично образование

Няма конкретни изисквания към предишното образование и / или квалификация на тези служители. Все пак, потребностите и естеството на работата налагат служителите да притежават определени умения и качества, за да могат да изпълняват длъжността и да отговарят на изискванията при оценяване на квалификацията. Необходим е също и известен опит в областта на информирането, консултирането и ориентирането (ИКО).

Някои работодатели изискват служителите да имат дадена квалификация или да са в процес на придобиването ѝ. Други биха приели различни квалификации, но нямат специални изисквания за тях.

3. Изисквания за следуниверситетска специализация (ако има такива)

В някои европейски страни се предлага широк спектър от следуниверситетски специализирани курсове, но те не са основно изискване за работа в тази сфера.

4. Изисквания за познания

По правило персоналът, който обслужва директно клиентите, трябва да познава дейността на собствената си организация, както и други служби и възможности, към които може да е уместно да ги насочва. Наставниците се нуждаят от по-сериозно проучване на потребностите на клиентите (които може и да не са заявени първоначално), за да им помогнат да си ги изяснят в дългосрочен план. Ориентирането изисква по-задълбочена работа от информирането и съветването. Това означава, че наставникът трябва да познава различни теории и похвати за професионално ориентиране и да умее да ги използва в срещите си с клиентите.

Обикновено се изискват следните познания, умения и личностни качества:

- умения за кариерно проучване и кариерно управление;
- актуални познания за възможностите за обучение, образование и намиране на работа;
- актуални познания за обезпечаването на специализирана помощ, например здравна или финансова;
- актуални познания за ресурсите на разположение на клиентите;
- искрен интерес към хората;
- отлични умения за общуване и изграждане на взаимоотношения;
- добри умения за работа в мрежа;
- умения за партньорство;
- умения за ефективна индивидуална работа, както и за работа с малки и големи групи
- умения за самостоятелна работа и за работа в екип;
- гъвкавост и способност за лесно адаптиране към промени;
- умения за организиране на времето;
- способност за справяне с личната служебна натовареност;
- административни умения, включително писане на доклади и поддържане на архив;
- умения по информатика, включително работа с текстообработващи програми, бази данни, електронни таблици, електронна поща и Интернет;
- всеотдайно насърчаване на равенството на възможностите;
- способност за анализ на собствената си дейност.

5. Дейности, провеждани от служителите на тази длъжност

Обичайни дейности на консултанта са:

- осигуряване на професионално значима информация;
- предоставяне на съвети за образование, обучение и работа;
- осигуряване на помощ при кандидатстване за образование, обучение и работа;
- пренасочване на клиентите към конкретни вътрешни отдели или към други организации;
- задълбочено проучване и съгласуване на потребностите на клиентите;
- използване на диагностични и оценъчни средства за определяне на нуждите на клиентите;
- задълбочено професионално ориентиране на клиенти, които се нуждаят от помощ, за да вземат реалистични и информирани решения относно нови възможности за образование и обучение и кариерно планиране;
- осигуряване на непрекъсната помощ и наблюдение на развитието;
- предоставяне на информация за пазара на работна ръка;
- сътрудничество и партньорство с други организации и служители.

6. Отговорности

В зависимост от функциите си и от обстановката, в която работят, консултантите може да са отговорни за всички или само за някои гореизброени дейности. Консултантите са отговорни и за прилагане на методи и процедури на работното си място и при работата с клиентите (например, гарантиране на здравето и безопасността им), които да осигуряват спазване на стандартите за качество. Те са отговорни за идентифициране на собствените си потребности от обучение / развитие. Консултантите на специализирани или ръководни длъжности имат и определени допълнителни отговорности, свързани с функциите им.

Анализ на компетентностите:

Показаната по-долу таблица определя нивата на компетентност, които се изискват от консултанта за ефективна работа с хора от други страни и различни култури и за удовлетворяване на нуждите, породени от статута им. Както се вижда от раздела за анализ на длъжността, „консултант” се отнася до различни роли, изпълнявани в различни служби и на различни нива. Профилът на длъжността тук се отнася до длъжността координатор на ромска общност, създадена от Търговската и промишлена палата на Словения и до длъжността личен съветник на новодошли във Великобритания, които се нуждаят от помощ, за да намерят подходяща за уменията, квалификацията и стремежите си работа. Тези длъжности не предполагат отговорност за ръководене на екип, макар че изискват работа в екип.

Профил на длъжността

Компетентност	Ниско ниво	Средно ниво	Високо ниво
Само осъзнатост			X
Борба със стереотипите		X	
Общуване			X
Гъвкавост		X	
Работа в мрежа			X
Ръководство на межкултурен екип		X	
Управление на промяната	X		
Ориентираност към услугите		X	

Аргументиране на изисквания профил

Освен познанията, квалификацията и уменията, определени в раздела за анализ на длъжността, ролите на координатор на ромска общност и на личен съветник изискват качества, свързани с межкултурна компетентност. Това са изисквания към специализирани служители, работещи с конкретни малцинства и / или мигрантски общности, но също и към хора на общи консултантски длъжности. За координатор на ромска общност специфичните изисквания са:

- да си сътрудничи с общества и асоциации, които се занимават с проблеми на ромите;
- да поддържа връзка с лица и институции, ангажирани със социалното приобщаване на ромите;
- да си сътрудничи с членове и представители на ромската общност;
- да отчита и уважава разнородността на културите въз основа на уважение към многообразието, хармонията и борбата с предразсъдъците;
- да притежава умения за ефективно общуване на словенски и ромски език / диалект.

За **личен съветник** съответните изисквания са:

- да умее да подкрепя и мотивира възрастни от различни среди;
- да умее да преговаря и убеждава, за да улесни ефективната защита на клиента;
- да прави проучвания, за да е в крак с промените по отношение на допустимостта и правото на обезпечаване;
- да познава проблемите, свързани с помощта за намиране на работа и помощта за мигранти и бежанци, включително:
 - разнообразието от имигрантски статuti и значението им за допустимостта за работа и образование;
 - системите за образование и обучение в други страни;
 - организациите и системите, които оценяват квалификации, придобити в други страни;
 - положението на мигрантите и културната среда, от която произхождат;
 - източниците на помощ, свързана с проблемите на бежанците и мигрантите;
 - всички местни възможности за изучаване на английски език
- да познава професионалните пътеки, за да помага на мигрантите в процеса на адаптиране на уменията им, включително:
 - да има актуална информация за професионалните пътеки в съответния сектор;
 - да има информация за източници или средства за оценка на професионалните умения;
 - да познава конкретни специалисти в различни области, например работодатели или преподаватели, които могат да предложат съвет чрез консултанта или директно на клиента
 - да поддържа контакти с работодатели, готови да предложат възможности за придобиване на опит;
 - да познава дейността на местни и национални професионални организации и да си сътрудничи с тях;
 - да знае пътеките към професионална регистрация и допускане до работа за мигрантите с квалификации, придобити извън Великобритания.

¹⁸ The Chamber of Commerce and Industry of Slovenia (CCIS)

Коментари

Описание на длъжността консултант помага да се разбере как той може да си изгради межкултурни способности за ефективна работа с хора от други страни и различни култури, за осигуряване на достъпа им до трудовия пазар и за цялостната им интеграция. Както беше отбелязано, нивото на компетентност е различно за общите и специализираните длъжности, както и за хората, работещи на различни равнища. Най-същественото е, че служителите имат нужда от организационна подкрепа, за да развият и поддържат межкултурните си способности, както и от ресурси, за да ги прилагат в дейността си.

Длъжностна характеристика

ПРЕПОДАВАТЕЛ

Название на длъжността: преподавател

Кратко описание: Преподавателят по професионална подготовка е човек, който преподава на учащите по различни методи (например, на базата на проекти, на базата на активно обучение и пр.) и предлага обучение в професионални умения. Преподавателят трябва да притежава добри познания по **преподавания предмет, по използване на технически средства и оборудване и по групов динамичен**.

Анализ на длъжността:

Някои преподаватели специализират в един технически предмет, а други преподават няколко. Квалификациите, необходими на преподавателя по професионална подготовка могат да се категоризират като три общи компетентности:

- техническа компетентност: тя обхваща уменията за ефективна работа с предметите и променливите (материални и нематериални), които се използват директно при създаването на един продукт или услуга;
- преподавателска / педагогическа компетентност: това са способностите за анализ, организация и приложение на процесите на преподаване и учене;
- межкултурна компетентност: тук се включва способността за успешно общуване с хора от широк спектър от култури. Настоящата длъжностна характеристика се основава на тази компетентност.

1. Изисквания за академично образование

Преподавателят трябва да има като минимална квалификация диплома за професионално образование, ниво А – напреднали (Advance Vocational Training Diploma) в областта, в която преподава. Може да има също и квалификация по специални предмети. Например, проучването в различни училища за професионално обучение в Испания показва, че учителят може да има и инженерна специалност.

2. Изисквания за следуниверситетска специализация (ако има такива)

В този случай следуниверситетската специализация не е задължително изискване.

3. Изисквания за познания

Обикновено се изискват следните познания:

- По отношение на техническата компетентност: познания за специфичното техническо съдържание на дисциплината, например, пневматика, хидравлика, машинно производство, електротехника и др. Това предполага преподавателят да познава техниката и оборудването, използвани в местната промишленост (стругове, фрези и пр.).
- По отношение на преподавателската / педагогическата компетентност: познания, свързани с планирането, информационно-технологичните ресурси, учебните разработки и последващото оценяване на преподавателската дейност, например, подготовка на учебни единици, на изпитни материали и др. Много е важно преподавателят да умее да ръководи група учащи в межкултурна среда.
- По отношение на межкултурната компетентност: познания по овладяване на езици, разрешаване на конфликти и др. при работа с хора от различни страни.

4. Дейности, провеждани от служителите на тази длъжност

- Планиране и прилагане на преподавателски / учебни дейности, анализирани на правните справочници, които регулират преподавателските / учебните процеси, разпределяне и последователно подреждане на учебния процес, разработване на учебни материали и пр.
- Помагане на учащите да развиват умения; преподавателят обикновено има личен опит в занаятчийски професии като монтьорство, електротехника и др., на базата на който помага на учащите да си изградят съответните умения.

- Разпознаване на различните култури, които си взаимодействат в класната стая при разнородна културна среда и хармонизирането им.
- Поддържане на връзки с работодатели. По този начин преподавателят може да опознае нуждите на производствената сфера и после да ги представи на учащите в процеса на обучение. Това гарантира синхрон между процесите на преподаване и учене и реалните потребности на производството.
- Развиване на личния професионализъм. Изграждането на индивидуален професионален профил включва създаване на форум за анализ и разработване на лични проекти с цел подобряване на преподавателската дейност. The construction of an individual professional profile involves creating a forum for analysis and production for personal project development aimed at continually improving their own performance as a teacher.
- Индивидуализирано ръководене на процеса на обучение на учащите. Личният преподавател е първата инстанция, с която учащите обсъждат въпроси, свързани с успеха им в училището или колежа.

Профил на длъжността:

Компетентност	Ниско ниво	Средно ниво	Високо ниво
Самоосъзнатост		X	
Борба със стереотипите		X	
Общуване		X	
Гъвкавост		X	
Работа в мрежа	X		
Ръководство на междукултурен екип			X
Управление на промяната		X	
Ориентираност към услугите		X	

Аргументиране на изисквания профил

В този случай, изискваното от преподавателя по професионална подготовка ниво е средно, с изключение на способността за ръководство на междукултурен екип: преподавателят трябва да може да обучава други преподаватели.

Длъжностна характеристика

АГЕНТ ЗА НАБИРАНЕ НА КАДРИ

Название на длъжността: агент за набиране на кадри
 Кратко описание: Агентът за набиране на кадри е професионалист, който набира или подбира работници за определена работа по поръчка на работодателите или направо за собствената си организация. Това може да включва служители в агенции за набиране на работна ръка, в отдели за човешки ресурси и мениджъри.

Анализ на дейността:

За работа като агент по набиране на кадри не е нужна специална квалификация. Такива служители обикновено имат университетска степен по обществени науки, като психология, икономика или бизнес мениджмънт. Има широк спектър от университетски специалности, макар че действителността в страните, обхванати от анализа посочва психологията, като най-предпочитана специалност в тази област. В няколко страни официалните асоциации на психолозите предлагат специализирани квалификационни програми. Набиране и подбор на персонал са обикновено първите етапи в професионалната кариера в областта на човешките ресурси. Затова в много случаи профилът на такъв служител е млад специалист с 1-3 години трудов стаж, завършил психология и, понякога, с някаква специализация.

1. Изисквания за познания и умения:

Изискват се познания по:

- методика на оценяване;
- психометрика;
- методи за управление на човешките ресурси;
- трудово-правни въпроси;
- трудово законодателство;
- техники на интервюиране;
- правни положения и водещ опит, свързани с равните възможности и борбата с дискриминацията;
- проучване на работни места;
- състояние на местния / регионалния / националния трудов пазар.

Изискват се умения за:

- организация;
- активно слушане;
- общуване;
- гъвкавост;
- съпричастност;
- творчество;
- работа в екип;
- ориентираност към клиента.

2. Дейности, провеждани от служителите на тази длъжност

Обичайни дейности на агентите по набиране на кадри са:

- прилагане на решения при набирането на кадри;
- поддържане на тясна връзка със завеждащите човешките ресурси и другите мениджъри на компанията / организацията;
- работа в мрежа с подходящи организации, например агенции по труда, университети, колежи, местни и национални власти и организации по заетостта, регионални агенции за развитие и др.
- изготвяне на съобщения за свободни работни места;
- организация на съобщенията за свободни работни места;
- изготвяне на шаблони за интервюта на кандидати;
- провеждане на интервюта на кандидати;
- изготвяне на доклади;
- определяне на допустимостта на кандидатите;
- изготвяне на статистически отчети за човешките ресурси и набирането на работна ръка;
- контролиране на законовите рамки.

Профил на длъжността:

Компетентност	Ниско ниво	Средно ниво	Високо ниво
Самоосъзнатост			X
Борба със стереотипите			X
Общуване			X
Гъвкавост		X	
Работа в мрежа	X		
Ръководство на межкултурен екип	x		
Управление на промяната	x		
Ориентираност към услугите			x

Аргументация на изисквания профил

Изискванията към агента по набиране на кадри са високи по отношение на много межкултурни компетентности, защото е служител, който трябва да избягва стереотипи и предразсъдъци. Затова е нужно да притежава силно развити способности за самоосъзнатост, борба със стереотипите, общуване и ориентираност към услугите. В други отношения, като работа в мрежа или управление на промяната, уменията му могат да са на средно или ниско ниво.

Изводи и основни констатации

1. Партньорите по проекта не намериха национални, регионални или местни правни разпоредби, които да конкретизират изискване за специално обучение в межкултурни компетентности на консултантите, преподавателите и агентите по набиране на кадри.
2. Това до известна степен противоречи на други инициативи: в няколко страни са прокарани специални закони за борба с дискриминацията, но няма конкретни или задължителни изисквания за обучение на служителите, които често работят с мигранти или хора от други страни и различни култури.
3. В разработената от проекта рамка служителите на някои компании и организации се обучават в определени компетентности, например общуване или гъвкавост, но не от межкултурна гледна точка. Освен това, ключови компетентности като самоосъзнатост и борба със стереотипите обикновено се пренебрегват от корпоративните и обществените програми за обучение.

Disclaimer

The information in the Handbook is provided by the beneficiary organisations and is the sole responsibility of these organisations. The Commission declines all responsibility regarding the information, particularly regarding its accuracy and its respect to copyright.

The Commission reserves the right to remove from the Handbook any part which do not respect such copyright.

