



BRICS
BUILDING SOCIAL BRIDGES BY ARTISTIC INITIATIVES
KA220-ADU-76628D5C

VÝSLEDOK 1 -
TRÉNINGOVÝ
PROGRAM V
RÁMCI SLUŽBY O
VYUŽÍVANÍ
UMENIA AKO
INKLUZÍVNEHO
VZDELÁVACIEHO
NÁSTROJA

R1/A1 - Vývoj štruktúry
a materiálu
FyG Consultores



Co-funded by
the European Union



Obsah

Všeobecný rámec	2
Sumár častí	3
<i>Lekcia 1 – Kreativita ako nástroj sociálnej inklúzie (P1)</i>	4
Výsledky vzdelávania	4
Koncepty, zručnosti & postupy	4
Aktivity a prípadové štúdie	4
<i>Lekcia 2 – Kultúrna inteligencia (P2)</i>	5
Výsledky vzdelávania	5
Koncepty, zručnosti & postupy	5
Aktivity a prípadové štúdie	5
<i>Lekcia 3 – Komunikácia medzi kultúrami (P3)</i>	6
Výsledky vzdelávania	6
Koncepty, zručnosti & postupy	6
Aktivity a prípadové štúdie	6
<i>Lekcia 4 – Budovanie na základe kultúry, identity a vnímania pre vytvorenie lepšieho pracovného prostredia (P4)</i>	7
Výsledky vzdelávania	7
Koncepty, zručnosti & postupy	7
Aktivity a prípadové štúdie	7
<i>Lekcia 5 – Zjednodušujúce techniky v procese sociálnej inklúzie</i>	8
Výsledky vzdelávania	8
Koncepty, schopnosti & postupy	8
Aktivity a prípadové štúdie	8
<i>Záver</i>	9



Všeobecný rámec

Projekt BRICS má za cieľ podporovať sociálnu inklúziu migrantov v Európskej únii, čo znamená posilniť postavenie znevýhodnených osôb a presadzovať rovnaké možnosti pre všetkých ľudí, aby mohli uplatňovať svoje práva a zúčastňovať sa na komunitnom a sociálnom živote bez ohľadu na svoj pôvod.

Pre tento účel je cieľom vypracovať program odbornej prípravy s individuálnou metodikou o využívaní umenia ako inkluzívneho vzdelávacieho nástroja na zabezpečenie posilnenia postavenia odborníkov pracujúcich s prisťahovalcami. Cieľom je preto vytvorenie série nástroj na zlepšenie kompetencií školiteľov, konkrétne tých, ktoré sa týkajú sociálnej a kultúrnej integrácie migrantov.

Tento program odbornej prípravy je zameraný na:

1. Zvýšenie povedomia o kultúre a dôležitých zložkách
2. Rozšírenie ich vedomostí o tom, ako prijať diverzitu
3. Zvýšenie povedomia odborníkov o rôznych kultúrnych prostrediach, hodnotách a predpokladoch
4. Hľadanie spôsobov, ako riešiť problémy v rámci vzdelávacieho systému
5. Rozvíjať viac príležitostí pre umelecké vzdelávanie s cieľom zabezpečiť nepretržitú inklúziu rôznych migrantov, je dôležité zakotviť zásady Diverzity

Keď máme v úmysle vytvoriť vzdelávací program, musíme ho vybaviť pedagogickým prístupom, ktorý usmerňuje vyučovacie postupy, vytyčuje ciele, myšlienky a aktivity, a tak stanovuje optimálne usmernenia pre dobrý rozvoj programu.

V tomto prípade bol zvolený voľný prístup, ktorého cieľom je podporovať vyučovanie formujúce ľudí s integritou, slobodou a efektívnym využívaním ich rozumových schopností, ktoré musí učiteľ pomáhať uvoľňovať. Prostredie vedomostí a vyučovacie prostredie musia byť podobné. Poznatky sa musia konštruovať (konštruktivistický model), hypotézy sa musia formulovať a overovať na základe návrhov učiteľa.

Nasledujúca didaktická príručka je určená pre školiteľov pracujúcich s migrantmi a jej cieľom je poskytnúť riešenie potrieb, ktorí títo odborníci môžu pri práci s migrantmi mať. Pre dokončenie tejto aktivity je dôležité, aby sa školitelia dospelých vcítili a pridali isté usmernenie a pomoc ľudí s prisťahovaleckým pôvodom, aby sa cítili dobre v miestnej kultúre a spoznali jej kultúru, normy a tradície.



Sumár lekcií

Číslo lekie	Následnosť	Veľkosť	Čas na dokončenie lekie



Lekcia 1 – kreativita ako nástroj pre sociálnu inklúziu (P1)

Lekcia 1 – kreativita ako nástroj pre sociálnu inklúziu (P1)

Výsledky vzdelávania

Ciele vzdelávania sú nástrojom hodnotenia, ktorý umožňuje učiteľovi alebo školiteľovi kvantifikovať ich vplyv na pokrok účastníkov, ako je uvedené v parametroch vzdelávacieho štandardu.

V tejto lekcii sa budeme venovať tvorivosti ako nástroju inklúzie. Tvorivosť v spoločnosti vedie k lepšiemu porozumeniu, líderstvu, otvorenosti, riešeniu problémov, podporuje vzájomné prepojenie a v konečnom dôsledku vedie k lepšej inklúzii. Tvorivosť vyjadruje rôzne myšlienky a zároveň je potrebná pre psychickú a sociálnu pohodu. S cieľom zistiť, čo funguje pri stimulovaní tvorivosti pri často sociálne alebo kultúrne vylúčených ľuďoch, ako sú migranti, uvedieme ďalej definície, zručnosti, príklady, ako aj niekoľko aktivít a prípadových štúdií.

Výsledky vzdelávania sú nasledovné:

- rozšírené vedomosti o definícii tvorivosti,
- rozvoj povedomia o význame tvorivých činností v každodennom živote migrantov v hostiteľských spoločnostiach,
- oboznámenie sa s príkladmi budovania tvorivých zručností

Koncepty, zručnosti & postupy

Definícia kreativity

Tvorivosť je základnou ľudskou vlastnosťou, ktorá by mala byť základom vzdelávania. Schopnosť čeliť neistote a reagovať na zložité výzvy s energiou, nadšením, predstavivosťou a vynaliezavosťou nebola nikdy dôležitejšia. Veríme, že deti, mladí a starší ľudia majú rovnaké právo zažiť a rozvíjať vlastnú tvorivosť - stať sa aktívnymi, tvorivými aktérmi vo svete, a to bez ohľadu na vek alebo pôvod.

Kreativita je premenou nových a imaginatívnych nápadov na skutočnosť. Národný poradný výbor pre tvorivé a kultúrne vzdelávanie (NACCEE) ju charakterizuje ako "imaginatívnu činnosť, ktorej cieľom je vytvoriť originálne a hodnotné výsledky". Tvorivosť

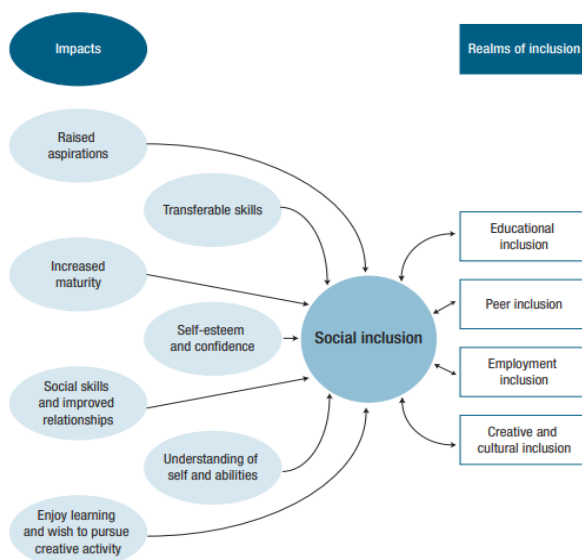
sa teda vyznačuje schopnosťou vnímať svet novým spôsobom, nachádzať skryté zákonitosti, vytvárať súvislosti medzi zdánlivo nesúvisiacimi javmi a prinášať riešenia. Zahŕňa tiež dva procesy: myslenie a tvorbu.

Ako môžeme vidieť, pojem kreativita má mnoho definícií. Pozrime sa na niekoľko z nich, ktoré poskytuje portál *Creativity at Work*:

- Podľa Marie Popovej z *Brainpickings* je "kreativita kombinačná sila: je to schopnosť využiť náš "vnútorný" súbor zdrojov - vedomostí, poznatkov, informácií, inšpirácie a všetkých fragmentov, ktoré sa nachádzajú v našej mysli - ktoré sme nazbierali za roky len tým, že sme prítomní, živí a bdeli vo svete, a skombinovať ich novými neobyčajnými spôsobmi."
- Okrem toho Rollo May z knihy *Odvaha tvoriť* ďalej uvádza, že "tvorivosť je proces, v ktorom vzniká niečo nové. Tvorivosť si vyžaduje vášeň a odhodlanie. Prináša do nášho vedomia to, čo bolo predtým skryté, a poukazuje na nový život. Ide o zážitok zvýšeného vedomia: extázu."
- Thomas Disch povedal: "Tvorivosť je schopnosť vidieť vzťahy tam, kde neexistujú" (1974).

Tvorivosť sa začína základom vedomostí, osvojením si disciplíny a spôsobu myslenia. Tvorivosť je prax, a ak budete tieto objaviteľské zručnosti používať každý deň, budete rozvíjať svoje schopnosti v oblasti tvorivosti a inovácií. Kreativita alebo byť kreatívny je schopnosť vytvárať, formulovať alebo uplatňovať vynaliezavé nápady, techniky a perspektívy (Ferrari et al., 2009), často v prostredí spolupráce (Lucas a Hanson, 2015).

Navyše, kreativita sa môže využívať ako užitočný nástroj na rozvoj sociálnej inklúzie. Prosím, pozrite si nasledujúci diagram.



Tabuľka: Sociálna inklúzia diagram vs. kreativita. Zdroj: <https://www.nfer.ac.uk/nfer/publications/nes01/nes01.pdf>, p. 72.



Identifikácia kreatívnych zručností

Kreatívne zručnosti sú metódy alebo postupy, ktoré sa používajú pri snahe vyriešiť problém inak, a tiež sa využívajú na hľadanie novej perspektívy. Zatiaľ čo niektoré z týchto zručností môžu byť pre rôzne osoby prirodzené, niektoré môžu vyžadovať premyslenejší, cielený prístup.

Jednou z najtrvalejších teórií spojených s kreativitou je model divergentného myslenia, ktorý spopularizoval Guilford (1950). Tento model bol neskôr upravený a stal sa rámcom pre známe Torranceho testy tvorivého myslenia (TTCT). Divergentné myslenie sa vo všeobecnosti chápe ako zložená schopnosť generovania nápadov. Pôvodný model divergentného myslenia zachytený v Torrancových testoch pozostával zo štyroch čiastkových zručností:

1. plynulosť - schopnosť generovať viacero nápadov;
2. flexibilita - schopnosť plynulo prechádzať medzi rôznymi zastúpeniami;
3. originalita - schopnosť produkovať novátorské a nezvyčajné nápady;
4. elaborácia - schopnosť naplno rozvíjať nápady

Nástroje kreativity môžu pomôcť:

1. rozvíjať nové nápady;
2. prelomiť zaužívané spôsoby myslenia;
3. myslieť "mimo škatule" - myslieť nad rámec súčasných riešení;
4. rozvíjať nápady členov tímu;
5. rozvíjať nové inšpiratívne nápady

Tieto nástroje a stratégie môžu pomôcť pochopiť, ako tieto techniky fungujú a ako môžu prispieť k procesu vývoja produktov. Je potrebné vložiť ich do tvorby kreatívnych výstupov.

Aktivity

Existuje niekoľko základných aktivít, ktoré prebudia našu kreativitu. Naše tvorivé aktivity zakaždým prispievajú k lepšiemu porozumeniu ľudí v skupine a umožnia vám spoznať vzájomné nápady a skúsenosti. Tu je niekoľko príkladov kreatívnych nástrojov.

- **Klasický Brainstorming a niekoľko základných pravidiel:**

Pojem "brainstorming" sa v angličtine stal bežne používaným slovom ako všeobecný výraz pre kreatívne myslenie. Základom brainstormingu je generovanie nápadov v skupinovej



situácii na základe princípu pozastavenia. Fáza generovania je oddelená od posudzovacej fázy myslenia.

- a. vedúci zapíše všetky nápady na veľký hárok papiera alebo na tabuľu;
- b. účastníci pomenujú svoje spontánne nápady ako reakciu na definíciu problému;
- c. účastníci sa navzájom spájajú s nápadmi ostatných účastníkov;
- d. účastníci sa nevyjadrujú kriticky k nápadom ostatných účastníkov a;
- e. účastníci sa snažia postupovať vysokou rýchlosťou

- **Think Tank Technika**

Táto technika pozostáva z nasledujúcich elementov:

- a. Diskusia: primeraný počet účastníkov vyjadruje svoje názory na vopred určenú tému. Každý účastník má na vyjadrenie päť minút.
- b. Písanie z pamäti: účastníci v priebehu piatich minút vyplnia niekoľko formulárov, potom ich prečítajú a diskutujú o nich.
- c. Brífing: účastníci, ktorí dostali tému pred týždňom, informujú ostatných na stretnutí o svojich tvorivých nápadoch, ktoré sú predmetom všeobecného komentovania.
- d. Stretnutie s návrhmi: päť až desať ľudí, ktorí poznajú skúmanú tému, k nej prednesie návrhy.

- **Mapovanie mysle**

Mapovanie mysle, známe tiež ako 'pavúčie diagramy' reprezentuje strany, poznámky, informácie atď. v rozsiahlych stromových diagramoch. Kreslenie myšlienkovkej mapy:

- a. Rozložte si veľký list papiera na šírku a do stredu strany napíšte stručný nadpis celkovej témy.
- b. Pre každú hlavnú podtému alebo skupinu materiálov začnite novú hlavnú vetvu od ústrednej témy a označte ju.
- c. Každá čiastková téma alebo zhuk tvoria podriadenú vetvu k príslušnej hlavnej vetve.
- d. Takto pokračujte pre každú drobnejšiu vedľajšiu vetvu.

Môže byť vhodné umiestniť položku na viac ako jedno miesto, prepojiť ju s niekoľkými inými položkami alebo zobraziť vzťahy medzi položkami v rôznych vetvách.



To možno dosiahnuť kódovaním pomocou farby, znaku alebo veľkosti. Prípadne môže použitie kresieb namiesto písma pomôcť oživiť diagram.

Dostupné sú softvérové balíky ako *Free mind* (bezplatne možno stiahnuť z <http://freemind.sourceforge.net/>) na prácu s myšlienkovými mapami, ktoré uľahčujú zmenu a preskupenie mapy.

Prípadové štúdie

Prípadová štúdia 1. Faktory kreativity

Pozrite si popis nižšie. Podľa Národnej nadácie pre výskum vzdelávania existuje množstvo faktorov, ktoré zrejme zohrávajú úlohu pri rozvoji kreativity jednotlivcov. Týka sa to nielen napr. mladých ľudí, ale všetkých užívateľov kreatívnej činnosti. Tie sú:

- **Autenticita** – témy a tvorivá činnosť fungujú úspešne, keď sú pre ľudí relevantné a zmysluplné. Vzájomný rešpekt – účastníkov, realizátora workshopu, skutočného umelca či trénera – ako aj spoločný zážitok zohráva dôležitú úlohu.
- **Niečo iné a originálne** – vystavenie novým nápadom a konceptom je obzvlášť nápomocné pri vyvolávaní kreatívnych reakcií. Používanie nových alebo odlišných miest, štýlov učenia a práca s novými ľuďmi sa tiež považujú za užitočné.
- **'Partner'** – niekto v pozícii mentora, mediátora, asistenta, či lídera sa považuje za prospešné pre kreativitu, pretože môže účastníkovi poskytnúť povzbudenie, podporu a modelové odborné znalosti.
- **Skúmanie nápadov**– sloboda skúmania nápadov a konceptov sa považuje za prospešnú pre ľudskú kreativitu, keďže vďaka nej ľudia získavajú priestor na uctievanie svojej kreatívnej činnosti, a taktiež prevzatia zodpovednosti za ňu.
- **Prekážka** – aspekt 'prekážky' je dôležitým faktorom vo vývoji kreativity. Môžu mať podobu risku, intelektuálnych a osobných výziev, či vynaliezavosti.
- **Práca s ostatnými** – spolupráca s ostatnými je kľúčová pri rozvoji a skúmaní nápadov. Je známe, že vďaka zdieľaniu názorov si ľudia budujú dôveru v ich kreativitu, aj keď sa ich nápady a postoje líšia.



- **Čas** – refers to the time in terms of having enough time to develop creative ideas, as well as making time for reflection on ideas and allowing learning. For many people, e.g. migrants it needs time to get a feeling of being a part of society.
- **Predstavivosť** – generating something original, providing an alternative to the expected, the conventional, or the routine is essential not only in creative thinking but in building new social relations.
- **Realizácia účelov** – sa týka aplikovania predstavivosti na dosiahnutie hmatateľných výsledkov z uvedených cieľov. Hovorí o niekom, kto je kreatívny, znamená naznačiť, že sa aktívne podieľa na tvorbe alebo výrobe niečoho zámerným spôsobom – čo sa môže týkať procesu sociálnej integrácie a vôle byť začlenený.
- **Hodnoty** – zahŕňa posúdenie hodnoty výsledku vo vzťahu k danej úlohe – je efektívna, užitočná, príjemná, uspokojujúca, platná alebo udržateľná? Kritériá hodnoty sa budú líšiť v závislosti od predmetnej oblasti činnosti, skúseností ľudí alebo ich kultúrneho zázemia, ako je kultúra alebo náboženstvo.

Po prečítaní popisu, prosím zodpovedajte tieto otázky:

- Zoradte ich na základe dôležitosti podľa osobného názoru.
- Zamyslite sa nad niektorými kreatívnymi nápadi, ktoré ste použili v škole, v práci alebo vo svojom osobnom živote. Zahŕňali podľa vás konkrétne faktory, ktoré zohrali úlohu v ich vývoji?
- Zamyslite sa nad úrovňou svojej kreativity a príkladmi zo svojho života. Príklady týkajúce sa vašej minulosti, súčasnosti a budúcnosti zaradte do 3 kategórií:

a. **Modré kreatívne nápady:** jednoduchá implementácia, predchádzajúce skúsenosti, nízke riziko, rýchle výhry:

.....
.....

b. **Žlté kreatívne nápady:** nápady do budúcnosti, sny, výzvy, vizionár:

.....
.....

c. **Červené kreatívne nápady:** inovatívne nápady, potenciálne objavy, vzrušujúce nápady, riskantná implementácia:

.....
.....



- Porovnajte zoznam s členmi skupiny alebo inými účastníkmi. Vidíte podobnosti alebo rozdiely? Spoločne diskutujte o probléme.

Prípadová štúdia 2. Kreativita buduje národy

Pozrite si video „Kreativita buduje národy“ zo slávnej série TED Talks s prezentáciou Muthoni Drummer Queen. Video je dostupné tu:

https://www.ted.com/talks/muthoni_drummer_queen_creativity_builds_nations/transcript.

V motivačnej prednáške, po ktorej nasleduje povzbudzujúci prejav, sa hudobníčka a členka TED Muthoni Drummer Queen podelí o to, ako odvetvia hudby, filmu či módy poskytujú Afričanom platformu na propagáciu ich bohatého a rôznorodého talentu. Vysvetľuje, ako môže zdieľaná skúsenosť kreativity nahradiť postoje exkluzivity a iných za prijatie a sebalásku.

Po zhladnutí videa odpovedzte na nasledujúce otázky:

- Ako chápete názov videa?
- Aké kreatívne činnosti boli vo videu spomenuté? Uveďte príklady.
- Aké kreatívne činnosti budujú vašu rodnú zem a národ? Podobajú sa tým z Kene?
- Ako by ste definovali pojmy: inklúzia, exklúzia, a odlišovanie (othering)?
Diskutujte o probléme v skupine.
- Viac TED Talks na tému kreativity nájdete tu:
 - a. “A powerful way to unleash your natural creativity”:
https://www.ted.com/talks/tim_harford_a_powerful_way_to_unleash_your_natural_creativity.
 - b. “The creative power of your intuition”:
https://www.ted.com/talks/bozoma_saint_john_the_creative_power_of_your_intuition/transcript.

References



<https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/efficacy-and-research/skills-for-today/Creativity-FullReport.pdf>

<https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA-2021-creative-thinking-framework.pdf>

[https://www.academia.edu/23969836/Creative Thinking Tools Techniques and Methods and their Subroutines](https://www.academia.edu/23969836/Creative_Thinking_Tools_Techniques_and_Methods_and_their_Subroutines)

<https://www.nfer.ac.uk/nfer/publications/nes01/nes01.pdf>

<https://hbswk.hbs.edu/item/for-better-ideas-bring-the-right-people-to-the-brainstorm>

https://www.ted.com/talks/muthoni_drummer_queen_creativity_builds_nations/transcript

<https://www.creativityatwork.com/what-is-creativity/>

<https://workshopbank.com/creative-problem-solving>

<https://www.sessionlab.com/blog/creative-thinking/>



Lekcia 2 – Kultúrna Inteligencia (P2)

Výsledky vzdelávania

Dnešné pracoviská sú multikultúrnejšie ako kedykoľvek predtým a je bežné pracovať s ľuďmi z rôznych miest a prostredí. Tento fakt otvoril veľa nových príležitostí, no zároveň so sebou priniesol aj niekoľko výziev.

Kultúrne rozdiely nie sú len o národnosti, etnickom pôvode alebo viere. Mnohí z nás pracujeme vo viacgeneračných organizáciách po boku mladších či starších kolegov, ktorí majú kultúrne referencie, predpoklady a postoje, ktoré sú veľmi odlišné od tých našich. Kultúrne konflikty môžu dokonca vzniknúť aj medzi oddeleniami a tímami v tej istej organizácii.

To znamená, že sa spoločne musíme zlepšiť v porozumení a fungovaní v širokej škále kultúr. Tu nastupuje Kultúrna inteligencia, alebo tiež KI (CQ).

- Zvýšené povedomie o úlohe kultúry v interakciách.
- Know-how na zlepšenie kultúrnej inteligencie u seba a ostatných.
- Zlepšená efektívnosť práce s rôznorodými kolegami, zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími zainteresovanými stranami.
- Inkluzívne myslenie a expanzívny svetonázor.
- Osobný rast.
- Vylepšené prispôsobenie a pohoda.

Koncepty, zručnosti & postoje

Čo je kultúrna inteligencia?

Kultúrna inteligencia sa vzťahuje na zručnosť empatie a efektívnej práce v kultúrne odlišných situáciách. Je to schopnosť prekračovať hranice a prosperovať vo viacerých kultúrach. Presahuje naše súčasné znalosti kultúrnej citlivosti a povedomia tým, že zdôrazňuje určité zručnosti a schopnosti potrebné na úspešnú realizáciu vašich cieľov v kultúrne odlišných situáciách.

Jedinec s kultúrnou inteligenciou si nie je len vedomý rôznych kultúr – je schopný sa kultúrne prispôbiť a efektívne pracovať a spájať sa s ľuďmi v rôznych kultúrnych kontextoch. Kultúrna inteligencia sa spája s emocionálnou inteligenciou, ale ide o niečo hlbšie. Ľudia s vysokou emocionálnou inteligenciou dokážu zachytiť emócie, túžby a potreby iných. Ľudia s vysokou kultúrnou inteligenciou sú naladení na hodnoty,



presvedčenia a štýly komunikácie ľudí z rôznych kultúr. Tieto znalosti využívajú na to, aby im pomohli nadviazať empatiu a pochopenie k druhým.

Benefity kultúrnej inteligencie

Kultúrna inteligencia ponúka množstvo výhod, vrátane:

- Vytváranie produktívnych vzťahov založených na dôležitosti rozdielov medzi ľuďmi
- Efektívna komunikácia v rôznych kultúrnych prostrediach
- Stanovenie spoločného východiska
- Maximalizácia tímovej práce v skupinách, kde ľudia konajú a myslia inak
- Rozdiely možno využiť na zlepšenie inovačných procesov a posúdenie medzikultúrnej komunikácie
- Maximalizácia investícií do firemnej značky
- Poskytovanie nástrojov na zlepšenie úspešnosti predaja, výkonnosti ľudí a imidžu značky
- Povzbudzovanie ľudí, aby boli čo najlepší
- Poskytovanie prehľadov na lepšie pochopenie medzinárodných kolegov a klientov

Aktivity a príkladové štúdie

Prípadová štúdia 1: Odmietanie zmeny

Viktor je vedúcim oddelenia v štátnej agentúre. Na svojej riadiacej pozícii pracuje už 15 rokov a vypracoval sa až na súčasnú pozíciu. Počas svojej kariéry videl, ako z oddelenia odchádza a nastupuje mnoho ľudí. Zostal, pretože ho baví služba verejnosti a práca so známymi tvármi v agentúre. Vie tiež, že pri riešení problémov prináša svoje dlhoročné skúsenosti z verejnej agentúry. Jeho osobnosť sa hodí do pracovného prostredia štátnej agentúry; rád pracuje so známymi pravidlami a postupmi.

Viktor je hrdý na svoju službu, ale veľmi sa teší na svoj odchod do dôchodku, ktorý podľa neho nepríde tak skoro. Za posledných niekoľko rokov sa na úrovni oddelenia udialo veľa zmien, ktoré menia aj mnohé zo zaužívaných postupov, pravidiel a noriem, na ktoré bol Viktor počas 25 rokov na oddelení zvyknutý. Niektoré z týchto zmien zahŕňajú prijímanie mladších zamestnancov, reorganizáciu pracovných povinností, plány výkonnosti na zvýšenie kompetencií a zručností zamestnancov v nových oblastiach a nedávne prepúšťanie s cieľom pomôcť vyrovať rozpočet.



V rámci svojej snahy zanechať na oddelení stopu a vnieť doň skúsenosti z minulosti, o ktorých si myslí, že môžu byť prínosom, navrhol Viktor na stretnutí zamestnancov množstvo nápadov pre oddelenie. Jeho zamestnanci - ktorí sa v posledných rokoch stávajú demograficky a kultúrne čoraz rozmanitejšími - navrhujú zlepšenia a zmeny jeho nápadov. Nie sú si však istí, či sú jeho zmeny vzhľadom na celkové strategické smerovanie oddelenia práve najvhodnejšie. Okrem toho si nie sú istí, ako môžu stratégie realizovať, keď si tieto nápady vyžadujú zastarané zdroje a technológie. Niektorí mladší zamestnanci sú hlasnejší a spomínajú najnovšie trendy a postupy v strategickom myslení, ktoré by mohli byť prínosnejšie pre dosiahnutie cieľov oddelenia.

Viktor považuje tieto návrhy za útoky namierené proti jeho osobe a za odpor zo strany zamestnancov. Má pocit, že zakaždým, keď niečo navrhne, niekto z mladších zamestnancov mu hádže polená pod nohy. Prečo sa mu to deje práve teraz? Vie, že to musí zvládnuť. Nemôže dovoliť, aby takáto dynamika pokračovala ďalších päť rokov - alebo by mohol?

1. Aké kultúrne predpoklady podmieňujú Viktorovu perspektívu ako vedúceho štátneho orgánu?

2. Z čoho pramení Viktorova motivácia viesť?

3. Ako by ste opísali Viktorovu predstavu o sebe a jej vplyv na jeho líderstvo?

Reflexia

Viktor má niekoľko kultúrnych predpokladov, ktoré možno rozdeliť na rôzne kultúrne úrovne: individuálnu, tímovú, organizačnú a národnú kultúru. Medzi jeho predpoklady a presvedčenia môže patriť niektorý z nasledujúcich: tvrdá práca vás dostane na vrchol, každý musí dodržiavať pravidlá a postupy a musíte mať skúsenosti, aby ste vedeli, čo v práci robíte. To môže byť dôvod, prečo sa cíti napadnutý, keď jeho mladší zamestnanci predkladajú návrhy. Dôležité je tiež poznamenať, že Viktor mohol byť vychovaný v homogénnej kultúre, ktorá mu neumožňovala komunikovať s inými, ktorí nezdieľali rovnaké kultúrne hodnoty a presvedčenie. Viktor môže benefitovať z vlastného sebaopoznania a zistenia, ako jeho hodnoty prispievajú k jeho manažmentu. Týmto spôsobom Viktor pomôže svojmu tímu, aby ho lepšie pochopil.

CI Model v akcii

● **Získajte:** Viktor má veľa poznatkov o práci v organizáciách verejného sektora. Vďaka svojmu pôsobeniu v štátnej agentúre veľmi dobre pozná tento typ kultúry. Chýbajú mu však vedomosti o tom, čo je pre neho neznáme, najmä v súvislosti s generačnými otázkami. Vie, ktoré oblasti jeho práce ho frustrujú; teraz potrebuje získať informácie, ktoré mu pomôžu pochopiť, prečo ho to frustruje. Na zlepšenie svojej kultúrnej



inteligencie by Viktor potreboval vypracovať plán, ktorý mu pomôže lepšie spoznať rôzne kultúry v jeho pracovnom tíme.

- **Budujte:** Na budovanie svojich vedomostí o kultúrach môže Viktor vypracovať stratégie, ktoré mu pomôžu prepojiť jeho súčasné kultúrne vedomosti s novými vedomosťami, ktoré chce získať. Napríklad identifikuje, že charakteristiky mladšej generácie sú pre neho nové. Môže si zostaviť plán, v ktorom bude monitorovať svoju komunikáciu so zamestnancami, aby zistil, či skutočne rozumie tomu, čo sa deje. Tu je dôležité, aby si pri budovaní nových vedomostí uvedomil, aké zručnosti má a čo mu pri práci s mladšou generáciou chýba.

- **Uvažujte:** V tejto kultúrnej situácii je problémom Viktorova sebestačnosť. Do dôchodku mu zostáva niekoľko rokov a zvažuje, že to vzdá. Potrebuje urobiť zmenu, zmeniť svoj postoj z frustrácie na pozitívnu perspektívu. Môže to urobiť tak, že si bude vizualizovať pozitívne konečné výsledky a pripomínať si, že sa môže a mal by sa naďalej snažiť. Potrebuje zaviesť plán, v ktorom bude môcť sledovať svoju vnútornú motiváciu k problému.

- **Urobte to:** V tejto situácii sa zdá, že zmena bude pre Viktora ťažká, pretože je ustálený vo svojich spôsoboch. Viktora možno mentorovať a trénovať, aby premýšľal o zmene a jej vplyve na jeho situáciu tak, že si položí otázku: Čo sa mení, čo bude iné vďaka zmene a čo stratí? Pomocou týchto troch otázok sa naučí identifikovať zmenu a správanie, ktoré sa musí zmeniť, potenciálne výsledky zmeny a aké presvedčenia a hodnoty bude musieť v tomto procese zavrhnúť. Identifikovaním konkrétnych oblastí zmeny sa môže Viktor lepšie transformovať.

Prípadová štúdia 2: Mladí, sebavedomí a príliš rýchli

Julia, ktorá má 26 rokov, nedávno ukončila magisterské štúdium sociálnej práce na Chicagskej univerzite. Je to sebavedomá mladá žena, ktorá je zvyknutá robiť rýchle rozhodnutia a veľmi si cení svoju nezávislosť. Štúdium ukončila ako najlepšia v ročníku a počas celého štúdia ju jej kolegovia a profesori poznali ako "človeka, ktorý dokáže riešiť konflikty a nachádzať strategické, inovatívne prístupy k sociálnej práci". Je veľmi motivovaná a zaniietená pre otázky sociálnej spravodlivosti a sociálnej zmeny, najmä tie, ktoré sa týkajú chudoby a bývania.

Do svojej kariéry sociálnej pracovníčky vkladá veľké očakávania a našla si prácu v miestnej neziskovej organizácii, ktorá poskytuje prechodné bývanie ľuďom bez domova. Jej šéfka Joanne si ju veľmi váži, ale teraz, v druhom mesiaci jej práce, Juliu čoraz viac rozčuľuje šéfkina neustály mikromanažment a spochybňovanie jej rozhodnutí. "Príď za mnou skôr, ako urobíš závažné rozhodnutie. Nechcem, aby si postupovala tak rýchlo na vlastnú päsť," hovorí Joanne.



Julia sa pýta: "Urobila som doteraz nejaké chyby?" "Nie," odvetila Joanne, "ale mám pocit, že musíme isté veci odkonzultovať, kým sa pustíš do niektorých projektov. Si tu len dva mesiace a ešte sa musíš veľa vecí naučiť."

"Tak mi povedz, aké to sú. Chcela by som sa všetko naučiť, aby som mohla svoju prácu robiť lepšie," odpovie Julia.

"Myslím, že ešte nie si pripravená. O tejto práci sa toho musíš veľa naučiť. Ver mi, aj ja som bola ako ty, keď som bola mladšia, ale za tie roky som sa naučila, že na túto prácu treba čas a trpezlivosť. Je to rýchle tempo a práca v tejto oblasti môže byť emocionálne vyčerpávajúca. Pri tejto práci si jednoducho nemôžeme dovoliť robiť chyby."

Julia nemôže uveriť tomu, čo počuje. Je tu, odhodlaná a motivovaná, aby sa pustila do ďalšej práce, a Joanne hovorí, že je to príliš vyčerpávajúce. Pomyslí si: "Čo je to za pracovné prostredie, ktoré mi nedovolí využívať zručnosti a vedomosti?" Julia si pomyslí, že je to pre ňu veľmi ťažké.

Tento týždeň je Julia rozzúrená. Pracovala na prezentácii pre významného darcu a pripravila správu o pokroku klientov organizácie, za čo ju Joanne pochválila. Napriek tomu jej bolo bez okolkov povedané, že sa nemôže zúčastniť na stretnutí s darcom. "To je smiešne," myslí si Julia. "Idem ďalej. Zostanem tu, kým si nenájdem niečo lepšie, ale určite sa začnem obzerať po okolí."

1. Aké presvedčenia a hodnoty "zakorenia" Joanne a Júliu v ich sebakoncepcii?
2. Aké odporúčania máte pre Joanne a Juliu pri práci s osobou inej generácie?
3. Ako by ste Joanne a Julii navrhli využiť zásady kultúrnej inteligencie pri riešení tejto medzikultúrnej situácie?

Reflexia

Julia verí, že sa rýchlo učí a má vysoké sebavedomie. Chce rýchlo postúpiť na vyššiu pozíciu, ale má pocit, že nadriadená Joanne jej vytvára prekážky. Joanne to tak necíti a je presvedčená, že vzhľadom na svoje skúsenosti v odbore to vie najlepšie. Joanne aj Julia vedia, kto sú a čoho sú schopné. Okrem toho si obe o sebe vytvárajú domnienky vedúce k ich správaniu. Pre obe osoby by bolo užitočné vykonať cvičenie, ktoré by preskúmalo ich správanie, myšlienky, ktoré toto správanie sprevádzajú, a emócie, ktoré pociťujú.

CI Model v akcii

- **Získajte:** Joanne je v tejto prípadovej štúdii vo formálnej vedúcej pozícii. Ako vedúca, ktorá chce byť kultúrne inteligentná, by sa Joanne snažila pochopiť, aké skúsenosti mala v minulosti, ktoré prispievajú k jej zmyšľaniu o osobách, ako je Julia. Potrebuje vytvoriť spojenie medzi týmito informáciami a novými informáciami o tom, čo chce zažiť v



súvislosti s generačnou kultúrou. Pre Joanne by bolo užitočné premýšľať o tom, ako sa cíti ona a čo by mohla predpokladať, že bude cítiť Julia v ich vzájomných vzťahoch. Identifikácia emócií a pocitov môže slúžiť ako skvelý zdroj spätnej väzby, ktorý Joanne pomôže pochopiť celý obraz situácie.

- **Budujte:** Aby Joanne zlepšila svoju kultúrnu inteligenciu, môže si vyhľadať mentora, ktorý pracoval s osobami ako Julia. Pri práci v oblasti CI je dôležité vedieť hovoriť o kultúrnych situáciách, najmä o svojich plánoch a cieľoch súvisiacich s prácou s rôznymi kultúrnymi skupinami. V tejto situácii môže mentor pomôcť Joanne identifikovať časti kultúry, ktoré možno nezachytáva, ako sú Juliine vysoké očakávania od seba samej, jej schopnosť robiť veci v neformálnom pracovnom prostredí a jej preferencie pracovného štýlu.

- **Uvažujte:** Joanne si v tejto prípadovej štúdii myslí, že Julia je naozaj schopná realizovať projekty a úlohy. Môže však urobiť viac pre to, aby pomohla budovať svoju vlastnú sebestačnosť, ako aj Juliinu, a tak zlepšiť kultúrnu inteligenciu oboch. Je účinnejšie, ak Joanne naplánuje s Juliou týždenné stretnutia zamerané na hodnotenie a pokrok. Na týchto sedeniach môže Joanne pomôcť Julii pochopiť konkrétne výsledky a očakávania, ako aj využiť príležitosť mentorovať ju. Rozvoj jej kultúrnej inteligencie by znamenal, že Joanne bude na tieto stretnutia prichádzať pripravená poskytnúť správny typ spätnej väzby a rozpoznať, kedy túto spätnú väzbu poskytnúť.

- **Urobte to:** Joanne dokáže rýchlo poukázať na to, aké sú Juliine slepé miesta v ich vzájomných vzťahoch. Vidí však Joanne svoje vlastné slepé miesta? V tejto zložke CI Joanne môže a mala by zhodnotiť svoje vlastné správanie vrátane toho, čo možno nevidí, pretože je príliš sústredená na to, či Julia urobí chybu. Jej schopnosť prispôbiť sa spočíva v tom, že si uvedomí, čo ju zneisťuje, keď Julia podáva dobrý výkon. Zastáva nejaké presvedčenie alebo postoj k tomu, ako sa dá práca dokončiť? Alebo kto môže prácu vykonať?

Prípadová štúdia 3: Budovanie multikultúrneho tímu - stojí to za to?

Kalia pracuje vo veľkom podniku a riadi rôznorodý tím ôsmich ľudí. Dvaja z jej zamestnancov majú okolo 20 rokov, dvaja okolo 30, traja okolo 40 a jeden okolo 50. Štyria členovia jej tímu sú belosi a ďalší štyria sú Hispánci, Afroameričania, Ázijčania a Afričania. Jej mladší zamestnanci sú pomerne noví, pracujú tu menej ako dva roky. Väčšina členov jej tímu pracuje v organizácii 5 až 10 rokov a jej najstarší zamestnanci sú v nej už 25 rokov, teda o 10 rokov dlhšie, ako je Kalia vo svojej vedúcej pozícii.

Vo všeobecnosti sú členovia tímu k sebe navonok srdeční, ale Kalia vie, že medzi niektorými zamestnancami existuje napätie, ktoré má vplyv na úspech a produktivitu tímu. Je si vedomá, že jeden z mladších zamestnancov, Robert, je často frustrovaný z toho, že jeho hispánska kolegyňa Ana prenecháva autoritu a rozhodovanie iným členom tímu. V rozhovoroch s ním zisťuje, že mladší zamestnanec má pocit, že Ana by mala častejšie



vyjadrovať svoje názory. Robertova frustrácia vyplýva z jeho presvedčenia, že každý v tíme by mal mať možnosť prispievať v spoločnom, demokratickom procese. Má pocit, že keď Ana prenecháva svoje rozhodovanie ostatným, nie je zodpovedná ako člen tímu.

Margaret, vysokopostavená členka tímu, zachytila Robertove poznámky a má pocit, že nerešpektuje Anin štýl práce. Spomenula mu, že by mohlo ísť o "kultúrnu záležitosť" a že by sa mal naučiť prispôbiť svoje správanie a štýl práce tak, aby lepšie vyhovoval jej potrebám. Na to Robert zamrmlal: "To je jedno. Ty o nás nič nevieš." Takéto reakcie viedli Margaret k presvedčeniu, že nerešpektuje jej znalosti a pôsobenie v organizácii.

Úprimne povedané, Kalia je unavená z riadenia osobností ľudí. Má pocit, že ľudia by sa mali jednoducho naučiť prispôbiť pracovným štýlom toho druhého. Aj keď si to myslí, zároveň je presvedčená, že dobrý vedúci musí zjednotiť tím bez ohľadu na ich rozdiely a pracovné štýly. Tento rok si dala za cieľ, aby ona aj tím vyriešili tieto medzikultúrne problémy. Vzhľadom na predchádzajúce pokusy však nemá veľké nádeje na úspešný výsledok. Keď sa naposledy pokúšala vyriešiť medzikultúrne tímové problémy, cítila sa ako úplný neschopák. Obáva sa reakcií zamestnancov na tento ďalší pokus. Vlastne vždy, keď si na to stretnutie spomenie, strhne sa. Jednoducho nemala dostatok zručností na to, aby uľahčila rozhovor na ich poslednom stretnutí. Rozmýšľa, či tento ďalší pokus jej tím nejako posunie vpred, alebo či to bude len ďalší neúspech.

- 1. Ako by ste opísali Kalinu sebestačnosť?*
- 2. Ako ovplyvňuje Kalina sebestačnosť jej vedenie?*
- 3. Aké stratégie odporúčate Kalii, aby jej pomohli zlepšiť jej kultúrnu inteligenciu?*
- 4. Aké odporúčania máte pre Kaliu pri vedení jej zamestnancov, aby sa stali kultúrne inteligentným tímom?*

Reflexia

Kalia pracuje s multikultúrnym tímom a každý jeho člen má svoje individuálne odlišnosti. V takejto situácii by bolo pre Kaliu užitočné preskúmať jej motiváciu a sebestačnosť pri riadení multikultúrnych tímov a riešení medzikultúrnych konfliktov. Jej vlastná sebestačnosť môže mať a má vplyv na jej líderstvo. Ak jej zamestnanci vidia, že je neistá alebo nie je schopná riešiť konflikty, môžu ignorovať pozíciu, ktorú má ako líderka. Pretože sa zdá, akoby bola preťažená, bolo by pre ňu vhodné rozdeliť jej cieľ vytvoriť kultúrne inteligentný tím na malé, zvládnuteľné ciele. Môže tiež pomôcť ostatným, aby si uvedomili základy kultúrnych rozdielov na pracovisku a pozitívne spôsoby, ako možno rozdiely využiť na naštartovanie ich práce.

CI Model v akcii



- **Získajte:** Pre Kaliu ako vedúcu pracovníčku je dôležité pochopiť typy individuálnej a tímovej kultúry, ktoré sú prítomné na pracovisku. Jej frustrácia z tímu je dôsledkom toho, že nevie, čo má robiť na základe svojho obmedzeného pohľadu na kultúru. Rozšírenie jej pohľadu na pochopenie hodnotových dimenzií kultúry, ako sú jazyk, moc, autorita a rod, jej môže pomôcť lepšie pochopiť situáciu. Keď sa Kalia naučí tieto nové informácie, môže zhodnotiť svoj pokrok tým, že identifikuje body vo svojich interakciách, v ktorých sa objavujú hodnotové dimenzie, a či zhodnotila situáciu správne. Pochopenie podrobností o kultúre jej pomôže pochopiť kultúrnu dynamiku, ktorá je v hre.
- **Budujte:** Riešenie kultúrnych konfliktov môže byť náročné, najmä pre niekoho, ako je Kalia, kto sa im chce vyhnúť. V tejto situácii bude musieť Kalia pomôcť vyriešiť konflikt medzi členmi tímu. Môže to urobiť dvoma spôsobmi: po prvé, pomôže členom tímu pochopiť ich individuálne pracovné štýly a v tomto prípade vezme členov, ktorí majú najviac konfliktov, bokom na diskusiu. Po druhé, môže im pomôcť pochopiť, ako jednotlivé kultúry prispievajú ku kultúre tímu, a to tak, že im opíše typ tímu, ktorý chce vybudovať. Konflikt môže riešiť sama alebo si prizvať externého mediátora.
- **Uvažujte:** Kaliina úzkosť a stres, ktoré si sama spôsobuje, sú prekážkou jej úspechu ako líderky. Domnieva sa, že nemá dostatok zručností na to, aby mohla v budúcnosti viesť stretnutia, a jej myšlienky sa sústreďujú práve na tento bod. Nemôže sa vyhnúť situácii; preto by bolo pre Kaliu užitočné vytvoriť menšie akčné kroky pre svoj tím a pre seba, aby splnila vyššie cieľ. Potrebovala by zachovať pokoj a sústrediť sa na danú úlohu.
- **Urobte to:** Kaliina vnútorná motivácia jej veľmi pomôže zvládnuť situáciu. Vie, že nemá dostatok zručností na to, aby mohla sprostredkovať ďalšie stretnutie, ale môže nájsť spôsob, ako si vybudovať svoje zručnosti, alebo si môže prizvať externú osobu, ktorá jej pomôže sprostredkovať stretnutie. Ak sa rozhodne sprostredkovať stretnutie sama, bude sa musieť zamyslieť a určiť súbory zručností, ktoré by potrebovala. Môže to urobiť tak, že najprv identifikuje myšlienky, ktoré má v súvislosti so situáciou, a správanie, ktoré tieto myšlienky sprevádza. Pritom môže zistiť, že má zručnosti na sprostredkovanie, ale potrebuje viac sebadôvery.

Referencie

<https://commonpurpose.org/knowledge-hub/what-is-cultural-intelligence/>

<https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/importance-cultural-intelligence-within-a-global-organization/>

<https://www.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>

https://www.google.com.cy/search?q=case+study+of+cultural+intelligence&ei=LYdvYtCSN-6DhbIP1feDkAc&oq=case++cultural+intelligence&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYADIGCAAQBxAeOg



Co-funded by
the European Union

[glIABAIEAcQHjoICAAQBxAFEb5KBAhBGABKBAhGGABQAFi4DWDeHGgAcAF4AIABf4gBtQWSAQMxLjWYACgAQHAAQE&sclient=gws-wiz](https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence)

<https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>



Lekcia 3 – Komunikácia medzi kultúrami (P3)

Výsledky vzdelávania

Nižšie uvedené **stratégie** môžu byť účinné pri komunikácii medzi kultúrami.

- **Poznajte sa:** Pochopte, prečo sa venujete tejto téme, predsudkom, predpokladom, postojom, sympatiám a antipatiám.
- **Poznajte rôzne kultúry a hodnoty**
- **Používajte spoločný jazyk:** Vyhnite sa slangu a žargónu. Používajte každodennú slovnú zásobu.
- **Neponáhľajte sa:** Nerobte unáhlené závery. Nechajte niekoho dokončiť, uvoľnite sa a buďte flexibilní.
- **Zohľadnite fyzické a ľudské prostredie:** Zahŕňa to fyzické prostredie a kontext, zvyky, doterajšiu prax a čas.
- **Zlepšite komunikačné zručnosti:** Počúvajte a buďte pozorní. Sústreďte sa na explicitné signály a buďte citliví na implicitné náznaky. Všimajte si neverbálne signály a komunikáciu. Stanovte si spoločné ciele.
- **Podporujte spätnú väzbu. Umožnite korekciu a úpravu posolstva:** Vytvorte príjemné prostredie. Kladte otázky a pozorne počúvajte odpovede.
- **Rozvíjajte empatiu.** Pochopte a oceňte svetonázor druhých. Správajte sa k druhým tak, ako chcete, aby sa oni správali k vám.

Koncepty, zručnosti & postupy

Koľko vašich komunikačných návykov sa zmení, keď prekročíte hranice? Ako komunikujú rôzne kultúry? Či už cestujete z osobných alebo pracovných dôvodov, pri zmene prostredia dochádza k zmene, ktorá nás často zaskočí. Kultúra plynie a vyvíja sa prostredníctvom manželstiev, trhov, pohybu a času. Ako môžeme komunikovať v rámci vyvíjajúcich sa kultúr a ako si môžeme byť istí, že sme boli pochopení?

Čím skôr si tím uvedomí, ako kultúra ovplyvňuje jeho prácu, tým skôr môže začať premieňať svoje rozdiely na príležitosti. Kultúra zásadne ovplyvňuje spôsob, akým vnímame svet, a pod vedením kreatívneho lídra ju možno úspešne usmerniť v rámci úspešného mnohostranného podniku. Akčné body, ktoré už boli v tomto článku zdôraznené, považujte za víziu pre potenciálne rýchlostné prekážky, ktoré vás čakajú.

Meyer navrhuje osvojiť si štýl vedenia inšpirovaný čínskou kultúrou, ktorý v sebe spája flexibilitu a reaktivitu. Všimnite si, ako sa najproduktívnejšie stretnutia rodia z



nepredvídateľných rozhovorov. Zostaňte pohotoví a ohýbajte svoj štýl podľa toho, ako si to vyžaduje aktuálna situácia, pri zachovaní rovnováhy krátkodobého a dlhodobého plánovania. Pre dnešného kreatívneho lídra je reaktivita kľúčová, preto považujte všetky plány za flexibilné a zlepšite tak svoje zručnosti, vzťahy a tvorbu nápadov.

Je nevyhnutné pochopiť, ktoré činnosti a presvedčenia sú jedinečné pre jednotlivca a ktoré sú kultúrne zakorenené. Kultúra žije hlboko v každom z nás, a predsa nikdy nie je jediným spôsobom, ako pochopiť ciele, záujmy a preferencie človeka. Začnite svoje vzťahy pochopením osoby v rámci kultúry a prostredia a ste na najlepšej ceste ku komunikácii medzi kultúrami.

Ak môže byť komunikácia medzi ľuďmi taká náročná, potom je isté, že komunikácia medzi kultúrami je ešte náročnejšia. Každá kultúra má stanovené pravidlá, ktoré jej členovia považujú za samozrejmé. Málokto z nás si uvedomuje vlastné kultúrne predsudky, pretože kultúrny vnem sa začína už vo veľmi mladom veku. A hoci sa niektoré poznatky, pravidlá, názory, hodnoty, fóbie a obavy danej kultúry učia explicitne, väčšinu informácií absorbujeme podvedome.

Výzva pre nadnárodnú komunikáciu nebola nikdy väčšia. Celosvetové obchodné organizácie zistili, že medzikultúrna komunikácia je dôležitou témou - nielen z dôvodu rastúcej globalizácie, ale aj preto, že ich domáca pracovná sila je čoraz rozmanitejšia, etnicky a kultúrne.

V niektorých kultúrach sú osobné väzby a neformálne dohody oveľa závažnejšie ako akákoľvek formálna zmluva. V iných sa za prvoradé považuje dôkladné znenie právnych dokumentov. Kultúry s vysokým kontextom (stredomorská, slovanská, stredoeurópska, latinskoamerická, africká, arabská, ázijská, americko-indiánska) ponechávajú veľkú časť posolstva nešpecifikovanú. Je potrebné pochopiť ju na základe kontextu, neverbálnych náznakov a interpretácie medzi riadkami toho, čo sa skutočne hovorí. Naopak, kultúry s nízkym kontextom (väčšina germánskych a anglicky hovoriacich krajín) očakávajú, že správy budú explicitné a konkrétne. Prvé hľadajú význam a porozumenie v tom, čo nie je povedané - v reči tela, v mlčaní a pauzách, vo vzťahoch a empatii. Tí druhí kladú dôraz na priame vysielanie a prijímanie presných správ a na presnosť hovorených alebo písaných slov.

Medzikultúrna komunikácia: problémy, chyby a rozdiely

Výraz tváre

Vyjadrovanie emócií je v našej kultúre samozrejmosťou, napríklad je normálne usmievať sa, keď niekto rozpráva, aj keď vás to nijako zvlášť nebaví, je to synonymum pozornosti a porozumenia. Na druhej strane, v severnej Európe sú výroky dosť kontrolované, zatiaľ čo



na Východe nie sú veľmi príjemné a deti sú vychovávané k určitej dôvernosti, čo sa pocitov týka.

Oči a pohľad

Keď sa vám na Západe niekto pozrie priamo do očí, interpretuje sa to pozitívne, ako gesto lojality a úprimnosti. Nie je to tak na celom svete, napríklad v niektorých krajinách Ázie a Afriky sa pohľad priamo do očí môže interpretovať ako výzva alebo erotický signál. V Japonsku zvyčajne oči smerujú k zemi alebo nabok od osoby, ktorá hovorí, alebo sú takmer zatvorené, čo vyjadruje rešpekt a maximálnu pozornosť.

Koncept času

Význam dochvílnosti sa v jednotlivých krajinách líši: v industrializovaných krajinách je dochvílnosť základnou požiadavkou, vo východných krajinách je dochvílnosť len približným ukazovateľom. Čas je pre Orientálcov kruhový, to znamená, že ho vyznačuje príroda, a nie človek.

Ruky a ruky

V euroamerických kultúrach je energické podanie ruky znakom úprimnosti, v iných sa však prebytok sily považuje za zdroj neprijemností, prípadne na Východe je podanie ruky úplne nezvyčajné.

V niektorých kultúrach, napríklad v arabskej, sa prekríženie nôh, teda podopretie členka o koleno, považuje za neslušné a neúctivé správanie. Ukázanie podrážky topánky sa rovná výroku: "choď preč". Ukazovanie nôh sa dokonca považuje za svätokrádež.

Vzdialenosť medzi telami

Vzdialenosť, nazývaná aj bublina medzi dvoma hovoriacimi osobami, zodpovedá približne 60 cm. Táto bublina sa v jednotlivých kultúrach v Stredomorí líši, často sa tí, ktorí hovoria, dotýkajú konverzačného partnera, pri chôdzi sa berú za ruku alebo pod pazuchu. V Japonsku dokonca chôdza veľmi blízko osoby opačného pohlavia nadobúda sexuálny podtón.

Hierarchia

Je to pojem prítomný vo všetkých kultúrach, v Taliansku ho cítiť predovšetkým na pracovisku, kde sa prejavuje rešpekt voči nadriadenému. V Amerike však môže prezentovať nápady a projekty svojim šéfom ktokoľvek. V Afrike a Ázii sa hierarchia veľmi rešpektuje a prejavuje sa aj zvedavými a osobnými otázkami.



Oblečenie

Každá kultúra má vlastnú predstavu o správnom a formálnom oblečení. Napríklad v Taliansku sa za formálnu považuje kombinácia košele s kravatou a saka, bez farebnej schémy. V USA stačí kravata aj s košeľou s krátkym rukávom, v Európe a na Východe zamestnancov v kancelárii neprijmú, ak nemajú sivý, modrý alebo čierny oblek.

Symbol statusu

Identifikačné prvky postavenia sa líšia v závislosti od kultúry a spoločenskej triedy. V Európe sa vystatovanie sa bohatstvom nepovažuje za pozitívne, zatiaľ čo v arabskej alebo slovanskej kultúre sa schvaľuje bez predsudkov.

Používanie hlasu

Angličan, ktorý by videl hovoriť 2 Talianov, by si myslel, že sa hádajú, pretože používajú intenzívny tón hlasu a neustále sa navzájom prerušujú, čo je pre nich typické pri hádkach. Zvyk prekrývania hlasov je všeobecne akceptovaný stredomorskou kultúrou, nie však inými kultúrami.

Kultúrne špecifické správanie možno vysvetliť na základe kultúrnych noriem. To môže pomôcť pochopiť udalosti, ktoré by boli inak iritujúce, nezvyčajné a zvláštne. Preto je toto poznanie dôležitým základom pre konštruktívnu spoluprácu medzi príslušníkmi rôznych kultúr.

Aktivity a Prípadové štúdie

Aktivity: Komunikácia medzi kultúrami

Komunikácia naprieč kultúrami je MOOC z British Council-u, ktorý vám pomôže pochopiť vplyv kultúry na formovanie každodenného správania vrátane komunikácie. Poskytne vám zručnosti a nástroje na identifikáciu kultúrnych preferencií v spôsobe komunikácie ľudí a na zefektívnenie vašej vlastnej komunikácie v multikultúrnych a viacjazyčných situáciách.

V rámci kurzu sa budete zamýšľať nad tým, ako kultúra ovplyvnila vaše preferencie a správanie v multikultúrnych a viacjazyčných situáciách. Predstaví vám aj nástroje, ktoré vám pomôžu lepšie pochopiť, ako ľudia z iných kultúrnych prostredí preferujú komunikáciu. Naučíte sa celý rad stratégií a techník, ktoré môžete okamžite použiť na prípravu na nové a známe medzikultúrne interakcie, efektívnu komunikáciu a zvládanie náročných situácií.



Tento kurz je súčasťou programu Digitálne zručnosti - našej reakcie na náročné podmienky, ktorým čelia mladí ľudia počas pandémie Covid-19 - ktorý sa zameriava na nové a kreatívne formy digitálnej práce s publikom, najmä s ľuďmi, ktorí sú marginalizovaní a nedostatočne zastúpení.

Účastníci, ktorí absolvujú kurz, budú schopní:

- Uplatňovať medzikultúrne myslenie na flexibilnú a citlivú komunikáciu v rôznych multikultúrnych a viacjazyčných situáciách.
- Vyhodnocovať nové a známe kultúrne situácie s pochopením toho, ako môžu ostatní reagovať vaše preferencie a správanie, čo vám umožní reagovať pozitívne a empaticky.
- Sebavedomo a efektívne sa zapájať do náročných medzikultúrnych situácií.

Prípadová štúdia: Medzikultúrna komunikácia

Kamarátka z Venezuely bola pozvaná na večierok v USA. Na pozvánke boli uvedené hodiny od 17:00 do 22:00. Pre Venezuelčanku to bolo takmer nepredstaviteľné. "Ako môže niekto vedieť, kedy sa večierok skončí?" spýtala sa. Podľa nej sa večierok nedá "načasovať". Začína sa vtedy, keď sa začne, a končí sa vtedy, keď sa skončí.

Taliani manažér s veľkou dávkou zlostnej gestikulácie označil nápad svojho holandského kolegu za "bláznivý". Holandský manažér odpovedal. "Ako to myslíš, bláznivý? Zvážil som všetky faktory a myslím si, že je to prijateľný prístup. A upokojte sa! Musíme to analyzovať, a nie sa nechať strhnúť na stranu emocionálneho divadla." V tej chvíli Talian odišiel zo stretnutia.

V medzinárodných obchodných praktikách zohrávajú úlohu rozum aj emócie. To, ktorý z nich dominuje, závisí od toho, či sme v našom prístupe afektívni (ochotne prejavujeme emócie) alebo emocionálne neutrálni. Príslušníci neutrálnych kultúr svoje pocity neodhaľujú telegraficky, ale starostlivo ich kontrolujú a tlmia. V kultúrach s vysokou mierou afektu dávajú ľudia svoje pocity otvorene najavo smiechom, úsmevom, grimasou, mračením sa a niekedy aj plačom, krikom alebo odchodom z miestnosti.

Hoci mnohé spoločnosti v súčasnosti ponúkajú školenia o rôznych kultúrach, v ktorých podnikajú, je dôležité, aby zamestnanci, ktorí komunikujú v rôznych kultúrach, boli trpezliví a pracovali na zvyšovaní svojich znalostí a porozumenia týmto kultúram. To si vyžaduje schopnosť vidieť, že vlastné správanie a reakcie človeka sú často podmienené kultúrou a že hoci sa nemusia zhodovať s našimi, sú z kultúrneho hľadiska vhodné.



Ak vedúci alebo manažér, ktorý pracuje v kultúrne rozmanitom tíme alebo v tíme, ktorý zahŕňa osoby hovoriace rôznymi jazykmi, vyznávajúce rôzne náboženstvá alebo sú členmi spoločnosti, ktorá si vyžaduje nové porozumenie, musí pracovať na tom, aby to zohľadnil.

Zvážte všetky osobitné potreby, ktoré môžu mať jednotlivci v tíme. Môžu napríklad dodržiavať rôzne sviatky alebo dokonca mať odlišný pracovný čas. Pamätajte na rozdiely v časových pásmach a snažte sa, aby si všetci zúčastnení boli vedomí týchto rozdielov a rešpektovali ich.

Vo všeobecnosti platí, že trpezlivosť, zdvorilosť a trochu zvedavosti sú veľmi dôležité. A ak si nie ste istí prípadnými rozdielmi, jednoducho sa opýtajte členov tímu. Opäť platí, že najlepšie to možno urobiť v individuálnej atmosfére, aby sa nikto necítil "postavený pred hotovú vec" alebo v rozpakoch, možno dokonca trápne, keď diskutuje o svojich vlastných potrebách či rozdieloch.

Ako dosiahnuť efektívnu medzikultúrnu komunikáciu? 10 tipov

1. DODRŽUJTE ETIKETU

Mnohé kultúry majú špecifickú etiketu v oblasti spôsobu komunikácie. Napríklad na začiatku komunikácie medzi jednotlivcami sa očakáva určitý stupeň formálnosti. Každá kultúra má svoj vlastný špecifický spôsob označovania tejto formálnosti: "Herr" a "Frau" v Nemecku, obrátené rodinné a krstné mená v Číne a používanie "san" v Japonsku pre mužov a ženy atď. Uvedomte si tieto znaky familiárnosti a neprechádzajte hneď na krstné mená, kým vám to druhá osoba nenaznačí.

2. VYHNITE SA SLANGU

Ani ten najvzdelanejší cudzinec, pre ktorého nie je angličtina rodným jazykom, nemá komplexné znalosti anglického slangu, idiómov a prísloví. Možno porozumie jednotlivým slovám, ktoré ste povedali, ale nie kontextu alebo významu. V dôsledku toho ich môžete nakoniec zmiestť alebo v horšom prípade uraziť.

3. HOVORTE POMALY

Aj keď je angličtina v medzikultúrnej situácii bežným jazykom, nie je dobré hovoriť bežnou konverzačnou rýchlosťou. Pomôže vám zmiernenie tempa, ako aj jasné rozprávanie a správna výslovnosť. Rozdeľte svoje vety na krátke, definovateľné úseky a dajte poslucháčovi čas na preklad a strávenie vašich slov v priebehu rozprávania. Ale nezvoľnite príliš tempo, pretože by to mohlo pôsobiť povýšenecky. Ak osoba, s ktorou hovoríte, hovorí príliš rýchlo alebo jej prízvuk vám sťažuje porozumenie, nebojte sa ju tiež zdvorilo požiadať, aby spomalila.



4. ZACHOVAJTE JEDNODUCHOSŤ

V medzikultúrnej konverzácii nie je potrebné, aby ste si ju sťažovali používaním zložitých slov. Stačí, keď to bude jednoduché. Dvojslabičné slová sú oveľa zrozumiteľnejšie ako trojslabičné a jednoslabičné slová sú lepšie ako dvojslabičné. Povedzte radšej "Prosím, urobte to rýchlo" ako "Prosím, urobte to efektívnym spôsobom".

5. TRÉNING A AKTÍVNE POČÚVANIE

Aktívne počúvanie je veľmi účinnou stratégiou na zlepšenie medzikultúrnej komunikácie. Zopakujte alebo zhrňte, čo druhá osoba povedala, aby ste sa uistili, že ste jej správne porozumeli, a položte často kladené otázky. Pomáha to budovať vzťah a zabezpečuje, aby sa dôležité informácie nestratili alebo neboli nesprávne pochopené.

6. STRIEDAJTE SA V ROZPRÁVANÍ.

Uvoľnite priebeh rozhovoru tým, že sa budete v rozprávaní striedať. Vyjadrite sa a potom počúvajte, ako druhá osoba reaguje. Najmä keď ľudia hovoria po anglicky ako svojím druhým jazykom, je lepšie hovoriť s nimi v krátkych výmenách názorov, než viesť dlhý monológ, ktorý by mohol byť pre nich ťažko zrozumiteľný.

7. ZAPISUJTE SI VECI

Ak si nie ste istí, či vám druhá osoba správne porozumela, pre istotu si to zapíšte. Môže to byť užitočné najmä pri diskusii o veľkých číslach. Napríklad v Spojenom kráľovstve píšeme miliardu ako 1 000 000 000, ale v USA sa to píše ako 1 000 000 000 000 000.

8. VYHÝBAJTE SA UZAVRETÝM OTÁZKAM

Neformulujte otázky, ktoré vyžadujú odpoveď "áno" alebo "nie". V mnohých kultúrach je ťažké alebo trápne odpovedať záporne, takže vždy dostanete odpoveď "áno", aj keď skutočná odpoveď je "nie". Namiesto toho sa pýtajte otvorené otázky, ktoré si vyžadujú informácie ako odpoveď.

9. BUĎTE OPATRNI S HUMOROM

Mnohé kultúry berú obchod veľmi vážne a veria v profesionálne správanie a dodržiavanie protokolu za každých okolností. V dôsledku toho neocenia používanie humoru a vtipov v obchodnom kontexte. Ak sa rozhodnete použiť humor, uistite sa, že bude v druhej kultúre pochopený a ocenený a nebude urážať. Uvedomte si, že britský sarkazmus má v zahraničí zvyčajne negatívny účinok.



10. BUĎTE PODPOROU

Efektívna medzikultúrna komunikácia je o tom, aby sa všetky strany cítili príjemne. V každej konverzácii s osobou, ktorej angličtina nie je rodným jazykom, k nej pristupujte s rešpektom, snažte sa komunikovať zrozumiteľne a povzbudzujte ju, keď vám odpovedá. Pomôže im to vybudovať sebadôveru a dôveru vo vás.



Referencie

<https://www.asme.org/topics-resources/content/communicating-across-cultures>

<https://diversity.med.wustl.edu/resources/strategies-for-effective-communication-across-cultures/>

<https://www.britishcouncil.org/society/communicating-across-cultures-course>

<https://www.thnk.org/insights/communicating-across-cultures/>

<https://www.amanet.org/articles/communicating-across-cultures/>

<https://www.mindtools.com/CommSkill/Cross-Cultural-communication.htm>

<https://www.chrysos.org.uk/blog/top-ten-tips-for-effective-cross-cultural-communi>

<https://www.mic.usi.ch/case-studies-intercultural-communication>

<https://www.pbs.org/ampu/crosscult.html>

[https://www.academia.edu/14859201/What are the Benefits and Challenges of Cross-cultural Diversity in Teams](https://www.academia.edu/14859201/What_are_the_Benefits_and_Challenges_of_Cross-cultural_Diversity_in_Teams)

<https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>



Lekcia 4 – Budovanie na základe kultúry, identity a vnímania pre vytvorenie lepšieho pracovného prostredia (P4)

Výsledky vzdelávania

Pri práci v multikultúrnom prostredí môže byť veľmi náročné zohľadniť kultúru a identitu. Táto výzva môže byť rovnako náročná ako obohacujúca. Pokiaľ ide o našu lekciu, ciele vzdelávania sú zamerané na tri rovnako dôležité oblasti, ako sú osvojenie si vedomostí a rozvoj zručností a postojov.

V tomto prípade je naším hlavným cieľom predstaviť rôzne kultúry, individuálne identity a vnímanie zmysluplne, otvorene a pozitívnym spôsobom. Je dôležité rešpektovať, vážiť si a objasňovať "inakosť", pretože je to spôsob, ako spoznať a pochopiť, že každý z nás má iné hodnoty, ktoré sú formované mnohými faktormi, ako je odlišné kultúrne alebo ekonomické zázemie, náboženstvo, viera, výchova, spoločenský život a mnohé iné. V tejto lekcii dosiahneme výsledky vzdelávania:

1. Rozvoj mäkkých zručností
2. Lepšia spolupráca a komunikačné kompetencie
3. Rozšírenie vedomostí o kultúrnej rozmanitosti
4. Získanie postojov, zručností a vedomostí na fungovanie v rôznych kultúrach
5. Kultúrne povedomie

Koncepty, zručnosti & postupy

ČO JE KULTÚRA?

V skutočnosti nemôžeme povedať, aká je jediná a jedinečná definícia kultúry, pretože ide o fenomén, ktorý skúmalo mnoho autorov, a keďže sa kultúry navzájom líšia, aj názory na to, ako ju definovať, sú rôzne. Nejde len o to, že existuje veľa rôznych kultúr, ale aj o to, že kultúra nie je statická a môže sa vyvíjať v čase. Dokonca aj prístupy k tomu, ako definovať kultúru, sa môžu líšiť od všeobecných definícií ako "osobitný spôsob života" (Raymond Williams, 1962) alebo súbor prvkov, ktoré sú spoločné pre ľudí tej istej kultúry (Trindias, Kurowski 1993), až po dvanásťbodový kontrolný zoznam pozostávajúci zo špecifických znakov správania každej kultúry (Brislin, 2000).



Ďalšou skutočnosťou, ktorú nemožno ignorovať, je to, ako globalizácia a vzájomné prepojenie dnešného sveta ovplyvňujú rôzne kultúry. Rôzne kultúry už nie sú navzájom izolované a rozvoj komunikačných technológií nám umožňuje každodenné spoznávanie, pozorovanie a zažívanie rôznych kultúr bez akýchkoľvek prekážok.

ČO JE IDENTITA?

Identita je veľmi dôležitou súčasťou každého jednotlivca a je silne prepojená s kultúrou. To, ako vnímame veci (napríklad národnosť, farbu pleti, jazyk, zdravotné postihnutie, oblečenie), je ovplyvnené a filtrované našou kultúrnou identitou. Ako človek vyrastá, prebieha proces socializácie do rôznych identít a my si vytvárame špecifické postoje alebo presvedčenia, ktoré môžu, ale nemusia byť zdieľané inými kultúrami. Vo všeobecnosti sa považuje za veľmi vhodné byť od útleho veku vystavený rôznym kultúrnym skupinám, aby naše vnímanie okolitého sveta bolo chápavejšie a tolerantnejšie. Ak človek nie je vystavený rôznym kultúram, často sa stáva, že je ťažké vidieť fenomény rôznych kultúr z rozličných perspektív a pohľad na svet sa stáva veľmi úzkym a niekedy dokonca naivným. Skúsenosť s rôznymi kultúrnymi skupinami neznamena, že budete musieť zmeniť svoju identitu alebo prijať ich názory či postoje, môže vám však ponúknuť možnosť pochopiť, prečo a ako sa vaša identita sformovala tak, ako sa sformovala.

ČO JE VNÍMANIE?

Vnímanie v podstate znamená, ako vidíme a pozeráme sa na veci. Najskôr sa informácie musia dostať do nášho "systému" prostredníctvom zmyslov a až potom sú tieto informácie ovplyvnené našou identitou, postojmi, presvedčením kultúry. Na ilustráciu toho, ako sú zmyslové informácie ovplyvnené našou kultúrou, použijeme nasledujúce príklady:

- **Zrak.** Ľudia z rôznych kultúr vidia módu úplne odlišne. To, čo možno považovať za prijateľné alebo žiadané, môže byť v iných kultúrach nežiaduce alebo zakázané. Napríklad škótske kilty sa stále používajú ako formálny odev na tradičné podujatia a mnohí Škóti stále uprednostňujú nosenie kiltov pred nohavicami. V iných kultúrach by sa však mohlo považovať za nevhodné, aby muži nosili oblečenie, ktoré nezahŕňa nohavice.
- **Dotyk.** V niektorých kultúrach môže byť dotyk vnímaný úplne inak ako v iných. Napríklad v niektorých arabských, afrických a ázijských krajinách sa muži môžu verejne držať za ruky alebo prejavovať fyzickú náklonnosť na znak bratstva alebo priateľstva, zatiaľ čo inde môže toto správanie naznačovať romantický vzťah. Hoci v týchto kultúrach je dotýkanie sa mužov normálnejšie, fyzický kontakt medzi osobami opačného pohlavia, ktoré nie sú rodinnými príslušníkmi, je v arabských krajinách vnímaný negatívne.
- **Zvuk.** Niektoré kultúry vnímajú zvuky inak, ako skvelý príklad môžeme použiť atonálnu hudbu, ktorá je čoraz populárnejšia. Atonálna hudba však môže byť veľmi



nepríjemná, pretože ľudia sa tieto kombinácie neučili a môže im znieť veľmi nekomfortne.

- **Chuť.** Aj keď je vkus veľmi individuálny a ľuďom môžu byť nepríjemné rôzne veci, ovplyvňuje ho aj to, "na čo ste zvyknutí". Napríklad Surströmming je mierne solený fermentovaný sled' z Baltského mora, ktorý je vo švédskej kuchyni tradičný minimálne od 16. storočia. Je to jedno z najsmradľavejších jedál na svete a v iných kultúrach môže byť jeho konzumácia veľmi náročná, hoci pre Švédov je považovaný za delikatesu.
- **Vôňa.** Západné kultúry vynakladajú veľa času a úsilia na to, aby sa pokúsili zamaskovať svoj prirodzený telesný pach. Používame rôzne parfumy, spreje alebo krémy, aby sme "pekne" voňali. Niektoré kultúry však uprednostňujú prirodzené telesné vône a toto maskovanie im príde neprirodzené.

Zmyslové informácie, ktoré prijímame, sú filtrované aj inými abstraktnejšími pojmami, ako je ekonomické postavenie, politické presvedčenie, výchova atď. Potom jednoducho a prirodzene rozdeľujeme ľudí do dvoch kategórií - tí, ktorí sú ako my, a tí, ktorí ako my nie sú, a tiež veľmi prirodzene považujeme ľudí, ktorí sú nám podobní, za dôveryhodnejších a všeobecne lepších. To je však veľmi nebezpečné, a preto je nesmierne dôležité prekonať tieto vzorce tým, že budeme čo najviac vnímať "inakosť".

AKO MÔŽE KULTÚRA OVPLYVNIŤ PRACOVNÉ PROSTREDIE

Je prirodzené, že rôzne kultúry vnímajú prácu odlišne a odlišne ju aj vykonávajú. Možno to pozorovať podľa preferencií rôzneho pracovného času, prestávok, množstva práce, ktoré jednotlivec alebo skupina zvládne, alebo preferencií práce. Vysvetliť tieto rozdiely možno pohľadom na rozdiel v práci západných a východných kultúr. Západné kultúry sa zameriavajú skôr na jednotlivca ako na kolektív a osobné úspechy a výkony sa oceňujú a odmeňujú. Na druhej strane ľudia z východných kultúr sa viac zameriavajú na skupinové úspechy, a preto sú viac spojení so svojimi kolegami a spolupracovníkmi. To viedlo k tendencii západných kultúr vyčleňovať objekty z kontextu a uvažovať o nich izolovane, čo im umožňuje zamerať sa konkrétne na samotný objekt, čo je veľmi užitočné napríklad vo vede. Na druhej strane príslušníci východných kultúr uvažujú o objektoch vo vzťahu k iným objektom, čo je veľmi užitočné pri vývoji riešení sociálnych problémov, pretože môžu skúmať, ako môžu konkrétne zmeny objektov ovplyvniť iné objekty (Markman, 2014). Práca v multikultúrnom prostredí nám pomáha kombinovať rôzne perspektívy a spôsoby myslenia a môže nám pomôcť lepšie vykonávať našu prácu a tiež sa naučiť niečo nové o iných kultúrach. Práca v multikultúrnom prostredí však môže byť aj veľmi náročná ako aj spôsobovať mnoho problémov a nedorozumení.

VÝHODY A VÝZVY MULTIKULTÚRNEHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA

Práca v multikultúrnom prostredí má mnoho výhod, uvedieme len niektoré z nich:



- Rôzne kultúrne perspektívy môžu inšpirovať kreativitu a podporovať inovácie: V mnohých veľkých spoločnostiach vedia, že zamestnávanie pracovníkov z rôznych kultúrnych prostredí môže priniesť skvelé nápady. Keďže rôzne kultúry, osobnosti, vlastnosti, názory a perspektívy vytvárajú podnetné inovatívne prostredie a priestor na diskusiu.
- Kultúrna citlivosť, rozhládenosť a znalosť miestnych pomerov znamená kvalitnejší a cielenejší marketing. Pochopenie rôznych kultúr je dôležité a práca s kolegami z rôznych kultúr, hovoriacimi rôznymi jazykmi môže pomôcť vyhnúť sa nedorozumeniam pri interakcii so zákazníkmi z ich rodných krajín. Ak tím vytvára napríklad obsah na šírenie informácií, ako sú plagáty, billboardy atď., je dôležité, aby bol kultúrne citlivý a väčšinou sa to najlepšie robí, ak zapojíte niekoho miestneho.
- Čerpanie z kultúrne rôznorodých talentov umožňuje organizácii prilákať a udržať si tie najlepšie talenty: Na rôznorodom pracovisku je pravdepodobnejšie, že zamestnanci zostanú lojálni, ak sa cítia rešpektovaní a oceňovaní za svoj jedinečný prínos. To zase podporuje vzájomný rešpekt medzi kolegami, ktorí si tiež cenia rôznorodú kultúru, perspektívy a skúsenosti členov svojho tímu. Inkluzívna atmosféra medzikultúrnej spolupráce je vynikajúcim spôsobom, ako stmeliť kolegov a tímy.
- Rôznorodé tímy sú produktívnejšie a dosahujú lepšie výsledky: Práca v tíme, v ktorom je prítomná diverzita, môže na prvý pohľad vyzerať náročne, avšak rozdielnosť názorov a odborných znalostí môže viesť k novým riešeniam, vyššej produktivite a zvyšuje konkurencieschopnosť členov tímu. V skutočnosti štúdie tiež ukazujú, že tímy s členmi z rôznych kultúrnych prostredí bývajú oveľa šťastnejšie a produktívnejšie.
- Väčšia príležitosť na osobný a profesionálny rast: Práca s kolegami z rôznych kultúrnych prostredí vám môže pomôcť spoznať rôzne tradície, odlišné myslenie, názory, zručnosti, presvedčenia a postoje. Rôznorodé prostredie prirodzene priťahuje ľudí, ktorí sú otvorení a dokážu pracovať nad podobnosťami a rozdielmi v rámci skupiny. Práca v takomto prostredí vám pomôže prekonať predsudky a etnocentrizmus a stať sa globálnym občanom.

S kultúrne rôznorodým pracovným prostredím sú spojené aj niektoré výzvy. Hoci klady prevažujú nad zápormi, na špecifické ťažkosti a výzvy by sa nemalo zabúdať a v tíme sa musia riešiť veľmi opatrne.

- Kolegovia z niektorých kultúr môžu byť menej ochotní nechať sa vypočuť: Je veľmi dôležité vytvoriť pracovný priestor, v ktorom sa všetci cítia dobre, keď môžu hovoriť a zdieľať svoje nápady. Môže to byť veľmi náročné najmä v prípade ľudí



pochádzajúcich z kultúrneho prostredia, kde je prísne prítomná zdvorilosť a hierarchia, čo môže ovplyvniť ich ochotu vyjadriť sa.

- Integrácia v multikultúrnych tímoch môže byť náročná vzhľadom na predsudky alebo negatívne kultúrne stereotypy: Je veľmi dôležité podporovať integráciu medzi kolegami, pretože niektoré stereotypy a predsudky medzi rôznymi kultúrnymi skupinami môžu viesť k izolácii jednotlivcov. To sa dá prekonať niektorými kvalitnými teambuildingovými aktivitami a často je najlepšie riešiť to citlivo a s humorom, aby sa prelomili mosty.
- Profesionálna komunikácia môže byť nesprávne interpretovaná alebo ťažko pochopiteľná v rôznych jazykoch a kultúrach. Aj keď je angličtina väčšinou oficiálnym jazykom multikultúrneho prostredia, niekedy sú veci nesprávne pochopené alebo môžu byť nesprávne interpretované pri preklade. To isté platí aj pre neverbálnu komunikáciu, kde je dôležité vziať do úvahy, že to, čo je pre nás v poriadku, môže byť v iných kultúrach vnímané negatívne.
- Rozdielne chápanie profesionálnej etikety: Napriek tomu, že multikultúrne pracovné prostredie môže priniesť veľa kreativity, odlišné postoje, hodnoty, správanie a etiketa na pracovisku môžu byť náročné. Napríklad rozdielna dĺžka prestávok na kávu, odlišný pracovný rozvrh alebo dochvilnosť môžu na pracovisko vniesť veľa negativity.

Aktivity a prípadové štúdie

Existuje mnoho rôznych typov aktivít, ktoré nám môžu pomôcť vytvoriť fungujúce multikultúrne pracovné prostredie. Ako sme už spomenuli v predchádzajúcej časti, práca s kolegami z rôznych kultúrnych prostredí môže byť náročná, no zároveň obohacujúca. Tu je niekoľko príkladov činností a prístupov z rôznych prostredí, ktoré môžu pomôcť pri tejto úlohe:

- **Pre prácu v podnikaní:** Zamestnanci sa musia cítiť ocenení a začlenení: je veľmi dôležité, aby bol každý z tímu zapojený a mal pocit, že jeho názory sú vypočuté a rešpektované.
- **Kladenie otázok pomáha spoznať jednotlivcov:** Pýtať sa jednotlivcov na ich názory a vedieť o nich niečo bez toho, aby sme zasahovali do ich osobného priestoru, vždy pomôže pochopiť motívy niektorých činností, ktoré by na prvý pohľad mohli vyzerať zvláštne.
- **Zachovanie fair play:** je veľmi dôležité rovnomerne rozdeliť pracovnú záťaž a úlohy v tíme. Nerovnomerné delegovanie práce, pretože niekto je iný, môže v pracovnom prostredí spôsobiť veľa problémov.



- **Pozitívne a bezpečné pracovné prostredie:** je dôležité, aby sa každý cítil v pracovnom prostredí bezpečne. Pozitívne pocity a bezpečnosť vedú k stabilite na pracovisku.
- **Nikdy nekončiaca úloha:** práca v multikultúrnom prostredí nám ponúka neobmedzené zdroje na spoznávanie iných kultúr a iných jednotlivcov. Záleží len na vás, ako ďaleko zjídete pri spoznávaní pôvodu iných a členovia tímu sú často veľmi vďační, ak sa niekto zaujíma o ich kultúru.

Pri kurzoch, vyučovaní, v učebniach:

- **Otvorenosť a neodsudzujúci prístup:** V dnešnom multikultúrnom svete je veľmi dôležité, aby učiteľ/lektor pochopil, že niektorí ľudia sa nesprávajú určitým spôsobom pre svoju povahu, alebo v prípade detí, že sa správajú zle, ale môže to byť spôsobené aj ich kultúrnym pôvodom. Na učiteľov to vyvíja veľký tlak, aby zistili, prečo sa niekto správa nevhodne, a aby sa dozvedeli viac o individuálnom príbehu. Dnešná trieda by mohla byť taviacim kotlom mnohých rôznych etník. Mnohé deti sú utečenci z krajín zmietaných vojnou. Niektoré môžu byť chudobné. Iné môžu byť bohaté. V mexickej kultúre ľudia prejavujú úctu objatím. V čínskej kultúre ľudia prejavujú úctu úklonom. Bez ohľadu na okolnosti by mal učiteľ rešpektovať jednotlivcov takých, akí sú, a byť otvorený ich myšlienkam a obavám.
- **Ctíte si rôzne jazyky:** Niekedy prísť do inej krajiny, kde sa hovorí iným jazykom, môže byť veľmi ťažké. Je dôležité, aby v prípade, že daná osoba nehovorí dokonale tým istým jazykom alebo ním nehovorí vôbec, nemala pocit, že je považovaná za druhotriedneho občana, alebo v niektorých prípadoch bude považovaná za menej inteligentnú. Pre triedu by mohlo byť veľmi užitočné postaviť stenu slov pozostávajúcu zo slov v materinskom jazyku a jazyku, ktorý sa jednotlivec učí. Pomôže im to rýchlejšie sa s nimi asociovať a tiež to dáva príležitosť ostatným naučiť sa niečo nové z rôznych jazykov.
- **Multikultúrne knižnice:** môže to byť veľmi užitočný nástroj nielen pre kurzy a školy, ale aj pre akékoľvek prostredie, kde sa miešajú kultúry s rôznymi jazykmi (napríklad nemocnice, parky, kaviarne). Nielenže to pomôže jednotlivcom z rôznych krajín cítiť sa lepšie, ak nájdu knihu vo svojom jazyku alebo autora zo svojej krajiny; môže to tiež obohatiť vedomosti ostatných.
- **Oslava odlišností:** je to veľmi účinný spôsob, ako hneď od začiatku zmeniť postoj k inakosti na pozitívny. Namiesto negatívneho poukazovania na odlišnosti je veľmi užitočné oslavovať ich a ukazovať ich ako niečo jedinečné a cenné. V multikultúrnych triedach býva najzábavnejšou udalosťou, keď deti môžu priniesť a



zažiť jedlo z rôznych krajín, takto môže jednotlivec ukázať časť svojej kultúry a ostatné deti môžu zažiť niečo nové z ich kultúry ako pozitívnu asociáciu.

Pre jednotlivcov začínajúcich pracovať v multikultúrnom prostredí:

- **Akceptujte a uznajte rozdiely:** je veľká pravdepodobnosť, že ak budete pracovať v multikultúrnom prostredí, práca sa bude vykonávať mierne alebo dosť odlišne od toho, na čo ste boli zvyknutí. Snažte sa to uznať a akceptovať, pretože snaha zmeniť celý tím ľudí okolo vás a pracovné postupy môže byť bojom s veternými mlynmi.
- **Učte sa nové veci:** Príchod do práce v multikultúrnom prostredí vás môže nútiť držať sa niektorých vzorcov správania vrátane negatívnych postojov alebo vnímania konkrétnych kultúr. Obnovte si vnútorné nastavenie a začnite odznova, zachovajte si čistú a otvorenú myseľ a nedovoľte, aby vás ovládli predsudky.
- **Predpokladajte o ľuďoch to najlepšie:** práca v multikultúrnom prostredí môže byť náročná, pretože rôzni ľudia reagujú v rôznych situáciách odlišne. Významné je to aj vtedy, keď pochádzajú z rôznych kultúr. Neurazte sa, ak niekto nereaguje tak, ako ste očakávali, a snažte sa pochopiť dôvody, ktoré za tým stoja, pretože to môže byť súčasťou jeho kultúry.
- **Požiadajte o spätnú väzbu:** Získať spätnú väzbu z multikultúrneho pracovného prostredia by mohlo byť naozaj cenné, pretože rôzni ľudia budú vo vašom pracovnom výkone vidieť rôzne kvality a negatíva. To by vám mohlo poskytnúť aj iný pohľad na to, ako si ceníte sami seba a aké sú vaše silné a slabé stránky.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Nº 1

Kultúrne konflikty a nedorozumenia môžu vzniknúť, keď sa jednotlivci dostanú do kontaktu s osobami s protikladnými hodnotami. Kontrolný zoznam hodnôt v práci predstavuje rozsiahlu škálu dimenzií, podľa ktorých sa hodnoty súvisiace s prácou líšia, a skúma protikladné hodnoty, ktoré sa nachádzajú na každom póle každej z týchto dimenzií. Táto aktivita vyzýva učiacich sa, aby sa zamysleli nad niektorými vlastnými kultúrnymi hodnotami, a žiada ich, aby preskúmali potenciálny vplyv kultúrnych rozdielov pri práci v novej krajine alebo kultúre.

Kontrolný zoznam hodnôt v práci (označte svoju odpoveď 5 - rozhodne súhlasím, 4 - skôr súhlasím, 3 - ani súhlasím, ani nesúhlasím, 2 - skôr nesúhlasím, 1 - rozhodne nesúhlasím)

- Dávam prednosť tomu, aby ľudia prešli priamo k veci a nestrávil čas obchádzaním okolo horúcej kaše. 1 2 3 4 5
- Myslím si, že je dôležité vyhýbať sa konfliktom, aj keď to znamená len naznačiť ťažké otázky. 1 2 3 4 5
- Je dôležité byť vždy úprimný, otvorený a čestný, a to aj s rizikom, že ostatní stratia tvár a zažijú hanbu. 1 2 3 4 5



- Je dôležité, aby nič, čo urobím, nespôsobilo, že ostatní stratia tvár, aj keby to znamenalo, že musím nájsť iné spôsoby odovzdávania dôležitých informácií. 1 2 3 4 5
- Dávam prednosť učeniu sa prostredníctvom prijímania a osvojovania si informácií z odborného zdroja 1 2 3 4 5
- Dávam prednosť učeniu sa skúmaním, praktizovaním a experimentovaním s novými myšlienkami. 1 2 3 4 5
- Keď mám nejakú prácu, radšej sa sústredím na úlohu: idem priamo do situácie, vyriešim veci a idem ďalej. 1 2 3 4 5
- Keď mám urobiť nejakú prácu, radšej sa sústredím na ľudí: venujem čas spoznávaniu tých, s ktorými budem pracovať. 1 2 3 4 5
- Dávam prednosť tomu, aby ľudia striktno dodržiavali merateľné a štruktúrované termíny. Byť načas je kľúčom k efektivite. 1 2 3 4 5
- Uprednostňujem flexibilný prístup k dodržiavaniu času. Flexibilný prístup k termínom je kľúčom k efektivite. 1 2 3 4 5

REFLEKCIA

1. Dajte učiacemu sa kópiu kontrolného zoznamu Hodnoty v práci.
2. Poskytnite mu niekoľko minút na vyplnenie informačného listu.
3. Učiaci sa pravdepodobne identifikoval dôležité kultúrne rozdiely medzi jeho vlastným prístupom a prístupom inej kultúry alebo krajiny, ktorá ho zaujíma. Prediskutujte s ním niektoré z nasledujúcich otázok:

- Ako sa tieto rozdiely môžu prejaviť v pracovnom prostredí?
- Ako by mohli ľudia z inej krajiny alebo kultúry vnímať váš prístup v práci?
- Akú výzvu predstavujú tieto rozdiely?
- Akým spôsobom by ste mohli prispôsobiť svoje správanie, aby ste zvládli a prekonali tieto kultúrne rozdiely?



PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Nº 2

Bez ohľadu na to, ako dobre je človek pripravený na medzikultúrny kontakt, nedorozumenia sa môžu vyskytnúť v každej situácii, v ktorej sa stretávajú osoby s rôznymi hodnotami, presvedčeniami a spôsobmi konania. Za týchto okolností je potrebné pokúsiť sa prekonať nedorozumenia štruktúrovaným a jednoznačným spôsobom. Táto aktivita predstavuje kritické prípady opisujúce medzikultúrne nedorozumenia a vyzýva učiacich sa, aby tieto prípady spracovali.

Postup

1. Predstavte cieľ aktivity.
2. Rozdajte žiakom kópiu informačnej tabuľky.
3. Použite prvý incident ako príklad a požiadajte žiakov, aby si urobili brainstorming o druhom incidente a vyplnili tabuľku.
4. Zosumarizujte a diskutujte. V prípade 2 bol neformálny a humorný štýl prezentácie USA v rozpore s nemeckými očakávaniami.

Kritický incident 1

Výrobná spoločnosť chcela zvýšiť svoj upadajúci vývoz do kontinentálnej Európy. Ronald, mladý holandský marketingový manažér s bohatými skúsenosťami z amsterdamskej pobočky organizácie, bol na šesť mesiacov vyslaný do londýnskej centrálnej spoločnosti, aby pomohol s novým marketingovým projektom. Ronald strávil niekoľko týždňov skúmaním metód marketingového oddelenia a rozhovormi so svojimi kolegami. Nakoniec vypracoval niekoľko jasných návrhov na zvýšenie európskeho predaja, ktoré chcel predložiť na stretnutí vrcholového manažmentu. Počas stretnutia Ronald vysvetlil, aké sú problémy a čo je potrebné urobiť na ich vyriešenie. Na konci stretnutia sa Ronald opýtal, či má niekto nejaké pripomienky alebo návrhy, a bol trochu prekvapený, keď všetci mlčali. O týždeň neskôr bol Ronald preložený späť do Amsterdamu, hoci mu do konca vyslania zostávali ešte tri mesiace. Krátko na to dostal Ronaldov manažér v Amsterdame z ústredia správu, v ktorej sa navrhovalo, aby bol presunutý na "menej citlivú" pozíciu v spoločnosti, kde by nemusel rokovať s klientmi alebo vyšším manažmentom.

Kritický incident 2

Andreas, mladý absolvent americkej obchodnej školy, sebavedome vkročil do berlínskej konferenčnej miestnosti a postavil sa na pódium. Bol tam, aby publiku z celého nemeckého spoločného podniku predstavil radikálnu zmenu sieťových systémov svojej organizácie. Andreas sebavedomo prechádzal jednotlivými bodmi svojej prezentácie v logickom slede, pričom sa spoliehal na slajdy, aby sprostredkoval technickejšie informácie. Aby zaujal publikum, pridal trochu humoru a porozprával niekoľko vtipov. Po skončení



formálnej prezentácie Andreas vyzval na otázky. V tomto momente zaujal neformálnejší postoj, vyzliekol si sako, uvoľnil kravatu a posadil sa na okraj stola. Oslovoval publikum krstnými menami a dával pozor, aby udržiaval očný kontakt s každým, s kým hovoril. Keď publikum odchádzalo, podal každému ruku a potľapkal ho po chrbte v kamarátskom geste, presne ako vo filmoch. Na jeho prekvapenie boli ohlasy z niektorých častí organizácie značne zmiešané.

Reflektácia

	Incident 1 - Ronald	Incident 2
Rozpoznajte kultúrny rozmer	K nedorozumeniu došlo v situácii, keď sa dostali do kontaktu ľudia z rôznych kultúrnych prostredí. Ronald mal pocit, že koná zdvorilo a konštruktívne, ale jeho správanie vnímali britskí kolegovia inak. To naznačuje, že v tom, čo sa stalo, zohrali úlohu kultúrne rozdiely.	
Analyzujte, čo spôsobilo nedorozumenie	K nedorozumeniu došlo v dôsledku prezentácie, ktorú predniesol Ronald. Holanďania majú tendenciu oceňovať priamu a jednoznačnú komunikáciu. Naopak, Briti si často cenia komunikáciu, ktorá nerozhádže loď alebo vyjadruje kritiku pomerne nejednoznačne. Briti preto mohli nesprávne vnímať Ronaldovu uvážlivú a zdvorilú prezentáciu ako otvorene konfrontačnú a kritickú.	
Rozhodnite, ktoré možnosti sú dostupné	Ronald sa mohol rozhodnúť, že s Britmi už nebude komunikovať, alebo jednoducho zmeniť štýl komunikácie tak, aby vyhovoval jeho publiku.	



	Prípadne by mohol jasne vyjadriť rozdiely v komunikačných štýloch a v spolupráci so svojimi partnermi nájsť taký štýl komunikácie, ktorý by vyhovoval všetkým zúčastneným.	
Rozhodnite sa pre najlepšiu(-e) možnosť(-ti)	Z krátkodobého hľadiska je pravdepodobne najlepšou možnosťou, aby Ronald prispôbil svoj štýl komunikácie svojmu publiku. To mu s najväčšou pravdepodobnosťou umožní získať odozvu, ktorú od svojej komunikácie očakáva. Z dlhodobejšieho hľadiska bude zrejme prospešné riešiť kultúrne rozdiely v organizácii.	
Zhodnoťte, čo sa stalo	Zhodnotenie odozvy na jeho ďalšiu prezentáciu mu umožní rozhodnúť, aký účinok mala zmena komunikačného štýlu.	

Referencie

[https://www.ambitia.eu/wp-](https://www.ambitia.eu/wp-content/uploads/2019/02/2%20Intercultural%20Trainig%20Exercise%20Pack.pdf)

[content/uploads/2019/02/2%20Intercultural%20Trainig%20Exercise%20Pack.pdf](https://www.ambitia.eu/wp-content/uploads/2019/02/2%20Intercultural%20Trainig%20Exercise%20Pack.pdf)

<https://www.brighthubeducation.com/teaching-methods-tips/75909-creating-a-multicultural-environment-in-the-classroom/>

<https://thedecisionlab.com/insights/business/how-culture-affects-the-way-we-work>

<https://courses.lumenlearning.com/atdcoursereview-speechcomm-1/chapter/culture-personality-and-perception/>

<https://www.grin.com/document/33708>

https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/110578_book_item_110578.pdf



Co-funded by
the European Union

<https://freelymagazine.com/2019/03/29/to-hug-or-not-to-hug-physical-contacts-vary-across-cultures/>

<https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>

<https://www.peoplehr.com/en-gb/blog/create-a-good-working-environment-in-a-multicultural-office/>



Lekcia 5 – Facilitačné techniky pre proces sociálneho začlenenia (P5)

Výsledky vzdelávania

Študenti dokážu vytvoriť a udržiavať v triede alebo tíme prostredie, ktoré:

- Podporuje účasť všetkých členov skupiny.
- Uľahčuje bezpečné experimentovanie s novými myšlienkami, postojmi a správaním.
- Dodržiava správne zásady vzdelávania dospelých.
- Umožňuje účastníkom podieľať sa na zodpovednosti za udržiavanie atmosféry podporujúcej otvorenú výmenu názorov.

Žiaci vedia používať facilitačné techniky, ktoré:

- Poskytnúť účastníkom súbor metód a nástrojov, ktoré im pomôžu pri ich profesionálnych aktivitách zameraných na rozvoj a zlepšenie mäkkých zručností migrantov.
- Zvyšujú povedomie účastníkov o ich kompetenciách.
- Podporovať premyslenú, relevantnú účasť, ktorá podporuje individuálne učenie a iniciatívu.
- Udržať záujem a pozornosť účastníkov.
- Podľa potreby objasniť materiál, ukázať jeho relevantnosť k danej téme.

Žiaci štrukturujú prezentáciu informácií tak, aby:

- Ukázali ich užitočnosť v reálnom svete.
- Udržali skupinu pri úlohe.
- Zabezpečili uspokojivé ukončenie každej vzdelávacej aktivity alebo cvičenia.
- Plynule prechádzali od jednej aktivity k druhej.



Koncepty, zručnosti & postupy

Čo sú facilitačné techniky?

Facilitačné techniky sú veľmi účinným nástrojom na umožnenie a presadzovanie rovnosti medzi ľuďmi. Používa ich vedúci seminára alebo facilitátor, ktorý pri vedení seminára alebo triedy využíva rôzne techniky z dvoch hlavných dôvodov:

1. Na urýchlenie získavania informácií o plánovaní, analýze a návrhu.
2. Aby sa zabezpečilo, že účastníci sedenia budú efektívne spolupracovať.

Facilitácia je proces využívania vedomostí účastníkov pri usmernení správania účastníkov s cieľom dosiahnuť súbor vopred stanovených cieľov, ako rozvíjať mäkké zručnosti migrantov alebo zvyšovať povedomie migrantov o ich kompetenciách.

Facilitačné techniky sa používajú na zhromažďovanie informácií, rozhodovanie a komunikáciu. Niektoré techniky sa môžu používať na viac ako jeden účel.

Benefity facilitačných techník:

Medzi výhody používania techník skupinovej facilitácie patria:

- Eliminácia vplyvu politiky a boja o moc pri rozhodovacom procese.
- Zlepšenie komunikácie medzi účastníkmi zasadnutia.
- Vyvážená účasť na zabezpečenie skutočného konsenzu skupiny.
- Posunutie zasadnutia dopredu s cieľom zabezpečiť pokrok.
- Zvýšená kreativita.
- Riešenie konfliktov v otázkach plánovania alebo návrhu.
- Väčšie odhodlanie dosiahnuť výsledky na zasadnutí.
- Manažované očakávania.

Techniky a metódy skupinovej facilitácie:

Facilitačné techniky sú praktickým využitím princípov a koncepcií skupinovej dynamiky, behaviorálnej psychológie a komunikačnej vedy. Tieto techniky predstavujú súbor nástrojov, ktoré môže facilitátor alebo moderátor použiť pri vedení seminára.

Súbor techník, ktoré si facilitátor časom osvojí, sa niekedy označuje ako súbor nástrojov alebo kit-bag. Facilitátor musí okrem pochopenia mechaniky používania techniky rozumieť aj podmienkam, za ktorých sa môže každá technika použiť. Facilitátor vždy dopĺňa svoj súbor nástrojov a podľa potreby skúša techniky. Je dôležité uvedomiť si, že dynamika každého seminára používateľov bude iná, pričom každá situácia si vyžaduje jedinečný súbor techník na uľahčenie pokroku a úspechu.



Niektoré z najlepších facilitačných techník pre proces sociálnej inklúzie sú:

1. Akčné plánovanie

Je to jednoduchá a účinná technika na získanie odhodlania konať. Funguje tak, že starostlivo zaznamenávate každú akčnú položku, a to nasledovne:

- "Čo" je akčný bod.
- "Kedy" sa má akcia naplánovať a predpokladaný dátum dokončenia.
- "Kto" je priradený k danej činnosti.
- Pokrok v súvislosti s akciou (na začiatku nechajte prázdne).

2. Brainstorming.

Brainstorming je ideálnym nástrojom na generovanie veľkého množstva nápadov v rámci skupiny. Avšak pre efektívne brainstormingové sedenia:

- Nápady by mali voľne prúdiť.
- Snažte sa o kvantitu, nie o kvalitu nápadov.
- Každý nápad jasne zaznamenajte.
- Nekritizujte ani nehodnoťte nápady počas zasadnutia.
- Zvážte možnosť nezávislého facilitátora skupiny.

Facilitátor by mal okrem toho povzbudiť tím, aby prišiel s niekoľkými "neštandardnými" alebo "bláznivými" nápadmi. Tie môžu často stimulovať ideálne riešenie.

3. Energizéry

Energizéry sú ideálne na zvýšenie úrovne osobnej energie v skupine. V prípade potreby ich používajte vo vhodných intervaloch počas dňa, aby ste skupinu znovu oživilí. Repertoár energizérov si môžete rozšíriť preštudovaním príručiek o školení, zdieľaním nápadov s kolegami a vymýšľaním vlastných.

Kľúčové zásady používania energizérov sú:

- Mali by byť zábavné a povzbudzujúce.
- Nech sú krátke, napr. päť minút.
- Vykonávajte ich s dostatočným priestorom.
- Dbajte na všetky potenciálne zdravotné a bezpečnostné riziká, napr. žiadne stoličky alebo vybavenie, ktoré by prekážalo.
- Nie sú fyzicky príliš náročné a aby sa ich mohli zúčastniť všetci členovia skupiny.



4. **Bud'te divokí.**

Facilitačná metóda "Go Wild" zahŕňa spísanie 20 nápadov začínajúcich vetou "nebolo by dobré, keby...".

Výsledkom je povzbudenie skupiny, aby prišla s lepšími a nápaditejšími riešeniami. Na začiatku môžu byť výroky zrejmé a predvídateľné, ale postupom času sa stanú čoraz kreatívnejšími a "divokejšími".

5. **Stanovte si pravidlá.**

Facilitátor alebo vedúci stretnutia by mal najprv presvedčiť skupinu, aby si stanovila základné pravidlá alebo "tímový kódex" pre prácu v skupine. Urobte to v počiatkovej fáze stretnutia skupiny.

Okrem toho, kľúčové zásady pre stanovenie týchto základných pravidiel sú:

- Stanoviť prijateľný kódex správania.
- Poskytnúť referenčný rámec pre členov skupiny, aby mohli konštruktívne spochybňovať.
- Pomôcť skupine dosiahnuť dohodu o tom, čo je dôležité.
- Musia byť dostatočne konkrétne, aby boli praktické.
- Nesmú potláčať kreativitu skupín.
- Zostávajú v rámci skupiny.

Ako teda postupovať pri stanovovaní týchto pravidiel skupinovej práce? Navrhujeme:

- Získajte si skupinu a zaznamenajte spätnú väzbu na flip-chart.
- Požiadajte každého jednotlivca v skupine, aby zhrnul svoje vlastné myšlienky na lístočky a potom ich umiestnil na tabuľu.
- Ak máte málo času alebo ide o jednoduchové podujatie, odporúčame si pripraviť vizuály s kľúčovými slovami, ktoré predstavujú "základné pravidlá" alebo vhodný "tímový kódex správania" pre daný deň.

6. **Skupinové hodnotenie.**

Ak skupina zhodnotí, čo sa na stretnutí naučila a čo získala, pomôže to zvýšiť jej výkonnosť. Zaberie to len päť až desať minút. Začnite položením troch jednoduchých otázok:

- Čo sme urobili dobre?
- Existuje niečo, čo nefungovalo dobre?



- Mali by sme nabudúce urobiť niečo inak?

7. Ice-breaking aktivity.

Aktivity na prelomenie ľadov, tzv. ice-breakers sú ideálne na to, aby sa ľudia zapojili do interakcie hneď na začiatku stretnutia, a je obzvlášť užitočné pre začínajúce skupiny. Okrem toho pomáhajú odpútať pozornosť členov skupiny od obsahu stretnutia a zároveň sa sústreďujú na vzájomnú prácu odľahčenou formou. Okrem toho sa vďaka ice-breaking aktivitám bude každý člen skupiny cítiť začlenený a vytvorí sa tak mostík k samotnému stretnutiu.

Hlavnými zásadami pri výbere ice-breaking aktivít sú, že by mali:

- Byť pútavé pre účastníkov.
- Byť krátke a jednoduché.
- Prinášať relevantnosť k téme stretnutia alebo školenia.

8. Meta-plánovanie.

Meta-plánovanie je jednoduchá technika, ktorá nabáda jednotlivcov, aby vyjadrili svoje myšlienky k diskutovanej problematike. Stručne povedané, spočíva v napísaní kľúčových slov na Post-it lístky a ich následnom spoločnom umiestnení a usporiadaní do podskupín na flip-chart alebo priestor na stene.

Požiadajte jednotlivcov, aby v tichosti napísali jednu myšlienku na každý Post-It lístok a potom poznámky umiestnili na tabuľu, hárok flipchartu alebo niečo podobného typu. Keď budú všetky poznámky na tabuli, vy (alebo jeden či dvaja členovia skupiny) môžete porovnať podobné nápady a pridať podnadišpis.

Výsledkom tohto prístupu je, že pomáha zahrnúť nápady a príspevky všetkých v čo najkratšom čase. Umožňuje tiež skupine dospieť k niektorým rýchlym záverom.

9. Multi-hlasovanie.

Táto technika umožňuje skupinám využiť brainstorming na vytvorenie dlhého zoznamu nápadov. Následne je potrebné zúžiť tieto nápady na zvládnuteľné množstvo, aby sa dali reálne zväziť. Výberovým procesom, do ktorého sa zapojí celá skupina, sa potom vyberú najlepšie nápady, aby sa ušetril čas.

Tu je zhrnutie tohto procesu:

- Po skončení brainstormingu skupina preskúma zoznam s cieľom objasniť a zlúčiť podobné nápady/možnosti.



- Potom vykonajte hlasovanie zdvihnutím ruky pre každú možnosť. Prípadne nechajte skupinu prejsť k zoznamu a označiť svoje voľby alebo použite lepiacu bodku pre každú realizovateľnú možnosť. Účastníci môžu hlasovať za ľubovoľný počet možností.
- Facilitátor potom spočíta hlasy.
- Hlasy polovice alebo väčšej skupiny sú dôvodom na ďalšiu diskusiu a debatu.
- Facilitátor zakrúžkuje alebo označí každú položku, ktorá si teraz zaslúži ďalšie zváženie.
- Potom sa uskutoční ďalšie hlasovanie na základe zredukovaného zoznamu možností, hoci účastníci môžu hlasovať len za polovicu zostávajúcich možností na zozname.
- Potom sa použijú ďalšie dve kolá hlasovania, aby sa rozsah zoznamu ďalej znížil na polovicu
- Zvyčajne skupiny potrebujú na ďalšiu analýzu tri až päť možností
- Následne skupina diskutuje o výhodách a nevýhodách zostávajúcich možností
- Potom sa v rámci skupiny diskutuje o výhodách a nevýhodách každej zostávajúcej možnosti
- Nakoniec skupina vyberie najlepšiu možnosť alebo určí hlavné priority pre ďalšiu analýzu a diskusiu.

10. Rebríček.

Zostavenie rebríčka je rozhodovacia technika, ktorá pomáha skupine vybrať najvhodnejší a najrelevantnejší nápad. Najprv môžete použiť brainstorming na vytvorenie množstva nápadov, ktoré hľadáte. Potom musí skupina určiť kritérium výberu, ktoré použije na usmernenie svojho osobného rozhodovacieho procesu, na základe číselnej stupnice.

Napríklad každá osoba môže použiť hodnotenie od jedna do šesť, kde šesť je jej preferovaný výber. Nakoniec sa hodnotenia jednotlivých účastníkov sčítajú a určí sa najvhodnejší a najrelevantnejší nápad.

11. Obrátený brainstorming.

Ak sa skupina zasekne, môžete vyskúšať "reverzný brainstorming". Jeho facilitačná metóda sa v podstate pozerá na problém, ktorý sa snažíte vyriešiť, z iného uhla. Stručne povedané, uvažujete o opačnom riešení problému, ktorý sa v danom čase snažíte vyriešiť.

Skupina sa môže napríklad zaoberať otázkou "ako zlepšiť obchodnú komunikáciu". Obrátenou možnosťou je "ako zhoršiť obchodnú komunikáciu". Potom, keď už máte negatívny zoznam, "obráťte" každý nápad, aby ste ho zmenili na pozitívny.



Výsledkom reverzného brainstormingu môže byť niekoľko podnetných nápadov na riešenie problémov.

12. Round robin (Diskusná aréna).

Cieľom tejto jednoduchšej techniky je zvýšiť úroveň účasti alebo pomôcť definovať problém. Potom sa každá osoba v skupine požiada, aby vyjadrila svoj názor na daný problém, o ktorom sa diskutuje, bez toho, aby ju niekto iný v skupine prerušoval.

V dôsledku toho môže facilitátor potom skupinu presvedčiť, aby zhrnula tieto myšlienky a názory, skôr než sa skupina pohne ďalej.

13. Štruktúrované riešenie problémov/rozhodovanie.

Existuje mnoho rôznych postupov riešenia problémov, ale v podstate väčšina fáz má túto štruktúru:

- Definujte problém
- Predstavte pozadie
- Generujte nápady
- Zoskupte nápady
- Vyberte nápad/nápady
- Overte záväzok

14. Trojhviezdičkové hodnotenie.

Trojhviezdičkové hodnotenie je užitočná vizuálna technika skupinového rozhodovania, pri ktorej sa používajú farebné nálepky (všetky rovnakej farby a v tvare hviezdy). Začnite tým, že každému účastníkovi dáte tri hviezdičky, ktoré pridelite k jeho preferovanej možnosti alebo možnostiam. Účastník potom priradí alebo rozdelí hviezdičky podľa vlastného uváženia. Výsledkom je vizuálny záznam preferovanej možnosti.

15. Práca vo dvojiciach alebo trojiciach.

Toto je ideálna metóda skupinovej práce, najmä v skorších fázach stretnutia. Pomáha podporiť jednoduchú účasť a prelomiť akékoľvek počiatkové bariéry. V dôsledku toho je to aj dobrý spôsob, ako pomôcť jednotlivcom definovať problém, na ktorom skupina pracuje.

Diskusia by mala trvať približne päť až desať minút, kým sa dvojice opäť spoja, aby diskutovali o probléme ako jedna skupina.



Umelecké aktivity pre sociálnu inklúziu

Ako prvé je nevyhnutné vyhnúť sa vytváraniu vzťahov, ktoré by jednu skupinu stavali do nadradeného postavenia. Zvyšovanie účasti menších na bežných činnostiach je cenné, ale pokiaľ sa dominantná skupina považuje za normu, členovia marginalizovaných skupín budú naďalej vylúčení. Ak rôznorodí ľudia spolupracujú na spoločnom ciele, musíme starostlivo zvážiť najlepšie spôsoby skutočného začlenenia. Dôležitým aspektom umenia pre sociálne začlenenie je:

1. **Vytvárať príležitosti na priamy dialóg medzi stranami.** Hovorí sa, že hlavný dôvod vylúčenia menšinových skupín spočíva v tom, že členovia väčšinovej skupiny nemajú priame poznatky o menšinách. Pri príležitosti na dialóg dochádza k zmenám na oboch stranách. Najlepšie výsledky sa dosiahnu, ak členovia menšinových a väčšinových skupín môžu realizovať projekt prostredníctvom autentickej komunikácie. Ak je dialóg ťažký, môže stačiť jednoducho niečo spoločne vytvoriť alebo vykonať. Samotné zdieľanie novej skúsenosti môže zmeniť vzťah.

Ďalším kľúčovým bodom je:

2. **Byť flexibilný voči zmenám pri dosahovaní cieľa.** Cieľom je "posilniť postavenie členov marginalizovaných skupín a prehĺbiť porozumenie členov dominantných skupín, uľahčiť vzájomne rešpektujúce vzťahy medzi rôznymi skupinami". Na dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutná flexibilita, ktorá umožňuje prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam pri vykonávaní tvorivých činností.

Po začatí činnosti existuje tendencia uprednostniť dokončenie diela, ktoré "vyzerá dobre". To však samo o sebe nemá význam. Najväčšiu kreativitu si vyžadujú otázky, ako napr:

- Aké sú najlepšie spôsoby, aby rôznorodí účastníci skutočne ožili?
- Aké tvorivé úpravy potrebujeme, aby sme motivovali a inšpirovali všetkých členov projektu?

A napokon, na dômyselné úpravy metód výstavy alebo predstavenia sú potrebné inovácie. Na veci sa pozeráme cez svoje vlastné špecifické filtre. Ak chceme, aby diváci videli cez iné filtre ako zvyčajne, musíme vytvoriť nejaké zariadenie, ktoré im umožní vidieť alebo prežívať novým spôsobom. To je rozhodujúce pre vytvorenie možnosti oceniť dielo. Vytvorenie príležitosti na výstavu alebo predstavenie je samo o sebe istým druhom vyjadrenia. Zrodenie nového spôsobu výstavy alebo predstavenia, ktorý nie je podmienený tradíciou alebo zvyklosťami, môže otvoriť dvere sociálnej inklúzii.



Aktivity a prípadové štúdie

Tu je päť prípadových štúdií, prostredníctvom ktorých sa zdieľajú a rozvíjajú jedinečné formy vyjadrovania.

1. "Centrum pre pripomínanie 3.11" (Archivácia veľkého východojaponského zemetrasenia):

Toto centrum bolo otvorené v máji 2011 ako platforma na zaznamenávanie a šírenie informácií o procese obnovy a rekonštrukcie. Využíva rôzne médiá vrátane filmu, fotografie a textu, a to prostredníctvom spolupráce miestnych obyvateľov, odborníkov a umelcov.

Zábery z rekonštrukčných prác natočené pracovníkmi stavebnej firmy; fotografie zachytávajúce každodenný život ľudí po katastrofe; poznámky o priamych skúsenostiach s katastrofou od ľudí rôznych sexuálnych orientácií... Okrem týchto záznamov bol vytvorený priestor na dialóg, ktorý podnecuje návštevníkov k premýšľaniu, počúvaniu a vzájomným rozhovorom o katastrofe na základe tém ako "Kto sú dotknuté strany katastrofy".

Miestni obyvatelia sa tu môžu rôznymi spôsobmi zapojiť do celého procesu, od zaznamenávania až po šírenie, v rámci ukážkového modelu, ktorého cieľom je odovzdať spomienky a záznamy o katastrofe pre vedomie a reflexiu budúcich generácií.

Podobná aktivita by sa mohla uskutočniť so skúsenosťami migrantov v ich vlastných krajinách.

2. "Zvuk svetla: Zvuk tieňa - Sú určené len na počúvanie ušami?" (Tvorba s nepočujúcim tanečným choreografom):

Čo znamená "zvuk" pre ľudí, ktorí nepočujú? Traja počujúci tanečníci predviedli tanec, ktorý režírovali a choreografovali z pohľadu nepočujúcich, pričom rozobrali zvuky a slová a potom ich zrekonštruovali ako fyzické vyjadrenie. Počas tvorivého procesu, ktorého súčasťou bolo počas celého trvania tlmočenie do posunkovej reči, účinkujúci a personál prehĺbili porozumenie tomu, aké to je nepočuť a zároveň sa často cítiť stratený. Predstavenia zahŕňali vyjadrenie v posunkovej reči, titulky, podporu pre sluchovo postihnutých a zvukových sprievodcov pre zrakovo postihnutých.

Aktivita pre migrantov založená na tomto príklade by mohla pomôcť zlepšiť reč ich tela.



3. "Usmievavý workshop" - alá projekt Veselé mesto (komunikačné workshopy):

Tento projekt je príkladom prevencie sociálnej izolácie ľudí, ktorí majú pocit, že život je ťažký, pomocou umenia a kultúry. Každoročne sa realizuje tridsať druhov osvetových aktivít a workshopov pre viac ako 400 skupín účastníkov. Aktívne sa pracuje aj na vyčíslení výsledkov pomocou opatrení "sociálnej návratnosti investícií" alebo SROI. V rámci "Usmievavého workshopu" taneční umelci alebo divadelní profesionáli navštevujú "Usmievavú miestnosť" - triedu, v ktorej si účastníci namiesto slov vypovedajú svoje pocity prostredníctvom fyzického prejavu alebo expresívnych činností zahŕňajúcich prvky divadla.

4. "Shonai World Music Festival" (jedinečný orchester, ktorý nevyžaduje žiadne hudobné skúsenosti):

Všetci lokálni obyvatelia sa môžu zúčastniť šiestich workshopov bez ohľadu na vek alebo hudobné skúsenosti a zapojiť sa do festivalového orchestra. Na hudobnom festivale sa zúčastňuje takmer 300 obyvateľov vrátane žiakov základných škôl, miestnych divadelných skupín a hráčov na tradičné nástroje z celého sveta, čoho výsledkom je hudba a predstavenia, v ktorých sa prelínajú rôzne kultúry. Orchester nie je forma hudobnej organizácie, ale niečo, čo sa vyvíja prostredníctvom nápadov a podnetov od rôznych ľudí a vytvára hudbu, v ktorej koexistujú (polyfónia) a harmonizujú (symfónia).

5. "Mapa života" (stretnúť sa a prijať sa navzájom cez bariéry):

Cieľom projektu "Lifemap" ("Mapa života") je reinterpretovať zavedené spoločenské hodnoty a kategórie prostredníctvom umeleckých aktivít ľudí so zdravotným postihnutím. Počas uplynulých desiatich rokov projekt fungoval na výstavách, workshopoch zameraných na oceňovanie umenia, divadelných predstaveniach a ďalších aktivitách. Miesta v centre mesta, vrátane umeleckých galérií a komerčných zariadení, poskytli miestnym obyvateľom vzácne priestory na interakciu s umelcami a hercami so zdravotným postihnutím a ich dielami.

Referencie

<https://www.projectmanagement.com/process/popup.cfm?ID=23567>



<https://www.ksl-training.co.uk/free-resources/facilitation-techniques/group-facilitation-techniques-and-methods/>

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fw

ww.sal.design.kyushu-

u.ac.jp%2Fpdf%2FHandbook_for_Beginners_SAL.pdf&clen=19277580&chunk=true



Záver

Umenie sa napriek svojim mnohým aspektom jednoznačne definuje ako prostriedok šírenia významov tým, že usmerňuje proces ľudského vývoja prostredníctvom subjektivity každého subjektu. Je teda fantastickým nástrojom na učenie a rozvíjanie sociálnych vzťahov, čo vedie k dynamickejšiemu a súcitnejšiemu procesu sociálnej inklúzie, ktorý zohľadňuje jedinečnosť každého jednotlivca.

Umenie nám umožňuje pochopiť, ako prvky v komunikačnom procese v kontexte jazyka konania priamo ovplyvňujú spôsob, akým ľudia ohrození sociálnym vylúčením vnímajú sami seba a komunikujú so svetom, pričom je osožné venovať pozornosť mechanizmom, ktoré používame, ako napríklad: náš jazykový repertoár a rečové štýly, ktoré dôverne môžu vyvolávať pocity úzkosti a straty u ľudí, ktorí nemajú rovnaký jazykový a vyjadrovací štýl.

Preto sme dospeli k záveru, že umenie je významným nástrojom v procese inklúzie a tvorby významu v kontexte podpory zdravého vývoja, pretože zásadne rešpektuje konkrétny spôsob vyjadrovania a empirickú subjektivitu spôsobom, ako sa ľudia stotožňujú so svetom, ako jeden s druhým a so sebou samým.