

Osnutek priročnika za strokovne delavce s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET) pri razvoju medkulturnih kompetenc



1. Uvod	1
1.1 Projekt ILCC	3
1.2 Zakaj medkulturno učenje?	4
1.3. Namen priročnika	5
1.4. Komu je priročnik namenjen?	6
2. Izhodišče za načrtovanje priročnika	7
2.1. Analiza potreb in vrzeli	7
2.2. »Migrantova pot«	7
2.3. Model medkulturnih kompetenc	10
3 Medkulturne kompetence	12
3.1 Kaj je medkulturna kompetenca?	12
3.2. Kako je obravnavan razvoj medkulturnih kompetenc v priročniku?	14
4. Učenje in razvoj medkulturnih kompetenc	17
4.1. Samozavedanje	17
4.2. Komunikacija in soočanje s stereotipi	21
4.3 Komunikacija	26
4.4 Prilagodljivost	30
4.5 Mrež enje	34
4. 6. Upravljanje medkulturne skupine	39
4.7 Upravljanje sprememb	44
4.8. Storitvena usmerjenost	50
Koristni viri, organizacije in povezave	58
Priloga 1: Predloga za akcijski načrt	58
Priloga 2: Opis treh vlog, katerih nosilci so osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja	59
Opis vloge	59

1. Uvod

Priročnik je namenjen osebam s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET) po vsej Evropi. Omogoča razvoj »medkulturnih kompetenc« oseb, ki se ukvarjajo s poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem. Medkulturne kompetence so nabor stališč, spretnosti in konceptov, vzročno povezanih z obnašanjem, ki posameznikom omogočajo učinkovito delo in odnos z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur (glej poglavje 4.1). Za opisovanje širše skupine ljudi, ki med drugim vključuje migrante, ljudi iz manjšinskih etničnih skupin ter ljudi iz manjšinskih jezikovnih, kulturnih in verskih skupin, se v priročniku uporablja izraz »ljudje iz drugih držav in različnih kultur«. Kljub temu je v priročniku na nekaterih mestih posebna pozornost namenjena le migrantom, saj se njihove potrebe lahko nekoliko razlikujejo od potreb ljudi iz drugih skupin.

V uvodu priročnika je opis projekta, iz katerega priročnik izhaja. V začetku je podan opis medkulturnih kompetenc in razprava o procesu njihovega razvoja. V nadaljevanju pa se želi določiti osem osnovnih medkulturnih kompetenc, ki so tudi podrobneje opisane in pri tem voditi bralca skozi proces razvoja njegovih sposobnosti, znanja in obnašanja v povezavi z medkulturnimi kompetencami.

1.1. Projekt ILCC

Osnutek priročnika izhaja iz projekta z naslovom »Medkulturno učenje - kulturne kompetence« (ILCC), financiranega s programom Leonardo da Vinci - Prenos inovacij, ki je vključeval sedem organizacij iz petih držav EU:

1. AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Gestión de Personas), Španija (vodilni partner)
2. beramí (nevladna organizacija, ki je specializirana za vključevanje delavcev migrantov, s posebnim poudarkom na ženskem delu populacije), Nemčija (www.berami.de)
3. DVV (Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes), Nemčija (www.dvv-international.org)
4. Gospodarska zbornica Slovenije, Center za poslovno usposabljanje, Slovenija (www.cpu.si)
5. IMH (Instituto Máquina Herramienta), Baskija, Španija (www.imh.es)
6. Europartners 2000 (organizacija, specializirana za izobraževanje in usposabljanje, Bolgarija (www.europartners2000.org))
7. NIACE (National Institute of Adults Continuing Education), Anglija in Wales (www.niace.org.uk)

Namen projekta ILCC je bil spodbujanje razvoja medkulturnih kompetenc tistih, ki se ukvarjajo s poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem v Evropi za boljše vključevanje oseb iz drugih držav in različnih kultur na trg dela. V okviru priročnika naj bi poklicno izobraževanje in usposabljanje (VET) vključevalo:

- organizacije in osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki omogočajo dostop ter sodelovanje v poklicnem izobraževanju in usposabljanju s ponudbo ustreznih informacij, svetovanja, poklicnega usmerjanja ali poklicnega izobraževanja in usposabljanja;
- organizacije in osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki sodelujejo pri posredovanju zaposlitev.

Neposredni uporabniki rezultatov projekta so osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, kamor sodijo učitelji, mentorji, trenerji, zaposlovalci, osebe, ki se ukvarjajo z informiranjem, poklicnim svetovanjem in usmerjanjem ter vodstveni delavci. Posredni uporabniki tega projekta so odrasli učenci in delavci, zlasti tisti, ki izhajajo iz drugih držav in različnih kultur.

¹ Za več informacij sledite povezavi: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm

Projekt ILCC je razdeljen v štiri glavne faze:

1) Analiza potreb in vrzeli (glej poglavje 2.1). Partnerji so se morali osredotočiti na svojo državo in na določeno gospodarsko panogo ter:

- raziskati izkušnje skupin iz drugih držav in različnih kultur v širšem kontekstu migracije;
- predstaviti značilno pot migrantov na trg dela;
- ovrednotiti in analizirati ključne vloge oseb, s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter njihovih potreb po znanju;
- ovrednotiti trenutno stanje procesa medkulturnega učenja in obstoječih dobrih praks;
- ovrednotiti obstoječe modele medkulturnega učenja, ki bi se jih lahko prilagodilo poklicnemu izobraževanju in usposabljanju. Pri tem so partnerji koristno uporabili angleški nacionalni standard CILT (National Occupational Standards for Intercultural Working).

2) Oblikovanje osnutka priročnika za osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja kot podpore pri razvoju njihovih medkulturnih kompetenc, predvsem z uporabo številnih obstoječih virov in referenc, kot tudi na podlagi znanja in izkušenj partnerjev.

3) Testiranje osnutka priroènika, ki se je izvedlo pred njegovim dokonènim oblikovanjem, pri razliènih osebah s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja, ki delajo z razliènimi vsebinami ter pri strokovnjakih medkulturnih kompetenc v vseh partnerskih drž avah.

4) Razširjanje konènega priroènika.

1.2. Zakaj medkulturno uèenje?

Ž ivljenje in delo v globaliziranem svetu je kompleksno. Ljudje, druž be, podjetja in organizacije se sooèajo z vedno veè izzivi, ki so posledica širokega spektra razliènih vzrokov. S tem pa so ustvarjeni pogoji za potrebe po »spremembah«: spremembah v modelih dela, vrednotah, tehnologiji in v druž bi. Vedno bolj raznoliko prebivalstvo Evrope je rezultat sprememb v globalnih komunikacijah in poveèani mobilnosti ljudi. Kot del vzorca globalne migracije lahko navedemo, da so se ljudje preseljevali v Evropo (kot tudi izven nje in znotraj evropskih drž av) zaradi širokega spektra pogosto zapletenih razlogov, ki so se še dodatno prepletali med seboj, migracije pa so se pogosto odvijale v zelo tež kih razmerah. Posledica vedno veèje raznolikosti evropskega prebivalstva je tudi zahteva po uvajanju novih naèinov dela, po zavzemanju in ustrezni odzivnosti na potrebe ter ž elje ljudi iz drugih drž av in razliènih kultur, kot tudi po sprejetju širših demografskih sprememb.

Medkulturne kompetence so bistvenega pomena za uèinkovito vsež ivljenjsko uèenje. Poleg tega bo inovacijska sposobnost v Evropi ovirana brez ustreznih medkulturnih kompetenc. Za uèinkovitejši odziv na izzive globalizacije se v poroèilu »Ustvarjanje inovativne Evrope« (poroèilo Aho) priporoèa nujne ukrepe za boljši in uèinkovitejši izkoristek inovacijskega potenciala Evropske unije:

»Podpiranje socialnih in kulturnih izzivov, vkljuèno z ustvarjanjem delovnih mest, ki jih zapolnjujejo migranti, izboljšanje izobraž evanja (predvsem kot pobuda za ustvarjanje zanimanja na podroèju znanosti in tehnologije), izkorišèanje kulturne raznolikosti in obravnavanje neenakosti znotraj Evropske unije, vse to so podroèja, katerih stanje se je ob širitvi Evropske unije še poslabšalo.« (str. 13, 2006)

Odzivi na vse veèjo raznolikost so se prevesili od pozitivnega v negativno stališèe. Nekateri so raznolikost sprejeli kot prilož nost za ustvarjalnost in inovativnost, drugi pa so jo razumeli kot grož njo. Zaradi strahu pred drugaènostjo ali pred neznanim, se je v nekaterih odzivih ali odgovorih poudarjalo le razlike med ljudmi, namesto na njihovo podobnost. Posledièno se je raznolikost pojmovala kot »slab« ali »nevaren«, medtem ko se je podobnost pojmovala kot »dober« ali »varen«.

² Ta skupina je bila prednostna skupina v Javnem nateèaju 2008-2010 Evropske komisije za vsež ivljenjsko uèenje.

³ CILT The National Centre for Languages (2008) National Occupational Standards for Intercultural Working London: CILT

Upravljanje z raznolikostjo je postala glavna tema za delo v šolah, podjetjih in organizacijah . »Medkulturne kompetence« so pri tem nujno potrebne za uèinkovito upravljanje z raznolikostjo. Zato rabijo posamezniki, kot tudi osebe s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja, dobro razvite medkulturne kompetence za uèinkovit odnos do ljudi iz drugih drž av in razliènih kultur.

Medkulturne kompetence niso le vprašanje politiène korektnosti, bontona ali etiènih zahtev. Medkulturne kompetence so nujne za izpolnjevanje zahtev socialne, gospodarske in kulturne integracije ljudi ter za izpolnjevanje pravnih in strokovnih zahtev, ki imajo neposredni vpliv na strokovno prakso ali na celotno uèinkovitost in uspeh organizacij ter oseb s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja. V mnogih primerih razvoj medkulturnih kompetenc ni del glavnega usposabljanja za osebe s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja.

Poleg tega je zahteva po medkulturni uèinkovitosti del predpisov velikega števila držav èlanic Evropske unije. Predvsem tistih predpisov, ki obravnavajo enake možnosti, socialno izkljuèenost, proti diskriminatorno prakso ter integracijo delavcev migrantov ali ljudi iz drugih držav ali razliènih kultur, vkljuèno z etniènimi manjšinami. Èe ste oseba, ki se ukvarja s poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem, bi morali imeti poglobljeno razumevanje posledic, tako evropskih kot tudi nacionalnih predpisov s podroèja medkulturnega dialoga in to znanje uporabljati pri svojem vsakdanjem delu .

⁴ Poroèilo skupine Aho »Ustvarjanje inovativne Evrope«, (2006) http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm

⁵ Za primer si oglejte Davis, N. and Cho, M. O. (2005) Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation. Interactive Educational Multimedia, številka 10 (april 2005), str.1-22 <http://www.raco.cat/index.php/iem/article/viewFile/204569/273103>.

⁶ Evropsko zakonodajo lahko najdete na spletni strani Evropske unije: <http://europa.eu>. Za nacionalne ali regionalne predpise, se obrnite na nacionalne, regionalne in lokalne organe ter javne organizacije iz podroèja izobraževanja, usposabljanja in zaposlovanja.

Veèja uèinkovitost medkulturnega dialoga koristi poklicnemu izobraževanju in usposabljanju . Rezultati tega so lahko:

- zagotavljanje prilagojenosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter poklicnega svetovanja za potrebe posameznikov in organizacij;
- boljše razumevanje medkulturnih zahtev po strokovnem delovanju;
- okrepljena razmerja med izvajalci poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter njihovimi strankami;
- boljše vzdušje med zaposlenimi in s tem veèja produktivnost;
- uèinkovitejši sistem za upravljanje s kadri;
- prepoznavanje in ukrepanje proti diskriminatorni praksi delovanja ali opredelitev rezultatov katerekoli skupine zaposlenih ali strank;
- izogibanje terjatvam pri nezakoniti in diskriminatorni praksi delovanja;
- veèji uspeh procesov integracije zaradi boljšega razumevanja potreb strank in njihovih prièakovanj;
- prepoznavanje in zaposlovanje talentov na uèinkovit in odprt naèin;
- uèinkovitejši proces uvajanja novih delavcev iz drugih držav ali razliènih kultur v podjetja ali organizacije;
- razvoj ustvarjalnega in inovativnega delovnega okolja.

1.3. Namen priroènika

Priroènik je namenjen kot uèni pripomoèek za podporo profesionalnemu razvoju osebja, ki se ukvarja s poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem V pomoè vam bo pri:

- raziskovanju koncepta kulture;
- seznanjanju z nekaterimi modeli pri razvoju osebnih medkulturnih kompetenc;
- razvoju razumevanja medkulturnih kompetenc in njihovega pomena pri vlogi izobraževanja in usposabljanja;
- razvoju medkulturnih kompetenc z opredelitvijo trenutnih prednosti in pomanjkljivosti ter možnih podroèij za izboljšanje teh kompetenc;
- dostopu do informacij iz drugih virov, ki podpirajo delo na medkulturni ravni;

Rezultat tega pristopa bo vaša sposobnost uèinkovitejšega odnosa ter vpliva na ljudi, ki izhajajo iz drugih držav in razliènih kultur ali na ljudi, ki izhajajo iz drugaènega družbenega in kulturnega okolja od vas samih. Priroènik se lahko uporablja na razliène naèine:

1. Uporablja ga lahko posameznik za podporo pri svojem uèenju.
2. Uporablja ga lahko trener za vodenje individualne ali skupinske seanse.
3. Uporablja ga lahko trener za izvedbo usposabljanj.

⁷CILT The National Centre for Languages (2008) National Occupational Standards for Intercultural Working London: CILT

1.4. Komu je priroènik namenjen?

Priroènik je namenjen razliènim uporabnikom, vendar pa je bil v osnovi zasnovan za informiranje in podporo osebju s podroèja poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Osebe s podroèja poklicnega izobraževanja in usposabljanja je skupina strokovnjakov, ki igrajo ključno vlogo na podroèju poklicnega izobraževanja in usposabljanja, kot tudi v procesih integracije.

V prvi fazi projekta so projektni partnerji raziskali tipične »poti«, ki so jih ljudje iz drugih držav ali različnih kultur opravili v želji po priložnostih na trgu dela in doseganju poklicne integracije. Ta faza je partnerjem omogočila prepoznati ključne osebe, ki podpirajo proces integracije, v nadaljevanju priroènika pa so poudarjene njihove vloge:

1. Uèitelj (vključeno z uèitelji, vodji usposabljanj in mentorji v centrih za poklicno ter splošno izobraževanje in usposabljanje).
2. Svetovalec (vključeno s kariernimi svetovalci in informatorji ter poklicnimi svetovalci in usmerjevalci v centrih za poklicno izobraževanje in usposabljanje).
3. Zaposlovalec (vključeno z osebami, ki so v pomoè pri iskanju zaposlitve in zaposlovanju v centrih za poklicno izobraževanje in usposabljanje, agencijami ali podjetji za zaposlovanje, zaposlitvenimi centri in vključeno z vodstvenim osebjem, to je z ljudmi, ki odloèajo o tem, kdo bo najet za doloèeno delo).

Delovni opisi za ljudi v teh vlogah se razlikujejo med državami, odvisno od konteksta organizacije, individualne ali organizacijske ravni njihove odgovornosti in od drugih dejavnikov. Kljub temu so lahko partnerji v projektu določili tipične opise delovnih vlog ključnih oseb, vključeno z njihovimi najbolj pogostimi funkcijami v različnih državah. Tipične opise najdete v prilogi 2 tega priroènika.

2. Izhodišèe za naèrtovanje priroènika

2.1. Analiza potreb in vrzeli

Partnerji so preuèili izkušnje ljudi iz drugih drž av in razliènih kultur, ki vstopajo v sistem poklicnega izobraž evanja in usposabljanja v drž avah, ki so bile vkljuèene v projekt. Prišli so do naslednjih zakljuèkov:

1. Izhodišèeni polož aji ljudi iz drugih drž av in razliènih kultur v okviru petih partnerskih drž av se precej razlikujejo. Razmere migrantov so na primer zelo drugaène od razmer ljudi, ki so pripadniki etniènih manjšin. Ljudje iz drugih drž av in razliènih kultur so podvrž eni razliènim zakonskim omejitvam pri dostopu do izobraž evanja in zaposlovanja.

2. Raven kvalifikacije migrantov v analiziranih drž avah se gibljejo od zelo nizke do zelo visoke, vendar pa obstaja nekaj skupnih toèk ali ugotovitev:

- a. Delavci migranti navadno sprejemajo delovna mesta, ki so na niž ji ravni od njihove ravni kvalifikacije.
- b. Delavci migranti navadno dobijo slabše plaèena delovna mesta s slabšimi delovnimi pogoji v primerjavi z drugimi delavci.
- c. Stopnja brezposelnosti med migranti je pogostokrat višja kot med lokalnim prebivalstvom.

3. Ovire, s katerimi se sooèajo ljudje iz drugih drž av in razliènih kultur pri vstopu na trg dela, so zelo zapletene in raznolike, vendar pa obstajata dva glavna tipa ovir:

- a. Strukturne ovire v zvezi z organizacijo dela in usposabljanja na trgu ter zakonske omejitve evropske in nacionalnih zakonodaj. Ena glavnih tež av je formalno in praktièno priznavanje kvalifikacij, znanja in izkušenj. Le ta ne predstavlja novega izziva, je pa treba to tež avo še vedno omenjati in jo reševati.
- b. Subjektivne ovire, ki vkljuèujejo predsodke in stereotipe ljudi, ki so v medsebojnem odnosu z ljudmi iz drugih drž av in razliènih kultur med njihovim usposabljanjem ter vkljuèevanjem na trg dela.

4. Rezultati enakih mož nostih in pristnega povezovanja so takojšnji, ko podjetja ali organizacije izvajajo bistvene in pozitivne politike za sooèanje s predsodki in stereotipi.

5. Èe je ena izmed kljuènih ovir integracije ljudi iz drugih drž av in razliènih kultur ter posledièno osebnostnih sposobnosti, znanjem in stališèi, povezana z ljudmi, ki so v neposrednem stiku ali odnosu z njimi, potem je za odstranitev ovire kljuènega pomena prepoznavanje teh ljudi. Rezultat analize potreb in vrzeli je doloèanje treh glavnih vlog, ki jih imajo osebe s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja (glej poglavje 1.4).

6. Analizirane osebe s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja obièajno nimajo zakljuèenega nobenega posebnega usposabljanja, na primer usposabljanje za razvoj medkulturnih kompetenc, ki bi jim na primer omogoèilo uèinkovitejši boj proti diskriminaciji. Rezultat te analize je kompetenèno ogrodje medkulturnih kompetenc za osebe s podroèja poklicnega izobraž evanja in usposabljanja. Ogradje so oblikovali partnerji projekta ILCC in ga uporabili pri opredeljenih treh glavnih vlogah.

2.2. »Migrantova pot«

Ena izmed najbolj informativnih nalog, ki so jo izvedli partnerji v projektu, je bila predstavitev tipične »migrantove poti«, ko poskuša vstopiti na trg dela v različnih državah, vključenih v projekt. Seveda so razlike med državami v skladu z njihovimi nacionalnimi predpisi ter samo strukturo sistema poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Kljub temu pa je analiza te poti omogočila boljše razumevanje položaja delavcev iz drugih držav in različnih kultur med običajnim procesom integracije.

Na naslednji strani je predstavljen primer begunke Helen. Helen je sicer izmišljen primer begunke, ki ga je pripravila nevladna organizacija NIACE.

Helen prihaja iz Republike Sierra Leone. V Veliko Britanijo je prispela leta 1999 s svojo 3 letno hčerko, najmlajšo svojih šestih otrok. Kot veliko beguncev je tudi Helen prispela v London, kjer je poznala nekaj ljudi iz svoje države. Po oddani prošnji za azil je bila Helen napotena v Derby. Helen govori angleško in kot usposobljena medicinska sestra si je želela s kariero medicinske sestre čim prej nadaljevati.

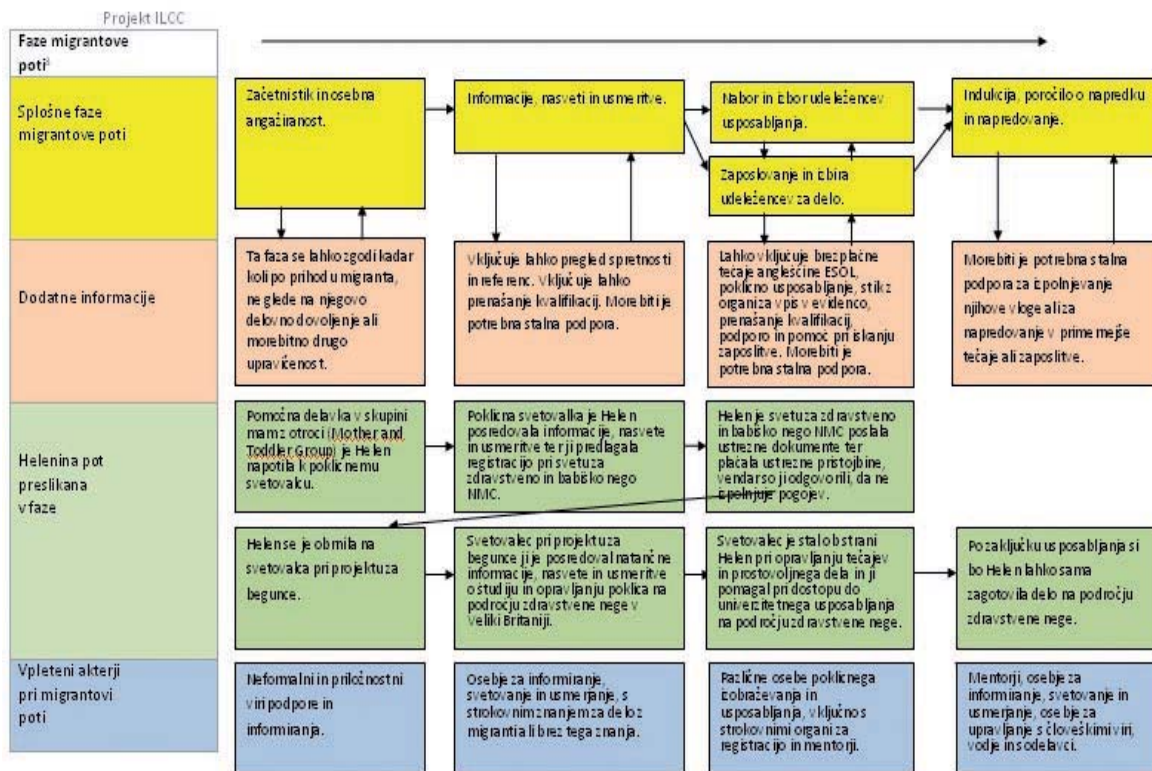
Želela je pridobiti informacije o trgu dela na področju zdravstvene nege v Veliki Britaniji. Pridružil se je skupini mam z malčki (Mother and Toddler Group) in tam pomožno delavko prosila, če ji lahko kakorkoli pomaga. Delavka ji je odgovorila, da ima prijateljico, ki je medicinska sestra in da Helen ne bo imela težav dobiti delo na področju zdravstvene nege, saj se nacionalna zdravstvena organizacija NHS (National Health Service) bori za zaposlovanje medicinskih sester iz drugih držav in le te tudi aktivno zaposluje. Nekaj tednov kasneje je Helen prosila za pomožno drugo pomožno delavko v tej skupini, če lahko pri njej dobi nekaj nasvetov glede zaposlitve na področju zdravstvene nege. Napotila jo je k poklicni svetovalki.

Poklicna svetovalka je Helen posredovala informacije o zahtevah pri registraciji in naslove spletnih strani, kjer so objavljena prosta delovna mesta na področju zdravstvene nege. Svetovala je Helen naj pripravi življenjepis (CV) in jo tudi poučila o pisanju tega. Helen je upoštevala njen nasvet, življenjepis poslala svetu za zdravstveno in babiško nego NMC (Nursing and Midwifery Council) in plačala potrebne pristojbine. Sveta so ji odgovorili, da ni upravičena do registracije kot medicinska sestra, ker je njeno usposabljanje za medicinske sestre trajalo le dve leti. V Veliki Britaniji se namreč zahteva najmanj triletno usposabljanje za medicinske sestre. Helen je poklicala na svet za zdravstveno in babiško nego NMC (Nursing and Midwifery Council), kjer je želela pojasniti, da je imela po pridobitvi kvalifikacije za medicinsko sestro še veliko dodatnih usposabljanj in da si je pridobila veliko izkušenj s področja zdravstvene nege, vendar so ji odgovorili, da tega ne upoštevajo.

Nekaj mesecev kasneje je bila Helen napotena in vključena v projekt, ki se je ukvarjal posebej z begunci. Med delom s svetovalci v tem projektu je Helen končno dobila vse informacije o tem, kako opraviti registracijo za medicinsko sestro v Veliki Britaniji in pridobiti zaposlitev. Njen svetovalac je ugotovil, da Helen ne bi bilo treba plačati pristojbine svetu za zdravstveno in babiško nego NMC (Nursing and Midwifery Council) zaradi njenega nizkega dohodka, vendar pa ni uspel doseči povračila stroškov. Helen je bila precej razburjena zaradi nepriznavanja njene kvalifikacije in je bila odločena, da se bo vrnila v zdravstveno nego, četudi bi to pomenilo, da mora začeti na samem začetku.

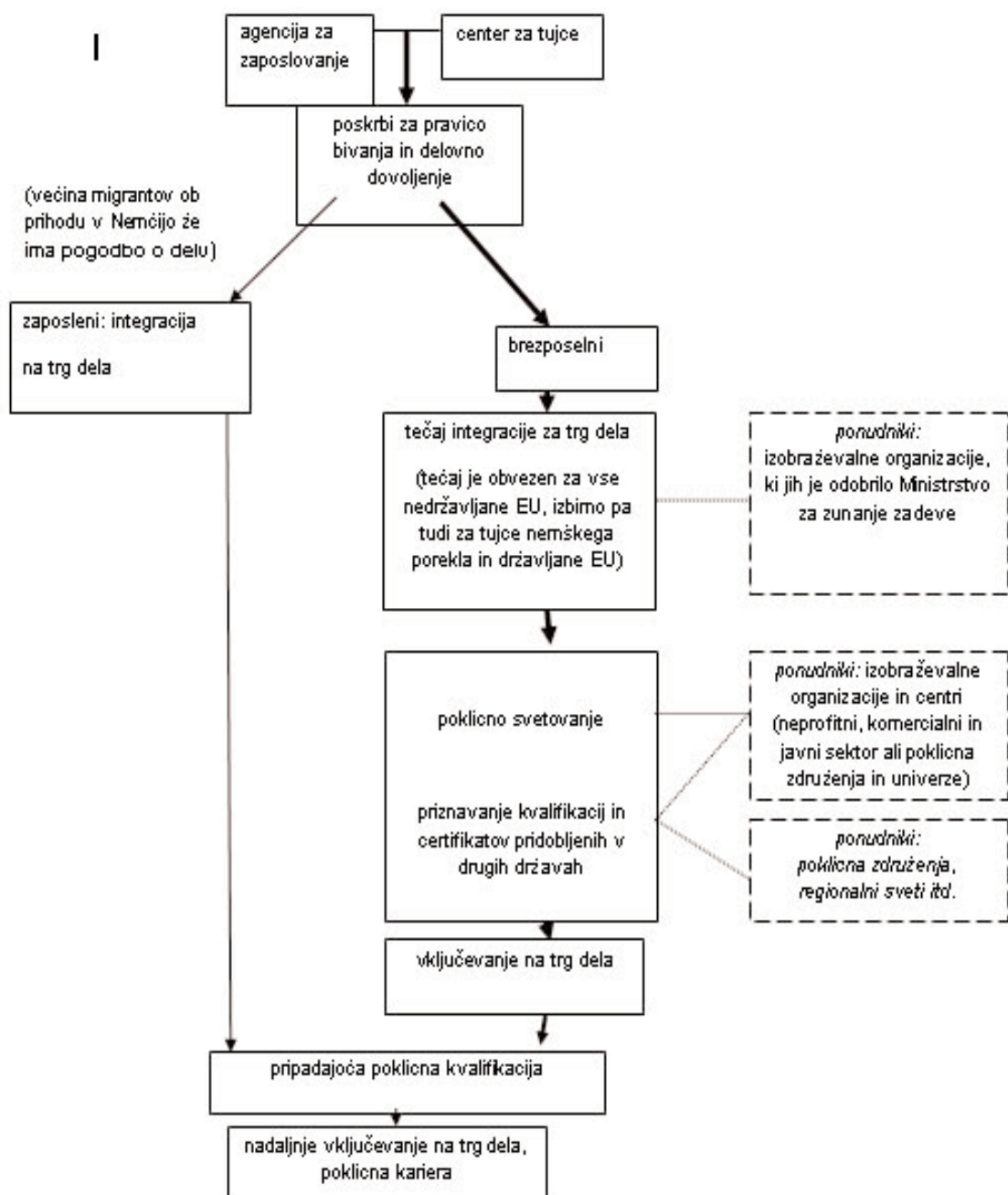
S pomočjo svetovalca je Helen tudi ugotovila, da ne more nadaljevati študija na univerzi, dokler ima priznan status begunca. Svetovali in podpirali so jo pri vključitvi v različne tečaje, ki naj bi ji bili v pomoč, ko bo pripravljena za študij na področju zdravstvene nege. Svetovali so ji tudi naj opravlja prostovoljna dela v zdravstvenih okoljih in okoljih za socialno nego. Čeprav se je Helen soočala z negotovostjo ter različnimi omejitvami njenega statusa, je obiskovala in zaključila računalniško usposabljanje in tečaj za dostop do višješolskega študija (Access to Higher Education Course), s katerim je pridobila ustrezne kvalifikaci-

je, ki so priznane v Veliki Britaniji, poleg tega pa tudi predpogoj za vpis na univerzo za usposabljanje medicinskih sester. Med opravljanjem različnih prostovoljnih del je imela omogočene številne krajše tečaje in tako pridobila ustrezne dodatne reference.



Po sedmih letih čakanja na odobritev prošnje za azil, je Helen končno prejela pozitivni odgovor. Pridružil se je tečaju za medicinske sestre, hkrati pa dela kot pomočnica medicinske sestre s skrajšanim delovnim časom.

Drugi primer je iz Nemčije in lahko pripomore k boljšemu razumevanju pomena različnih ljudi in organizacij s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter njihove vloge na migrantovi poti.



2.3. Model medkulturnih kompetenc

Partnerji so raziskali obstoječe modele medkulturnih kompetenc, ki se uporabljajo v različnih ustanovah različnih držav. Namen te raziskave je bil opredeliti najboljšo prakso, ki jo je smiselno uporabiti. Med njimi so tudi nacionalni standardi za delo na medkulturnem področju (National Occupational Standards) nacionalnega centra za jezike CILT v Veliki Britaniji. Standardi so namenjeni podpori ali pomoči ljudem pri razvoju osebnih spretnosti ter znanja za uspešno delo z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur ter pripravljene v standardni obliki, ki omogoča vgradnjo v sistem poklicnega usposabljanja s kreditnim točkovanjem v Veliki Britaniji. Projektni partnerji ILCC so za osnovo uporabili standarde, jih spremenili, prilagodili in združili tako, da so razvili lastni model medkulturnih kompetenc. Pri tem so vključili tudi ljudi s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Model je sestavljen iz osmih širših medkulturnih kompetenc,

vsaka od njih s sklopom kazalnikov uspešnosti, ki so povezani z vlogami oseb s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja.



Teh osem medkulturnih kompetenc se medsebojno združuje in prekriva, zato se je težko osredotočiti le na posamezno kompetenco. Svojih komunikacijskih spretnosti na primer ne morete izboljšati, če nimate dovolj samozavedanja in razumevanja, kako so stereotipi in predsodki vplivali na vašo komunikacijo v preteklosti.

3 Medkulturne kompetence

3.1 Kaj je medkulturna kompetenca?

Kompetenca je psihološki koncept, ki so ga razvili v sedemdesetih letih preteklega stoletja. Najbolj splošna definicija koncepta kompetence opredeljuje kompetenco kot nabor stališ, spretnosti in konceptov, ki so vzročno povezani z uspešnim obnašanjem v organizacijskem ali družbenem kontekstu. Najboljši način razumevanja vrednosti kompetence pa je ocena obnašanja v določenem okolju, na primer na delovnem mestu, v socialnih okoljih ali pri sodelovanju v skupinskem delu, z uporabo kategorij »uinkovito« ali »neuinkovito«. Če dano okolje vključuje delo z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur, se lahko kompetenco razume kot »medkulturno kompetenco«.

Vendar pa pojma »medkulturno« ni mogoče enostavno razložiti: opredeljuje medsebojni odnos najmanj dveh ljudi iz različnih družbenih okolij in se osredotoča na medsebojno razumevanje in uinkovito medsebojno sodelovanje. V okviru projekta NILE je pojem »medkulturno« opredeljen v vsebini uenega procesa: »Medkulturno uenje označuje koncept, kako ljudi iz različnih družbenih okolij in iz različnih kultur pripraviti na izziv, da razvijajo bolj prilagodljiva stališa, kljub razlikam gradijo mostove in skupaj z ostalim prebivalstvom živijo v miru. Ta dinamični družbeni proces se nanaša na posameznikov aktivni proces stalnega pridobivanja in izmenjave znanja, stališ ali obnašanja in izhaja iz medsebojnega odnosa različnih kultur.« (str. 11-12)

Poleg tega je v okviru projekta NILE pojem »medkulturna kompetenca« opredeljen kot »sposobnost uspešne komunikacije z ljudmi iz različnih kultur« (str. 13). Če razumemo medkulturno kompetenco kot nekaj več od komunikacijske sposobnosti, je medkulturna kompetenca zmožnost posameznika za uinkovito opravljanje svoje strokovne vloge pri delu v medkulturnem okolju.

Osem kompetenc, določenih v poglavju 2.3 in vzetih iz medkulturnega konteksta, predstavlja splošne kompetence. »Komunikacija« je na primer kompetenca, ki jo večina organizacij ali podjetij pričakuje od svojih zaposlenih. Ta kompetenca postane medkulturna kompetenca šele v kontekstu medkulturnosti. V kontekstu medkulturnosti ima kompetenca tudi posebne kazalce uspešnosti. Ti so določeni in posebej razloženi v poglavjih od 4.1 do 4.8 tega priročnika.

Osrednji cilj priročnika je podpora pri razvoju »kompetenc«, ki temelji na naslednjih načelih:

1. Razvoj kompetenc je stalni ueni proces.
2. Ueni proces sestavlja individualno ali skupinsko delo, ki posamezniku omogoča spoznavanje in razmislek o osebnih stališ, spretnostih in obnašanju v zvezi s kompetencami.
3. Ker je težko kompetence ločiti med seboj, saj se med seboj združujejo in prekrivajo, je treba priročnik uporabljati z upoštevanjem vseh osmih kompetenc kompetenega ogrodja kot celote.

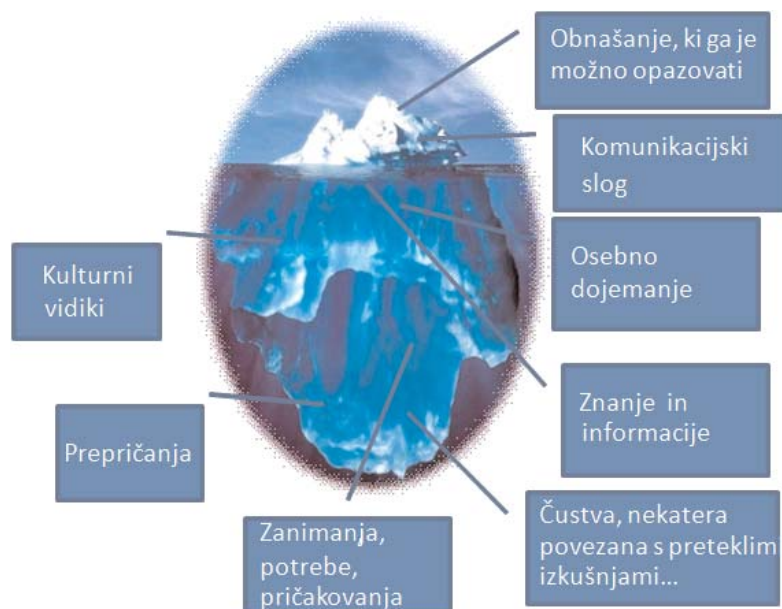
Medkulturno kompetentnost ali primernost lahko dodatno okrepite z uenjem razlikovanja med vrednotami in prepričaji, ki jih imate in o katerih se lahko pogajate, na primer verska prepričanja, stil oblačenja in o katerih se ne morete pogajati, na primer človekove pravice. V procesu razvoja medkulturne kompetence boste morali sprejeti dejstvo, da se vrednote vaše stranke lahko razlikujejo od vaših in se naučiti spoštovati različnost vrednot. Vendar pa lahko med svojim delom naletite na vrednote, ki so v nasprotju z vašimi vrednotami in o katerih se ne morete pogajati. Če so v tem primeru kršene človekove pravice, kot je na primer omejitev izobraževanja žensk, bo morala vaša organizacija razviti ustrezne politike za podporo vam in ostalim zaposlenim pri soočanju s podobnimi spornimi vprašanji.

Prav tako ne smete predpostavljati, da so vse različne ali nasprotujoče si vrednote, prepričanja in načela ali nesporazumi rezultat (resničnih ali domnevnih) razlik med posameznimi etničnimi, narodnostnimi ali kulturnimi skupinami. Vedno je treba upoštevati, da se razlike in nesporazumi lahko pojavijo zgolj zaradi individualnih razlik posameznikov.

Model ledene gore

Model kulture ledene gore se pogosto uporablja za ponazoritev različnih oblik izražanja individualnih in kolektivnih kultur (glasba, hrana ali pomen obraznih izrazov) ter kako enostavno je mogoče te oblike izražanja opaziti.

Model ledene gore ponazarja, kako je element kulture, ki je enostavno opaziti in posledično človekovo obnašanje pri tem, zelo majhen delček celote v primerjavi z neopaznimi elementi kulture in posledično človekovega obnašanja, podobno kot pri ledeni gori primerjava med njenim vidnim in nevidnim delom. Razumevanja posameznikovega obnašanja zahteva upoštevanje obeh delov celote, tako opaznih ali vidnih kot tudi »skritih« kulturnih značilnosti. Tu so vključena kulturna načela in vrednote, prepričanja, zanimanja, potrebe in pričakovanja, čustva, znanje in informacije ter posameznikovo osebno doživetje. Ocena kompetentnosti ali primernosti posameznika običajno temelji na opazovanju obnašanja, s čimer se ugotovi ali ima ta oseba potrebne kompetence ali jih nima. Vendar pa za pridobivanje in razvoj kompetenc ni dovolj le osredotočanje na opazno ravnanje in obnašanje posameznika, na kar smo v priročniku že večkrat opozorili.



Model cikličnega izobraževanja odraslih

Proces razvoja medkulturnih kompetenc, ki je prikazan na spodnjem modelu, je ciklični in poudarja potrebo po stalnem razvoju, ker le tako lahko odraža raznolikost in dinamičnost kulture. Poleg tega model nazorno prikazuje, da imamo kot posamezniki v učenem procesu različne izhodiščne položaje, da pa je naša sposobnost premisleka o svojih spretnostih, znanju in splošni ravni usposobljenosti ključnega pomena za napredovanje.

Ciklični model izobraževanja odraslih, ki temelji na teoriji izkustvenega učenja, je mogoče uspešno uporabiti za lažje reševanje neopaznih elementov, ki med drugim obsegajo znanje, dožemanje ali zaznavanje stvari, predmetov, čustev in prepričanj. Kot je v modelu prikazano, temelji osnovni cikel učenja na izkušnjah in premisleku.

Ko je posameznik soočen z nekimi danimi razmerami, bo ukrepal na nek določen način. Njegovi ukrepi bodo vplivali na rezultate v danih razmerah, kar bo razvidno iz njegovega uspešnega ali neuspešnega ukrepanja. Omenjene razmere se lahko uporabi kot učeno izkušnjo, če posameznik o svojem ukrepanju tudi premisli: Kaj je bilo storjeno dobro in kaj ne? Kako bi se lahko v prihodnje rezultat še izboljšalo? Premislek posamezniku omogoča, da lahko načrtuje drugačno ukrepanje v bodočih podobnih razmerah: edini način za doseganje drugačnih rezultatov je namreč uporaba drugačnih ukrepov ali pristopov, torej drugačnega obnašanja v danih razmerah.



Ključni del učnega procesa so tudi informacije in znanje, saj imajo velik vpliv na posameznikovo razumevanje in obnašanje v danih razmerah. Napačno obnašanje posameznika je namreč velikokrat posledica njegove nevednosti. Zato dostop do informacij in spoznavanje dobrih praks drugih izboljša sposobnost za razmislek in načrtovanje posameznikovega obnašanja.

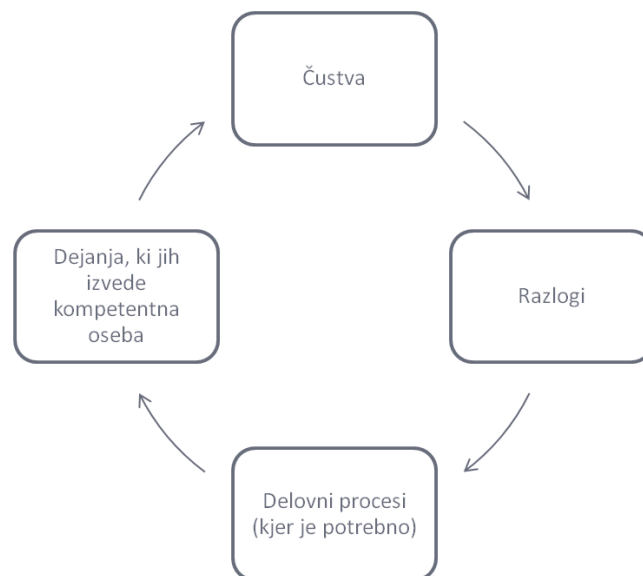
3.2. Kako je obravnavan razvoj medkulturnih kompetenc v priroèniku?

Model ledene gore in ciklični model izobraževanja odraslih so uporabili partnerji projekta ILCC pri ustvarjanju novega modela, imenovanega ERPA, ki je znaèilen za kompetenèno ogrodje osmih medkulturnih kompetenc in za ciljno skupino ljudi s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Model ERPA

V tem modelu so štiri različni elementi v medsebojnem odnosu tako, da vplivajo na razvoj medkulturnih kompetenc.

- **Čustva:** čustva (stereotipi, prepričanja, osebno dožemanje, motivacija in tudi različni strahovi in negotovosti) vplivajo na učni proces kompetenc. Zato boste v priročniku našli odseke, kjer so postavljena vprašanja o vaših prepričanjih in čustvih.
- **Razlogi:** čustva so sicer pomembni del učenega procesa, vendar so razlogi, zamisli, znanje in informacije prav tako pomembni del učenega procesa. V priročniku boste zato našli tudi informacije, ki vam bodo v pomoč pri razvoju medkulturnih kompetenc.
- **Procesi:** V praksi se kompetence uporabljajo v posameznih delovnih procesih, na primer med razgovorom, sejo usposabljanja ali med svetovalno uro. Zato boste morali oceniti svojo dosedanjo prakso kot



oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

- **Ukrepi:** Učenje se zgodi, ko se vzpostavi nova oblika obnašanja. V priročniku boste zato naprošeni, da oblikujete svoj akcijski načrt na podlagi nekaj namigov in nasvetov, ki so vam pri tem lahko v pomoč.

V priročniku je predstavljena tudi vrsta študij primerov. Študije primerov so namenjene pomoči učencem pri opredeljevanju pomena medkulturnih kompetenc v posameznih okoliščinah, pri premisleku o ukrepanju v teh okoliščinah in ugotavljanju morebitnih podobnosti z svojo prakso.

Matrika »štirih faz učenja« je uporabljena v poglavjih od 4.1 do 4.8. in služi dodatno kot pomoč za najboljše možno razumevanje študij primerov.

Matrika »štirih faz učenja« določa učni proces za kompetence od začetne faze »nezavedne nekompetence« do želenega cilja »nezavedne kompetence«.

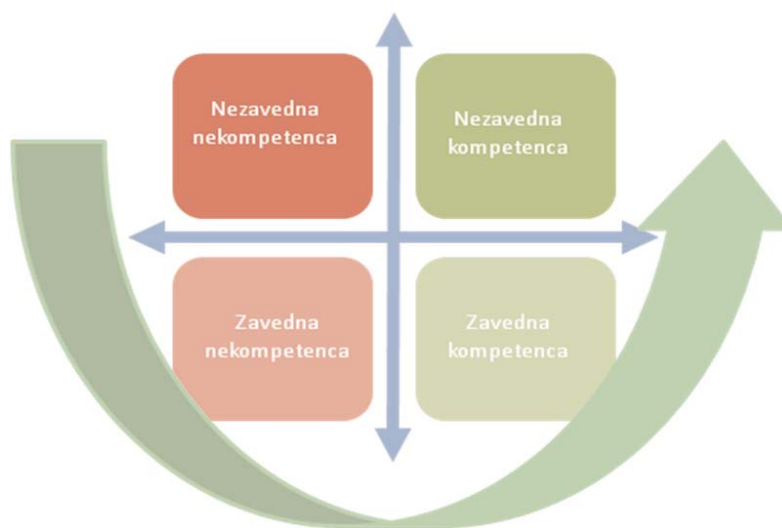
1. **Nezavedna nekompetenca:** ljudje v tej fazi se ne zavedajo pomanjkanja kompetenc pri določenih spretnostih in sposobnostih. Nezavedna nekompetenca je lahko posledica pomanjkljivega znanja, pomanjkanje možnosti prakticanja kompetenc ali prepričanja, da kompetenca ni pomembna. Ljudje lahko namreč napačno verjamejo, da so kompetentni. Pomanjkanje motivacije in prisotnost različnih čustev. Strah lahko na primer prepreči ljudem premik iz te faze.

2. **Zavedna nekompetenca:** ljudje v tej fazi se zavedajo, da morajo izpolniti svoje spretnosti in sposob-

nosti. To je osnovni korak k učinkovitemu učenju, saj je učenje v tem primeru prostovoljno in se izvaja na zavestni ravni. Učenci v tej fazi potrebujejo podporo in svetovanje za razvoj osebne kompetence (ideje, znanje, tehnike in možnosti prakticiranja novo pridobljenih spretnosti in sposobnosti).

3. Zavedna kompetenca: ljudje v tej fazi razvijajo osebne spretnosti in sposobnosti na zavestni ravni. Učenci bodo pozorni na male podrobnosti okoliščin, nalog in njihovega obnašanja ter aktivno razmišljali o svoji praksi.

4. Nezavedna kompetenca: ljudem v tej fazi se ni treba osredotočati ali si dodatno prizadevati pri izvajanju določenih spretnosti in sposobnosti, saj so v svojem poslu dovolj samostojni in strokovni. To je bodisi posledica njihove »naravne« spretnosti in sposobnosti, ki ni bila zavestno oblikovana, bodisi posledica »naravnosti«, ki je postala del njih po opravljenem učenem procesu upoštevajoč faze 1, 2 in 3.



4. Uèenje in razvoj medkulturnih kompetenc

4.1. Samozavedanje

Kaj se lahko nauèite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoè:

- pri zavedanju o vrednotah, preprièanjih in kulturnih naèelih, ki so za vas najpomembnejša in vplivajo na vaše obnašanje ter odnos do drugih v strokovnem procesu poklicnega izobraževanja in usposabljanja;
- pri sprejemanju dejstva, da vaše vrednote niso univerzalne in zavedanju o možnostih, kako lahko te vrednote kulturno ovrednotite;
- pri upravljanju uèinka osebnih vrednot na dojetje in sprejemanje odloèitev ter ukrepov na strokovnem podroèju poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Uvod

Samozavedanje je sposobnost prepoznavanja in razmisleka o osebnih vrednotah, preprièanjih in kulturnih naèelih, vkljuèno s predsodki in stereotipi, ki jih morebiti imate in zavedanjem, da le ti niso univerzalni ali veèvredni. To je temelj vsake medkulturne kompetence in predstavlja pomembno vlogo pri razvoju vseh medkulturnih kompetenc. Bistvenega pomena je na primer pri komunikaciji in pri sooèanju s stereotipi. Samozavedanje vam omogoèa razmislek o tem, kako na primer vaše vrednote vplivajo na vaše dojetje drugih, na dojetje njihovih prièakovanj, kako vplivajo na vaše obnašanje in delovanje na delovnem mestu ter na vaš odnos do drugih ljudi. Svoje samozavedanje kot oseba s podroèja poklicnega izobraževanja in usposabljanja lahko na primer pokaže ete z upoštevanjem možnosti, da sta lahko vaš odnos ali obnašanje razloga za nesporazume s svojimi strankami in pri tem ne krivite privzeto odnosa ali obnašanja strank ali celo obsojate njihovo obnašanje kot neprimerno.

Kazalniki uspešnosti medkulturne kompetence - samozavedanje

Medkulturno kompetenco imate, èe:

- prepoznate osebne vrednote, preprièanja in kulturna naèela ter kako le ta vplivajo na vaše dojetje in prièakovanja v delovnih razmerah;
- poskušate aktivno razumevati, kako vaše vrednote, preprièanja, kulturna naèela in naèin komuniciranja vplivajo na druge ljudi.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priroènika, si vzemite nekaj èasa za razmislek, kje igra ali bi moralo igrati »samozavedanje« pomembno vlogo pri vašem delu z ljudmi iz drugih držav in razliènih kultur. Kot oseba s podroèja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, se vprašajte:

- Ali pri svojem delu s strankami iz razliènih okolij upoštevatete morebitni vtis, ki ga na njih lahko naredi vaš naèin govora, obleka, izražanje vrednot itd. Kaj torej lahko povzroèi vaš naèin delovanja in obnašanja, ki se lahko razlikuje od njihovega in je zato njim tuj?
- Ali dobite od strank jasne povratne informacije o tem, kako vaša raba jezika in vrednot vpliva na delo z njimi ali to informacijo le zaslutite iz njihovih reakcij do vas?
- Ali ste si sposobni priznati morebitno pomanjkanje osebnega samozavedanja kot vzroka za nesporazume med vami in drugimi?
- Ali si lahko v spomnim priklièete razmere, v katerih so bile vaše osebne lastnosti in preprièanja moč na ovira za doseganje ciljev pri delu s posamezniki z razliènim družbenim in kulturnim poreklom?

- Kako se odzivate v primerih, ko stranke izražajo vrednote, s katerimi se sploh ne strinjate ali ko se stranke izražajo na način, ki se vam zdi moteč?
- Ali ste se sposobni na preiščeni način soočiti z razlikami v vrednotah in načinu izražanja svojih strank ter delati z njimi na tem, da morebitne težave sprotno ugotavljajo in odpravljajo?

Proces učenja in razvoja samozavedanja je lahko predstavljen kot zaporedje korakov, pri katerem je vsak korak posledica predhodnega:

- **Korak 1** - Normalen sem. Zakaj se druga oseba grobo obnaša in zakaj se zdi, da ne razume mojega stališča?
- **Korak 2** - Zavedam se, da moja načela niso univerzalna. Druga oseba se morda ne strinja z njimi. Ne bom užaljen, čeprav bo mogoče njeno izražanje ali obnašanje nevljudno s stališča moje kulture. Zanimajo me tudi druge kulture.
- **Korak 3** - Med mano in drugo osebo lahko zaznavam nekatere večje razlike v vrednotah, prepričanjih in obnašanju. Opazim lahko, kako te razlike vplivajo na medsebojni odnos med nama. Vse bolj se na primer zavedam, da stranki posredujem informacije in ji svetujem na jasn način ter pri tem brezpogojno zahtevam, da dodeljeno nalogo izpolni do naslednjega sestanka. Morda pa bi stranki moral informacije posredovati in ji svetovati na bolj neformalen način.
- **Korak 4** - Zavedam se, da moram preveriti moje razumevanje o tem, katere vrednote so ključnega pomena za drugo osebo in kako vplivajo na njeno obnašanje. Prav tako moram ponovno preveriti, da moje vrednote, ki so različne od drugih oseb, nimajo negativnega vpliva na moj način dožemanja te osebe in na moj odnos do nje.
- **Korak 5** - Zavedam se vpliva mojih vrednot, prepričanj in kulturnih načel na moj odnos do ljudi z različnim družbenim in kulturnim poreklom. Sposoben sem spoštovati različne vrednote in obnašanje ter uspešno prilagoditi moj način odnosa do drugih oseb. Sposoben sem pritegniti pozornost drugih glede obstoječih razlik in se osredotočiti na težave, ki lahko izhajajo iz teh razlik. Sposoben sem opozoriti na druge možne načine za premagovanje teh težav. Sposoben sem se spoprijeti na primer z vrednotami diskriminacije in kršenja človekovih pravic, o katerih se načeloma ne pogajam in po potrebi o tem obvestim ustrezne organe.

Proces razvoja medkulturne kompetence s področja samozavedanja se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- **Nezavedna nekompetenca** - Vsakdo poseduje enake vrednote, prepričanja in kulturna načela kot jaz. Zakaj se ta oseba ne ravna temu primerno?
- **Zavedna nekompetenca** - Imam vtis, da obstajajo tudi drugačne vrednote, prepričanja in kulturna načela, ki določajo obnašanje ljudi. Ampak jaz jih ne poznam in ne vem, zakaj se razlikujejo od mojih.
- **Zavedna kompetenca** - Poskušam razumeti drugačne vrednote, prepričanja in kulturna načela ter delovati na način, ki pomeni razumevanje drugačnosti.
- **Nezavedna kompetenca** - Pogosto razmišljam o osebnih vrednotah, prepričanjih in kulturnih načelih ter upoštevam njihov vpliv na odnos do ljudi iz drugih kultur. To sedaj počnem že povsem samodejno.

Študija primera

Sarah je celo leto delala za organizacijo v Nemčiji, ki svetuje migrantkam pri vprašanjih glede njihovega poklicnega in zasebnega življenja. Njene stranke prihajajo iz številnih držav. Mnoge njih so visoko usposobljene in iščejo ustrezno zaposlitev. Po razmisleku o zgornjih vprašanjih Sarah meni, da je bila zelo uspešna pri svojem delu s strankami. Podprla in pomagala je večini svojih strank pri vstopu na trg delovne sile. Āuti se kompetentno za posredovanje potrebnih informacij in pri nudenju čustvene podpore svojim strankam. Āuti tudi, da kaže svojim strankam dovolj razumevanja glede težav, s katerimi se srečujejo in da obstaja medsebojno razumevanje med njimi in njo.

Vendar pa se v zadnjem èasu Sarah ukvarja z novo stranko, gospo C. iz Brazilije, ki na vse njene sestanke s Sarah zamudi vsaj 20 minut. V nekaterih primerih pa se sploh ne prikaže na sestanek. Zaradi obnašanja njene stranke se počuti Sarah globoko prizadeto. Točnost je za Sarah namreč nujnega pomena, če želi izvesti sestanke z vsemi svojimi strankami.

Sarah je vprašanje točnosti večkrat izpostavila gospe C. in ji pojasnila, da mora na sestanke prihajati točno. Gospa C. je sicer pokazala uvidevnost do Sarah, čeprav se ji za zamujanje ni posebej opravičila. Pojasnila ji je, da je večkrat zamudila avtobus, da je bila njena hčerka bolna in da ji spremljanje njene hčerke v vrtec preprosto vzame več časa, ko bi si želela. Sarah lahko sprejme opravičilo v primeru nekaterih razlogov, vendar se še vedno počuti prizadeto v pričo preprostosti izgovorov. Sarah se je spraševala: Zakaj ne bi njena stranka razmislila o uporabi zgodnejšega avtobusa? Zakaj je ne pokliče, če ve, da bo zamudila na sestanek ali se ga sploh ne bo mogla udeležiti? Ali stranka sploh spoštuje njeno delo, ki ga opravlja zanjo? Itd.

Z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, odgovorite na naslednja vprašanja:

- V kateri fazi je po vašem mnenju Sarah?
- Kako se bo po vašem mnenju razvijal zaplet?
- Kako bi se odzvali do stranke in kaj bi naredili, če bi bili v Sarahini koži?

Korak 2: dodatne informacije o samozavedanju

Čeprav ima samozavedanje veliko skupnega s samorefleksijo, to je z razmišljanjem in analiziranjem osebnega obnašanja in ukrepanja, si nalogo razvoja samozavedanja ne bi smeli naložiti le na lastna ramena. V proces učenja in razvoja samozavedanja se morate podati družno z na primer kolegi in strokovnjaki. Pri tem uporabite vse možne ukrepe, ki so na voljo in namenjeni podpori temu razvoju: strokovni nadzor ali trening, neformalna izmenjava mnenj in izkušenj s kolegi v ekipi ter nadaljnje poklicno izobraževanje. Primer takega izobraževanja so delavnice o praktični uporabi samozavedanja pri delu s svojimi strankami.

Nekatere lastnosti nam namreč ponujajo možnosti za večjo sposobnost samozavedanja, na primer biti odprt in brez predsodkov. S temi lastnostmi smo se sposobni osredotočiti na pozitivno podobo obnašanja in delovanja drugih, ne pa na njihovo negativno podobo ali na njihove pomanjkljivosti. Nekatere lastnosti pa pač zavirajo našo sposobnost samozavedanja, na primer nestrpnost ali netolerantnost in osredotočanje na negativno podobo o drugih.

Poleg tega ima dojetje drugih lahko globoke korenine v predsodkih in stereotipih, ki so lahko del podzavestnega ali samodejnega razmišljanja (glejte poglavje 4.2). Globoko zakoreninjenih, nezavednih in samodejnih prepričanj ni mogoče vedno enostavno prepoznati, ampak je to stalen proces.

Zavedanje osebnih vrednot, prepričanj in načel vam omogoča tudi boljše razumevanje vrednot, prepričanj in načel drugih. Ljudje, ki so sposobni samozavedanja, so tudi bolj sposobni premagovanja zamer, čustvenega odzivanja ali užaljenosti pri odnosu z drugimi ali stvari jemati preveč osebno. Sposobni so učinkovitejšega analiziranja ukrepov do strank z upoštevanjem njihovih vrednot, prepričanj in načel.

Študija primera - nadaljevanje

Sarah je po pogovoru s kolegico o gospe C. spoznala, da obstajajo različni pogledi na njeno obnašanje. Ko je gospa C. potrkala na njena vrata 20 minut po dogovorjenem času, je Sarah to razumela kot osebno žalitev, vendar pa gospa C. teh 20 minut zamude mogoče ni sprejemala kot »biti pozen«. Sarahina kole-

gica ji je zaupala osebne izkušnje z nekaterimi strankami iz držav Južne Amerike in Afrike ter njene pogovore, ki jih je imela s temi strankami o točnosti: izkazalo se je, da so skoraj vse te stranke pojmovale točnosti kot zelo pomembno vrtilino. Vendar pa se je razpon časa, s katerim so določali njihovo točnost prijavanja na dogovorjene sestanke občutno razlikoval od pojma točnosti, kot se ga razume v Nemčiji. Ob upoštevanju izkušnje njene kolegice je Sarah lahko boljše razumela zamujanje gospe C in dejstva, zakaj se ne opraviči za »zamudo«. In ob upoštevanju dejstva, da njena stranka z osebnega vidika v resnici sploh ni zamujala, se Sarah ni več počutila osebno užaljene v pričetku njenih plehkkih izgovorov. Tako je dosegla veliko boljše osnovo za nadaljevanje dela z gospo C.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosednji praksi

V luči tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite o vrednotah in načelih, ki so za vas najbolj pomembne in o njih razpravljajte s svojimi kolegi:

- Razmislite o tem, kdaj ste se počutili osebno užaljeni zaradi nespoštovanja ali kršenja vam pomembnih vrednot ali načel, morda z obnašanjem ali odnosom posameznika.
- Nato poskusite za trenutek pozabiti na čustveni odziv v opisanih okoliščinah. Predpostavljajte, da je bila žalitev nenamerna. Poskusite analizirati okoliščine in kaj točno vas je pripravilo do tega, da ste se počutili užaljene. Katera vrednota, ki je za vas pomembna, po vašem mnenju pri tem ni bila spoštovana?

Primer: Ena vaših strank ni upoštevala ukrepov, v katere je privolila. Počutili ste se užaljeni, ker stranka ni upoštevala vašega stališča, da morajo biti dogovori spoštovani.

Primer iz študije primera: Sarahina stranka vedno znova in znova zamuja na dogovorjene sestanke ali na njih sploh ne pride. Pri tem niti ne obvesti Sarah, da bo pozna ali se sestanka ne bo mogla udeležiti. Sarah se počuti užaljeno, ker se na sestanke ne bi smelo zamujati, če pa že, bi se moralo drugo osebo o tem obvestiti in se ji opravičiti.

Sedaj lahko stopite korak naprej pri svojem razmisleku.

- Ali lahko razumete, zakaj je za vas ta vrednota tako pomembna? Ali je to vrednota, ki jo priznavajo in sprejemajo tudi mnogi drugi, na primer družinski člani, kolegi ali širše družbene skupine? Ali je to bolj vaša osebna vrednota?
- »Kje ste pridobili« to vrednoto? Kdaj in kako ste prišli do spoznanja o pomembnosti te vrednote?

Primer: Od otroštva naprej so vas učili, da je spoštovanje dogovorov ključnega pomena za vzpostavljanje pristnih odnosov. Potrditev tega ste dobili s praktičnimi primeri na številnih področjih, na primer osebno, izobraževalnem, strokovnem in drugih področjih. Dogovori so navadno sklenjeni med dvema ali več strankami in pogosto pisno potrjeni. Če nobena vpletenih strank izrecno ne ugovarja o predmetu dogovora, se dogovor šteje za veljavnega in vsaka stranka naj bi pri tem izvedla svoj del dogovorjenega obsega dela.

Primer iz študije primera: Sarah se je pri zasebnem in poklicnem procesu socializacije naučila, da je nevljudno, če se druge stranke na sestanku ne obvesti pravočasno o tem, da bomo na sestanek zamudili. Zato čuti, da njena stranka ne kaže nobenega spoštovanja do njenega dela. Poleg tega je za Sarah pomembno sledenje urniku zaradi učinkovitega obvladovanja njenih delovnih zadolžitvev.

Poskušajte se sedaj vživeti v vlogo vpletene stranke in njen vidik okoliščin.

- Kateri so lahko razlogi stranke, da se je obnašala tako, kot se je? Kako bi stranka morebiti opisala okoliščine, ki so se dogajale ali njen osebni vidik tega, če bi bila o tem naprošena?

Primer: Za vse ljudi ali v vseh kulturah ni običajno izrecno izražanje osebnega nestrinjanja, kar lahko upoštevate kot možen razlog obnašanja vaše stranke. Če namreč stranka na sestanku ne izrazi ustnega nestrinjanja z vašim nasvetom, to še ne pomeni, da je stranka vaš nasvet tudi sprejela in se z vami strinja. Namesto tega lahko stranka nestrinjanje izrazi z neukrepanjem in to v nekem trenutku, ko vi že predpostavljate, da je dogovor sklenjen in bi se aktivnosti že morale izvajati.

Primer iz študije primera: Ljudje z različnim druž benim in kulturnim poreklom lahko pojem toënosti razumejo v različnih èasovnih razponih. To se lahko razlikuje tudi od posameznika do posameznika. Zato je mogoèe, da gospa C. svojih prihodov na sestanke po dogovorjeni uri ne dojema kot prepoznih. Poleg tega je z njenega stališèa morda res nepotrebno, da o tem obvesti Sarah.

Odgovorite na naslednja vprašanja, da bi zaključili svoja razmišljanja v celoto:

- Kako se odzivete na ljudi, ki ne upoštevajo istih naèel kot vi sami? Kako oni odgovorijo na vaš odziv?
- Ali povzroèa vaš odziv tež ave v medsebojnem odnosu?
- Kako bi se lahko drugaèe odzivali?
- Kako lahko zagotovite vaše profesionalno obnašanje v primeru doloèenega obnašanja stranke, katerega osebno sicer ne odobravate?

Korak 4: naèrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanje prakso. Razmislite, kaj lahko sedaj storite za krepitev svojega samozavedanja. Kaj lahko storite drugaèe in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski naèrt za pomoè pri krepitvi svojega samozavedanja. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Nasveti in namigi

Naslednji nasveti in namigi so vam lahko v pomoè pri razvoju akcijskega naèrta za krepitev svojega samozavedanja:

- Posvetujte se z osebnimi prijatelji in sodelavci, vkljuèno s tistimi z različnim druž benim in kulturnim poreklom, katere vrednote, preprièanja ali naèela so po njihovem mnenju najpomembnejše za vas. Naj vam pojasnijo, kakšno obnašanje ali katera dejanja so jih pripeljala do takih sklepov. Ali ste se nauèili kaj o sebi, obstajajo mož na preseneèenja? Kako se vrednote, preprièanja ali naèela, ki jih najbolj cenite, razlikujejo od tistih, ki jih cenijo vaši prijatelji in sodelavci?
- Skrbno preverite, èe si s stranko delita iste vrednote in pri tem raje upoštevajte njene povratne informacije kot pa svoje predpostavke.
- Z drugimi razpravljajte o razlikah v vrednotah, preprièanjih ali naèelih na spoštljiv naèin.
- V strokovnem procesu poklicnega izobraž evanja in usposabljanja (pri svetovalnih urah, uènih urah v razredu, razgovorih za služ bo itd.) konstruktivno spodbujajte sooèanje s tež avami, ki so posledica razlik.

4.2. Komunikacija in sooèanje s stereotipi

Kaj se lahko nauèite iz tega poglavja?

- Zavedanja vrednot, preprièanj in kulturnih naèel, ki so za vas najpomembnejša in vplivajo na vaš odnos do drugih v strokovnem procesu poklicnega izobraž evanja in usposabljanja.
- Spodbujanja aktivnega sodelovanja in neformalnih predstavitev posameznikovih kulturnih lastnosti, vrednot, naèel ter ustvarjanje strpnega ozraèja s sodelujoèim nabojem, tako v šoli kot tudi na podroèju svetovanja in znotraj posameznega delovnega okolja.
- Razvoja posebne tankoèutnosti do (ne)govorne komunikacije med posamezniki, ki prihajajo iz nam nepoznanega kulturnega okolja.
- Pridobivanja spretnosti in znanja, tako za prepoznavanje kulture vsakega posameznika kot tudi njeno spoštovanje.
- Razumevanja pomena kulture strank iz drugih drž av in druž benih okolij, iz katerih prihajajo, za njihovo uèinkovitejše vkljuèevanje v skupnost.
- Prepoznavanja stereotipov v druž bi in uèenje naèinov sooèanja z njimi.

Uvod

Stereotipi so tako stari, kot èloveška kultura sama. Odraž ajo predstave doloène skupine ljudi o ljudeh, ki so drugaèni od njih.

Pomen stereotipa je lahko vgrajen v eno samo besedo, frazo (npr. »maèò« ali »piflar«), sliko ali pa je kombinacija besed in slik. Ljudje, ki si delijo iste poglede, enostavno prepoznajo in razumejo tako izraž eno predstavo ali predpostavko o nekemu.

Stereotipi so lahko pozitivno èustveno obarvani, na primer »èrnci so dobri v košarki« ali negativno, na primer »ž enske so slabe voznice«. Z uporabo veèine stereotipov pa se navadno tež i k neke vrste veèvrednosti pred osebami ali skupinami ljudi, ki so oznaèeni s stereotipi. Pri tem se preprosto prezre edinstvenost posameznikov, saj se pripadnike doloène skupine ljudi preprosto strpa v isti koš.

Mož no stališèe do procesa stereotipizacije se lahko opiše s pojmom naši (ingroup) in vaši (outgroup) . Po teoriji socialne identitete se skupina naših (ingroup) razume kot normalna ali veèvredna skupina ljudi. To je navadno skupina, katere èlani ž elimo postati ali se z njo poistovetiti. K skupini vaših (outgroup) pa preprosto pripadajo vse ostale skupine. Te naj bi bile manj vredne od skupine naših (ingroup).

Dodatno mož no stališèe do procesa stereotipizacije pa se lahko opiše s pojmom samodejna in jasna ali s pojmom podzavestna in zavestna. Samodejna ali podzavestna stereotipizacija je tista, ki jo vsakdo poène nevede, ne da bi to sploh opazil. Samodejna stereotipizacija je hitro posledica eksplicitne ali zavestne kontrole, ki še dopušeà vse potrebne popravke. Samodejna stereotipizacija je pod vplivom eksplicitne stereotipizacije zato, ker se zavestne misli rade razvijejo v podzavestne stereotipe.

Tretji mož ni naèin kategorizacije stereotipov je delitev na splošne tipe in podtipe. Stereotipi združ ujejo hierarhiène sisteme, sestavljene iz splošno razširjenih specifiènih skupin ali splošnih tipov in posebnih skupin ali podtipov. Splošni tip se lahko opredeli kot splošno razširjeni stereotip, ki je navadno poznan velikemu številu ljudi in med njimi splošno sprejet. Na drugi strani pa se podtip lahko opredeli kot eno številnih podskupin, ki sestavljajo splošno skupino. Podskupina je bolj specifièna in mnenja v njej se spreminjajo glede na različne poglede.

Predsodki so neupravièena in nerazumna mnenja ali èustva, še posebej takrat, ko so oblikovana brez razmisleka ali razumevanja. So tudi neke vrste filtri, ki posameznika nekako varujejo pred poplavo informacij in mu tako omogoèajo soditi o ljudeh, ki jih ne pozna osebno ali bi o njih imel kakršnokoli vedenje ali vsaj površinsko znanje; zastirajo mu pogled na realnost.

Kazalniki medkulturnih kompetenc

S svojo tankoèutnostjo ter sprejemanjem pogledov in potreb drugih lahko dokaž emo našo sposobnost ali kompetenco sooèanja s stereotipi.

Medkulturne kompetence imate, èe:

- temelji vaše mnenje o ljudeh na vašem odnosu do njih, ne pa na splošnem preprièanju, stereotipih, njihovem naglasu ali videzu;
- se spoprimate z osebni domnevami o obnašanju ljudi iz drugih drž av in različnih kultur ter jih tudi prilagodite ali spremenite;
- se spoprimate s katerimkoli stereotipom, predsodkom ali rasizmom, ki so ga drugi izrazili do vas ali drugih ljudi;
- vaše odloèitve o novaèenju, svetovanju, pouèevanju, zaposlovanju ali spodbujanju ljudi temeljijo na njihovem potencialu za uèni program ali delo, ne pa na njihovem zunanem videzu ali naglasu, stereotipih ali predsodkih, neaž urnih podatkih ali na splošno uveljavljenem, vendar nepravilnem, dojemanju njihovih spretnosti in poklicne etike.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priročnika si vzemite nekaj minut časa za premislek o tem, kje se lahko pri vašem delu z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur soočite z osebnimi stereotipi ali bi se z njimi morali soočiti. Kot oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, se vprašajte:

- Kateri stereotip o vaših strankah iz drugih držav in družbenih okolij, po vašem mnenju, NE VELJA za vas?
- Kateri stereotip o vaših različnih strankah iz drugih držav in družbenih okolij, po vašem mnenju, VELJA za vas?
- Kateri stereotip o vaših strankah iz drugih držav in družbenih okolij vas resnično moti in zakaj?
- Ali je stereotip o vaših strankah iz drugih držav in družbenih okolij prisoten v vašem delovnem okolju ali celo zakoreninjen?
- Razmislite o vsakdanjih aktivnostih in dejavnostih, ki bodo prispevale k zmanjšanju ali odpravljanju stereotipov v vaši organizaciji.
- Kaj ste pripravljeni storiti za izvedbo in izboljšanje medsebojnega sodelovanja s strankami iz drugih držav in družbenih okolij?
- Ali ste sposobni prepoznati osebne stereotipe o svojih strankah iz drugih držav in družbenih okolij?

Ta proces učenja se lahko razume kot proces ali model štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence:

- Nezavedna nekompetenca - Vsakdo poseduje enake vrednote, prepričanja in kulturna načela kot jaz. Zakaj se ta oseba ne ravna temu primerno?
- Zavedna nekompetenca - Imam vtis, da obstajajo tudi drugačne vrednote, prepričanja in kulturna načela, ki določajo obnašanje ljudi. Ampak jaz jih ne poznam in ne vem, zakaj se razlikujejo od mojih.
- Zavedna kompetenca - Poskušam razumeti drugačne vrednote, prepričanja in kulturna načela ter delovati na način, ki pomeni razumevanje drugačnosti.
- Nezavedna kompetenca - Pogosto razmišljam o osebnih vrednotah, prepričanjih in kulturnih načelih ter upoštevam njihov vpliv, ko pridem v stik z ljudmi iz drugih kultur. In seveda, to počnem povsem samodejno.

Študija primera

Nadja je učiteljica v Centru za poklicno izobraževanje in usposabljanje v Ljubljani. Stara je 33 let in uči dijake prvega letnika programa Ekonomski tehnik predmet Uvod v gospodarstvo.

V zadnjih 4 letih narašča število dijakov, ki pripadajo romski manjšini. Trenutno ima v svojem razredu pet romskih dijakov.

Po Nadjinih izkušnjah obiskujejo romski dijaki šolo le zato, ker so v to prisiljeni s socialnimi predpisi in verjetno zato, ker njihovi starši dobijo državna nepovratna sredstva, če svoje otroke prijavijo v javno šolo. Vendar pa ti dijaki že po nekaj tednih ne obiskujejo več redno pouka in na koncu zapustijo šolo. Noben romski dijak ni zaključil letnika ali izdelal njenega predmeta. Nadjino mnenje je, da romski dijaki običajno ne posvečajo dovolj pozornosti razlagi med poukom pa tudi, da njihovo obnašanje v razredu ni zelo dobro: Navadno svojimi sodelavcem zaupa svoje osebno mnenje: »... vsi so isti ...«.

Nadja vodi posebno eksperimentalno skupino dijakov, ki jih vsako leto izberejo za delovno prakso v poletnem času in jim nudi dodatne ure po uradnem zaključku pouka.

Ravnatelj Centra je Nadjo prosil, da v njeno posebno skupino vključi tudi romske dijake. Nadja je bila sprito te prošnje zelo razburjena: Romski dijaki ne bodo sprejeli te možnosti, romski dijak bo zasedel mesto, ki bi lahko pripadalo kakemu dobremu dijaku in zagotovo bo zapustil razred že pred poletjem. Po

njenem mnenju je to samo izguba časa, poleg tega pa bi to pomenilo tudi, da bo center imel težave s podjetji, ki prejemajo njihove dijake na delovno prakso.

Nadja prenese informacije o možnostih delovne prakse svojemu razredu in predstavi posebne pogoje za dijake, ki jih praksa zanima. Lola, ena izmed Nadjinih romskih dijakov, se želi prijaviti v skupino, vendar jo Nadja zavrne, ker naj bi bila v skupini zasedena že vsa mesta. Lola je razburjena in se počuti odrinjeno. Obišče ravnatelja in se pritoži nad Nadjinim obnašanjem.

Z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, odgovorite na naslednja vprašanja:

- V kateri fazi je po vašem mnenju Nadja?
- Kako se bo po vašem mnenju razvijal zaplet?
- Kako bi se odzvali in kaj bi naredili, če bi bili v Lolini koži?

Korak 2: Dodatne informacije o soočanju s stereotipi

Stereotip je zelo poenostavljena izjava, ki temelji le na eni značilnosti. Primer stereotipa je izjava »Vsi moški sovražijo kuhari.« Predsodek pomeni soditi ali oblikovati običajno negativno mnenje o nekemu ali nečemu, preden so nam znana vsa dejstva. Primer predsodka je izjava »John ne zna kuhari, saj je moški!« Čeprav na trenutke vsi uporabljamo stereotipe, moramo najti način, da se jim zoperstavimo.

Stereotipi imajo vpliv na mnenja, prepričanja in prakse glede diskriminacije. Ena izmed najpomembnejših dejstev glede stereotipov je, da ti ne predstavljajo le idej, konceptov ali mnenj, ampak vplivajo tudi na medsebojni odnos z drugimi ljudmi.

To je zelo dobro poznan psihološki učinek imenovan »Pygmalion Effect«, ki izraža vpliv pričakovanja opazovalcev ali v splošnem drugih na stvarnost. Ugotovljeno je namreč bilo, da so bili učenci uspešnejši, če so imeli učitelji visoka pričakovanja do njih. Čeprav sta ta učinek preučevala Rosenthal in Jacobson na področju izobraževanja, se ga lahko koristno uporabi tudi na primer na področju zaposlovanja ali delovne uspešnosti. Naša pričakovanja do drugih vplivajo na naš odnos do njih ter hkrati na pričakovanja, ki jih imajo do samih sebe.

Nekaj načinov soočanja s stereotipi:

- Izogibajte se posploševanju pri presojanju dejanj drugih, saj to običajno pomeni, da druge sodimo kot posameznike in ne kot »člane skupine«.
- Poskusite bolje razumeti pričakovanja drugih, njihove osebnosti ali spretnosti na individualni ravni.
- Zavedajte se, da stereotipi navadno presegajo prepričanja in imajo vpliv na način, kako ravnamo z drugimi, predvsem pa vplivajo na naša pričakovanja do drugih.

Študija primera - nadaljevanje

Lola je bila zelo razburjena, saj je bila prepričana, da se je Nadja obnašala do nje diskriminatorno. Imela je namreč zelo dobre ocene in resnično se je zanimala za predmet, ki ga je poučevala Nadja. Prav tako je bila prepričana, da je priložnost delovne prakse zanjo enkratna priložnost. To bi bil namreč način, da dokažemo, da so se Romi povsem sposobni vključiti na trg dela.

Ravnatelj je pozval Nadjo na razgovor in jo seznanil s pritožbo glede njenega obnašanja v primeru učenke Lole. Nadja je vztrajala pri »svojih« razlogih. Ravnatelj ji je pojasnil, da ima večina učiteljev v svojih razredih romske dijake in da se je v zadnjih letih brez dvoma povečalo število romskih dijakov, ki jim je pri njihovih predmetih uspelo s študijem. Ravnatelj je Nadjo priporočil, naj se temeljito pogovori z Lolo in jo poskusi bolje razumeti.

Nadja je poklicala Lolo in se ji opravičila za svoje obnašanje. Po pouku jo je povabila na kavo v šolsko

kavarno.

Po nekaj časa preživetem skupaj z Lolo, je Nadja spremenila svoje mnenje o Loli. Lola je bila pridna dijakinja: njene ocene so bile zelo dobre, študirala pa je tudi glasbo. Lola je bila zelo aktivna tudi na socialnem področju: bila je članica združenja romskih dijakov, ki se ukvarja z različnimi dejavnosti namenjenimi Romom, s ciljem povečevanja števila romskih dijakov, ki zaključijo srednješolsko izobraževanje in s ciljem spodbujanja socialnega vključevanja Romov v družbo. Loline sanje so bile postati ena prvih romskih direktoric v enem izmed velikih podjetij v svoji državi.

Lola se je končno priključila eksperimentalni skupini in uspešno zaključila njen študij. Opravljala je delovno prakso v enem izmed največjih podjetij v državi. Eno prvih elektronskih poštnih sporočil, ki jih je Nadja prebrala po vrnitvi s počitnic, je bilo sporočilo vodje kadrovske službe podjetja, kjer je Lola opravljala delovno prakso. Vodja kadrovske službe je že lelele čestitati tudi Nadji za Lolino požrtvovalnost, pozitiven duh in dober odnos v podjetju. Z Lolinimi rezultati so bili zelo zadovoljni, zato so Nadji že lelele sporočiti, da bodo Lolo z veseljem sprejeli nazaj po zaključku naslednjega študijskega leta.

Korak 3: Ponovno razmislite o svojih strankah in dosedanji praksi ... kaj mislite sedaj?

V luči tega, kar ste pravkar prebrali, še enkrat razmislite o svojih stališjih do stereotipov, kako jih vrednotite in se o tem pogovorite s sodelavci:

- Ali lahko prepoznate katero trenutnih praks v vašem delovnem okolju, na katero so imeli stereotipi določen vpliv?
- Ali lahko prepoznate osebne stereotipe glede na svoje stranke? Kako lahko stereotipi vplivajo na vašo prièakovanja?
- Kaj je mogoèe storiti v vašem delovnem okolju za uspešno sooèanje s stereotipi?

Korak 4: naèrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati ali izpopolniti svoje spretnosti in dosedanjo prakso. Razmislite, kaj lahko sedaj storite za krepitev svojega samozavedanja. Kaj lahko storite drugaèe in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski naèrt za pomoè pri krepitevi svojega samozavedanja. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Nasveti in namigi

Naslednji nasveti in namigi so vam lahko v pomoè pri razvoju akcijskega naèrta za krepitev svojega samozavedanja:

- Poskusite se izogniti splošnim ali skupinskim sodbam pri medsebojnem odnosu z drugimi.
- Eden najboljših naèinov zoperstavljanja proti stereotipom je boljše razumevanje in poznavanje svojih sodelavcev in strank.
- Izkoristite pozitivne posledice uèinka »Pygmalion Effect«: z veèjim prièakovanjem do svojih strank boste v zameno dobili odliène rezultate.
- Posledica negativnih prièakovanj so navadno negativni rezultati.

Dopolnjevalni viri

- Ouch! That stereotype hurts: Communicating respectfully in a diverse world. Leslie C. Aguilar. (2006)
- Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination. Todd D. Nelson (2009)
- Dosta! Dovolj! Osvobodimo se predsodkov, spoznajmo Rome, Priroènik. Informacijski urad Sveta Evrope v RS in Urad Vlade RS za narodnosti, Ljubljana, februar 2009.
- Vreèar, N. (2009). Medkulturne kompetence v izobraževanju odraslih. Andragoški center Republike slo-

venije. Ljubljana.

- Zalokar Divjak, Z. (1998). Vzgoja JE ... Ni vzgoja. Educy. Ljubljana.
- Šeèerov, N., Mihaliè, Z. (2001). Uèiteljeva priprava na pouk. ZRSŠ. Ljubljana.
- Brataniæ, M. (1990). Mikropedagogija. Interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja. Školska knjiga. Zagreb.

4.3 Komunikacija

Kaj se lahko nauèite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoè:

- pri uèenju kompetence iz komunikacije in njenega odražanja v praksi,
- pri zavedanju vpliva kulture (vrednot, preprièanj in naèel) na komunikacijo,
- pri razumevanju naèinov za uèinkovito in uspešno komunikacijo z ljudmi iz drugih drž av ali razliènih kultur.

Uvod

Komunikacija je sposobnost uèinkovite in jasne izmenjave informacij z ljudmi. Pri tem se sposobnost nanaša na razliène naèine komunikacije, kot so:

- govorjenje in poslušanje,
- pisanje in
- osebna predstavitev, na primer z obleko, prièesko ali nakitom.

Sporoèila drugih ljudi lahko sprejemate ali posredujete na razliène naèine. Sposobnost prilagajanja sloga komunikacije in izbiranja najboljšega možnega naèina v danem trenutku pa odražava vaše kompetence iz komunikacije. To lahko dokažete tudi z osebno tankoûtnostjo ter sprejemanjem pogledov in potreb drugih. Èe je na primer vaša naloga oglaševanje teèaja za ljudi iz doloène skupine, morate najprej izvedeti èim veè o ravni pismenosti teh ljudi, preden se odloèite za pisni letak.

Kazalniki uspešnosti medkulturne kompetence - komunikacija

Medkulturno kompetenco imate, èe:

- komunicirate na naèin, ki je razumljiv za ljudi iz drugih drž av ali razliènih kultur, s katerimi delate;
- lahko prepoznate, kako vašo uporabo jezika, govoric, telesnega jezika, kretnje in ton glasov razumejo ali sprejemajo ljudje iz drugih drž av in razliènih kultur ter kako lahko njihov naèin izražanja vpliva na vaše dojetje njih;
- razmišljate o vplivu vašega obnašanja in rabe jezika na delo z ljudmi iz drugih drž av in razliènih kultur ter ju poskušate prilagoditi z namenom doseganja boljših rezultatov v prihodnosti;
- uporabljate razliène strategije komunikacije, ki so z upoštevanjem raznolikosti jezika in kulture vpletenih ljudi v danem trenutku najbolj primerne;
- lahko prepoznate vse potrebne jezikovne vešèine in kje je najuèinkovitejši vir podpore za njihovo pridobivanje.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priroènika, si vzemite nekaj èasa za razmislek o svoji dosedanji praksi pri komuniciranju z ljudmi iz drugih drž av in razliènih kultur. Kot oseba s podroèja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, se vprašajte: Kako uèinkovite so moje komunikacijske sposobnosti pri delu v mojem delovnem okolju v smislu:

- Ali me stranke razumejo veèino èasa?
- Ali jaz razumem stranke veèino èasa?
- Na katere teŹ ave sem naletel pri komunikaciji in razumevanju?
- Kaj lahko storim za premagovanje teh teŹ av?

Študija primera

Alma je svetovalec s podroèja izobraŹevanja in zaposlovanja v Veliki Britaniji. Do nedavnega je bila veèina njenih strank angleško govoreèih in iz Velike Britanije. Nikoli ni premišljevala o osebnih sposobnostih uèinkovite komunikacije z ljudmi iz drugih drŹav in razliènih kultur. Vendar pa Alma v zadnjem èasu opaŹa vse veèje število ljudi, ki so v Veliko Britanijo prišli iz drugih drŹav. Veliko njenih novih strank prihaja iz Somalije in Poljske. Po razmisleku z uporabo zgornjih vprašanj Alma ni ugotovila veèjih teŹ av v razumevanju med njo in strankami. Prepoznala pa je teŹ ave v komunikaciji in razumevanju pri rabi jezika, saj je za veliko njenih novih strank anglešèina njihov dodatni jezik. Kljub temu te teŹ ave ni smatrala kot velik problem.

Proces razvoja medkulturne kompetence s podroèja komunikacije se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- **Nezavedna nekompetenca** - Nimam teŹ av pri komunikaciji s strankami iz drugih drŹav in razliènih kultur. Edino stvar, ki jo moram upoštevati, je njihova jezikovna sposobnost. Ker imajo vsi enako sposobnost komuniciranja v mojem materinem jeziku, ne vidim nobenih teŹ av.
- **Zavedna nekompetenca** - Zavedam se, da govorjena in pisana beseda nista edini obliki komunikacije. Pri komunikaciji moram upoštevati tudi osebno govorico telesa, kretnje, stik z oèmi, slog oblaèenja itd. Zavedam se tudi, da me stranke veèasih ne razumejo v celoti in obratno, vendar pa ne vem kako se spoprijeti s to teŹ avo.
- **Zavedna kompetenca** - Vse bolj se zavedam raznolikosti naèinov komuniciranja, zato poskušam zagotavljati uspešno medsebojno razumevanje. Pridobivam tudi znanje o jezikih mojih strank in njihovih obièajih pri komunikaciji.
- **Nezavedna kompetenca** - Sposoben sem razliènih naèinov komuniciranja. Samodejno prilagajam osebni slog komuniciranja, da ugodim potrebam stranke, preverjam njeno razumevanje in v odnosu do nje razmišljam kritièno.

Z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, odgovorite na naslednja vprašanja:

- V kateri fazi je po vašem mnenju Alma?
- Kateri so vaši razlogi za tako razmišljanje o Almi?
- V kateri fazi ste po vašem mnenju sami, èe upoštevate svojo komunikacijo s strankami?
- Kateri so vaši razlogi za tako razmišljanje o sebi?

Korak 2: dodatne informacije o komunikaciji

Kot je zapisano Źe v poglavju 4.1, je proces uèenja in razvoja komunikacijskih sposobnosti lahko zamišljen kot zaporedje korakov, pri katerem je vsak korak posledica predhodnega:

- **Korak 1** - Normalen sem. Zakaj se druga oseba grobo obnaša in zakaj se zdi, da me ne razume?
- **Korak 2** - Zavedam se, da moja naèela niso univerzalna. Druga oseba se morda ne strinja z njimi. Ne bom uŹ aljen, èeprav bo mogoèe njeno izražanje ali obnašanje nevljudno s stališèa moje kulture. Zanima jo me tudi druge kulture.
- **3. korak** - Razumem nekatere razliène vidike komunikacije, ki lahko vplivajo na medsebojno razumevanje. Vse bolj se zato zavedam svoje komunikacije z uporabo kretenj in tonov.

- **Korak 4** - Zavedam se, da moram preverjati moje razumevanje druge osebe ali kaj mi poskuša povedati in ali me druga oseba v resnici razume.
- **Korak 5** - Sposoben sem prilagoditi mojo govorico telesa in naèin govora, da bi me druga oseba laž je razumela. Poleg tega sem se sposoben zavzemanja in uèinkovitega dela s tolmaèi.

Govorjenje in poslušanje

Pogosto je mnenje ljudi, katerih materin jezik ni jezik države, v kateri prebivajo, da laž je govorijo in razumejo tuj jezik pri sporazumevanju s tujci kot z domaèini, ki govorijo svoj materni jezik. V priroèniku *Europe at Work* je lepo opisan glavni razlog, »da se domaèini pri uporabi maternega jezika v primerjavi s tujci ne ozirajo ali tolerirajo hitrosti govora, nareèja, naglasa in uporabe jeziku znaèilnih besednih zvez ali fraz«. Zavedanje tega dejstva je lahko v pomoè pri izboljšanju osebne komunikacijske sposobnosti. Poleg tega je pomembno razumeti migrantove obèutke nezadostnosti v jeziku države gostiteljice kot vir njihove negotovosti in negativnega vpliva na njihovo zaupanje. Bistvenega pomena pa je tudi zavedanje vpliva neenakosti odnosov s stališèa moèi, ki lahko nastanejo v odnosih med strokovnimi delavci in strankami, na medsebojno komunikacijo.

Govorica telesa

Medtem ko se govorjena beseda pogosto šteje kot glavno sredstvo za posredovanje sporoèil, je govorica telesa enako pomembna pri zagotavljanju razumevanja te besede. Govorica telesa obsega držo, oddaljenost sogovornikov, stik z oèmi, kimanje, nasmeh, glasnost in ton govorjenja, pa tudi druga naèela, s katerimi se izkazuje vljudnost. Medtem ko je lahko nasmeh v nekaterih kulturah razumljen kot biti prijazen, pa lahko izraža tudi pomanjkanje resnosti ali pomembnosti posredovanega sporoèila. Podobno je vztrajanje pri stiku z oèmi mogoèe razumeti kot znak spoštovanja ali nespoštovanja in v mnogih kulturah je to doloèeno s položajem posameznika v družbi. Posameznikom, ki so prviè v doloèeni drugi državi ali kulturi, lahko predstavlja izziv doloèanje svojega položaja v odnosu do strokovnega delavca. Stranke se lahko izogibajo stiku z oèmi, kot znak spoštovanja njihove starosti in položaja. Zato je kljuèe do uèinkovite komunikacije prav razumevanju teh razlik in razpravljanje o odnosu razliènih kultur do govorice telesa.

Delovno okolje

Zavedati se je treba vpliva delovnega okolja na posredovanje sporoèil ljudem. Lokacija zgradbe, v kateri je sedež storitve, vrsta prostora, v katerem delamo ali delovni èas poslovanja, so na primer kazalci organizacijske kulture in jih lahko izkoristimo za spodbujanje, oviranje ali celo prepreèevanje dostopa nekaterih ljudi.

Sodelovanje z drugimi

Medkulturno kompetentni strokovni delavci se zavedajo moèi drugih ljudi, ki so jim lahko v pomoè pri komunikaciji z ljudmi iz razliènih kulturnih okolij ter imajo sposobnost te ljudi pritegniti k sodelovanju in z njimi tudi uèinkovito sodelovati. V to skupino je vkljuèeno delo s tolmaèi ali z osebjem na podroèju dvojeziènosti. Koristna je lahko tudi uporaba informacij v drugih jezikih. Pri delu z drugimi si lahko izboljšate osebno medkulturno kompetenco iz komunikacije, ki vam bo tako v pomoè pri veèji samostojnosti dela s strankami.

Nasveti in namigi

Naslednji namigi in nasveti so vam lahko v pomoè pri izboljšanju svoje komunikacijske spretnosti:

- Uèite se naèel predstavljanja in pozdravljanja v drugih kulturah.

- Naučite se nekaj fraz v drugih jezikih.
- Uporabite kretnje in različne podobe.
- Izogibajte se jeziku lastnim besednim zvezam ali frazam.
- Razložite kratice.
- Prilagodite hitrost govorjenja.
- Pri stranki redno preverjajte razumevanje vašega govora in pri tem raje upoštevajte njene povratne informacije kot pa osebne predpostavke.
- Poskusite pravilno izgovoriti ime stranke.

Študija primera - nadaljevanje

Almi je lokalna strokovna šola poslala informacije o tečaju za pridobitev zaposlitvenih spretnosti, ki vključuje tudi jezikovno podporo. Tečaj je bil po njenem mnenju primeren za njene stranke, ki so prvič v Veliki Britaniji, zato je informacije o tečaju posredovala petim njenim strankam.

Nekaj tednov kasneje je nadrejeni Almo prosil za informacije o ciljih in namenih njenih strank. Strokovna šola ji je sporočila, da niti ena njenih strank ne obiskuje tečaja. Zato je pozvala nekaj strank, da bi jih vprašala ali so se poskusili vpisati na tečaj. Prva stranka ji je odgovorila: »Ekal sem vas, da me pokličete in mi potrdite, da je v redu, če se udeležim tečaja, vendar me sploh niste poklicali«. Druge stranka pa je dejala, da je mislila, da ji bo Alma poslala dodatne podatke o tečaju, saj ne ve, kje je locirana strokovna šola. Druge stranke so ji ponudile podobne razlage.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosedanji praksi

V luči tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite o osebnih vrednotah in načelih glede komunikacije, vključno z govorom, osebno predstavitvijo ali govorico telesa in se o tem pogovorite s sodelavci. Morda boste želele preučiti svojo dosedanjo prakso glede:

- uporabe stika z očmi,
- sloga in načel komuniciranja,
- osebnega prostora,
- uporabe kimanja,
- osebnih odzivov na očitno nevljudnost ali neiskrenost,
- uporabe nasmeha,
- uporabe vaše zgovornosti kot načina nadvlade drugih,
- načina oblačenja,
- uporabe kretenj med govorom.

Si lahko v spomin priključite primere strank, ki imajo drugačno obnašanje? Kako se odzivate na ljudi, ki ne upoštevajo istih načel kot vi sami?

Študija primera - nadaljevanje

Alma je spoznala, da so stranke njeno sporočilo o tečaju narobe razumele in se zato posledično niso vpisale na tečaj. Še več, počutile so se razočarane, saj so od Alme pričakovale, da jim zagotovi mesto na tečaju in jih o tem dodatno obvesti. Po razmisleku je Alma spoznala, da so ji stranke na vse njeno govorjenje odgovarjale z »da«, da pa sama ni nikoli preverila ali so karkoli sploh razumeli.

Spoznala je, da bi morala strankam posredovati pisne informacije o poteku tečaja, katere bi lahko nato njene stranke preverile v krogu osebnih prijateljev in družine ter se v tem krogu ljudi o njih tudi pogovorile. Bila je tudi mnenja, da bi bil prevod informacij o tečaju v poljski in somalijski jezik koristen za večino strank.

Korak 4: načrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanje prakso. Razmislite, kaj lahko sedaj storite za krepitev medkulturne kompetence iz komunikacije. Kaj lahko storite drugače in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski načrt za pomoč pri krepitevi komunikacijske spretnosti. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Morda boste že eleli uporabiti nekatere teh nasvetov in namigov v svojem akcijskem načrtu:

- Pri strankah redno preverjajte njihovo razumevanje tako, da jih zaprosite, naj vam ponovijo, katera je njihova bodoča naloga.
- Informacije posredujte v pisni obliki. Informacije posredujte čim bolj jasno in enostavno, posebej če te niso v jeziku stranke.
- Naučite se nekaj ključnih besed in fraz v jeziku stranke, na primer sestanek, tečaj, naslov, »ali razumeš?« itd. Za učenje novih besed in fraz je lahko zelo koristna uporaba internetnih prevajalnikov, lahko pa natančen pomen teh besed ali fraz preverite tudi neposredno pri strankah.
- Preverite proračun vaše organizacije in morebitne obstoječe pogodbe za tolmačenje in prevajanje ali preverite ponudbo teh storitev na lokalnem trgu.
- Določite najbolj pomembne informacije, ki bi jih že eleli prevesti in bi se v splošnem lahko uporabile za več namenov.
- Če pri svojem delu sodelujete tudi s tolmači, upoštevajte naslednje napotke:
 - Strokovni delavci so pogosto že izkušeni, ko se pri svojem delu prvič soočijo s tolmači. Vendar ne pozabite, da so mnogi tolmači usposobljeni in/ali izkušeni. Vprašajte jih o dobrih praksah in o vodenju razgovora ali razprave ob sodelovanju tolmača.
 - Sodelovanje z neusposobljenimi ali neformalnimi tolmači, ki so pogosto prijatelji ali družinski člani stranke, ni dobra praksa. Kljub temu se to v praksi pogosto dogaja zaradi številnih razlogov: pomanjkanje sredstev, želja stranke ali preprosto zaradi prikladnosti. Pri odločitvi za sodelovanje z neusposobljenimi tolmači v določenih primerih se zanesite na zdrav razum ali na osebni občutek.
 - Glavna vloga tolmača je kulturna mediacija; lahko vam namreč pojasni posamezna kulturna načela, kar vam bo v pomoč pri samostojnem komuniciranju s svojimi strankami.

4.4 Prilagodljivost

Kaj se lahko naučite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoč:

- spoznati načine prilagajanja strategije za delo s strankami pri doseganju njenih ciljev in v primeru novih okoliščin;
- pri usklajevanju različnih sposobnosti, znanja in spretnosti za doseg želenega cilja;
- pri zavedanju pomembnosti razumevanja okoliščin in pomenu prilagajanja osebnega obnašanja tem okoliščinam.

Uvod

Prilagodljivost se lahko opredeli kot sposobnost sodelovanja, odprtosti in prilagajanja novim ter spreminjajočim se okoliščinam. Prilagodljivost opredeljujejo vsaj tri dimenzije:

- sprejemanje novih mnenj in stališč,
- prilagajanje osebnega obnašanja okoliščinam,
- oblikovanje novih strategij skladno s pojavom novih okoliščin.

Prva dimenzija, sprejemanje novih mnenj in stališ, je morda ena najbolj zapletenih dimenzij te kompetence. Ljudje namre, navadno ravnajo ali ukrepajo skladno z osebnimi na, gotovostjo in »resnicami«, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. S fleksibilnostjo pa se zahteva prilagajanje novim razmeram in okoliš, nam ter odprtost pri soo,anju z novimi vrednotami.

Druga dimenzija, prilagajanje svojega obnaš,ja, pomeni sposobnost prilagajanja ali spreminjana svojega obnaš,ja glede na razli,ne razmere, okoliš,ine, ljudi, socialna pravila in kulturna na,ela ter biti tako u,inkovitejši v svoji vlogi. Velika verjetnost je namre, da so ljudje, ki nikoli ne spremenijo svojega na,ina dela in se ne zavedajo morebitne neprimernost ali celo Ź aljivosti njihovega na,ina dela v dolo,enih okoliš,inah ali na dolo,enih podro,jih, pri svojem delu pogostokrat neu,inkoviti.

In na koncu, fleksibilnost je sposobnost spreminjanja strategije glede na trenutne potrebe. Namen strategije namre, ne bo doseŹ en, e, bo ta fiksna ali se je ne bo prilagajalo novim okoliš,inam in ciljem stranke. Na,rtovanje strategije je na primer zelo pomemben dejavnik, ki pa je obsojen na neuspeh, e, se pri njemu trmasto vztraja. To velja Źe posebej v primeru, ko se je Źe v preteklosti izkazal za neuspešnega.

Kazalniki uspešnosti medkulturne kompetence - prilagodljivost

Medkulturno kompetenco imate, e,:

- svojemu delu namenite dovolj e,asa in vloŹ ite vanj dovolj truda ter se pri tem odzivate prilagodljivo in pozitivno tako, da k svoji delovni praksi pritegete in vanjo vklju,ete tudi ljudi iz drugih drŹ av in razli,nih kultur;
- poskušate pri vašem delu uravnavati pri,ekovanja drugih ljudi do vas samih z namenom doseganja organizacijskih ciljev;
- pri zaposlovanju ljudi uporabljate izbirne postopke, s katerimi ne zahtevate ve, spretnosti od njih, kot so v resnici potrebne za sodelovanje v u,em programu ali za opravljanje dolo,enega dela;
- pri zaposlovanju ljudi uporabljate izbirne postopke, s katerimi priznavate njihovo izobrazbo in usposobljenost ter njihove spretnosti, izkušnje in kvalifikacije, ki so jih pridobili v drugih drŹ avah;
- pri izvajanju usposabljanja upravljate z u,eno skupino na na, in, ki ustreza ciljem skupine, medtem ko izkazuje prilagodljivost do specifi,nih kulturnih potreb posameznih e,lanov;
- pri poklicnem usmerjanju ali svetovanju sodelujete s strankami na na, in, s katerim priznavate njihovo izobrazbo in usposobljenost ter njihove spretnosti, izkušnje in kvalifikacije, ki so jih pridobili v drugih drŹ avah.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljete z branjem priro,nika, si vzemite nekaj e,asa za razmislek o svoji dosedanji praksi pri tej kompetenci. Kot oseba s podro,ja poklicnega izobraŹ evanja in usposabljanja, se vprašajte:

- Ali sem pripravljen sprejeti dejstvo, da se lahko motim ali delam napake?
- Ali sprejemam nove ideje in mnenja o tem, kako biti u,inkovit v svoji vlogi? Źe posebej ali sprejemam ideje, mnenja, poglede in stališ,ea svojih strank, ki so iz drugih drŹ av in razli,nih kultur?
- Ali prilagam svojo prakso ali na,rtovanje potrebam svojih strank ali novim okoliš,inam?
- Ali prilagam svoje obnaš,je okoliš,inam in ljudem, s katerimi delam?

Študija primera

Luis dela pri agenciji za zaposlovanje v Madridu, kjer zaposlujejo ljudi za za,asna dela in za razli,na podjetja. Agencija je specializirana za zaposlovanje ljudi na pisarniška delovna mesta. Primer takega dela je upravni usluŹ benec. V lokalnih e,asopisih redno oglašujejo prosta pisarniška delovna mesta in pozivajo kandidate, naj se prijavijo s svojim Ź ivljenjepisom.

32 letni Nigerijec Emmanuel se je oglasil v pisarni agencije z osebnim živiljenjepisom, kjer je sprejemnemu osebju oznanil, da se zanima za prosta pisarniška dela. Sprejemna oseba mu je pojasnila, da bo svetovalec stopil z njim v stik. Sprejemna oseba je živiljenjepis tudi posredovala Luisu, ki ga je pregledal. Ugotovil je, da Emmanuel nima španske izobrazbe ali ustreznih kvalifikacij, niti delovnih izkušenj za pisarniško delo v Španiji, zato je njegov živiljenjepis preprosto zavrnil. Nekaj dni zatem je Emmanuel poklical v pisarno, da bi se pozanimal o prostih pisarniških delovnih mestih. Sprejemna oseba ga je prepoznala in jo prosil za sprejem pri Luisu.

Luis je Emmanuelu povedal, da ni primeren za to delovno mesto, ker nima ustreznih kvalifikacij ali izkušenj za delo v španskih uradih. Emmanuel mu je pojasnil, da ima kvalifikacije in izkušnje iz Nigerije in da je zato kvalificiran za pisarniška dela. Luis mu je odvrnil, da te kvalifikacije niso ustrezne.

Proces razvoja medkulturne kompetence iz prilagodljivosti se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- Nezavedna nekompetenca - Poznam najboljši naèin, kako opraviti doloèeno delo. Drugi ljudje morajo pri tem sprejeti moj naèin dela. To je tisto, kar ponujam. Ne morem ponuditi nièesar drugega.
- Zavedna nekompetenca - Pri svojem delu sicer ne poskušam biti prilagodljiv, vendar pa priznavam, da moj naèin dela ni edini mož en ali pravilen.
- Zavedna kompetenca - Odprt sem za nove naèine dela. Poskušam prisluhniti potrebam in ciljem svojih strank in se hkrati zavedati potrebe po različnih pristopih ter naèinih dela v različnih okolišèinah.
- Nezavedna kompetenca - Sposoben sem se prilagoditi različnim naèinom dela z upoštevanjem spreminjajoèih se okolišèin in ciljev stranke ter tako uspešno reševati različne probleme.

V kateri fazi je po vašem mnenju Luis? Kaj bi vi storili, èe bi bili v Luisovi kož i?

Korak 2: dodatne informacije o prilagodljivosti

Prilagodljivost je osnovna sposobnost, ki je potrebna za uspešno reševanje nejasnosti. Strokovni delavci so namreè v mnogih primerih sooèeni z negotovimi razmerami pri naèrtovanju ciljev in aktivnosti programa usposabljanja ali primernih metodologij svetovanja. Zato je pri tem zelo pomembno zavedanje, da je uspeh navadno odvisen od prizadevanj strokovnega delavca, da razume potrebe svojih strank in prilagodi naèrtovanje njihovim ciljem.

Spoznajte svoje stranke

Kompetenca prilagajanja je v neposredni povezavi s prilagajanjem strankam ali danim okolišèinam in razmeram. Vendar pa je treba dane okolišèine ali razmere najprej razumeti, da bi se jim lahko uspešno prilagodili. Zato je pomembno naslednje:

- poznati kulturno poreklo svojih strank in njihove trenutne potrebe,
- razumeti, kako lahko kulturne razlike vplivajo na vaše delo s strankami; v nekaterih kulturah je namreè neprimerno uèitelju zastaviti vprašanje neposredno,
- poznati prièakovanja strank glede vašega dela z njimi.

Poudarek je na ciljih strank

Èe želite biti prilagodljivi kot oseba s podroèja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, morate svoje delo naèrtovati z upoštevanjem ciljev, ki jih imajo stranke. Tak pristop se pogosto omenja kot osebnostni pristop. Kajti èeprav je strokovni delavec v odnosu do stranke strokovnjak, so cilji strank ravno toliko pomembni kot njegovi. Dober naèin takega pristopa je, da stranko neposredno vprašate o njenih ciljih in poskušate svoje prvotne naèrte prilagoditi njihovim potrebam ali okolišèinam.

To lahko storite na primer ob začetku programa za usposabljanje ali svetovanje.

Dobre komunikacijske sposobnosti z zmožnostjo aktivnega poslušanja so pri tem nujne za uspešno prilagajanje in osredotočanje na potrebe strank (glejte poglavje 4.3). Kot oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja morate biti pozorni na številne dejavnike, ki vas obkrožajo in lahko vplivajo na vaše delo s strankami. Ti dejavniki so lahko na primer osebne narave, različna kulturna porekla in njihovo dožemanje vaše vloge pri tem delu. Sposobnost aktivnega poslušanja vam bo v pomoč pri razumevanju, kaj vam drugi govorijo in kaj pri tem mislijo. Za aktivnega poslušalca je pomembno:

- da ostaja miren in sproščen pri uporabi govornice telesa ter da se osredotoči na njihove besede in obnašanje,
- da se izogiba posredovanju hitrega odgovora, ki je sicer naravna značilnost ljudi, dokler ne sliši celotnega sporočila in nima vseh informacij,
- da spodbuja stranko k nadaljevanju pogovora, pri čemer se lahko uporabi izraza »Vidim ...« ali »Razumem ...«.
- da se izogiba negativni govornici telesa; tresenje z glavo kot znak nesoglasja na primer ovira učinkovito medsebojno komunikacijo,
- da preveri ali je pravilno razumel sporočilo tako, da ponovi sporočilo drugih s svojimi besedami.

Namesto s kategoričnim »ne« raje odgovarjajte z »verjetno da«

Ljudje s sposobnostjo prilagajanja se poskušajo izogniti uporabi prevelikega števila kategoričnih besed »ne«. Eden izmed načinov za ugotavljanje vaše prilagodljivosti je, da preštejete število besed »ne«, ki jih izrečete v običajnem dnevu. Zmožnost prilagajanja se navadno »ubije« z naslednjimi besednimi zvezami:

- Ne, to je nemogoče.
- Ne, tega ne moremo spremeniti, saj smo vedno delali na tak način.
- Ta ideja se ne bo obnesla.
- To je preveč tvegano.

Neprirodoljivi ljudje so tudi tisti, ki se upirajo kakršnim koli spremembam.

Zmožnost prilagajanja se navadno pokaže s pozitivnimi izrazi v odgovoru na mnenja drugih. Ti izrazi so na primer:

- Vaše mnenje je zelo zanimivo ... Ali ste mogoče razmišljali tudi o teh vidikih?
- Strinjam se z vami glede večine stvari, ki ste jih povedali, vendar pa vas moram soočiti tudi z našimi preteklimi izkušnjami.
- Res se vam zahvaljujem, da z mano delite vaše ideje ... To sem pač načrtoval in izpeljal tako zato, ker imam o tem drugačno mnenje. Kljub temu cenim vaš prispevek ...

Vedno se namreč osebno mnenje lahko izrazi v pozitivni luči, pa čeprav se ne strinjate z mnenjem drugih.

Študija primera - nadaljevanje

Emmanuel je bil prizadet in razburjen v pričetku Luisovega odgovora. Menil je namreč, da to ni pravično. Naslednji dan je poklical agencijo in se že lelel ponovno sestati z Luisom. Na sestanku je Luisu razložil osebno razočaranje glede nepriznavanja njegovih kvalifikacij in mu hkrati omenil, da je za pridobitev ustreznih kvalifikacij pisarniškega delavca pripravljen delati za nekoga tudi brezplačno. Pričetek je opisovati dela, ki jih je opravljal v preteklosti, med katerimi so bila organiziranje srečanj, pisanje zapisnikov na sestankih, raznašanje pošte, omenil pa je tudi različne računalniške aplikacije, ki jih je uporabljal pri svojem delu. Luis mu je pozorno prisluhnil ter tako bolje razumel Emmanuelove pretekle izkušnje in spretnosti. Spoznal je tudi, da se Emmanuelove veščine s področja pisarniškega dela ujemajo s tistimi, ki jih lokalna podjetja zahtevajo. Čeprav je bil prepričan, da je Emmanuelove veščine napačno ocenil, pa je čutil, da bodo imela

podjetja, ki sodelujejo z agencijo za zaposlovanje, enake zadržke glede Emmanuelovih kvalifikacij in izkušenj, kot jih je imel sam. Zato je poskušal ustvarjalno razmišljati o tem, kako bi lahko k stvari pristopil v pozitivnem smislu. Po pogovoru s svojim nadrejenim je Emmanuelu predlagal, naj teden dni dela za njihovo agencijo. Glede na njegovo uspešnost pri njih mu bo tako lahko ponudil ustrezne reference in ga priporočil za delo v drugih podjetjih.

Emmanuel je torej uspešno služboval pri agenciji pod Luisovim nadzorom. Zato je Luis lahko jamèil o Emmanuelovih sposobnostih za opravljanje pisarniških del pri podjetjih, ki so iskala zaèasno osebje za ta dela. Opravil je neformalno raziskavo o nigerijski lokalni skupnosti in ugotovil, da je veliko število nigerijskih migrantov sicer visoko usposobljenih, vendar pa v veliki veèini primerov zaposlenih tako rekoè kot služabniki. Dodatno je opravil še notranjo raziskavo o verifikaciji kvalifikacij pridobljenih v drugih državah in tako izvedel za britansko nacionalno agencijo NARIC. Vzpostavil je stik s to agencijo in si zdaj prizadeva za razvoj strategij in naèina dela v agenciji za zaposlovanje, v kateri je zaposlen. Z vkljuèevanjem lokalnih migrantov si prizadeva zapolniti vrzeli na trgu dela, tako da se ne zapravljajo njihove spretnosti in izkušnje.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosedanji praksi

V luèi tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite o osebnih naèelih in vrednotah glede prilagodljivosti ter se o tem pogovorite s sodelavci: Morda boste že eleli preuèiti svojo dosedanjo prakso glede:

- znanja, ki ga imate o svojih strankah,
- prilagajanja osebnih metod in ciljev potrebam in prièakovanjem strank,
- aktivnega poslušanja,
- izkazovanja veèje prilagodljivosti in uporabe pozitivnega in odkritega naèina govora.

Korak 4: naèrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanjo prakso. Razmislite o tem, kaj lahko sedaj storite za krepitev medkulturne kompetence iz prilagodljivosti. Kaj lahko storite drugaèe in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski naèrt za pomoè pri krepitvi spretnosti prilagajanja. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Nasveti in namigi

Naslednji nasveti in namigi so vam lahko v pomoè pri razvoju akcijskega naèrta:

- Postavite svoje cilje v sodelovanju s strankami.
- Prilagodite svoje cilje prièakovanjem strank.
- Urite se v aktivnem poslušanju.
- Pri razpravah s kolegi ali strankami poskusite svoje odgovore zaèeti z besedno zvezo »verjetno da«, namesto da kategorièno uporabite besedo »ne«.

4.5 Mreženje

Kaj se lahko nauèite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoè:

- spoznati mreženje kot kompetenco;
- zavedati se potreb po uèinkovitem mreženju pri delu z ljudmi iz drugih držav in razliènih kultur;
- spoznati ali razumeti razvoj novih omrežij, ki vam bodo v pomoè pri delu v medkulturnem okolju.

Uvod

Mrež enje je sposobnost vzpostavljanja odnosov in dela v partnerstvu z drugimi organizacijami in agencijami. S kom vzpostavljate mrež enje je odvisno od narave vaše storitve, od obstoječih omrežij v vaši organizaciji in partnerjev, s katerimi sodelujete ter od potreb vaših strank. Medtem ko vsi strokovni delavci vzpostavljajo mrež enje, pa bi moralo mrež enje v medkulturnem kontekstu vključevati vzpostavljanje odnosov z organizacijami in agencijami, ki se ukvarjajo z določenimi manjšinskimi etničnimi skupinami ali so osredotočene na posebne kulturne, verske ali jezikovne potrebe različnih skupin. Mrež enje je še posebej pomembno pri delu z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur, saj osebam s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja omogoča:

- razvoj osebnega razumevanja medkulturnosti in razvoj spretnosti za izboljšanje učinka dela s strankami;
- zagotavljanje celovitejšega sistema podpore za stranke, pri katerem se upošteva mnoge različne kulturne potrebe. Zaposlovanje posameznikov je lahko učinkovitejše pri sodelovanju s partnerji, kot pri samostojnem delu. Potrebe strank so namreč velikokrat mnoge in kompleksne in z vsemi temi potrebami se nobena organizacija ne more soočiti sama.
- vzpostavljanje in vzdrževanje osebnih in strokovnih omejitvenih ukrepov.

Poleg tega mrež enje pomeni tudi širši pogled na posamezno stranko. V mnogih zahodnih državah je pogosta praksa strokovnih delavcev, da s strankami delajo in jih obravnavajo kot izolirane posameznike. Vendar pa so družinski člani, prijatelji in širša skupnost, v mnogih kulturah in državah, mogoče vpeti v migracijsko pot stranke. Če lahko strokovni delavci razumejo vpliv družine in drugih socialnih omrežij na stranko in njeno pot migracije, lahko to znanje vključijo v svojo delovno prakso in ga uporabijo kot pomemben vir pri svojem delu s strankami.

Kazalniki uspešnosti medkulturne kompetence - mrež enje

Medkulturno kompetenco imate, če:

- gradite medsebojne odnose z organizacijami, ki lahko pomagajo ljudem iz drugih držav ali različnih kultur, te ljudi, s katerimi delate, tudi usmerjate k tem organizacijam in razumete, da je pomembno priznavati vlogo ostalih agencij pri ponudbi celovite podpore in vzdrževanja strokovnih ali organizacijskih omejitvenih ukrepov;
- gradite odnose z ljudmi, ki vam lahko zagotavljajo sredstva, informacije in podporo pri opravljanju vaše vloge na medkulturno kompetentno način;
- pridobite podporo za reševanje problemov, ki jih povzročajo medkulturne napetosti in medsebojno nerazumevanje.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priročnika, si vzemite nekaj časa za razmislek o svoji dosedanji praksi pri mreženju. Kot oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, se vprašajte:

- Ali je mrež enje zame pomembno? Pri tem se seveda sprašujete o mreženju z drugimi organizacijami, vključno s tistimi, ki so posebej namenjene podpori članom skupnosti z različno kulturo?
- Ali me lahko katera organizacija ali agencija, s katero trenutno delam, podpre pri zagotavljanju storitev za stranke z različno kulturo?
- Kakšne koristi imam od sodelovanja z njimi? Kakšne vire, informacije in podporo dobim od njih?
- Kakšne koristi imajo oni od sodelovanja z mano?

Študija primera

Samuel je pred kratkim nastopil službo poklicnega svetovalca pri glavnem podpornem centru za izobraževanje in zaposlovanje. Sprejemno osebje centra mu je napotilo stranko iz Zimbabveja. Da bi lahko bolje razumel in pomagal svoji prvi stranki, se je Samuel poučil o političnih razmerah v Zimbabveju, o njihovem sistemu izobraževanja in usposabljanja, jeziku ter kulturi. Za raziskavo o Zimbabveju je uporabil internet. Samuel se je počutil samozavestno, saj je sam prevzel pobudo in se poučil o državi izvora svoje stranke.

Samuel se je na srečanju spoznal s stranko Prosperine, ki mu je zaupala, da išče usposabljanje za negovalko. Samuel je z njo razpravljal o zahtevah za dostop do usposabljanja za negovalko in ji pojasnil, da bi bilo mogoče za to usposabljanje pridobiti tudi vladna finančna sredstva. Posredoval ji je informacije o ustreznih tečajih na lokalni poklicni šoli in ji svetoval, naj čim prej stopi v kontakt z njimi, saj se je vpis na tečaj že začel.

Proces razvoja medkulturne kompetence s področja mreženja se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- Nezavedna nekompetenca - Vedno sem delal z istimi partnerji in to se je do sedaj obneslo. Nimam časa za ukvarjanje z mreženjem in tudi ne vidim velike potrebe po tem.
- Zavedna nekompetenca - Spoznal sem, da bi mi ostale organizacije lahko pomagale spoznati celovito sliko raznolikih potreb strank. Sicer vem za obstoj lokalnih organizacij za kulturno raznolikost in organizacij, ki delajo z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur, vendar ne vem kdo so in kako bi si lahko medsebojno pomagali.
- Zavedna kompetenca - Začel sem sodelovati z različnimi organizacijami, ki lahko zadovoljijo potrebam strank iz drugih držav in različnih kultur. Prednosti takega načina dela vidim za mojo organizacijo, ostale organizacije in stranke.
- Nezavedna kompetenca - Vzpostavil sem delovna partnerstva z vrsto ostalih organizacij z namenom boljšega zadovoljevanja potreb strank. Obstoječa partnerstva so del moje prakse, vendar lahko po potrebi vzpostavim tudi nova.

V kateri fazi je po vašem mnenju Samuel? Kateri so vaši razlogi za tako razmišljanje o Samuelu? V kateri fazi ste po vašem mnenju sami, če razmišljate o svoji dosedanji praksi mreženja pri delu s strankami iz drugih držav in različnih kultur? Kateri so vaši razlogi za tako razmišljanje o sebi?

Korak 2: dodatne informacije o mreženju

Del vašega strokovnega omrežja je lahko veliko ljudi in organizacij. Mednje sodijo družine strank in njihovi prijatelji, migranti, prosilci za azil, verske organizacije, organizacije za pomoč beguncem, organizacije, ki združujejo manjšinske etnične skupine, zdravstvene ustanove, nastanitvene ustanove, ustanove za socialno varstvo in skrbstvo in seveda ponudniki izobraževanja ter svetovanja, centri za zaposlovanje ter delodajalci.

Mreženje in krepitev partnerstva je v pomoč strokovnim delavcem pri boljšem razumevanju različnih skupin ljudi, njihove kulture, delovnih navad, odnosom do dela, načinom komunikacije itd. Pomaga jim razumeti potrebe strank, reševati nesporazume z njimi in ceniti obstoj medsebojnih podobnosti ter razlik.

Na položaj migrantov vplivajo njihove osebne izkušnje med selitvijo, razlogi za njihovo selitev, selitvene poti in njihov trenutni status migranta. Njihov položaj lahko prepoznajo agencije, ki so z njimi v stiku in imajo informacije o trgu dela in izobraževanja.

Brez sodelovanja z drugimi službami, ponudniki storitev in strokovnimi delavci imate le omejen vpliv na življenja ljudi, ki jim želite pomagati.

Različne ravni mreženja

Mreženje in krepitev partnerstva z drugimi organizacijami se lahko izvaja na različnih ravneh. Še posebej je pomembno za osebe, ki prvo naveže stik s strankami, pa tudi na strateški ravni z namenom vključevanja partnerskega sodelovanja v organizacijsko kulturo, prakse in politike. Pri tem so lahko v sodelovanje vključene tako lokalne kot tudi nacionalne organizacije. Partnersko sodelovanje je lahko neformalno ali formalno. O neformalnem sodelovanju se govori takrat, ko se stiki za podporo, izmenjavo informacij in nasvetov vzpostavijo v trenutku, ko se jih rabi, o formalnem sodelovanju pa takrat, ko so ti stiki že predhodno dogovorjeni s sporazumi o rednem medsebojnem sodelovanju in o načinih skupnega dela.

Razvoj medsebojnih odnosov

Za razvijanje produktivnih delovnih razmerij in medsebojnih odnosov so potrebni čas, energija in predanost ciljem. Dobro izhodišče pri tem je lahko gradnja na obstoječih medsebojnih odnosih ali razmerjih. Velik izziv pri tem ima ugotavljanje možnosti organizacij, s katerimi bi lahko sodelovali. Med svojim vsakdanjim delom morda ne boste našli veliko primernih organizacij. Zato je treba kar nekaj časa nameniti raziskovanju tako lokalnih in nacionalnih organizacij, kot tudi organizacij v mednarodnem prostoru. Dobro izhodišče za raziskavo je lahko uporaba obstoječih stikov, pri katerih se zanimate o organizacijah, ki vam lahko pomagajo pri vašem delu z ljudmi iz različnih kulturnih okolij. To pa lahko pripelje tudi do učenka snežne kepe. Raziskavo lahko dopolnite z uporabo interneta ali pa naj vam bo to alternativa, kjer lahko začnete.

Dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri mreženju

Mreženje lahko predstavlja izziv zaradi nepoznavanja kulture delovanja drugih organizacij, njihovih delovnih in komunikacijskih praks ter posebnosti jezika na organizacijskem in storitvenem področju. Za vzpostavitev učinkovitega in ustvarjalnega partnerstva je pomembno razumevanje različnih vlog, odgovornosti in omejitev različnih organizacij ter iskanje priložnosti za izmenjavo idej, znanja in virov, ki dopolnjujejo delo drug drugega. Na ta način se lahko pridobijo največje možnosti za stranke brez povečanja osebnih delovnih obremenitev.

Zelo pomembno je, da si ne izmenjujete strankinih osebnih podatkov z različnimi organizacijami razen, ko stranka razume nujnost tega in se s tem tudi strinja.

Študija primera - nadaljevanje

Naslednji teden se je Prosperine ponovno oglasila pri Samuelu. Poskusil ji je pojasniti, da bi se morala dogovoriti za srečanje na lokalni poklicni šoli. V tem trenutku pa je Prosperine planila v jok in dejala, da so ji povedali, da se ne more udeležiti tega tečaja. Sprejemno osebo na poklicni šoli ji je namreč razložilo, da ni upravičena do tečaja zato, ker je prošilka za azil. Rotila je Samuela, naj ji pomaga. Pojasnila mu je, da je zanj zelo pomembno, da se pridruži tečaju in seveda najde zaposlitev negovalke, saj je to njena edina možnost, da se spet snide s svojimi otroci, ki so trenutno še vedno v Zimbabveju. Samuel se je počutil pod pritiskom. Želel ji je sicer pomagati, da se spet snide s svojimi otroci in ji to tudi obljubil, vendar pa je bil hkrati zelo zaskrbljen, saj ni vedel kaj storiti.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosednji praksi

V luèi tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite o obsegu vašega trenutnega mrež enja z drugimi organizacijami ali mrež enja, ki bi ga morali vzpostaviti ter se o tem pogovorite s sodelavci:

- Kako lahko prepoznate obstoj organizacij, ki so za vas primerne?
- S katerimi drugimi organizacijami in agencijami bi lahko sodelovali ali bi z njimi morali sodelovati?
- Ali je mrež enje in partnersko sodelovanje v preteklosti okrepilo vaše delo s strankami?
- Ali v proces vkljuèujete ljudi iz širšega ž ivljenjskega okolja stranke, na primer njene druž inske èlane ali èlane njihove skupnosti?
- Ali pri partnerskem sodelovanju delujete formalno ali neformalno? Ali bi bilo koristno, da bi si prizadevali za bolj formalno ureditev?

Pomembno je vaše prepoznavanje tega, kaj je bilo v preteklih okoliš èinah koristno in kaj ne, da bi se takim napakam v bodoèe lahko izognili. Ali se lahko na primer uèite iz osebnih izkušenj ali izkušenj drugih organizacij pri razvoju uèinkovite ponudbe pomoèi in storitev za veèjo vkljuèenost ž ensk ali ljudi iz doloèene starostne skupine? Razmislite o kljuènih vidikih razvoja mrež enja, ki spodbujajo vkljuèenost. Kako vam je lahko to v pomoè pri razvoju medkulturnih omrež ij?

Študija primera - nadaljevanje

Samuel se je sestal s svojim nadrejenim. Ta mu je povedal, naj Prosperine razlož i, da ji glede ponovne združ itve njene druž ine in glede upravièenosti prosilca za azil ne morejo nuditi dodatne pomoèi, saj ta dela ali naloge niso v njihovi pristojnosti. Samuel je svojemu nadrejenemu zaupal osebne slutnje, da bo to še dodatno razburilo Prosperine, zato se je z njim dogovoril, da bo še prej stopil v stik z lokalnim Rdeèim križ em in poskusil ugotoviti ali ji oni lahko pomagajo.

Osebje Rdeèega križ a je Samuelu pojasnilo, da obstaja neka lokalna služ ba za podporo azilantom in mu posredovalo podrobnosti o tem. Dodatno so mu pojasnili, da lahko Rdeèi križ ponudi informacije in svetovanje glede združ itve njene druž ine. Samuel je stopil v stik z lokalno služ bo za podporo azilantom, kjer so mu posredovali podatke o upravièenosti azilantov do usposabljanja. Te informacije si je lahko ogledal tudi na spletu in ugotovil, da je Prosperine v resnici upravièena do teèaja. Te informacije je nato natisnil in jih dal Prosperine. Napisal je tudi pismo, v katerem je razlož il dogodek med Prosperine in receptorjem šole oz. njeno zavrnitev, vkljuèil omenjene informacije o njeni upravièenosti do teèaja, posredoval še kontaktne podatke lokalne služ be za podporo azilantom in pismo naslovil na šolo. V pismu je izpostavil potrebo po tem, da se sprejemno osebje na šoli pouèi o veèji obèutljivosti do strank in da vedno preverijo pravice strank, da bi tako prepreèili njihovo morebitno izkljuèitev. Stranke namreè prihajajo v stik z osebjem navadno zaradi podpore ali ko prosijo za pomoè.

Prosperine je razlož il, da ji pri združ itvi z njenimi otroci ne more pomagati, vendar ji je svetoval, naj se obrne na Rdeèi križ . Samuel je uvidel, da mu je sodelovanje z Rdeèim križ em in lokalno služ bo za podporo azilantom omogoèilo možnost, da se zavzame in tudi nudi konkretno pomoè svoji stranki Prosperine pri zagotavljanju izvajanja njenih pravic do usposabljanja in podpore za ponovno združ itev druž ine.

Korak 4: naèrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanje prakso. Razmislite o tem, kaj lahko sedaj storite za krepitev kompetence iz medkulturnega mrež enja. Kaj lahko storite drugaèe in kako lahko to storite? Z

uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski načrt za pomoč pri krepitvi spretnosti mrež enja. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Uporabite naslednje nasvete in namige pri razvoju akcijskega načrta:

- Pri odločanju o potrebnih ukrepih ter pri razvoju in potrditvi akcijskega načrta sodelujte s svojim nadrejenim. Podpora vašega nadrejenega je namreč izrednega pomena.
- Razišite lokalne službe in ponudbo njihovih storitev, ki bi vam lahko olajšale delo s svojimi strankami.
- Razišite usposabljanja, ki so na voljo za izpopolnitev osebnega znanja o strankinih pravicah do usposabljanja in morebitnega njihovega financiranja.
- Sodelavcem zaupajte osebne izkušnje in ugotovitve ali z njimi o tem razpravljajte, da bi zagotovili širši skupinski pristop do mrež enja. Sodelavci lahko imajo ideje in zamisli, ki bi so vam v pomoč v določenih okoliščinah, prav tako pa se tudi oni lahko učijo od vas. Njihovo podporo lažje dosežete, če ste idejo sposobni predstaviti kot »poslovni dogodek«.

Razmislite o tem, kako razložiti naslednji trditvi o mrež enju:

- v pomoč je vam in vaši skupini ali organizaciji pri izpolnjevanju svojih poslovnih namenov in ciljev ter
- v podporo je vam in vašim sodelavcem pri izpolnjevanju zahtev po strokovnosti, na primer pri praksi soočanja z diskriminacijo.
- Svoje stranke vprašajte o načinu dela drugih organizacij in ljudi, s katerimi so v stiku.
- Ugotovite, katere skupine ljudi iz drugih držav in različnih kultur so množično zastopane v vašem lokalnem okolju. V usposabljanje vključite tudi druge organizacije, da bi bolje opravili delo s temi skupinami.

Tudi pri kompetenci mrež enja se zahteva njen stalni razvoj enako, kot pri drugih medkulturnih kompetencah. Razvoj lahko dosegate tudi z ustanovitvijo svojih formalnih in neformalnih omrežij, z obiskovanjem lokalnih forumov ali tako, da se pridružite različnim spletnim forumom, socialnim omrežjem in komunikacijskim omrežjem. Pri tem se morate naučiti ločiti med omrežji in organizacijami, ki so pomembne za podporo vašemu delu in omejiti sodelovanje z drugimi, ki za vas niso tako primerne.

Omrežja in partnerstva se razvijajo in spreminjajo zaradi številnih dejavnikov. Zato se lahko s časom spreminjajo tudi vaši viri in vaša usmerjenost ter viri in usmerjenost vaše organizacije. Tudi druge organizacije lahko prenehajo zagotavljati posamezne storitve. S časom se spreminjajo tudi stranke, njihove potrebe in zahteve. Zato stalno preverjajte svoje pogodbe mrež enja, da bi zagotovili njihovo primernost za vas, vašo organizacijo in vaše stranke.

4. 6. Upravljanje medkulturne skupine

Kaj se lahko naučite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoč:

- upoštevati pomen raznolikosti za doseganje najboljše možne učinkovitosti,
- vključevati ljudi iz drugih držav in različnih kultur za doseganje skupnih ciljev,
- živeti se v vsakega člana skupine in v njegove razmere pri prilagajanju vašega odnosa do njih.

Spretnosti bodo koristile tako tistim v vlogi upravljanja skupine, kot tudi vsem osebam s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki delajo s skupinami strank.

Uvod

Osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja so tudi lahko zaupanja vredne in odgovorne za upravljanje skupine. V zadnjih tridesetih letih so se modeli upravljanja skupine bistveno spremenili.

Vodenje je vgrajeno v vlogo upravljanja. Pri sodobnem pogledu na vodenje se vodja obravnava kot nekdo, ki je zanesljiv, odgovoren in zaupanja vreden ter sposoben učinkovitega sodelovanja z vsemi člani svoje skupine, kot tudi z drugimi skupinami. Te lastnosti pa je mogoče doseči le pri medsebojnem sodelovanju z drugimi. Vodenje zahteva prilagajanje osebnega sloga vodje, da bi lahko zadovoljil različne potrebe članov skupine in njegove različne komunikacijske spretnosti.

Razumevanje vodstvene vloge in pričakovanja do vodje se razlikujejo med organizacijami. Razumevanje vodstvene vloge in pričakovanja do vodje se razlikujejo tudi med kulturami; podoba »vodje«, ki jo ima nekdo iz določene kulturne se lahko namreč zelo razlikuje od podobe, ki jo ima nekdo iz druge kulturne skupine. Osebni slog vodenja je lahko tudi v nasprotju s člani njegove skupine glede na njihove kulturne vzorce. Tako postaja vse pomembnejše, da se slog vodenja ali upravljanja kroji z upoštevanjem posameznih članov skupine.

Vodenje skupine je običajno opredeljeno kot sposobnost, da se z visoko stopnjo zavzemanja in motivacije povede skupino oseb v določeno smer z namenom doseganja določenih ciljev. Definicijo vodenja skupine s tega vidika opredeljujejo vsaj tri dimenzije:

1. Sposobnost načrtovanja in določanja ciljev.
2. Sposobnost vodenja skupine oseb v določeno smer.
3. Sposobnost motiviranja.

Večina zgoraj omenjenih sposobnosti je pomembna za vse ljudi, ki delajo v skupinah in ne samo za vodstvene delavce.

Kazalniki uspešnosti medkulturnih kompetenc - upravljanje medkulturne skupine

Medkulturno kompetenco imate, če:

- uvajate enake možnosti za vse člane skupine in jim to posredujete na način, da jih motivirate k takemu udejstvovanju;
- od članov skupine pričakujete spoštovanje vrednot, prepričan in kulturnih načel drug drugega ter znate pravilno vrednotiti prispevke vseh članov te skupine;
- znate motivirati skupino ljudi za skupinsko delo, raziskati skupne želje in hotenja posameznikov ter doseči vzdušje medsebojnega sprejemanja in doseganja skupnega cilja;
- znate razviti ustrezno delovno klimo, s katero želite uravnesiti kulturne potrebe in pričakovanja vseh posameznih članov skupine;
- znate poskrbeti, da vsi člani skupine sprejmejo to delovno klimo, uporabljajo ustrezne spretnosti in so spodbujeni k stalnemu ocenjevanju osebnih odnosov s sodelavci iz drugih držav in različnih kultur;
- pri načrtovanju in izvajanju dela uporabljate spretnosti, izkušnje ter prispevke vseh članov skupine in to seveda za skupno korist.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priročnika, si vzemite nekaj časa za razmislek o svoji dosedanji praksi pri tej kompetenci. Kot oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, se vprašajte:

- Ali menite, da prilagajate cilje in postopke vodenja članom skupine ali strankam?
- Ali ste pozorni na osebne potrebe svojih zaposlenih, sodelavcev ali strank pri njihovem usmerjanju in motivaciji?
- Kako pogosto dajete povratne informacije svoji skupini, sodelavcem ali strankam o učinkovitejšem odnosu in sodelovanju z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur?
- Ali imate v skupini postavljena skupna pravila, ki jih morajo upoštevati vsi člani skupine, da bi se zagoto-

vilo medsebojno spoštovanje vrednot, prepričan ali kulturnih načel? Ali se je zgodilo, da posamezniki niso spoštovali teh pravil? Kaj ste storili v takih primerih?

- Ali uvajate princip enakih možnosti v svojem vsakodnevnem delu?
- Ali ste z osebnim obnašanjem v skupini do kogarkoli ali karkoli pristranski?
- Ali kulturni stereotipi vplivajo na vaše odločitve?

Študija primera

Antonio je štiri leta delal kot mentor v centru za poklicno izobraževanje in usposabljanje v Madridu. V tem času je pridobil veliko izkušenj, saj je sodeloval s številnimi učenci iz drugih držav in različnih kultur.

V želji po novih izzivih se je Antonio prijavil na položaj mentorja in vodje skupine v novi ustanovi za usposabljanje. Ustanova se je nahajala v bližini mestnega središča, ki je doživelo že veliko sprememb v preteklih letih zaradi prihoda ljudi iz drugih držav. Med njegovim uvajanjem se je Antonio naučil mnogo o ponudbi, metodah in virih usposabljanja.

Po nekaj tednih so Antonia obvestili, da imajo nekateri mentorji težave v odnosu s študenti iz drugih držav in različnih kultur. Nekateri študentje so se namreč pritoževali nad primeri, ki so jih mentorji uporabljali med poukom. Študentje teh primerov niso razumeli večinoma zato, ker so bili zelo posebni in bistveni le za špansko kulturo. Nekateri mentorji so še dodatno uporabljali jezikovne izraze, ki jih študentje niso razumeli. Dve muslimanski študentki sta se tudi pritožili nad mentorjem, ker naj bi se šalil na račun svinjine, zaradi česar sta se počutili užaljeni.

Antonio je pripravil srečanje z mentorji. Opisal je pritožbe, ki jih je prejel in pozval mentorje, naj podajo svoje pripombe. Mentorji so Antoniu razložili, da imajo veliko izkušenj s področja usposabljanja, vendar večinoma španskih študentov in da tokrat ne delajo nič drugače.

Antonio je pregledal tudi učno gradivo za usposabljanje. Spoznal je, da je bilo veliko tega učnega gradiva napisanega in oblikovanega že pred več kot 15 leti. Zato vsebina pogosto ni odražala nobene kulturne raznolikosti. Uporabljeni primeri v učnem gradivu so bili usmerjeni v špansko kulturo, v gradivu pa tudi ni bilo nobenega primera ljudi iz drugih držav ali različnih kultur.

Proces razvoja medkulturne kompetence s področja upravljanja medkulturnih skupin se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- Nezavedna nekompetenca - Novim članom skupine ali strankam iz drugih držav in različnih kultur se sploh ni treba prilagajati. To je njihova odgovornost, da se prilagodijo običajnemu in utečenemu načinu dela.
- Zavedna nekompetenca - Ne vem zakaj, vendar nisem bil uspešen pri oblikovanju enotne in sodelujoče skupine, ki so jo sestavljali posamezniki ali stranke iz drugih držav in različnih kultur.
- Zavedna kompetenca - V isti projekt bom vključil različne ljudi, iz različnih kulturnih okolij in z različnimi cilji ter našel način dela, ki bo ustrezal vsem članom skupine, kolikor bo to le mogoče.
- Nezavedna kompetenca - Sestavlil sem skupino ljudi iz zelo raznolikih posameznikov, ki pa deluje brezhibno.

V kateri fazi je po vašem mnenju Antonio? Kaj bi vi storili v tem primeru?

Korak 2: dodatne informacije o upravljanju medkulturne skupine

Določanje ciljev in načrtovanje

Določanje ciljev je osnovna sposobnost in dolžnost upravljanja. Skupni cilji so namreč kot lepilo, ki združuje člane skupine.

Skupino lahko določajo različenosti med njenimi člani ali pa njihova podobnost. Dober član skupine seveda poudarja podobnosti in poskuša čim bolj zmanjšati negativni vpliv razlik med njimi. Določitev skupnih ciljev skupine ni enostavno, vendar pa ti cilji ustvarjajo podobnost v skupini, saj povezujejo ljudi, ki tako delajo skupaj za skupni cilj. Člani skupine morajo razumeti, da so skupni cilji tisti, ki skupino razlikujejo od naključne množice, saj združuje člane z nekim skupnim namenom.

Pri določanju skupnih ciljev lahko pripomorejo nekatere naslednje dejavnosti:

- Povabite člane skupine na sestanke na katerih boste razpravljali o ciljih in strategijah in se o njih družno odločali.
- Pojasnite pravična pravila igre v skupini: spoštovanje mnenj, pripravljenost in kulturnih predpostavk posameznih članov.
- Naloge in projekte dodeljajte članom skupine, ki običajno ne delajo skupaj. Tako bodo tudi oni imeli možnost in priložnost, da se bolje spoznajo med sabo.

Zastavljenim ciljem sledi načrtovanje. Tudi pri načrtovanju velja, da je skupinsko delo boljše od individualnega načrtovanja.

Naloge naj bodo dodeljene različnim članom skupine z upoštevanjem enakih možnosti, vendar skladno s potrebnimi kvalifikacijami ali izkušnjami. Diskriminatorno prakso predstavljajo odločitve, ki slonijo na razlikovanju med spoloma in na etničnih ali kulturnih razlogih. Včasih je ta diskriminatorna praksa prikrita s pretvezo kulturnih predpostavk ali drugih »tehničnih« razlogov: ženska žene ne bi mogla voditi določene vrste skupine ali nekdo, ki je vedno živel na lokalnem območju, bo bolje razumel prièakovanja in potrebe lokalnih strank, kot bi jih razumel migrant. Enake možnosti je pomembno zagotoviti tako pri velikih nalogah in vlogah, kot tudi pri manjših.

Vodite skupino proti zastavljenim ciljem

Druga sposobnost pri upravljanju skupine je sposobnost vodenja ljudi za doseganje svojih ciljev, ki so v tem primeru skupni cilji skupine. To se običajno doseže z izvedbo štirih glavnih dejavnosti upravljanja :

- dajanje nasvetov,
- nudenje podpore ali treniranje,
- nadzor,
- delegiranje nalog.

Glavno vprašanje, ki si ga postavljajo osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, je: Kako naj izberem in dodelim pravo nalogo, ki bo primerna za določeno osebo? Na to odločitev lahko vplivajo medkulturni dejavniki, saj so svetovanje in nudenje podpore dejavnosti, ki so usmerjene v posameznika. Ljudje, ki prihajajo iz kultur, kjer je usmerjenost v posameznika nekaj povsem normalnega, bodo verjetno lažje razumeli in sprejeli prizadevanja svojega nadrejenega pri tej dejavnosti. Zato pa si ljudje, ki prihajajo iz kultur, kjer je usmerjenost v naloge pomembnejša od usmerjenosti v posameznika, to dejavnost svojega nadrejenega lahko razlagajo kot vdor v svojo zasebnost. Tukaj ni čarobnih receptov. Vsak posameznik si mora najti osebni način in slog vodenja skupine z upoštevanjem potreb njenih članov. Poudarek na individualnih potrebah članov skupine je skoraj edina možnost za uspeh.

»Povratne informacije prosim!«

Povratne informacije so ena najpreprostejših in najmoènejših orodij, ki so na razpolago vodji skupine. Povratne informacije vkljuèujejo tudi podatke o uspešnosti posameznika. Namen povratnih informacij je, da èlani skupine spoznajo uèinkovitost svojega dela skozi oèi drugih in jo hkrati poskušajo izboljšati z razmišljanjem o svojem obnašanju. Poleg tega so pozitivne povratne informacije lahko tudi motivacijsko orodje.

V nadaljevanju so navedeni nekateri koristni nasveti glede dajanja in sprejemanja povratnih informacij:

- Vedno zahtevajte povratne informacije od drugih.
- Povratne informacije niso priložnost za mašèevanje.
- V zaèetku dajte le pozitivne povratne informacije.
- »Igraj se z žogo, ne z igralcem.« Èe namreè želite elite osebi dati negativne povratne informacije, morate poudariti njegovo negativno obnašanje in ne njegovih osebnostnih lastnosti.
- Pogovor zakljuèite z akcijskim naèrtom v smislu: Kaj se lahko stori za rešitev teže ali za izboljšanje uèinkovitosti? Razišèite vire, potrebne za izboljšave, na primer veè usposabljanja, svetovanja, treninga, èasa itd.

Povratne informacije se mora dajati s pravšnjo mero občutljivosti glede na trenutne razmere. To seveda ne pomeni zanemarjanja problema, ampak njegova obravnava z upoštevanjem trenutnih èlovekovih èustev. »Povratne informacije« seveda niso univerzalni koncept, zato lahko kultura ljudi vpliva na proces njihovega pridobivanja. Pomembno pa je, da ljudje razumejo koncept povratnih informacij. V nekaterih kulturah se dosežki pripisujejo skupini in ne posameznikom. Ljudje iz takega kulturnega okolja mogoèe ne razumejo koncepta osebnih nagrad ali pozitivnih povratnih informacij na osebni ravni. V nekaterih drugih kulturah pa lahko nosijo napake pri delu zelo resne posledice, tudi javno kaznovanje. Ljudje iz takega kulturnega okolja zato ne bodo z lahkoto sprejeli dejstva, da so storili napako. V takem primeru je obrambna reakcija ljudi sicer predvidljiva, zato pa je treba negativne povratne informacije pazljivo in primerno podati.

Študija primera - nadaljevanje

Antonio je hitro spoznal, da mora organizirati usposabljanje za svojo skupino mentorjev. Zaposlil je vodjo usposabljanja, ki naj bi organiziral seminar zanje. Glavni namen seminarja naj bi bil, da njegova skupina spozna osnove medkulturnega okolja, ki od njih zahteva posebne spretnosti in obnašanje. K udeležbi na seminarju je pozval tudi ravnatelja, da bi pridobil podporo tudi na višji ravni.

Na seminarju je Antonio spoznal, da se veliko mentorjev poèuti vznemirjenih zaradi ljudi iz drugih držav, ki se naseljujejo v Madridu. Po njihovem mnenju bi se morali študentje, ki prihajajo iz drugih držav in različnih kultur, prilagoditi španski kulturi in ne obratno. Vendar je veèina mentorjev razumela, da taka stališèa gradijo ovire pri usposabljanju in se je zato treba sooèiti z njimi. Po seminarju se je Antonio odloèil za individualno delo z mentorji, da bi jim pomagal sooèiti se z njihovimi strahovi pred spremembami, neznanim in novimi idejami. Mentorji so po nekaj mesecih že občutili in dojeli prve koristi dela z vkljuèevanjem medkulturnosti; laž je so se lahko vživel v svoje študente in tudi laž je dosegali zastavljene uène naèrte in cilje. Tudi njihovi uèenci so se občutili bolj udobno med poukom in tako ni bilo veè nobenih pritožb.

Antonio je v tem primeru tudi sprevidel, da je uèno gradivo za usposabljanje staro in ga je treba ponovno napisati. Zato je na novo napisal uèno gradivo v sodelovanju z mentorji. Skupina se je pri tem izogibala uporabi primerov, ki so bili smotni le za španske študente. Nove študije primerov in fotografije pa so odražale medkulturno bogastvo in raznolikost študentov ustanove za usposabljanje.

Nekaj mesecev kasneje je ravnatelj ustanove prek telefona poklical Antonia. Želel je udeležiti njemu in njegovi skupini mentorjev, saj je bila ustanova imenovana za nagrado upravljanja sprememb pri Ministrstvu za šolstvo v Madridu.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosedanji praksi

V luči tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite o osebnih načelih in vrednotah glede upravljanja medkulturne skupine ter se o tem pogovorite s sodelavci. Morda boste želeli preučiti svojo dosedanjo prakso glede:

- znanja, ki ga imate o članih svoje skupine. Kakšna so njihova pričakovanja? Kateri slog vodenja je primeren zanje?
- ohranjanja odprtih komunikacijskih kanalov;
- dajanja povratnih informacij in zagotavljanja podpore, svetovanja, nadzora ali delegiranja nalog, ko je to potrebno;
- spontanosti sloga vodenja. Ali se ujema s potrebami posameznih članov skupine? Kaj moram spremeniti pri svojem vodenju?

Korak 4: načrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanjo prakso. Razmislite o tem, kaj lahko sedaj storite za krepitev kompetence iz upravljanja medkulturne skupine. Kaj lahko storite drugače in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski načrt za pomoč pri krepitvi spretnosti vodenja medkulturne skupine. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Nasveti in namigi

Naslednji namigi in nasveti so vam lahko v pomoč pri izboljšanju svoje spretnosti upravljanja medkulturne skupine:

- Pri oblikovanju nalog in določanju ciljev vključite skupino.
- Vzpostavite in jasno predstavite notranja pravila skupine za zagotavljanje medsebojnega spoštovanja kulture, vrednot, prepričanj in socialnih pravil.
- Dober vodstveni delavec je z vsakim članom skupine v drugačnem odnosu nadrejeni-podrejeni. Zato je pomembno osebni slog upravljanja skupine prilagoditi potrebam članov skupine.
- Povratne informacije se lahko posredujejo v obe smeri. Zato sprejemajte povratne informacije o vašem slogu vodenja, ki vam jih lahko zaupajo člani vaše skupine.
- Povratne informacije se mora stalno izmenjevati.

4.7 Upravljanje sprememb

Kaj se lahko naučite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoč:

- opredeliti potrebne spremembe in kdaj je pravi čas zanje,
- vnaprej predvideti možne posledice sprememb,
- preprečiti morebitne ovire, ki bi lahko nastale zaradi sprememb.

Izvajanje in upravljanje sprememb je pomembno tako za osebe pri vlogi upravljanja skupine, kot tudi za osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, da znajo upravljati spremembe, ki izvirajo iz

raznolikosti znotraj različnih skupin strank. Osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja se morajo poleg tega znati odzivati na spremembe.

Uvod

Upravljanje sprememb je lahko opredeljeno kot zmožnost ustvarjanja sprememb, kadar jih potrebujemo in kot sposobnost spremljanja procesa spreminjanja od začetne faze pa vse do konca procesa, ko so bile spremembe uvedene in sprejete s strani tistih, ki se morajo z njimi soočiti. Soočanje s spremembami zahteva sposobnost prepoznavanja, sprejemanja in prilagajanja spremembam, pa tudi zmožnost, da se vse nove načine dela pretvori v znano rutino.

Raznolikost je danes pravilo. Ekipe zaposlenega strokovnega osebja in skupine strank se razlikujejo glede na spol, etnično poreklo, kulturno in akademsko okolje. Vendar pa se ne sme predpostavljati, da ima večja raznolikost v sestavi zaposlenih ali strank v podjetjih ali organizacijah neposredni vpliv na njeno organizacijo, vodenje in notranja pravila. Ljudje pogosto ne vedo, kako se obnašati ob stiku z ljudmi iz različnih kulturnih okolij, poleg tega pa se tudi ne spremenijo nekatera notranja pravila (nenapisana ali neformalna pravila, ki so povezani s kulturo v organizaciji ali podjetju), ki zato lahko postanejo diskriminatorna.

Upravljanje sprememb ni samo vprašanje načrtovanja. Spremembe se sicer lahko načrtuje, ampak dobro načrtovanje ni dovolj za njihovo učinkovito izvajanje. Oblikovanje in uvajanje politike raznolikosti ni dovolj, ko se govori o medkulturnih kompetencah. Ljudje se še vedno obnašajo in delujejo v skladu z njim dobro znanimi pravili in rutino. Tudi ni dovolj zavedanje o nujnosti sprememb. Bistveno je, da se jih učinkovito izvaja in s tem spreminja stvari. Za spremembo na ravni posameznika je potrebna podpora na ravni organizacije.

Upravljanje sprememb opredeljujejo štiri glavne dimenzije:

1. Oblikovanje in načrtovanje sprememb.
2. Soočanje z odzivi na spremembe, tako pozitivnimi kot tudi negativnimi.
3. Podpora in usmerjanje ljudi med procesom sprememb.
4. Utrjevanje vpeljanih sprememb in njihova uporaba pri spodbujanju novih sprememb.

Kazalniki uspešnosti medkulturnih kompetenc - upravljanje sprememb

Medkulturno kompetenco imate, če:

- prepoznate in odstranite ovire, ki lahko onemogočajo učinkovito učenje ali delo ljudi iz drugih držav in različnih kultur;
- uvajate, usposabljate in podpirate ljudi iz drugih držav in različnih kultur, da lahko uspešno prilagodijo in izpopolnijo svoje učenje, produktivnost, učinkovitost in razumevanje;
- upravljate s prièakovanji in dojemanjem strokovnega osebja ter poskrbite za morebitno njihovo usposabljanje ali stalno podporo z namenom doseganja učinkovitejšega zaposlovanja in vkljuèenosti zaposlenih in strank z različnim kulturnim poreklom;
- se ukvarjate in po potrebi nudite podporo v primeru morebitnih problemov, ki so posledica različnih kulturnih prièakovanj, napak pri komunikaciji, nesporazumov ali rasne nestrpnosti in pri tem poskusite zmanjšati njihov vpliv na tekoèe poslovanje.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priročnika, si vzemite nekaj èasa za razmislek o svoji dosedanji praksi pri tej kompetenci. Kot oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, se vprašajte:

- Ali kot vodja usposabljanja, svetovalec, zaposlovalec ali vodstveni delavec pregledujete svojo strokovno prakso, da bi ugotovili, kaj bi bilo treba spremeniti za izpolnjevanje zahtev medkulturnega okolja?
- Ali v svoji organizaciji prepoznate in poskušate spremeniti navade, delovne rutine in pravila, ki niso medkulturno uèinkovita ali celo diskriminatorna?
- Ali v svojem delovnem okolju prepoznate potrebe nekaterih ljudi, sodelavcev ali strank, ki si ž elijo posebno podporo?
- Kako podpirate ljudi pri procesu spreminjanja?

Študija primera

Salim je inž enir v proizvodnem podjetju s sedež em v Bruslju. 30% delavcev podjetja ima poreklo migranta, saj veèinoma prihajajo iz Pakistana ali Turèije. Podjetje je oblikovalo novo notranjo politiko obravnavanja raznolikosti in izvedlo propagandno akcijo za vrednotenje raznolikosti.

V zadnjih šestih mesecih je Salim oddal tri prošnje za različne vodilne polož aje, vendar ni bil izbran. Vodilni polož aji so bili oddani trem evropskim inž enirjem.

Salim je bil razburjen, ker ni napredoval in si zato organiziral sreèanje z Alainom, ki je njegov nadrejeni. Alainu je zaupal osebna razmišljanja o tem, da je glavni razlog njegove neuspešnosti pri napredovanju, da ž eli uprava podjetja na vodstvenih polož ajih le evropske delavce. Alain mu je odvrnil, da to nima nobenega vpliva in še dodal: »Poleg tega je bila pred tremi meseci vpeljana nova politika obravnavanja raznolikosti, ki se ž e izvaja.« Salim mu je na to odgovoril z vprašanjema: »To vem, ampak povejte mi, koliko novih vodstvenih delavcev ima drugaèno kulturno poreklo? Koliko ž ensk zaseda polož aje v upravi?« Alain na ti vprašanji ni vedel toènega odgovora. Salimu je obljubil, da bo razmislil o njegovi tež avi, poiskal odgovore, zakaj ni napredoval in mu jih v najkrajšem mož nem èasu tudi posredoval.

Alain je obiskal Ruperta, zaposlovalca za njegov oddelek in mu razlož il primer Salima. Rupert je takoj zanikal kakršne koli mož nosti diskriminatornih postopkov pri zaposlovanju in napredovanju. Sicer sam ni bil vkljuèen pri Salimovem razgovoru za napredovanje in izboru kandidata, vendar je domneval, da Salim ni bil izbran, ker preprosto ni bil najboljši ali pravi kandidat za ta polož aj.

Proces razvoja medkulturne kompetence s podroèja upravljanja sprememb se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- Nezavedna nekompetenca - Ne maram sprememb in zato raje ohranjam obstojeèe stanje ali status quo.
- Zavedna nekompetenca - Morda ne maram sprememb, ker rad delam stvari tako, kot sem jih vedno. Zavedam pa se, da je treba upoštevati nove naèine dela.
- Zavedna kompetenca - Zavedam se, da so spremembe nujne, zato poskušam prilagoditi osebno obnašanje in spodbujam druge, da storijo enako.
- Nezavedna kompetenca - Z lahkoto se prilagajam spremembam, ki izhajajo iz raznolikosti in tudi druge spodbujam k spreminjanju.

V kateri fazi je po vašem mnenju Alain? V kateri fazi je po vašem mnenju Rupert? Kaj bi vi storili v tem primeru, èe bi bili Alain ali Rupert?

Korak 2: dodatne informacije o upravljanju sprememb

Odpor do sprememb

Odpor je obièajni odziv sodelavcev, kolegov in strank na spremembe. Zaskrbljenost glede novih okoliš èin je povsem naravno èustvo, ki lahko povzroèi različne odzive:

Kognitivni odziv: zanikanje, dvom, radikalizem itd.

Èustveni odziv: strah, negotovost, razoèaranje, sovražnost, jeza itd.

Vedenjski odziv: boj, pasivno ali agresivno obnašanje, bojkoti itd.

Odpor do sprememb je torej:

- odnos, razumljivo obnašanje in osebna pravica posameznika ter
- rezultat ž elja ljudi.

Ljudje, ki se ukvarjajo s spremembami, morajo poznati osnovne lastnosti odpora do sprememb, da bi lahko pomagali ljudem pri sooèanju s spremembami.

Strah

Nove razmere, razmere sprememb in negotovosti lahko ustvarijo pri èloveku èustveni odziv strahu. Strah je prvotni odziv na okolišèine ali razmere, ki jih èlovek dojema kot nevarnost ali grož njo, pa naj bo ta nevarnost resnièna ali namišljena.

Strahovi in skrbi so ponavljajoèe misli, ki se navadno lotijo vsakogar. V nekaterih primerih postane strah tako moèan, da posledieni pojav stresa niti ni presenetljiv.

Vsi ljudje se sicer ne bojijo sprememb, vendar pa lahko vsi èutijo strah pred spremembami. Navadno strah ne nastopi zaradi sprememb samih, ampak zaradi morebitnih posledic teh sprememb.

Strah je samodejni odgovor na spremembe, ki ga je kot primarni odziv izredno tež ko obravnavati in obvladati. Besedna zveza »ne bojte se« prav niè ne pomaga, saj strah ni spontano ali hoteno. Ljudje se preprosto bojijo; ne morejo se namreè odloèiti, da se od doloèenega trenutka naprej ne bodo veè bali. Lahko pa se odloèijo, da bodo ukrepali kljub strahu, ki jim ga spremembe vzbujajo v njih samih.

Upravljanje sprememb

Izvajanje procesa sprememb je veliko tež je, kot samo naèrtovanje tega procesa. To še posebej velja v primeru velikih ali zapletenih organizacij. Za obvladovanje sprememb je treba doloèiti usmerjenost sprememb in oblikovati ustrezno strategijo izvajanja teh sprememb, ki jo imenujemo tudi »upravljanje sprememb«. Za uspešno upravljanje sprememb je treba upoštevati dve kljuèni podroèji:

- organizacijsko podroèje, ki pomeni izvedbo sistemov in procesov za izvajanje in krepitev sprememb v organizaciji in
- osebno podroèje, ki pomeni spremljanje ljudi med uvajanjem procesa sprememb.

Proces sprememb v ljudeh sta opisala Scott in Jaffe (1995) s predlaganim modelom, ki temelji na štirih glavnih elementih:



Prvi odziv na spremembe je lahko zanikanje potreb po spremembah ali celo zanikanje obstoja razlogov za te spremembe. Možno obnašanje v tej fazi je umik, apatija, osredotočanje na preteklost, krepitev navad iz preteklosti itd. Da bi bili ljudem v pomoč pri premiku naprej, je pomembno, da se jim soočijo z jasnim in nedvoumnim dejstvom: sprememba se bo zgodila. Prav tako je pomembno, da se jim pojasni spremembe v smislu, kaj se bo spremenilo, zakaj in kakšne bodo koristi od tega.

V naslednji fazi se pojavi odpor: jeza, krivda, anksioznost, depresija in občutek neuspeha. To so pogosti odzivi v tej fazi. Osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja morajo biti posebej pozorne na ljudi v tej fazi; morajo jih poslušati, dajati pozitivne povratne informacije in nuditi vso možno podporo in pomoč članom skupine ali strankam.

Tretja faza je raziskovanje. Med procesom izvajanja sprememb se razvije veliko novih idej, vendar pa se lahko pojavi tudi morebitno pomanjkanje energije ali usmerjenosti in občutki zmedenosti. Za obvladovanje te faze se je treba osredotočiti na ključne prioritete, določiti majhne cilje in spodbujati člane skupine ali stranke za doseganje rezultatov.

Ne nazadnje je mogoče doseči tudi zadnjo fazo zavezanosti. Za doseganje zavezanosti je treba razvijati dolgoročne cilje s poudarkom na skupinskem delu in nagrajevanju tistih oseb, ki so se spremembam že zavezali.

Nekateri ljudje se dobro odzivajo na spremembe. Upoštevati je treba tudi njihove potrebe, predvsem pa njihov zanos izkoristiti za podporo spremembam.

Dopušèanje napak

Dopušèanje napak pomeni njihovo sprejemanje. To ne pomeni, da se napake sprejema brezbržno. To v resnici pomeni, da se jih zna uporabiti kot vzvod za boljše opravljanje dela v prihodnosti. Izjemne rezultate lahko namreč dosežejo le tisti, ki z drugačnim načinom dela tvegajo napake. V organizacijski kulturi, kjer so napake dopušèene, se bo proces sprememb odvijal skladno z nekaterimi naslednjimi pravili:

- sistematična uporaba pozitivnih in negativnih povratnih informacij v vseh smereh;
- poudarjanje pomembnosti učenja;
- spodbujanje kritičnega mišljenja in razmisleka;
- spodbujanje novih idej in inovacij;
- investiranje v usposabljanje;
- sprejemanje problemov in sistemskih napak kot izziv in tako dajati priložnost za izboljšavam.

Študija primera - nadaljevanje

Po pogovoru z Rupertom se je Alain srečal z Liso, ki je vodja oddelka za upravljanje s človeškimi viri. Lisa je bila odgovorna za izvajanje politike raznolikosti v podjetju.

Alain in Lisa sta skupaj ugotovila, da za napredovanja v podjetju skrbita in nosita odgovornost oddelka za izbor in zaposlovanje. Strokovni delavci v tem oddelku so visoko usposobljeni in zavezani k izvajanju nove politike raznolikosti. Vendar pa so nekateri zaposleni na tem oddelku izražali ali dvome glede veljavnosti kvalifikacij delavcev iz neevropskih držav. Pri izbiri za tehnično zelo zahtevna delovna mesta niso želeli »tvegati« in so v primeru izbire med kandidati iz neevropskih in evropskih držav izbrali slednje.

Lisa je naročila Rupertu, naj opravi pregled praks zaposlovanja, da bi se v bodoče izognili podobnim diskriminatornim praksam. Rupert se je sestel z zaposlenimi obeh oddelkov, oddelka za izbor in oddelka za zaposlovanje, na sestanek pa je povabil tudi višje vodstvene delavce. Višji vodstveni delavci so pokazali veè zaupanja v spretnosti in kvalifikacije svojega osebja, ne glede na to, kje so njihovi zaposleni pridobili te kvalifikacije. Poznali so svoje inženirje in jamèili za njihove spretnosti in kvalifikacije s tehničnega vidika.

Rupert jim je predlagal, da bi moral napredovanja na višja delovna mesta odobriti odbor, ki ga sestavljajo predstavniki obeh oddelkov in višji vodstveni delavci. Zaposlovalci bi pri tem poudarili mehke spretnosti, medtem ko bi vodstveni delavci ocenjevali tehnične spretnosti. Podjetje je potrdilo spremembe v postopkih izbire.

Tri mesece kasneje je bil v podjetju na voljo nov vodstveni položaj. Salim se je prijavil na razpis in zaradi novih postopkov izbire mu je bila omogočena pravična obravnava, njegove spretnosti so bile pravično ocenjene in dobil je službo. Tudi Alain je bil zelo vesel. Spoznal je namreč, da teoretične spremembe v postopkih niso dovolj za praktične ali resnične spremembe.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosedanji praksi

V luči tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite o osebnih naèelih in vrednotah glede upravljanja sprememb ter se o tem pogovorite s sodelavci. Morda se boste že eleli vprašati:

- Kako naj zastavim cilje, da bodo spremembe mogoče?
- Kako naj svoji skupini in strankam posredujem informacije in povratne informacije o spremembah, ki jih želim uvesti?
- Kako naj se sooim z odporom do sprememb?
- Kako naj se odzovem na nove ideje in nove naèine dela?
- Kako naj spodbujam organizacijsko kulturo, ki dopuša napake in se iz njih uèi?

Korak 4: naertovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanjo prakso. Razmislite o tem, kaj lahko sedaj storite za krepitev kompetence iz prepoznavanja potreb po spremembah in njihovem izvajanju. Kaj lahko storite drugače in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski naert za pomoč pri krepitvi spretnosti upravljanja sprememb. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Nasveti in namigi

Naslednji namigi in nasveti so vam lahko v pomoč pri izboljšanju svoje spretnosti upravljanja sprememb:

- Določite cilje za spremembe in jih skrbno naertujte.
- Poskusite pridobiti èim veè podpore.
- Upoštevajte morebitne ovire in odpor do sprememb.
- Spremljate svojo ekipo in stranke ter jim nudite podporo, nasvete in povratne informacije skozi vse faze procesa izvajanja sprememb.
- Spremembe javno objavite in jih uporabite za uvajanje dodatnih sprememb.
- Spodbujajte organizacijsko kulturo, v kateri se dopušajo napake in se iz njih uèi.

4.8. Storitvena usmerjenost

Kaj se lahko naučite iz tega poglavja?

Poglavje vam bo v pomoč:

- spoznati kompetenco iz storitvene usmerjenosti in kako se ta odraža v praksi;
- pri zavedanju vpliva kulture (vrednot, prepričanj in načel) na zagotavljanje storitve;
- pri opravljanju storitev z upoštevanjem potreb ljudi iz drugih držav in različnih kultur.

V priročniku se povsod uporablja izraz »stranka« za opisovanje učencev, vajencev, uporabnikov storitev itd. Le v tem poglavju se ponekod uporablja izraz »naročnik«, saj natančneje označuje poseben odnos, o katerem je govora.

Uvod

V skladu s standardizacijo ISO je storitev vrsta proizvoda. Storitev je rezultat aktivnosti ali odnosa med ponudnikom storitve in naročnikom.

Storitev je vrsta gospodarske dejavnosti, ki je neotipljiva, nematerialna, se je ne shranjuje in ne vodi v lastništvo. Storitev se potroši v trenutku prodaje. Storitve so ena dveh ključnih elementov gospodarstva. Drugi element je blago. Storitve obsegajo prevoz blaga, kot je primer poštna storitev dostave pošte in uporabo strokovnega znanja ali izkušenj, katerega primer je zdravnik, ki pacienta naroči na pregled, učitelj, ki poučuje v razredu itd.

Ponudnik storitev mora pri opravljanju svoje dejavnosti upoštevati poreklo naročnika, ko je ta na primer iz druge države ali različne kulture. Ponudnik storitev mora dejavnost opravljati tako, da ustreže potrebam in željam naročnikov ter tako poveča njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo naročnikov je povezano z njihovim zaznavanjem, koliko je ponudnik ustregel njihovim potrebam.

Ponudnik storitve mora spremljati to naročnikovo zaznavanje, da bi lahko zadovoljeval njegove potrebe. Spremljanje je mogoče izvesti z različnimi orodji, na primer z osebnimi pogovori ali anketami, ki merijo zadovoljstvo strank.

Kazalniki uspešnosti medkulturne kompetence - storitvena usmerjenost

Medkulturno kompetenco imate, če:

- spoštujete in razumete strankine vrednote, prepričanja in kulturna načela ter jih vrednotite s stališča naročnika;
- lahko prepoznate vse potrebne jezikovne veščine in kje je najučinkovitejši vir podpore za njihovo pridobivanje;
- stalno ocenjujete osebni odnos do strank iz drugih držav in različnih kultur ter hkrati zagotavljate, da imate za to ustrezne spretnosti;
- ste prilagodljivi in pozitivno naravnani pri odgovorih in reševanju problemov, tako da vaše storitve ustrezajo potrebam strank iz drugih držav in različnih kultur;
- ohranjate enako visok standard storitev za vsako stranko;
- preverjate zadovoljstvo strank z vašimi storitvami in rešujete morebitno neusklajenost storitev z njihovimi potrebami na način, da jih s storitvijo pritegnete in ne diskriminirate;
- se ukvarjate in po potrebi nudite podporo v primeru morebitnih problemov, ki so posledica različnih kulturnih pričakovanj, napak pri komunikaciji, nesporazumov ali rasne nestrpnosti in pri tem poskusite zmanjšati njihov vpliv na tekoče poslovanje.

Korak 1: razmislite o svoji dosedanji praksi

Preden nadaljujete z branjem priročnika, si vzemite nekaj časa za razmislek o svoji dosedanji praksi pri zagotavljanju storitev za ljudi iz drugih držav in različnih kultur. Kot oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja se vprašajte, kako učinkovito je moje zagotavljanje storitev v smislu:

- Kako ocenjujem osebni odnos do strank?
- Kako ohranjam visok standard ponujenih storitev?
- Kako izpolnjujem različne potrebe strank?

Študija primera

Aitor dela kot koordinator usposabljanja na poklicni šoli v Baskiji v Španiji. Poklicna šola uči svoje stranke razvijanja spretnosti za delo s stroji, da bi tako zadovoljili lokalne potrebe gospodarstva po delavcih. Do nedavnega je bila večina njihovih strank iz Baskije in šola ni bila delež na nobenega posebnega usposabljanja za delo z migranti.

Lokalno gospodarstvo je šoli poslala sporočilo, da potrebujejo še več delavcev. Aitor se je pri tem zavedal, da je na voljo le še delovna sila migrantov. Obrnil se je na Rdeči križ, da bi našel stranke migrante, ki iščejo usposabljanje za delo. Aitor in drugi učitelji prvotno niso spremenili načina izvajanja usposabljanja za nove stranke migrante, ampak so uporabili obstoječe in znane pristope. Vendar pa so migranti takoj po začetku programa začeli postopoma zapuščati usposabljanje. Program usposabljanja je končalo le 50 % prvotno vpisanih strank migrantov.

Proces razvoja medkulturne kompetence s področja samozavedanja se lahko opredeli tudi z uporabo modela štirih faz, od nezavedne nekompetence do nezavedne kompetence, kot je opisano v poglavju 3.2:

- Nezavedna nekompetenca - Ponujena storitev je primerna za vse ljudi, ne glede na njihovo vrednote, prepričanja in kulturna načela. Ni moj problem, če storitve, ki jim je ponujena, ne želijo uporabljati ali jo med procesom izvajanja zapustijo.
- Zavedna nekompetenca - Imam vtis, da obstajajo tudi drugačne vrednote, prepričanja in kulturna načela, ki določajo obnašanje ljudi. Vendar ne razumem njihovega mnenja, da storitev ni primerna zanje.
- Zavedna kompetenca - Poskušam razumeti drugačne vrednote, prepričanja in kulturna načela ter prilagoditi svojo storitev, da bo bolje zadovoljevala različne potrebe.
- Nezavedna kompetenca - Pogosto razmišljam o osebnih vrednotah, prepričanjih in kulturnih načelih ter upoštevam njihov vpliv pri načrtovanju in ponujanju storitev. Pri načrtovanju in izvajanju storitev samodejno upoštevam ta dejstva.

V kateri fazi je po vašem mnenju Aitor? Kako se bo po vašem mnenju razvijal zaplet? Kaj bi vi storili v tem primeru, če bi bili Aitor?

Korak 2: Dodatne informacije o storitveni usmerjenosti

Izboljšanje svoje medkulturne kompetence iz storitvene usmerjenosti vam bo v pomoč pri samostojnejšem delu s strankami in povečalo kakovost ponujenih storitev. S tem pa bo tudi vaša organizacija imela boljše rezultate.

Vsaka organizacija bi si morala prizadevati za doslednost pri zadovoljevanju potreb strank in si prizadevati tudi preseči njihova pričakovanja. Izhodišče za učinkovito storitveno usmerjenost so potrebe naročnikov. Zato morajo organizacije sprejeti potrebne ukrepe za prepoznavanje in razumevanje potreb naročnikov. Sicer obstaja veliko orodij za pomoč pri zbiranju teh informacij, vendar je verjetno najboljše orodje

neposredni osebni stik. Priporoča se uporaba tako neposrednega osebnega stika, kot tudi drugih metod komunikacije.

Merjenje zadovoljstva naročnikov

Merjenje zadovoljstva naročnikov obsega 5 korakov:

1. Določitev merila za naročnikovo zadovoljstvo. Merila zadovoljstva se lahko razlikujejo za različna podjetja in vrste storitev.
2. Izbira metode za zbiranje podatkov o zadovoljstvu naročnikov - obstajajo različne posredne in neposredne metode merjenja za pridobivanje podatkov o zadovoljstvu naročnikov. Posredne metode lahko vključujejo merjenje števila ali trenda pritožb, izgubljenih naročnikov itd., neposredne metode pa raziskave, osebne razgovore itd.
3. Merjenje zadovoljstva naročnikov - organizacije zbirajo podatke o zadovoljstvu naročnikov z uporabo metod iz 2. koraka. Po vsakem zaključenem modulu programa usposabljanja ali po vsaki fazi svetovanja ali zaposlovanja razmislite o uporabi anket ali obrazcev za ocenjevanje. Ne pozabite tudi na osebne razgovore v rednih časovnih presledkih med celotnim zagotavljanjem storitve.
4. Analiza in poročilo o zadovoljstvu naročnikov - ta korak vključuje analizo in razlago zbranih podatkov.
5. Opazovanje zadovoljstva naročnikov - pridobljene informacije o zadovoljstvu naročnikov naj se primerja z drugimi ustreznimi poslovnimi rezultati. Če na primer meritve zadovoljstva naročnikov v organizaciji izkazujejo pozitiven trend, se to običajno odraža tudi v povečanem povpraševanju, večjem številu naročnikov povratnikov itd.

Študija primera - nadaljevanje

Ustrezna oseba v poklicni šoli za usposabljanje je poklicala vse migrante, ki so zapustil program usposabljanja in jih vprašala po njihovih vzrokih za to. Uporabljeno orodje je bilo osebni telefonski pogovor. Veliko strank ji je dalo enak odgovor: »Ko sem začel program usposabljanja, so mi dejali, da bom dobil službo s posebno plačo, ampak ko sem videl v kakšno delo vodi to usposabljanje, sem se odločil, da to ni pravo delo zame«.

Rezultat te raziskave je bil, da so Aitor in njegovi sodelavci pregledali postopek iskanja in novačenja strank ter se udeležili ali ustreznega programa za usposabljanje. Ko je šola organizirala naslednji program usposabljanja za migrante, je najprej najela avtobus in pred začetkom usposabljanja vse morebitne njihove stranke migrante peljala na ogled tovarne. V tovarni so migranti lahko videli delo, ki naj bi ga opravljali po končanem usposabljanju in obenem dobili priložnost, da zaposlenim postavijo različna vprašanja. Po vrnitvi iz tovarne se je Aitor sestal s skupino migrantov in jim pojasnil, da so sedaj dobili nekaj informacij o delu, spretnosti za opravljanje tega dela pa bodo pridobili s programom usposabljanja. Prosil je vse tiste, ki so zainteresirani za to delo, naj se vpišejo v program usposabljanja, drugi, ki niso zainteresirani pa naj svoje mesto prepustijo nekemu, ki ga to zanima.

Število kandidatov ali strank, ki so predčasno zapustile program usposabljanja, se je od tega dogodka naprej drastično zmanjšalo. Šola se je s tem pristopom osredotočila na zagotavljanje storitve, ki je prej ni. S storitvijo so zagotavljali informacije o delu, plači, delovnih pogojih itd. in s temi informacijami so najbolj zadovoljili potrebe in zanimanje strank.

Študija primera temelji na resničnih aktivnostih inštituta IMH. Kliknite tukaj za ogled filma o aktivnosti ozaveščanja, ki jo je opravil inštitut IMH.

Korak 3: Ponovno razmislite o svoji dosedanji praksi

V luči tega, kar ste do sedaj prebrali v tem poglavju, še enkrat razmislite in se o tem pogovorite s sodelavci, kaj bi lahko še storili za izboljšanje svoje kompetence iz storitvene usmerjenosti: Upoštevajte naslednje:

- Kako ste v preteklosti upošteval kulturne vrednote, prepričanja in načela pri načrtovanju in ponujanju storitev?
- Kako prepoznate potrebe naročnikov?
- Kako merite zadovoljstvo naročnikov?

Študija primera - nadaljevanje

Trenutni plan šole je, da pred začetkom kakršnih koli programov usposabljanja šola organizira obiske podjetij, tako imenovane »izlete za ugotavljanje dejstev«. Poleg tega načrtuje tudi organizacijo obiska šole pred vpisom v programe usposabljanja, tako imenovani informativni dan, kjer lahko morebitne stranke migranti preverijo prostore, opremo in se seznanijo s ponujenimi programi usposabljanja.

Dodatno je Aitor predstavil zamisel o postavitvi spletne strani, ki bi bila namenjena vprašanjem multikulturalnosti in raznolikosti. Spletno stran so postavili z namenom izboljšanja storitvene usmerjenosti. Vsebuje bistvene informacije za migrante, druge šole in podjetja, ki ž elijo v prihodnosti zaposlovati njihove stranke.

Študija primera temelji na resničnih aktivnostih inštituta IMH. Sledite naslednji povezavi, če si želite ogledati multikulturno spletno stran: <http://www.inmigramek.com/>



Korak 4: načrtovanje in izvajanje ukrepov

Eden najpomembnejših korakov pri doseganju »medkulturne kompetence« je zavedanje o tem, da morate izboljšati in izpopolniti svoje spretnosti ter dosedanjo prakso. Razmislite o tem, kaj lahko sedaj storite za krepitev kompetence iz storitvene usmerjenosti. Kaj lahko storite drugače in kako lahko to storite? Z uporabo priloge 1 si ustvarite akcijski načrt za pomoč pri razvoju načrtovanja in ponudbe storitve. Premislite o tem ali potrebujete kakršnekoli posebne informacije, izkušnje, vire ali podporo.

Morda boste želeli uporabiti nekatere teh nasvetov in namigov v svojem akcijskem načrtu:

- Pri delu s strankami iz drugih držav in različnih kultur lahko pridobite tudi informacije o organizacijskih kulturah v teh državah.
- Pripravite informacije o svojih storitvah in potrebah lokalnega gospodarstva. Razmislite o različnih načinih doseganja tega, na primer s pisnimi informacijami v različnih jezikih, vizualnimi informacijami ali z obiski delovnih mest v podjetjih.
- Postavite »skrinjo predlogov« za stranke, v kateri zbirajte njihove predloge o možnih izboljšavah storitev.

Koristni viri, organizacije in povezave

(Prosimo da upoštevate, da mora biti to poglavje sestavljeno tako, da bo navajanje virov in referenc konsistentno: podani naj bodo kratki opisi in navedbe jezikov, v katerih so viri na voljo.)

Michael Stuber: Diversity - Das Potenzial-Prinzip. Personalwirtschaft Buch. 2. izdaja 2009

Michael Stuber: <http://www.european-diversity.com/> ali <http://www.ungleich-besser.de/>

Erika Lüthi, Hans Oberpriller: Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools. Haupt Verlag, 2009

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste, v: Hinz-Rommel, Wolfgang/Barwig, Klaus (Hg.), Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, Lambertus Freiburg 1995, str. 65-83

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste. V: Otto, Hans-Uwe/Schödter, Mark (Hg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Sonderheft 8 der "neuen praxis" 2006, str. 222-233

Stefan Gaitanides: Verstehen, Verständigung, Vertrautheit. Chancen und Schwierigkeiten der Kommunikation im Berufsalltag mit MigrantInnen unter dem Aspekt von sprachlicher/kultureller Vertrautheit, sozialmagazin, 1/1997, str. 52-56

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Teamentwicklung - Beobachtungen in der Praxis. V: Auernheimer(Hg.) (2008): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität (2. posodobljena in razširjena izdaja). Wiesbaden, str. 153-172

INT.COMP - Intercultural Competences for Trainers and Advisers in the Field of Professional Orientation (A/06/B/F/PP-158.305). Leonardo da Vinci Programme 2006. www.intcomp.eu

ICOPROMO - Intercultural competence for professional mobility.
<http://archive.ecml.at/mtp2/Icopromo/results/>

Bertelsmann Stiftung in Fondazione Cariplo: Intercultural competence - The key competence in the 21st century? (Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. 2008)

Petra Köppel, Dominik Sandner: Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations. Bertelsmann Stiftung. 1. izdaja 2008.

Kulturforum Bertelsmann Stiftung: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-CFA72E8C-1846CE84/bst/hs.xsl/11657.htm>

Sabine Handschuck, Willy Klawe: Interkulturelle Verständigung in der sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Juventa Verlag 2004.

Barbara Weißbach, Angelika Kipp: *Managing Diversity. Konzepte - Fälle - Tools. Ein Trainings-Handbuch.* IUK Institut GmbH und Gender Akademie NRW e.V. Dortmund 2004.

PROINNO Gruppe: *Management internationaler Projekte - Arbeitsbuch.* Hrsg. Kooperationsstelle Hamburg und Krewer Consult GmbH, Saarbrücken. (v nemškem, angleškem in francoskem jeziku)

CILT, the (UK) National Centre for Languages: www.cilt.org.uk/standards (v angleškem jeziku). Vsebina spletne strani so informacije o nacionalnih poklicnih standardih za tolmače, prevajalce in druge vloge. Na njej je mogoče dobiti tudi evropsko jezikovno mapo, zapis jezikovnih veščin, ki je vedno na voljo. Jezikovno mapo je pripravila organizacija CILT, potrdil pa Svet Evrope.

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: *For Diversity. Against Discrimination* http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/about.html?langid=en (v angleškem jeziku). Ponudba spletne strani so informacije o promocijah, dejavnostih in virih.

Health for Asylum seekers and Refugees Portal (HARP): <http://www.harpweb.org.uk/> (v angleškem jeziku). Ponudba spletne strani je seznam virov informacij o zdravstvenih potrebah prosilcev za azil in beguncev. Nekatere informacije so lahko koristne za osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Posebej velja to za predel »kulturne informacije«, kjer se dobi medkulturni koledar, informacije o veri in prebivalstvu ter druge osnovne podatke o različnih kulturah.

Intercultural Competence Assessment (INCA) project: <http://www.incaproject.org/> (v nemškem, angleškem in češkem jeziku). Spletna stran gostuje ogrodje medkulturnih kompetenc INCA in različna ocenjevalna orodja.

Journal of Intercultural Communication: <http://www.immi.se/intercultural/> (v angleškem jeziku). Kwintessential: <http://www.kwintessential.co.uk> (v različnih jezikih). Kwintessential je zasebno podjetje, ki ponuja usposabljanje in storitve na področju medkulturnega dela. Vsebina spletne strani so nekatere zanimive informacije in povezave.

Papadopoulos, I., Tilki, M. in Taylor, G. (1998) *Trans-cultural Care, A Guide for Health Professionals.* Quay Books. Wilts. (Če se želite podrobneje seznaniti s Papadopoulos, Tilki in Taylorjevim modelom kulturne kompetence, si oglejte naslednjo spletno stran: http://www.ieneproject.eu/learning_intro.php)
Phelan, M. in Parkman, S. (1995): *How To Do It: Work with an interpreter.* *Psychiatric British Medical Journal* 311:555-557.

Sussex Interpreting Service: <http://www.sussexinterpreting.org.uk/guidelines.asp> (v angleškem jeziku). Ponudba spletne strani so navodila ponudnikom storitev za sodelovanje z organizacijo Sussex Interpreting Services and Community Interpreters. Kontrolni seznam pri sodelovanju s tolmači je lahko uporaben za vse, ne glede na njihove delovne aktivnosti.

UNEC project: www.unec.eu.com (v angleškem jeziku). Na spletni strani je podan katalog spretnosti, ki jih potrebujejo usmerjevalci ali moderatorji medkulturnih skupin. Pripravljen je bil v okviru projekta Socrates in objavljen leta 2005 z naslovom *Developing Skills for Efficient Communication with People from Different Cultural Backgrounds.*

Young Yun Kim. *Becoming Intercultural: An integrative Theory of Communication and Cross-cultural Adaptation.* Sage Publications. 2000.

Minhong Wang, Zhaohao Sun. Techniques for Adaptability in Turbulent Environments. IGI Global, 2009.

Joan Gurvis, Allan Calarco. Adaptability: Responding Effectively to Change. Center for Creative Leadership. 2007.

Jennifer J. Deal, Don W. Prince. Developing Cultural Adaptability: How to Work Across Differences. Center for Creative Leadership. 2007

Center for Creative Leadership. www.ccl.org

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

Comnet (Competencies for Networking) <http://www.networks-in-education.eu/index.php> (v angleškem jeziku). Ponudba spletne strani so informacije, viri in ponudba usposabljanja.

Partnership Development Project: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XP_0Evla-SawJ:www.partnershipdevelopmentproject.org.uk/html/our_networks.html+partnership+working+with+refugeeshow+to+network&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=uk&source=www.google.co.uk (v angleškem jeziku). Ponudba spletne strani so primeri regionalnih omrežij na območju vzhodne Anglije in njenih namenov.

Temple, B. in Edwards, R. (2006) Limited Exchanges: approaches to involving people who do not speak English in research and service development in B. Temple, and R. Moran (eds) (2006) Doing Research with Refugees: Issues and Guidelines poglavje 3, str. 37-54, Bristol: The Policy Press. (v angleškem jeziku)

International Association of Cross Cultural Competence. <http://www.wu.ac.at/iaccm>

Association for Multicultural Counselling and Development. <http://www.amcdaca.org/amcd/whatisamcd.cfm>

Claire B. Halverson, S. Aqeel Tirmizi. Effective Multicultural Teams: Theory and Practice. Springer. 2008

Farid Elashmawi. Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations. 2001.

Victor J. Friedman and Ariane Berthoin Antal (2005), Negotiating Reality. A Theory of Action Approach to Intercultural Competence, in Management Learning, let. 36, št. 1, str. 69-86.

Beate Schmidt-Behlau (Ed.) (2009), SOS. Culture Communication Tool Kit. Guidance materials for European Project Leaders and Teams.

weReurope project: www.wereurope.eu. Spletna stran je bila postavljena v okviru programa vseživljenjskega učenja (Lifelong Learning Programme) in ponuja nekatera orodja ter predloge za razmislek o različenosti in medkulturnem dialogu v Evropi.

INTERtool project, Virtual Intercultural Team Tool: www.intertool.eu. Spletna stran nudi dostop do publikacije in navidezne skupnosti izobraževalcev, ki se zanimajo za izmenjavo informacij o upravljanju različnosti v evropskih projektih. Poleg tega omogoča tudi dostop do orodja Virtual Intercultural Team Tool, ki je v resnici navidezna platforma, namenjena podpori evropskim projektnim skupinam pri izpopolnjevanju njihove medkulturne komunikacije in razvoju kulturne različnosti za učinkovito izvajanje projektov.

European Federation for Intercultural Learning. <http://www.efil.afs.org/>

Farid Elashmawi. Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations. 2001.

John P. Kotter. Leading Change. 1996

Richard Luecke in Harvard Business School Press. Managing Change and Transition. 2003

<http://www.change-management.com>. Vsebina spletne strani so članki, knjige, viri za usposabljanje in različna sredstva, ki jih je mogoče uporabiti, na primer kazalci, praktične vaje itd. Vsebina te spletne strani je v celoti namenjena upravljanju sprememb.

ISO 9001:2008. Sistem vodenja kakovosti. Zahteve.

Service Orientation: Winning strategies and best practices; knjiga, ki jo je napisal Paul Hallen.

Service Oriented Enterprise; knjiga, ki jo je napisal Setrag Khoshafian.

Priloga 1: Predloga za akcijski načrt

Ime in vloga:
Datum:
Kompetenca:
Samoočena kompetence
V kateri fazi sem trenutno glede matrice štirih faz učenja (nezavedna nekompetenca - nezavedna kompetenca; glejte poglavje 3.2)?
To so kazalniki uspešnosti kompetence, ki jo razmeroma dobro izvajam (in jo bom še naprej na enak način):
Moji načrti za prihodnost?
Obnašanje, ki ga moram spremeniti pri svoji praksi:
Kako nameravate spremeniti to obnašanje, skozi katere korake boste morali pri tem iti in kakšno podporo ali katera sredstva boste pri tem morda potrebovali. Razmislite o idejah, tehnikah ali »namigih in nasvetih«, ki jih do sedaj še niste prakticirali. Ne le o novem obnašanju, razmislite tudi o tem, kako spremeniti dosedanje obnašanje, ki ni medkulturno učinkovito.
Obnašanje, ki ga je treba spremeniti v naši organizaciji:
Kako nameravate spremeniti to obnašanje, skozi katere korake boste morali pri tem iti in kakšno podporo ali katera sredstva boste pri tem morda potrebovali. Razmislite o idejah, tehnikah ali »namigih in nasvetih«, ki jih do sedaj še niste prakticirali. Ne le o novem obnašanju, razmislite tudi o tem, kako spremeniti dosedanje obnašanje, ki ni medkulturno učinkovito.

Priloga 2: Opis treh vlog, katerih nosilci so osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja

Uvod

Projektni partnerji so izvedli analizo vrzeli in potreb za tri glavne vloge oseb s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja: svetovalec, učitelj in zaposlovalec. Glede na rezultate analize so se odločili za poglobljeno analizo teh treh vlog.

Vsaka vloga je podrobneje opisana, potrebe glede na kompetenčno ogrodje, ki so ga razvili partnerji, pa dokumentirane.

Definicije različnih ravni kompetence

Vsaka kompetenca je lahko opredeljena s stopnjo kompleksnosti kompetence. Stopnje kompleksnosti se gradijo ena na drugi. Tako so v kompetenco na višji ravni vgrajene kompetence z nižjih ravni. Izkazovanje vseh kompetenc na najvišji ravni se zahteva pri zelo majhnemu številu vlog. Pri najbolj kritičnih kompetencah, so ravni kompleksnosti opredeljene kot nizka, srednja in visoka:

- nizka: oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja izkazuje kompetenco na osnovni ravni in ima osnovno razumevanje o tej kompetenci, lahko pa jo dodatno razvija ob pomoči starejših in bolj izkušenih sodelavcev.
- srednja: kompetenca osebe s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja je na primerno visoki ravni, oseba pa je zmožna neodvisnega dodatnega razvoja te kompetence.
- visoka: oseba s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja lahko izkazuje visoko raven kompetence ter lahko pomaga drugim pri razvoju njihove kompetence.

Opis vloge

SVETOVALEC

Ime vloge:	Svetovalec
Kratek opis:	Svetovalec, imenovan tudi svetovalec za poklicno usmerjanje ali poklicni svetovalec, je oseba, ki nudi informacije, svetuje in usmerja na področju poklicnega razvoja ali trga delovne sile. Sve tuje lahko posameznikom ali skupinam ljudi.

Analiza vloge ²¹ :

Vrsta različnih agencij na podlagi različnih pogodb in dogovorov o medsebojnem sodelovanju zagotavlja informiranje, svetovanje, usmerjanje in podporo pri dostopu do izobraževanja in zaposlovanja v državah, ki so zastopane v partnerskem projektu ILCC. Ponudba teh storitev je lahko diskretna ali vključena v storitve drugih ponudnikov, na primer izobraževalnih centrov, šol ali univerz, nevladnih organizacij in javnih služb. Nabor ponujenih različnih storitev se lahko razume tudi kot poklicno informiranje, svetovanje in usmerjanje, pomoč študentom, podpora pri zaposlovanju itd. Trenutna ponudba v EU obsega vrsto razvijajočih se vlog, v katere je vključeno parastrokovno in strokovno osebje, namenjene pa so zagotavljanju različnih storitev za stranke. Zahtevano znanje in kvalifikacije so odvisne od vloge posameznega svetovalca in od ravni njenega izvajanja, s čimer so določene dejavnosti, ki jih svetovalec izvaja in seveda njegova odgovornost.

1. Kvalifikacije

Trenutno obstaja na voljo vrsta različnih kvalifikacij za ljudi, ki delajo ali želi delati na področju informiranja, svetovanja in usmerjanja, uporabljene pa so na različne načine. Kvalifikacije vključujejo sposobnost usposabljanja na različnih ravneh oz. skladno z zahtevami v različnih vlogah. Ustrezne kvalifikacije je mogoče pridobiti s poklicnim usposabljanjem ali z akademsko izobrazbo.

Študija primera iz Velike Britanije:

Poklicno usposabljanje

Škotske nacionalne poklicne kvalifikacije (S/NVQs) za svetovanje in usmerjanje (Advice and Guidance) ter razvoj učenja in svetovalnih storitev (Learning Development and Support Services) temeljijo na delu in so na voljo ljudem, ki so že delali v tej vlogi. V ponudbi so kvalifikacije na ravni zahtevnosti 2, 3 in 4. Kvalifikacije na ravneh zahtevnosti 2 in 3 so običajno namenjene posameznim zaposlenim v vlogi informiranja, svetovanja in usmerjanja ali tistim, ki so prvi stik s strankami v zaposlitvenih, študentskih ali knjižničnih centrih oziroma vsem v prvih vrstah za podporo storitvi. Za kvalifikacije na ravni zahtevnosti 4 pa se zahteva vključenost strokovnih delavcev, ki so dejavni v vlogi poklicnega usmerjanja.

Nekatera poklicna usposabljanja vključujejo tudi elemente poučevanja. To velja v primeru specialistične vloge osebnih svetovalcev za navezovanje stikov (Connexions Personal Advisors), ki delajo z mladostniki v starosti od 13. do 19. leta. Ti svetovalci so dolžni obiskovati in zaključiti posebne tečaje.

Nekateri strokovni delavci so zmožni in željni dopolnjevati osnovno usposobljenost s stalnim strokovnim izpopolnjevanjem, da bi tako zapolnili morebitne vrzeli v ponudbi osnovnega usposabljanja, spremljali stalen razvoj ter poglobljali osebno strokovno znanje in spretnosti. To lahko dosežejo z vključevanjem v programe, ki jih ponujajo lokalne višje strokovne šole in univerze ali pa se usposabljajo znotraj ustanove, v kateri so zaposleni.

Akademsko usposabljanje

Obseg strokovnega podiplomskega usposabljanja, na ravni podiplomskega potrdila, diplome ali magistririja, vodi do podelitve kvalifikacije za poklicno usmerjanje in razvoj (QCGD - Qualification in Career Guidance and Development). Značilni moduli usposabljanja na diplomski ravni obsegajo:

- strokovno spraševanje z razmislekom (Reflective Professional Enquiry);
- učenje in pridobivanje informacij o poklicu (Career Related Information and Learning);
- politike in organizacija (Policy and Organisation);
- teorija razvoja poklicne poti (Career Development Theory);
- študije o trgu dela (Labour Market Studies);
- strokovna praksa (Professional Practice).

2. Običajno se zahteva akademska izobrazba

Za strokovne delavce z akademsko izobrazbo ni zahtevano predhodno izobraževanje, niti niso zahtevane posebne kvalifikacije. Vendar pa so zahteve in narava tega dela takšne, da morajo imeti tudi ti strokovni delavci določeno raven spretnosti in osebnostnih lastnosti za opravljanje svojih nalog v tej vlogi ter izpolnjevati dane zahteve po usposobljenosti. Nujna je tudi določena stopnja izkušenj za izvajanje nalog informiranja, svetovanja in usmerjanja.

Nekateri delodajalci zahtevajo od strokovnih delavcev določene kvalifikacije ali nenehno usposabljanje. Drugi delodajalci pa bi sprejeli strokovno osebo z celo vrsto različnih kvalifikacij, vendar nimajo pravih zahtev po njih.

3. Zahteva se posebna podiplomska izobrazba (v nekaterih primerih)

V nekaterih evropskih državah je na voljo široka ponudba posebnega podiplomskega izobraževanja za pridobitev podiplomske izobrazbe, ki pa ni bistveno za delo na tem področju.

4. Običajno se zahteva znanje

Od osebja v prvih vrstah za podporo storitvam se običajno zahteva poznavanje ponudbe njihove organizacije ter o drugih možnostih in storitvah, na katere bi morali biti zmožni pravilno napotiti ljudi. Svetovalci za poklicno usmerjanje pa so običajno vključeni v poglobljeno iskanje potreb strank, ki mogoče niso vnaprej znane niti stranki in jim pomagati pojasniti ali osmisлити njihove dolgoročne potrebe. Pri poklicnem usmerjanju se tako zahteva bolj poglobljeno delo z ljudmi kot pri informiranju in svetovanju. Svetovalci poklicnega usmerjanja morajo zato poznati vrsto teorij in tehnik poklicnega usmerjanja, ki jih lahko uporabijo pri delu s strankami.

Običajno se zahteva naslednja znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti:

- raziskovanje poklicnih možnosti in spretnost vodenja poklicnega usmerjanja,
- ažurno poznavanje možnosti usposabljanja, izobraževanja in zaposlovanja;
- ažurno poznavanje ponudbe strokovne podpore, na primer zdravstvene ali denarne podpora,
- ažurno poznavanje različnih virov, ki so na voljo strankam,
- resnično zanimanje za ljudi,
- odlične komunikacijske spretnosti in sposobnost pristnih medosebnih odnosov,
- dobre spretnosti mreženja,
- spretnosti partnerskega sodelovanja,
- sposobnost učinkovitega individualnega dela s posamezniki in dela v velikih ali manjših skupinah,
- sposobnost samostojnega in timskega dela,
- sposobnost prilagajanja spremembam,
- sposobnost upravljanja s časom;
- sposobnost upravljanja osebne delovne obremenitve;
- spretnosti administrativnega dela, na primer pisanje poročil in vodenje evidenc,
- znanje s področja informacijske tehnologije, na primer zmožnost uporabe programov za obdelavo besedil, podatkovnih baz, preglednic, e-pošte in interneta,
- zaveza k spodbujanju enakosti in enakih možnosti,
- sposobnost razmisleka o svojih praksah.

5. Dejavnosti, ki jih navadno opravlja oseba v tej vlogi

Običajne dejavnosti svetovalca so:

- ponudba informacij o zaposlovanju,
- ponudba izobraževanja, usposabljanja in poklicnega svetovanja,
- ponudba podpore pri pisanju prošnje za udeležbo na izobraževanju, usposabljanju ali pri iskanju dela,
- napotitev strank k notranjim službam ali zunanjim organizacijam,
- poglobljeno raziskovanje in iskanje soglasja s stranko o njenih potrebah,
- uporaba orodij diagnosticiranja in ocenjevanja za določitev potreb strank,
- ponudba poglobljene poklicne usmerjenosti strankam, ki potrebujejo podporo pri oblikovanju premišljenih odločitev in realnih načrtov o možnostih za izobraževanje, usposabljanje ter načrtovanje kariere ali zaposlovanje,
- ponudba stalne podpore pri postopkih v teku in preverjanje napredka,
- ponudba informacij o trgu dela,
- partnersko sodelovanje z drugimi organizacijami in strokovnimi delavci.

6. Odgovornosti

Svetovalci so odgovorni za vse dejavnosti, omenjene v prejšnji točki ali le nekatere njih, odvisno od njihove vloge in delovnega okolja. Odgovorni so za izvajanje politik in postopkov na delovnem mestu in v odnosu do svojih strank. Da se zagotovi spoštovanje določenih standardov kakovosti, morajo svetovalci na primer poskrbeti za zagotavljanje zdravja in varnosti strank. Odgovorni so tudi za opredelitev osebnih potreb po izobraževanju ali razvoju. Dodatno imajo svetovalci v vlogah specialistov ali vodstvenih delavcev še nekatere druge odgovornosti, ki so neposredno odvisne od teh vlog.

Analiza kompetenc:

V spodnji tabeli so prikazane potrebne ali primerne ravni kompetenc za posameznike v različnih vlogah svetovalca. Te kompetence so potrebne za njihovo učinkovito delo z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur ter s tem zadovoljevanje zahtev njihovega statusa. »Svetovalcu« se lahko dodeli širok nabor vlog, ki se izvajajo v različnih storitvah in delovnih okoljih ter na različnih ravneh, kot je to opisano v poglavju Analiza vloge. V tem poglavju pa sta navedena profila vlog koordinatorja Romov, ki ga je razvila Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) in osebnega svetovalca za nove priseljence v Veliki Britaniji, kateri potrebujejo podporo za pridobitev zaposlitve na ravni, ki je primerna njihovim spretnostim, kvalifikacijam in prièakovanjem. Èeprav je timsko delo nuja, pa se v teh vlogah ne prièakuje odgovornosti za vodenje ekipe.

Profil vloge

Kompetenca	Nizka	Srednja	Visoka
Samozavedanje			X
Sooãanje s stereotipi		X	
Komunikacija			X
Prilagodljivost		X	
Mreženje			X
Upravljanje medkulture skupine		X	
Upravljanje sprememb	X		
Storitvena usmerjenost		X	

Upravièenost zahtevanega profila

Poleg znanja, kvalifikacij in spretnosti, opredeljenih v poglavju Analiza vloge, se za vlogi koordinatorja Romov in osebnega svetovalca dodatno zahteva še sposobnost s podroèja medkulturnih kompetenc. Te se zahteva tudi za vlogo svetovalca specialista, ki dela s èlani skupnosti posebnih manjšinskih ali skupin ali migrantov, èeprav so prav tako pomembne za svetovalce v splošnih vlogah. Posebne zahteve za vlogo koordinatorja Romov so:

- sodelovanje z društvu in združenji, ki se ukvarjajo z romsko tematiko;
- sodelovanje s pomembnimi posamezniki in ustanovami s podroèja socialnega vkljuèevanja;
- sodelovanje s pripadniki in predstavniki romske skupnosti;
- upoštevanje in spoštovanje multikulturalnosti, ki temelji na spoštovanju razliènosti, sožitju in premagovanju predsodkov;
- sposobnost sporazumevanja v slovenskem in romskem jeziku ali nareèju.

Za osebnega svetovalca pa so zahteve naslednje:

- sposobnost podpore in motivacije odraslih iz različnih družbenih in kulturnih okolij;
- spretnosti pogajanja ali sposobnost vplivanja na pogajanje;
- spretnosti raziskovanja, da bi lahko sledil spremembam primernosti, upravièenosti in razpoložljivosti;
- poznavanje problematike in podpore zaposlovanja za begunce in migrante, pri èemer so glavne lastnosti:

- razumevanje različnosti položaja migrantov in vpliv tega pri upravičenosti za zaposlovanje in izobraževanje;
 - pregled ureditve izobraževanja in usposabljanja v drugih državah,
 - poznavanje organizacij in sistemov, ki priznavajo kvalifikacije iz drugih držav,
 - poznavanje okoliščin migrantov in njihovega kulturnega porekla,
 - zagotavljanje virov podpore za reševanje problematike beguncev in migrantov,
 - poznavanje celotne lokalne ponudbe izobraževanja iz angleškega jezika,
- poznavanje različnih poti poklicne kariere pri podpori prilagajanja migrantovih spretnosti, pri čemer so glavne lastnosti:
 - ažurno poznavanje poti poklicne kariere v določenem sektorju,
 - poznavanje vzroka ali pomena razvoja vrednotenja poklicnih spretnosti,
 - poznavanje strokovnjakov specialistov iz posameznih sektorjev, na primer delodajalcev in mentorjev, ki lahko stranki nudijo svetovanje neposredno ali pa prek usposobljenega svetovalca,
 - vzdrževanje stikov z delodajalci, ki so pripravljeni ponuditi priložnost delovne prakse ali pridobivanja delovnih izkušenj,
 - poznavanje vloge lokalnih in nacionalnih organov s poklicnega področja ter sodelovanje z njimi,
 - poznavanje možnosti načinov vpisa v evidenco iskalcev zaposlitve in zaposlovanja migrantov s kvalifikacijami, ki so jih pridobili zunaj Velike Britanije.

Komentarji

Opis vloge svetovalca ponuja vpogled v načine, kako lahko svetovalci razvije svojo medkulturno kompetenco za učinkovito delo z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur, kako jim lahko nudi podporo ali pomoč pri njihovem vstopu na trg dela ter pri integraciji teh ljudi v okolje. Raven kompetenc se bo razlikovala za splošne ali specialistične vloge in za ljudi na različnih ravneh. Ključnega pomena pa je, da strokovni delavci potrebujejo podporo organizacije za razvoj in vzdrževanje ravni svojih medkulturnih kompetenc ter sredstev, ki jih uporabljajo pri svojem delu.

Opis vloge

UČITELJ

Ime vloge: Učitelj

Kratek opis: Učitelj s področja poklicnega izobraževanja in usposabljanja je posameznik, ki poučuje dijake z uporabo različnih učnih metod, na primer metode projektnega učenja, aktivnega učenja itd. in nudi usposabljanje za pridobitev poklicnih kompetenc. Potrebuje dobro znanje o predmetu, ki ga poučuje, tehnična sredstva in opremo in poznavanje skupinske dinamike.

Analiza vloge:

Nekateri učitelji so specializirani za posamezni tehnični predmet, medtem ko drugi poučujejo več različnih predmetov. Kvalifikacije učitelja za poklicno izobraževanje in usposabljanje se lahko definira s tremi splošnimi kompetencami:

- Tehnična kompetenca: sem spadajo spretnosti za učinkovito obdelovanje predmetov in spremenljivk, tako materialnih kot nematerialnih, ki so neposredno potrebne pri oblikovanju izdelkov in storitev.

- Kompetenca poučevanja ali pedagoška kompetenca: sem spadajo sposobnosti za analizo, organizacijo in izvedbo usposabljanja ter procesov poučevanja in učenja.
- Medkulturna kompetenca: sem spadajo sposobnosti za uspešno komunikacijo z ljudmi iz različnih kultur. To je tudi kompetenca, na katerih temelji opis vloge učitelja.

1. Običajno se zahteva akademska izobrazba

Učitelj mora imeti najmanj višjo poklicno izobrazbo s področja predmeta, ki ga poučuje. Lahko pa ima tudi specialistično izobrazbo s področja tega predmeta. Raziskava različnih poklicnih šol v Španiji je na primer pokazala, da imajo lahko učitelji tudi izobrazbo s področja inženirstva.

2. Zahteva se posebna podiplomska izobrazba (v nekaterih primerih)

Podiplomska izobrazba v tem primeru ni nujni pogoj.

3. Običajno se zahteva znanje

Običajno se zahteva naslednje znanje:

- Tehnična kompetenca: znanje o specifičnih tehničnih vsebinah stroke, na primer o pnevmatikah, hidravliki, strojni proizvodnji, elektrotehniki itd. Učitelji morajo poznati tehnologijo in opremo, ki jo uporabljajo v lokalni industriji: stružnice, rezkalci itd.
- Kompetenca poučevanja ali pedagoška kompetenca: znanje o procesu načrtovanja, uporabi sredstev IT, razvoju izobraževalnega procesa in posledično vrednotenju učiteljevih aktivnosti, na primer pri pripravi didaktičnih enot, pomoči pripravi izpita itd. Zelo pomembno je, da je učitelj sposoben voditi skupino študentov v medkulturnem okolju.
- Medkulturna kompetenca: obvladanje različnih jezikov, sposobnost reševanja sporov itd. pri ukvarjanju z ljudmi iz različnih držav.

4. Dejavnosti, ki jih navadno opravlja oseba v tej vlogi

- Načrtovanje in izvajanje procesa poučevanja ali pedagogike, analiza pravnih priporočil, ki vplivajo na ta proces, priprava urnika in časovnega zaporedja učnega procesa, razvijanje učnih gradiv in vsebin itd.
- Pomoč učencem pri razvoju njihovih spretnosti. Običajno ima učitelj osebne izkušnje pri poklicih, ki zahtevajo različne ročne in druge spretnosti, na primer pri mehaniki, elektroniki itd. Seveda pomaga razviti te spretnosti tudi svojim učencem.
- Opredelitev različnih kultur v večkulturnem okolju, ki v razredu tréijo skupaj in sposobnost uspešnega upravljanja s tem pojavom.
- Komunikacija z delodajalci. Učitelj lahko na ta način ugotovi potrebe proizvodnje na trgu dela in jih tako uvede v proces usposabljanja svojih učencev. S tem ukrepom je zagotovljeno, da proces poučevanja in učenja temelji na pravih potrebah proizvodnje.
- Razvijanje osebne strokovnosti. Tvorba profila osebne strokovnosti posameznika obsega oblikovanje foruma za analizo in izvajanje projekta osebnega razvoja z namenom stalnega osebnega izpopolnjevanja in doseganja vloge uspešnega učitelja.
- Osebno mentorstvo v procesu poučevanja študentov. Osebni mentor je prvi stik, s katerim imajo študentje možnost razpravljanja o problematiki in vprašanjih, ki vplivajo na njihovo dobro počutje v času bivanja v šoli.

Profil vloge

Kompetenca	Nizka	Srednja	Visoka
Samozavedanje		X	
Soočanje s stereotipi		X	
Komunikacija		X	
Prilagodljivost		X	
Mreženje	X		
Upravljanje medkulturne skupine			X
Upravljanje sprememb		X	
Storitvena usmerjenost		X	

Upravičenost zahtevanega profila

Zahtevana raven kompetence ali usposobljenosti učitelja za poklicno usposabljanje je v našem primeru v splošnem srednja. V primeru upravljanja medkulturne skupine, pa morajo biti učitelji usposobljeni poučevanja drugih učiteljev.

Opis vloge

Zaposlovalec

Ime vloge: Zaposlovalec

Kratek opis: Zaposlovalec je strokovnjak, ki zaposluje ali izbira delavce za določeno delo v imenu delodajalca ali neposredno za svojo organizacijo. To so lahko osebe v agencijah za zaposlovanje, osebe za upravljanje s človeškimi viri in vodstveni delavci.

Analiza vloge:

Za delo zaposlovalca ni zahtevana nobena posebna kvalifikacija. Običajno imajo zaposlovalci univerzitetno izobrazbo s področja družbenih ved, na primer psihologije, ekonomije ali poslovanja. Čeprav obstaja veliko število ustreznih univerzitetnih izobrazb, pa je raziskava v različnih državah pokazala, da je psihologija daleč najbolj iskana in želena izobrazba na tem področju. V ta namen uradna združenja psihologov v več državah ponujajo posebne kvalifikacije.

Zaposlovanje in izbor sta običajno prvi fazi poklicne kariere upravljanja s človeškimi viri. Zato je v mnogih primerih profil zaposlovalca mlad strokovnjak z 1 do 3 let izkušenj, ki je diplomiral iz psihologije in včasih opravi še dodatna specializirana usposabljanja.

1. Običajno zahtevana znanja in spretnosti

Zahtevano znanje:

- tehnike ocenjevanja,
- psihometrija,
- prakse ravnanja s človeškimi viri,
- pravna vprašanja v zvezi s trgovino dela,
- delovnopravna zakonodaja,
- zagovarjanje enakih možnosti, poznavanje proti diskriminacijske zakonodaje in dobrih praks,
- iskanje delovnih mest,
- poglobljeno znanje o lokalnem, regionalnem in nacionalnem trgu dela.

Zahtevane spretnosti ali sposobnosti pa so naslednje:

- organizacija,
- aktivno poslušanje,
- komunikacijske spretnosti,
- prilagodljivost,
- vž ivoti se v drugega,
- ustvarjalnost,
- timsko delo,
- usmerjenost k strankam ali naroènikom.

2. Dejavnosti, ki jih navadno opravlja oseba v tej vlogi

Za zaposlovalce so obièajne naslednje dejavnosti:

- odloèitve pri izvajanju zaposlovanja,
- tekoèa komunikacija z vodstvenimi delavci za upravljanje s èloveškimi viri in z drugimi vodstvenimi delavci podjetja ali organizacije,
- mrež enja ali povezovanje z ustreznimi organizacijami, na primer agencijami za zaposlovanje, univerzami, strokovnimi šolami, regionalnimi ali nacionalnimi služ bami in organi za zaposlovanje, regionalnimi razvojnimi agencijami itd.
- priprava razpisov za prosta delovna mesta,
- organizacija razpisov za prosta delovna mesta,
- priprava predlog za razgovore z zaposlenimi,
- izvajanje razgovorov z zaposlenimi,
- poroèanje,
- ugotavljanje primernosti kandidatov,
- priprava statistiènih poroèil o upravljanju s èloveškimi viri in zaposlovanju,
- spremljanje pravnega okvirja delovanja.

Profil vi

Kompetenca	Nizka	Srednja	Visok a
Samozavedanje			X
Sooèanje s stereotipi			X
Komunikacija			X
Prilagodljivost		X	
Mreženje	X		
Upravljanje medkulture skupine	X		
Upravljanje sprememb	X		
Storitvena usmerjenost			X

Upravièenost zahtevanega profila

Zaposlovalec je zelo odgovorna oseba za številne medkulturne kompetence, saj bi se moral izogibati stereotipom in predsodkom. Zato mora zaposlovalec dosegati zelo visoko raven kompetenc samozavedanja, sooèanja s stereotipi, komunikacije in storitvene usmerjenosti. V primerih kompetenc mrež enja ali upravljanja sprememb, pa je lahko raven teh kompetenc srednja ali nizka.

Sklepi in glavne ugotovitve

1. Partnerji v projektu niso našli nobene nacionalne, regionalne ali lokalne zakonodaje, ki bi določala potrebo po posebnem usposabljanju s področja medkulturnih kompetenc za svetovalce, učitelje ali zaposlovalce.
2. To se zdi v nasprotju z drugimi pobudami. V več državah so namreč sprožili pobudo o posebni zakonodaji za boj proti diskriminaciji, hkrati pa ni nobenih posebnih ali obveznih zahtev o usposabljanju oseb, ki pogosto delajo z delavci migranti ali z ljudmi iz drugih držav in različnih kultur.
3. V okviru projekta se je osebje nekaterih podjetij in organizacij usposabljal na primer za kompetenci iz komunikacije in prilagodljivosti, vendar pa se pri tem ni upošteval medkulturni vidik.
4. Poleg tega so ključne kompetence v podjetniških in javnih programih usposabljanja navadno pozabljene. Primera sta kompetenci iz samozavedanja in soočanja s stereotipi.

