



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

REZULTAT 1 -  
PROGRAM  
SZKOLENIOWY  
DOTYCZĄCY  
WYKORZYSTANIA  
SZTUKI JAKO  
EDUKACYJNEGO  
NARZĘDZIA  
INKLUZJI

R1/A1 - Development of  
the structure and  
material

FyG Consultores



## Spis Treści

<i>Opis ogólny</i>	3
<i>Podsumowanie rozdziałów</i>	4
<i>Rozdział 1 – kreatywność jako narzędzie integracji społecznej (P1)</i>	6
Rezultaty	6
Koncepcje, umiejętności i postawy	6
Działania i studia przypadku	8
<i>Rozdział 2 – Inteligencja kulturowa (P2)</i>	14
Rezultaty	14
Koncepcje, umiejętności i postawy	14
Działania i studia przypadku	15
<i>Rozdział 3 – Komunikacja międzykulturowa (P3)</i>	23
Rezultaty	23
Koncepcje, umiejętności i postawy	23
Działania i studia przypadku	26
<i>Rozdział 4 – Kultura, tożsamość i postrzeganie innych na rzecz tworzenia lepszego środowiska pracy (P4)</i>	31
Rezultaty	31
Koncepcje, umiejętności i postawy	31
Działania i studia przypadku	35
<i>Rozdział 5 – Techniki facylitacji procesu integracji społecznej (P5)</i>	43
Rezultaty	43
Koncepcje, umiejętności i postawy	43
Działania i studia przypadku	50
<i>Wnioski</i>	53



## Opis ogólny

Projekt BRICS ma na celu promowanie integracji społecznej migrantów w Unii Europejskiej i wzmocnienie pozycji osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji i promowanie równych szans dla wszystkich ludzi. Dzięki temu mogą cieszyć się oni równymi prawami i uczestniczyć w życiu społeczności przyjmującej niezależnie od pochodzenia.

Założeniem projektu jest opracowanie programu szkoleniowego z uwzględnieniem metodologii, która bazuje na wykorzystaniu sztuki jako edukacyjnego narzędzia inkluzji. Celem jest zapewnienie upodmiotowienia specjalistów pracujących z migrantami oraz stworzenie szeregu narzędzi podnoszących kompetencje trenerów, w szczególności te związane z integracją społeczną i kulturową migrantów.

Niniejszy program szkoleniowy koncentruje się na:

- 1) zwiększeniu świadomości na temat kultury i jej ważnych komponentów;
- 2) poszerzeniu wiedzy na temat korzystania z idei różnorodności;
- 3) zwiększeniu świadomości specjalistów w zakresie różnych środowisk kulturowych, wartości i założeń;
- 4) znalezieniu sposobów na sprostanie wyzwaniom systemu edukacji;
- 5) rozwijaniu możliwości działań w ramach edukacji artystycznej; w celu zapewnienia ciągłej integracji migrantów, ważne jest umiejętne zarządzanie różnorodnością.

Tworząc program szkoleniowy, zwróciliśmy uwagę na zapewnienie podejścia pedagogicznego, które ukierunkowuje praktyki nauczania, wyznacza cele, pomysły i działania, kreując w ten sposób optymalne wytyczne dla dobrego przebiegu projektu. W tym przypadku wybrano podejście, którego celem jest promowanie nauczania kształtującego ludzi w integralności, wolności i efektywnym wykorzystaniu ich kreatywnych zdolności. Środowisko wiedzy i środowisko nauczania muszą być do siebie podobne. Wiedza musi być konstruowana (zgodnie z modelem konstruktywistycznym), zaś hipotezy – formułowane i testowane przez trenerów.

Poniższy przewodnik dydaktyczny jest przeznaczony dla trenerów i trenerek pracujących z migrantami i migrantkami oraz służy zapewnieniu realizacji potrzeb, jakie mogą wyrażać specjaliści w kontaktach z grupą. Aby ukończyć program efektywnie, ważne jest, by trenerzy wykazali się empatią i pomocą wobec osób ze środowisk migracyjnych, tak aby poczuli się oni komfortowo w lokalnej kulturze, jej normach i tradycjach.



## Podsumowanie rozdziałów

Numer rozdziału	Kolejność	Objętość	Czas trwania






# Rozdział 1 – kreatywność jako narzędzie integracji społecznej (P1)

## Rezultaty

Cele nauczania to narzędzie oceny, które pozwala trenerowi określić ilościowo wpływ na postępy uczestników, zgodnie z parametrami standardów nauczania. W tym rozdziale przyjrzymy się koncepcji kreatywności jako narzędzia integracji. Kreatywność sprzyja lepszemu zrozumieniu, przywództwu, otwartości, rozwiązywaniu problemów i promuje wzajemne relacje społeczne, a ostatecznie prowadzi do lepszej integracji. Wyraża różnorodne idee, a jednocześnie jest niezbędna dla dobrego samopoczucia psychicznego i społecznego. Aby określić, co działa w pobudzaniu kreatywności u osób wykluczonych społecznie lub kulturowo, takich jak migranci, poniżej przedstawimy definicje, umiejętności, przykłady oraz kilka działań i studiów przypadku.

Efekty uczenia się są następujące:

- poznanie definicji kreatywności,
- rozwijanie świadomości znaczenia działań twórczych w życiu codziennym wśród migrantów w społeczeństwach przyjmujących,
- zapoznanie się z przykładami budowania umiejętności twórczych.

## Koncepcje, umiejętności i postawy

### Definicja kreatywności

Kreatywność jest podstawowym atrybutem człowieka, który powinien leżeć u podstaw nauki. Umiejętność stawiania czoła niepewności i reagowania na złożone wyzwania z energią, entuzjazmem, wyobraźnią i zaradnością nigdy nie była ważniejsza. Wierzymy, że dzieci, młodzież i osoby starsze mają równe prawo do doświadczania i rozwijania własnej kreatywności – stając się proaktywnymi, kreatywnymi graczami na świecie, niezależnie od wieku czy pochodzenia.

Kreatywność to akt przekształcania nowych pomysłów w rzeczywistość. Jak opisuje Krajowy Komitet Doradczy ds. Edukacji Kreatywnej i Kulturalnej (NACCEE), jest to „działalność z wyobraźnią ukształtowana tak, aby przynosić rezultaty, które są zarówno oryginalne, jak i wartościowe”. Twórczość charakteryzuje się zatem umiejętnością nowego postrzegania świata, odnajdywania ukrytych wzorców, łączenia pozornie



niezwiązanych ze sobą zjawisk i generowania rozwiązań. Obejmuje również dwa następujące po sobie procesy: myślenie i produkcję.

Termin „kreatywność” ma wiele definicji. Przyjrzyjmy się kilku z nich, opisanych przez „Creativity at Work”:

- Według Marii Popovej z „Brainpickings” „kreatywność to siła połączona: to nasza zdolność do korzystania z naszej „wewnętrznej” puli zasobów – wiedzy, wglądu, informacji, inspiracji i wszystkich fragmentów wypełniających nasze umysły – które zgromadziliśmy przez lata, po prostu będąc obecnym, żywym i otwartym na świat i łącząc je w niezwykle nowy sposób”.
- Rollo May z „The Courage to Create” dalej stwierdza, że „kreatywność to proces tworzenia czegoś nowego. Kreatywność wymaga pasji i zaangażowania. Przynosi naszej świadomości to, co wcześniej było ukryte i wskazuje na nowe życie. Doznaniem jest wzmożona świadomość: ekstaza”.
- Thomas Disch z kolei powiedział: „kreatywność to umiejętność dostrzegania powiązań tam, gdzie ich nie ma” (1974).

Kreatywność zaczyna się od podstaw wiedzy, nauki dyscypliny i opanowania sposobu myślenia. Kreatywność to praktyka, a jeśli będziesz codziennie ćwiczyć korzystanie z tych umiejętności odkrywania, rozwiniesz swoje umiejętności w zakresie innowacji. Kreatywność lub bycie kreatywnym to umiejętność generowania, wyrażania lub stosowania pomysłowych idei, technik i perspektyw (Ferrari i in., 2009), często w środowisku nastawionym na współpracę (Lucas i Hanson, 2015).

Co więcej, kreatywność może być wykorzystana jako użyteczne narzędzie rozwoju integracji społecznej. Zobacz poniższy diagram:

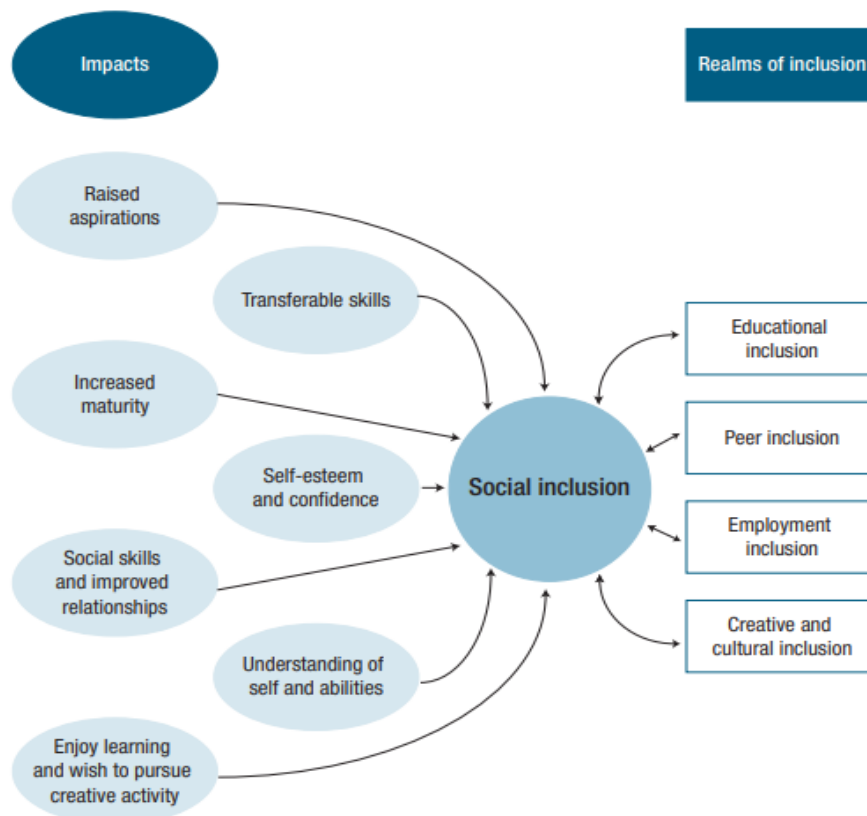




Tabela: Diagram włączenia społecznego a kreatywność. Źródło: <https://www.nfer.ac.uk/nfer/publications/nes01/nes01.pdf>, s. 72.

### **Rozpoznawanie umiejętności twórczych**

Umiejętności twórcze to metody lub podejścia, które są używane, gdy próbujemy rozwiązać problem w inny niż zwykle sposób. Są również wykorzystywane do odkrywania świeżej perspektywy. Podczas gdy niektóre z tych umiejętności mogą naturalnie przychodzić różnym osobom, niektóre mogą wymagać bardziej przemyślanego, celowego podejścia.

Jedną z najtrwalszych teorii związanych z kreatywnością jest model myślenia dywergencyjnego, czyli rozbieżnego, który spopularyzował Guilford (1950). Model został zaadaptowany na potrzeby testów kreatywnego myślenia, tzw. „Torrance of Creative Thinking” (TTCT). Rozbieżne myślenie jest ogólnie rozumiane jako złożona umiejętność generowania pomysłów. Pierwotny model myślenia rozbieżnego uchwycony w testach Torrance'a obejmował cztery cechy:

1. płynność – umiejętność generowania wielu pomysłów;
2. elastyczność – umiejętność swobodnego poruszania się między różnymi reprezentacjami;
3. oryginalność – umiejętność tworzenia nowatorskich i nietypowych pomysłów;
4. opracowanie – umiejętność pełnego rozwinięcia pomysłów.

### **Narzędzia kreatywne mogą nam pomóc w:**

1. Rozwijaniu nowych pomysłów;
2. Zmianie ustalonych sposobów myślenia;
3. „Myśleniu nieszablonowym” – myśleniu poza znanymi rozwiązaniami;
4. Opieraniu się na pomysłach członków zespołu;
5. Opracowaniu nowych inspirujących pomysłów.

Narzędzia i strategie mogą pomóc w zrozumieniu tego, jak techniki kreatywne działają, jak mogą przyczynić się one do rozwoju pomysłu oraz kiedy ich wykorzystanie w tworzeniu kreatywnych wyników jest konieczne.

## **Działania i studia przypadku**

Istnieje kilka podstawowych czynności, które rozbudzają naszą kreatywność. Za każdym razem nasze kreatywne działania przyczynią się do lepszego zrozumienia ludzi w grupie, a także pozwalają na wzajemne poznanie pomysłów i doświadczeń. Oto kilka przykładów narzędzi kreatywności:





- **Klasyczna burza mózgów:**

Termin „burza mózgów” stał się powszechnie używanym słowem w naszym języku jako ogólne określenie kreatywnego myślenia. Podstawą burzy mózgów jest generowanie pomysłów w sytuacji grupowej na zasadzie zawieszenia. Generowanie pomysłów jest wolne od osądzania:

- a. Trener zapisuje wszystkie pomysły na dużej kartce papieru lub tablicy;
- b. Uczestnicy dzielą się swoimi spontanicznymi pomysłami;
- c. Uczestnicy zapoznają się z pomysłami innych;
- d. Uczestnicy nie krytykują wzajemnych pomysłów;
- e. Uczestnicy wyrażają pomysły z dużą szybkością.

- **Technika Think Tanku**

Ta technika składa się z następujących elementów:

- a. Dyskusja: uczestnicy wyrażają swoje pomysły na wcześniej ustalony temat. Każdy uczestnik ma pięć minut na wypowiedź.
- b. Pisanie z pamięci: uczestnicy wypełniają przygotowane wcześniej formularze w pięć minut, a następnie czytają i omawiają swoje pomysły.
- c. Briefing: uczestnicy, którym podano temat tydzień wcześniej, na spotkaniu informują innych o swoich kreatywnych pomysłach, które podlegają ogólnemu komentarzowi.
- d. Sugestie: od pięciu do dziesięciu osób, które znają badany temat, zgłasza do niego sugestie rozwiązań.

- **Mapowanie myśli**

Mapy myśli, zwane również „diagramami pająków”, przedstawiają idee, hasła, informacje itp. w formie wizualnych i rozbudowanych schematów. Aby narysować mapę myśli:

- a. Rozłóż poziomo duży arkusz papieru i na środku strony umieść nagłówek dotyczący danego tematu czy problemu.
- b. Dla każdego kolejnego tematu podrzędnego rozpocznij nową gałąź i nazwij ją.
- c. Każdy podtemat lub podgrupa tworzy podrzędną gałąź do gałęzi głównej.
- d. Kontynuuj w ten sposób dodawanie nowych gałęzi pomysłów.

Umieść elementy w więcej niż jednym miejscu, łącz je z kilkoma innymi elementami lub twórz różne gałęzie.



Użyj rozmaitych kolorów lub rozmiarów. Ewentualnie użyj rysunków zamiast pisanego, co pomoże w ożywieniu i uatrakcyjnieniu diagramu.

W Internecie dostępne są programy, takie jak Free mind (do bezpłatnego pobrania ze strony <http://freemind.sourceforge.net/>), które wspierają kreatywną pracę z mapami myśli.

### Studium przypadku 1. Czynniki kreatywności

Spójrz na poniższy opis. Według Narodowej Fundacji Badań Edukacyjnych istnieje wiele czynników, które wydają się odgrywać rolę w rozwoju kreatywności. Dotyczy to nie tylko m.in. młodych ludzi, ale wszystkich zaangażowanych w działania twórcze.

- **Autentyczność** – tematy i działania twórcze funkcjonują z powodzeniem, gdy są istotne i znaczące dla ludzi. Ważną rolę odgrywa wzajemny szacunek uczestników, osoby prowadzącej warsztat, artysty czy trenera oraz ich wspólne doświadczenia.
- **Coś innego i oryginalnego** – kontakt z nowymi pomysłami i koncepcjami jest szczególnie pomocny w prowokowaniu kreatywnych reakcji. Korzystanie z nowych lub innych lokalizacji, stylów uczenia się i praca z nowymi ludźmi również są postrzegane jako pomocne.
- **Ktoś ważny** – osoba pełniąca rolę mentora, mediatora, asystenta lub lidera jest korzystna dla wzbudzania kreatywności, ponieważ może zainspirować oraz zapewnić uczestnikom wsparcie i wiedzę ekspercką.
- **Odkrywanie pomysłów** – uważa się, że swoboda odkrywania pomysłów i koncepcji ułatwia kreatywność, ponieważ dzięki temu ludzie mogą zacząć doceniać własną sprawczość w inicjowaniu pomysłów.
- **Wyzwanie** – aspekt „wyzwania” jest ważnym czynnikiem w rozwijaniu kreatywności. Wyzwania przybrały formę podejmowania ryzyka, wyzwań intelektualnych, osobistych i potrzeby zaradności.
- **Praca z innymi** – praca w grupie jest kluczowa w rozwoju i eksploracji pomysłów. Okazuje się, że poprzez dzielenie się pomysłami buduje się zaufanie do ludzi i ich kreatywności, nawet jeśli pomysły i postawy są różne od naszych.
- **Czas** – odnosi się do posiadania wystarczającej ilości czasu na rozwijanie kreatywnych pomysłów, a także na zastanowienie się nad pomysłami i umożliwienie nauki. Wiele osób m.in. migranci potrzebują czasu, aby poczuć się częścią społeczeństwa.



- **Posługiwanie się wyobraźnią** – generowanie czegoś oryginalnego, stanowiącego alternatywę dla oczekiwanych, konwencjonalnych czy rutynowych działań jest niezbędne nie tylko w myśleniu twórczym, ale także w budowaniu nowych relacji społecznych.
- **Dążenie do celu** – odnosi się do zastosowania wyobraźni w celu uzyskania namacalnych rezultatów. Nazwanie kogoś kreatywnym oznacza sugerowanie, że osoba ta jest aktywnie zaangażowana w tworzenie czegoś w sposób przemyślany, co może dotyczyć procesu integracji społecznej i chęci włączenia innych.
- **Ocena wartości** – pociąga za sobą zweryfikowanie wartości wyniku w odniesieniu do danego zadania, na przykład, czy jest ono skuteczne, użyteczne, przyjemne, satysfakcjonujące, ważne lub możliwe do utrzymania? Kryteria wartości będą się różnić w zależności od danej dziedziny działalności, doświadczeń ludzi lub ich tła kulturowego, w tym kultury lub religii.

Po zapoznaniu się z powyższym opisem odpowiedz na poniższe pytania:

- Który z czynników kreatywności jest dla Ciebie najważniejszy?
- Uporządkuj je według stopnia ważności dla Ciebie.
- Pomyśl o kilku kreatywnych pomysłach, które wykorzystałeś/aś w szkole, pracy lub w życiu osobistym. Czy uważasz, że istniały pewne czynniki, które odegrały rolę w ich rozwoju?
- Pomyśl o swoim poziomie kreatywności i przykładach ze swojego życia. Umieść przykłady kreatywnych pomysłów odnoszące się do Twojej przeszłości, teraźniejszości i przyszłości w 3 kategoriach:

a. **Niebieskie pomysły kreatywne:** łatwe do wdrożenia, wcześniejsze doświadczenia, niskie ryzyko, szybkie wygrane:

.....  
.....

b. **Żółte pomysły kreatywne:** pomysły na przyszłość, marzenia, wyzwania, wizjonerskie plany:

.....  
.....

c. **Czerwone pomysły kreatywne:** innowacyjne pomysły, potencjalne przełomy, ekscytujące pomysły, ale ryzykowne w realizacji:

.....  
.....



- Porównaj swoją listę z innymi uczestnikami. Czy widzisz podobieństwa lub różnice? Omówcie wyniki wspólnie.

### **Studium przypadku 2 Kreatywność buduje narody**

Obejrzyj film „Kreatywność buduje narody” ze słynnej serii TED Talks z prezentacją wygłoszoną przez Muthoni Drummer Queen. Film jest dostępny tutaj: [https://www.ted.com/talks/muthoni\\_drummer\\_queen\\_creativity\\_builds\\_nations/transcript](https://www.ted.com/talks/muthoni_drummer_queen_creativity_builds_nations/transcript).

W pełnym nadziei przemówieniu, po którym następuje inspirujący występ, piosenkarka i członkini TED – Muthoni Drummer Queen opowiada, w jaki sposób branże takie jak przemysł muzyczny, filmowy i modowy zapewniają Afrykanom platformę do rozpowszechniania bogactwa ich różnorodnych talentów – i wyjaśnia, w jaki sposób wspólne doświadczenie kreatywności może zastąpić postawy wykluczenia i odmienności akceptacją i miłością do siebie.

Po obejrzeniu filmu odpowiedz na poniższe pytania:

- Jak rozumiesz tytuł filmu?
- Jakie działania twórcze zostały wymienione w filmie? Podaj przykłady.
- Jakie działania twórcze budują twój kraj pochodzenia lub naród? Czy są podobne do kenijskich?
- Jak zdefiniujesz terminy: „włączenie”, „wykluczenie” i „inność”? Omówcie razem ten problem.
- Aby uzyskać więcej wykładów TED na temat kreatywności, sprawdź następujące linki:
  - a. „A powerful way to unleash your natural creativity”: [https://www.ted.com/talks/tim\\_harford\\_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](https://www.ted.com/talks/bozoma_saint_john_the_creative_power_of_your_intuition/transcript).



## Źródła

<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.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/>



## Rozdział 2 – Inteligencja kulturowa (P2)

### Rezultaty

Dzisiejsze miejsca pracy są bardziej wielokulturowe niż kiedykolwiek i praca z ludźmi pochodzącymi z wielu różnych miejsc i środowisk staje się normą. Otworzyło to szereg nowych możliwości, ale jednocześnie stworzyło pewne wyzwania.

Różnice kulturowe to nie tylko narodowość, pochodzenie etniczne czy przekonania. Wiele z nas pracuje w wielopokoleniowych organizacjach, u boku młodszych lub starszych kolegów i koleżanek, których odniesienia kulturowe, założenia i postawy bardzo różnią się od naszych. Konflikty kulturowe mogą nawet pojawić się między członkami i zespołami w tej samej organizacji.

Wszystko to oznacza, że musimy lepiej rozumieć i działać w wielu różnych kulturach. Tu właśnie przydatne okazuje się pojęcie kulturowej inteligencji (z angielskiego w skrócie CQ – „Cultural Intelligence”).

Rezultaty są następujące:

- zwiększona świadomość roli kultury w interakcjach społecznych,
- know-how, czyli wiedza, jak poprawić inteligencję kulturową u siebie i innych,
- większa efektywność pracy w różnorodnym zespole,
- włączający sposób myślenia i szeroki światopogląd,
- wzmocnienie rozwoju osobistego,
- lepsze dostosowanie i dobre samopoczucie.

### Koncepcje, umiejętności i postawy

#### Czym jest inteligencja kulturowa?

Inteligencja kulturowa odnosi się do umiejętności nawiązywania relacji i efektywnej pracy w sytuacjach zróżnicowanych kulturowo. To zdolność do przekraczania granic i prosperowania w wielu kulturach. Wykracza poza naszą dotychczasową wiedzę na temat wrażliwości i świadomości kulturowej, podkreślając pewne umiejętności i zdolności potrzebne do pomyślnej realizacji celów w sytuacjach zróżnicowanych kulturowo.

Osoba posiadająca inteligencję kulturową jest nie tylko świadoma różnych kultur – jest w stanie dostosować się kulturowo i skutecznie pracować oraz nawiązywać kontakty z ludźmi w różnych kontekstach kulturowych. Inteligencja kulturowa łączy się z inteligencją emocjonalną, ale idzie o krok dalej. Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej potrafią wychwycić emocje, pragnienia i potrzeby innych.



Osoby o wysokiej inteligencji kulturowej są dostrajone do wartości, przekonań i stylów komunikowania się ludzi z różnych kultur. Wykorzystują tę wiedzę, aby pomóc im odnosić się do innych z empatią i zrozumieniem.

### **Korzyści inteligencji kulturowej**

Inteligencja kulturowa oferuje szereg korzyści społecznych i zawodowych, w tym:

- Tworzenie produktywnych relacji opartych na przywiązywaniu wagi do różnic między ludźmi.
- Skuteczna komunikacja w różnych środowiskach kulturowych.
- Ustanowienie wspólnej płaszczyzny porozumienia.
- Maksymalizacja pracy zespołowej w grupach, w których ludzie zachowują się i myślą inaczej.
- Różnice można wykorzystać do usprawnienia procesów innowacji i oceny komunikacji międzykulturowej.
- Maksymalizacja inwestycji w międzynarodową markę korporacyjną.
- Zapewnienie narzędzi do poprawy sukcesu sprzedaży, wydajności ludzi i wizerunku marki.
- Zachęcanie ludzi do bycia najlepszymi.
- Oferowanie spostrzeżeń w celu lepszego zrozumienia międzynarodowych współpracowników i klientów.

## **Działania i studia przypadku**

### **Studium przypadku 1: Odporność na zmiany**

Victor jest szefem wydziału w agencji państwowej. Od 15 lat zajmuje stanowisko kierownicze i sukcesywnie awansował na swoje obecne stanowisko. W swojej karierze widział, jak wiele osób odchodzi i dołącza do działu. Został, ponieważ lubi służbę publiczną i pracę z osobami, które dobrze zna. Wie też, że przy rozwiązywaniu problemów korzysta ze swojego wieloletniego doświadczenia w agencji publicznej. Jego osobowość pasuje do środowiska pracy agencji państwowej, bowiem lubi pracować ze znajomością zasad i procedur.

Victor jest dumny ze swojej pracy, ale naprawdę nie może się doczekać przejścia na emeryturę, która dla niego nie nadejdzie wystarczająco szybko. W ciągu ostatnich kilku lat na poziomie departamentu zaszło wiele zmian w zakresie procedur, zasad i norm, do których Victor był przyzwyczajony w ciągu 25 lat pracy. Niektóre z tych zmian obejmują zatrudnianie młodszych pracowników, reorganizację obowiązków służbowych, plany wydajności w celu zwiększenia kompetencji i umiejętności pracowników w nowych obszarach oraz niedawne zwolnienia w celu zrównoważenia budżetu.



W ramach próby zaznaczenia swojego wpływu na pracę agencji i wykorzystania doświadczeń, które jego zdaniem mogą być wartościowe, Victor zaproponował wiele pomysłów na spotkaniu personelu. Tymczasem zespół, który w ostatnich latach stał się coraz bardziej zróżnicowany pod względem demograficznym i kulturowym, zasugerował ulepszenia i zmiany w jego pomysłach. Nie są pewni tego, czy jego propozycje zmian są najbardziej odpowiednie, biorąc pod uwagę ogólne kierunki strategiczne departamentu. Co więcej, nie wiedzą, w jaki sposób mogą wdrażać strategię, gdy pomysły odnoszą się do przestarzałych zasobów i technologii. Niektórzy młodszy członkowie personelu są bardziej przekonujący i proponują najnowsze trendy i praktyki w myśleniu strategicznym, które mogą być bardziej korzystne dla osiągnięcia celów agencji.

Victor postrzega te sugestie jako wymierzony w niego atak oraz opór ze strony personelu. Czuje, że za każdym razem, gdy coś zasugeruje, jeden z młodszych członków personelu zada mu nieoczekiwane trudne pytania. Dlaczego tak się dzieje? Wie, że musi sobie z tym poradzić. Nie może pozwolić, aby tego rodzaju dynamika pracy trwała przez dodatkowe pięć lat, a może powinien to zaakceptować?

*1. Jakie założenia kulturowe podsycają perspektywę Victora jako lidera agencji państwowej?*

*2. Skąd bierze się motywacja Victora do zarządzania i przewodzenia zespołem?*

*3. Jak opiszesz samoocenę Victora i jej wpływ na potrzebę przywództwa?*

## **Refleksja**

Victora charakteryzuje kilka postaw kulturowych, które można podzielić na różne poziomy: kulturę osobistą, zespołową, organizacyjną i narodową. Jego założenia i przekonania mogą obejmować dowolne z poniższych: ciężka praca zaprowadzi cię na szczyt, wszyscy muszą przestrzegać zasad i procedur oraz musisz mieć doświadczenie, aby wiedzieć, co robisz w pracy. To może być powód, dla którego czuje się zaatakowany, gdy jego młodszy pracownicy zgłaszają sugestie odnośnie jego pomysłów. Należy również zauważyć, że Victor mógł wychować się w homogenicznej kulturze, która nie pozwalała mu na interakcję z osobami, które nie podzielały jego wartości kulturowych i przekonań. Victor może odnieść korzyści z poznania siebie i tego, w jaki sposób znane mu wartości wpływają na jego zarządzanie. W ten sposób Victor pomoże zespołowi lepiej go zrozumieć.

## **Model CI w działaniu**

- **Zdobywanie:** Victor ma dużą wiedzę na temat pracy w organizacjach sektora publicznego. Jego praca w agencji państwowej sprawia, że bardzo dobrze zna ten rodzaj kultury pracy. Brakuje mu jednak wiedzy o tym, co jest mu nieznane, zwłaszcza w kwestiach pokoleniowych. Wie, jakie obszary jego pracy go frustrują; teraz musi





zdożyć informacje, które pomogą mu zrozumieć, dlaczego go to frustruje. Aby poprawić swoją inteligencję kulturową, Victor musiałby opracować plan, który pomoże mu lepiej zaznajomić się z różnymi kulturami w jego zespole.

- **Budowanie:** Aby zbudować swoją wiedzę kulturową, Victor może opracować strategie, które pomogą mu połączyć obecną wiedzę z nową wiedzą, którą chce zdobyć. Na przykład może stwierdzić, że charakterystyka pracy młodszego pokolenia jest dla niego czymś nowym. Może ułożyć plan, w którym monitoruje swoją komunikację z personelem, aby łatwiej ocenić, czy naprawdę rozumie, co się dzieje. Ważne jest tutaj to, że budując nową wiedzę, ma świadomość, jakie posiada umiejętności i czego mu brakuje w pracy z młodszym pokoleniem.

- **Kontemplacja:** Poczucie własnej skuteczności jest problemem w tej sytuacji kulturowej. Victorowi zostało kilka lat do przejścia na emeryturę i rozważa szybsze odejście. Musi zmienić swoje nastawienie: frustracje przekuć w pozytywną perspektywę. Może tego dokonać, wizualizując pozytywne wyniki końcowe i przypominając sobie, że może i powinien próbować dalej. Dzięki opracowaniu planu będzie w stanie monitorować swoją wewnętrzną motywację do przezwyciężenia problemu.

- **Działanie:** Wydaje się, że w tej sytuacji zmiana będzie trudna dla Victora, ponieważ jest nastawiony na wykorzystanie jedynie znanych mu sposobów. Victor może zostać zainspirowany do tego, aby myśleć o zmianie i jej wpływie na swoją sytuację, zadając sobie pytanie: co się zmienia, co będzie inne dzięki zmianie oraz co przez to straci? Korzystając z tych trzech pytań, nauczy się identyfikować zachowania, które muszą być zmodyfikowane, dostrzegać potencjalne skutki zmiany oraz odrzucać przekonania i wartości. Identyfikując konkretne obszary zmian, Victor może łatwiej przejść przez ten proces.

## **Studium przypadku 2: Młoda, pewna siebie i nastawiona na szybki rozwój**

Julia, która ma 26 lat, niedawno ukończyła Uniwersytet w Chicago z tytułem magistra pracy socjalnej. Jest pewną siebie młodą kobietą, przyzwyczajoną do podejmowania szybkich decyzji i ceni sobie niezależność. Ukończyła studia jako najlepsza na roku i przez cały okres studiów była znana wśród swoich rówieśników i profesorów jako osoba, do której należy rozwiązywanie konfliktów i znajdowanie innowacyjnych podejść do pracy socjalnej. Jest bardzo zmotywowana, pasjonuje się kwestiami sprawiedliwości społecznej i zmian społecznych, szczególnie tych dotyczących ubóstwa i mieszkalnictwa.

Ma wysokie oczekiwania odnośnie swojej kariery jako pracowniczki socjalnej i znalazła pracę w lokalnej organizacji non-profit, która zapewnia tymczasowe mieszkania osobom bezdomnym. Jej szefowa, Joanna, bardzo ją szanuje, ale teraz, w drugim miesiącu pracy, Julia jest coraz bardziej zirytowana ciągłym sprawdzaniem jej pracy i kwestionowaniem



jej decyzji. „Przyjdź do mnie, zanim podejmiesz poważną decyzję. Nie chcę, żebyś działała sama zbyt szybko” – powiedziała Joanna.

Julia zapytała: „Czy do tej pory popełniłam jakieś błędy?”. „Nie” – odpowiedziała Joanna, „ale czuję, że musisz się ze mną skontaktować, zanim przejdziesz do niektórych projektów. Jesteś tu dopiero od dwóch miesięcy i jest jeszcze wiele rzeczy, których musisz się nauczyć”.

– „Cóż, powiedz mi, jak wyglądają te projekty. Chętnie się wszystkiego uczę, dzięki temu mogę lepiej wykonywać swoją pracę” – odpowiedziała Julia.

– „Nie sądzę, że jesteś już gotowa. Jest jeszcze wiele do nauczenia w tej pracy. Uwierz mi, też byłam taka jak ty, kiedy byłam młodsza, ale z biegiem lat nauczyłam się, że wykonanie tej pracy wymaga czasu i cierpliwości. Pracuje się szybko, ale może to być emocjonalnie wyczerpujące. Po prostu nie możemy sobie pozwolić na błędy, kiedy wykonujemy tę pracę” – wyjaśniła Joanna.

Julia nie mogła uwierzyć w to, co usłyszała. Oto ona, chętna i zmotywowana do podjęcia większej ilości pracy, a Joanna mówi, że to zbyt przytłaczające. Pomyślała: „Co to za środowisko pracy, które nie pozwala mi korzystać z umiejętności i wiedzy?”

W tym tygodniu Julia wpadła we wściekłość. Pracowała nad prezentacją dla dużego darczyńcy i przygotowała raport dla klientów organizacji, co zleciła jej Joanna. Mimo to powiedziano jej bez ogródek, że nie może uczestniczyć w spotkaniu. „To śmieszne” – pomyślała Julia. „Idę dalej. Zostanę tutaj, dopóki nie dostanę czegoś lepszego, ale zacznę się już rozglądać za nową pracę”.

- 1. Jakie przekonania i wartości „zakorzeniają” Joannę i Julię w ich samoocenie?*
- 2. Jakie masz sugestie dla Joanny i Julii odnośnie pracy z osobą z innego pokolenia?*
- 3. Jakie masz sugestie dla Joanny i Julii odnośnie wykorzystania zasad inteligencji kulturowej do rozwiązania tej międzykulturowej sytuacji?*

## **Refleksja**

Julia wierzy, że szybko się uczy i jest pewna siebie. Chce szybko wspinać się po szczeblach kariery, ale czuje, że Joanna, jej menedżerka, tworzy bariery. Joanna nie odbiera tego w ten sposób i jest przekonana, że wie wszystko najlepiej, biorąc pod uwagę jej doświadczenie w branży. Zarówno Joanna, jak i Julia są przekonane o słuszności tego, co robią i co potrafią. Dodatkowo obie tworzą pewne założenia o sobie nawzajem, co prowadzi do określonych zachowań. W tej sytuacji pomocne byłoby przeprowadzenie ćwiczenia, które zbadałoby ich zachowania oraz emocje i myśli, które towarzyszą tym zachowaniom.



## Model CI w działaniu

- **Zdobywanie:** Joanna zajmuje formalne stanowisko kierownicze. Jako liderka, która chce posiadać inteligencję kulturową, stara się zrozumieć, jakie doświadczenia z przeszłości przyczyniają się do sposobu myślenia o takich osobach jak Julia. Musi powiązać te fakty z nowymi informacjami o tym, czego chce dokonać, a co związane jest z różnicą pokoleniową. Byłoby pomocne, gdyby Joanna pomyślała o tym, jak sama się czuje oraz co może czuć Julia w ich interakcjach. Rozpoznawanie emocji i uczuć może służyć jako doskonałe źródło informacji zwrotnej i podstawa zrozumienia pełnego obrazu sytuacji.
- **Budowanie:** Aby poprawić swoją inteligencję kulturową, Joanna może poszukać mentora, który pracował z takimi osobami jak Julia. Ważne jest, aby umieć rozmawiać o sytuacjach kulturowych, szczególnie o planach i celach związanych z pracą z różnymi grupami kulturowymi. W takiej sytuacji mentor może pomóc Joannie zidentyfikować te elementy kultury, których może nie rozumieć, takie jak wysokie oczekiwania Julii wobec siebie, jej zdolność do wykonywania zadań w nieformalnym środowisku pracy oraz jej preferencje dotyczące stylu pracy.
- **Kontemplacja:** Joanna uważa, że Julia posiada zdolności do realizacji projektów oraz zadań. Jednakże może zrobić coś więcej, by wzmocnić poczucie własnej skuteczności, zarówno swoje, jak i Julii, budując w ten sposób inteligencję kulturową. Efektywnym rozwiązaniem byłoby zaplanowanie z Julią cotygodniowych sesji oceny i postępów. Mogą one pomóc Julii zrozumieć oczekiwania Joanny, która pełniłaby funkcję mentora. Rozwijanie swojej inteligencji kulturowej oznaczałoby, że Joanna przychodziłaby na te spotkania przygotowana do tego, by przekazać odpowiedni rodzaj informacji zwrotnej.
- **Działanie:** Joanna jest w stanie szybko wskazać słabe punkty Julii w ich interakcji. Ale czy Joanna widzi też swoje własne słabe punkty? Joanna może, a wręcz powinna ocenić swoje zachowanie. Może nie zważać na swoje podejście, ponieważ jest zbyt skupiona na tym, czy Julia popełni błąd. Jej zdolność do adaptacji zależy od tego, czy zdaje sobie sprawę z tego, co sprawia, że czuje się nieswojo, gdy Julia dobrze sobie radzi. Czy zakłada z góry to, jak można ukończyć daną pracę? Albo kto może wykonać daną pracę?

### Studium przypadku 3: Budowanie wielokulturowego zespołu — czy warto?

Kalia pracuje w dużej firmie, zarządzając zróżnicowanym zespołem składającym się z ośmiu osób. Dwóch jej pracowników ma niewiele ponad dwadzieścia kilka lat, dwóch jest po trzydziestce, trzech – po czterdziestce i jeden po pięćdziesiątce. Czterech członków jej zespołu jest pochodzenia europejskiego, a pozostali czterej: latynoamerykańskiego, afroamerykańskiego, azjatyckiego i afrykańskiego. Jej młodszy pracownicy są dość nowi, pracują tam niecałe dwa lata. Większość członków jej zespołu



pracowała w organizacji od 5 do 10 lat, a jej najstarsi pracownicy od 25 lat, czyli o 10 lat dłużej niż Kalia na swoim stanowisku kierowniczym.

Ogólnie rzecz biorąc, członkowie zespołu są dla siebie serdeczni, ale Kalia wie, że istnieją napięcia wśród niektórych pracowników, które mają wpływ na sukces i produktywność zespołu. Zdaje sobie sprawę, że jeden z młodszych pracowników, Robert, często jest sfrustrowany tym, że jego współpracownica, Ana, która jest z Ameryki Południowej, przekazuje władzę i podejmowanie decyzji innym członkom zespołu. W rozmowie z Robertem Ana odkrywa, że uważa on, że to ona powinna częściej wyrażać swoje opinie. Frustracja Roberta wynika z przekonania, że każdy członek zespołu, zgodnie z zasadą demokracji, powinien mieć możliwość wniesienia swojego wkładu we wspólny projekt. Czuje, że kiedy Ana oddaje podjęcie decyzji w ręce innych, nie ponosi odpowiedzialności jako członek zespołu.

Margaret, starszy członek zespołu, podchwyciła uwagi Roberta i czuje, że on nie szanuje stylu pracy Any. Wspomniała mu, że może to być „sprawa kulturowa” i że powinien nauczyć się dostosowywać swoje zachowanie i styl pracy, aby lepiej odpowiadać potrzebom innych. W odpowiedzi Robert mówi: „Nieważne. Nic o nas nie wiesz”. Takie komentarze doprowadziły Margaret do przekonania, że on też nie szanuje jej wiedzy i pozycji w organizacji.

Szczerze mówiąc, Kalia jest zmęczona zarządzaniem ludzkimi osobowościami. Uważa, że ludzie powinni po prostu nauczyć się dostosowywać do swoich stylów pracy. Chociaż w to wierzy, uważa również, że dobry lider musi jednoczyć zespół, bez względu na różnice i style pracy. W tym roku postawiła sobie i zespołowi za cel rozwiązanie tych międzykulturowych problemów. Ale biorąc pod uwagę jej poprzednie próby, nie ma wielkich nadziei na pomyślny wynik. Ostatnim razem, gdy próbowała rozwiązać międzykulturowe problemy zespołowe, czuła, że odniosła kompletną porażkę. Jest zaniepokojona reakcjami pracowników na podjęcie następnej próby. Właściwie za każdym razem, gdy myśli o tym spotkaniu, wzdryga się. Po prostu nie miała umiejętności ułatwiających rozmowę podczas ich ostatniego spotkania. Zastanawia się, czy ta następna próba w jakikolwiek sposób przyczyni się do rozwoju jej zespołu, czy też będzie to tylko kolejna porażka.

- 1. Jak opiszesz poczucie własnej skuteczności Kalii?*
- 2. Jak poczucie własnej skuteczności Kalii wpływa na jej przywództwo?*
- 3. Jakie strategie polecasz Kalii, aby pomóc jej poprawić inteligencję kulturową?*
- 4. Jakie masz sugestie dla Kalii, aby sprawić, by jej personel stał się zespołem inteligentnym kulturowo?*

## **Refleksja**



Kalia pracuje w wielokulturowym zespole, pełnym indywidualnych różnic. W takiej sytuacji pomocne byłoby, gdyby Kalia zwróciła uwagę na swoją motywację i poczucie własnej skuteczności w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami i rozwiązywaniu konfliktów międzykulturowych. Jej poczucie własnej skuteczności może i ma wpływ na jej przywództwo. Jeśli jej pracownicy widzą, że nie jest pewna siebie lub nie jest w stanie rozwiązywać konfliktów, mogą zlekceważyć władzę, jaką ma jako lider. Ponieważ wydaje się, że jest przytłoczona konfliktem, byłoby dla niej pomocne rozbięcie nadrzędnego celu, jakim jest stworzenie inteligentnego kulturowo zespołu, na łatwe do opanowania, małe cele. Może również pomóc innym rozpoznać podstawy różnic kulturowych w miejscu pracy oraz sposoby na to, jak wykorzystać różnice do zachęcenia ich do pracy.

### **Model CI w działaniu**

- **Zdobywanie:** Ważne jest, aby Kalia, jako liderka, rozumiała rodzaje kultury indywidualnej i zespołowej obecne w miejscu pracy. Jej frustracja związana z zespołem wynika z tego, że nie wie, co robić w oparciu o jej ograniczoną perspektywę kulturową. Poszerzenie pola widzenia o wymiary wartości kultury takie jak język, władza, autorytet i płęć pomoże jej lepiej zrozumieć sytuację. Gdy Kalia zbierze nowe informacje, oceni swoje postępy w zidentyfikowaniu w swoich interakcjach słabych punktów, w których pojawiają się wspomniane wartości. Zrozumienie szczegółów dotyczących kultury pomoże jej zrozumieć dynamikę kulturową.
- **Budowanie:** rozwiązywanie konfliktów kulturowych może być przytłaczające, szczególnie dla kogoś takiego jak Kalia, która ma potrzebę unikania tego rodzaju problemów. W tej sytuacji Kalia będzie musiała pomóc rozwiązać konflikt między członkami zespołu. Może to zrobić na dwa sposoby: po pierwsze, pomagając członkom zespołu zrozumieć ich indywidualne style pracy, a w tym przypadku zaprosić do dyskusji członków, którzy są najbardziej skonfliktowani. Po drugie, może pomóc im zrozumieć, w jaki sposób poszczególne kultury wpływają na kulturę zespołu, opisując typ zespołu, który sami chcą zbudować. Może sama pośredniczyć w zażegnaniu konfliktu lub sprowadzić mediatora z zewnątrz.
- **Kontemplacja:** Niepokój i stres, który odczuwa Kalia, są przeszkodą w jej sukcesie jako liderki. Uważa, że nie ma umiejętności ułatwiających przyszłe spotkania, a jej myśli skupiają się na tym słabym punkcie. Nie może uciec przed konfrontacją. W związku z tym powinna wyznaczyć zespołowi i sobie małe kroki działania, tak, by osiągnąć później większy cel. Musi zachować spokój i skoncentrować się na zadaniu.
- **Działanie:** Wewnętrzna motywacja Kalii będzie ogromną pomocą w radzeniu sobie z sytuacją. Wie, że nie ma odpowiednich umiejętności, aby poradzić sobie z organizacją spotkania, ale może znaleźć sposoby na rozwijanie swoich umiejętności lub może sprowadzić osobę z zewnątrz do pomocy w mediacji. Jeśli sama zdecyduje się zainicjować spotkanie, będzie musiała zastanowić się, jakich umiejętności będzie potrzebować. Może



to zrobić, identyfikując pojawiające się podczas konfliktu myśli i towarzyszące im zachowania. Robiąc to, przekona się, że ma odpowiednie kompetencje, ale potrzebuje więcej pewności siebie.

## **Źródła**

<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=Cgdnd3Mtd2l6EAEYADIGCAAQBxAeOggIABAIEAcQHjoICAAQBxAFEB5KBAhBGABKBAhGGABQAFi4DWDeHGgAcAF4AIABf4gBtQWSAQMxLjWYACgAQHAAQE&sclient=gws-wiz](https://www.google.com.cy/search?q=case+study+of+cultural+intelligence&ei=LYdvYtCSN-6DhbIP1feDkAc&oq=case++cultural+intelligence&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYADIGCAAQBxAeOggIABAIEAcQHjoICAAQBxAFEB5KBAhBGABKBAhGGABQAFi4DWDeHGgAcAF4AIABf4gBtQWSAQMxLjWYACgAQHAAQE&sclient=gws-wiz)

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



# Rozdział 3 – Komunikacja międzykulturowa (P3)

## Rezultaty

Poniższe strategie mogą być skuteczne w komunikacji międzykulturowej:

- Poznaj siebie: zrozum, dlaczego uprzedzenia, założenia, postawy, sympatie i antypatie są obecne w naszym życiu.
- Dowiedz się więcej na temat różnych kultur i wartości.
- Używaj wspólnego języka: unikaj slangu i żargonu. Używaj słownictwa codziennego.
- Nie spiesz się: nie wyciągaj pochopnych wniosków. Pozwól komuś skończyć wypowiedź, zrelaksuj się i bądź elastyczny/a.
- Zastanów się nad otoczeniem wokół siebie. Obejmuje to środowisko fizyczne i kontekst, zwyczaje, doświadczenia i czas.
- Popraw umiejętności komunikacyjne. Słuchaj i bądź uważny/a. Skoncentruj się na wyraźnych sygnałach oraz bądź wrażliwy/a. Bądź świadomy/a niewerbalnych wskazówek i komunikacji. Ustal wspólne cele.
- Zachęcaj do wyrażania opinii. Pozwól na korektę i dostosowanie przekazu. Stwórz komfortowe środowisko. Zadawaj pytania i uważnie słuchaj odpowiedzi.
- Rozwijaj empatię. Zrozum i doceń światopogląd innych. Traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany/a.

## Koncepcje, umiejętności i postawy

Ile Twoich nawyków komunikacyjnych zmienia się, gdy przekraczasz granice krajów? Jak komunikują się osoby z różnych kultur? Jak możemy komunikować się w obliczu zmieniających się kultur i kiedy możemy być pewni, że zostaliśmy zrozumiani? Niezależnie od tego, czy podróżujesz z powodów osobistych czy zawodowych, zmiany następują i często nas zaskakują. Elementy kultury są przekazywane i rozwijane poprzez małżeństwa, handel, ruch i czas.

Im szybciej zespół zda sobie sprawę z tego, jak kultura wpływa na jego pracę, tym szybciej zacznie przekształcać różnice w możliwości. Kultura głęboko wpływa na sposób, w jaki postrzegamy świat, a pod okiem kreatywnego lidera czy liderki może być z powodzeniem podstawą udanego, wieloaspektowego przedsięwzięcia. Poznajmy zatem działania, które są kluczowe w międzykulturowej komunikacji.



Meyer sugeruje przyjęcie stylu przywództwa inspirowanego chińską kulturą, który łączy elastyczność i reaktywność. Zwróć uwagę, że najbardziej produktywne spotkania rodzą się z nieprzewidywalnych rozmów. Zachowaj bystrość umysłu i dopasuj swój styl zgodnie z potrzebami sytuacji, zachowując równowagę między planowaniem krótkoterminowym i długoterminowym. Dla dzisiejszych kreatywnych liderów kluczowa jest reaktywność, stąd też traktuj wszystkie plany jako elastyczne i bądź otwarty/a na nowe umiejętności, relacje i pomysły.

Ważne jest, aby zrozumieć, które działania i przekonania są unikalne dla jednostki, a które są zakorzenione kulturowo. Kultura żyje głęboko w każdym z nas, a jednak nigdy nie jest to jedyny sposób na zrozumienie celów, zainteresowań i preferencji danej osoby. Rozpocznij swoje relacje od zrozumienia osoby w kulturze i otoczeniu, a będziesz na dobrej drodze do komunikacji międzykulturowej.

Jeśli komunikowanie się jest trudne, można uznać, że komunikowanie się między kulturami jest jeszcze trudniejsze. Każda kultura ma ustalone zasady, które jej członkowie przyjmują za pewnik. Niewielu z nas zdaje sobie sprawę z własnych uprzedzeń kulturowych, ponieważ zaczynamy je poznawać w bardzo młodym wieku. I chociaż część wiedzy, zasad, przekonań, wartości, fobii i lęków danej kultury jest nauczana wprost, większość informacji jest przyswajana podświadomie.

Ponadto, wyzwanie związane z komunikacją na poziomie międzynarodowym nigdy nie było większe. Światowe organizacje biznesowe odkryły, że komunikacja międzykulturowa jest ważnym tematem – nie tylko ze względu na postępującą globalizację, ale także dlatego, że ich krajowa siła robocza staje się coraz bardziej zróżnicowana pod względem etnicznym i kulturowym.

W niektórych kulturach więzi osobiste i nieformalne umowy są o wiele bardziej wiążące niż jakakolwiek formalna umowa. W innych za najważniejszą uważa się skrupulatne sformułowanie dokumentów prawnych. Kultury wysokiego kontekstu (śródziemnomorska, słowiańska, środkowoeuropejska, latynoamerykańska, afrykańska, arabska, azjatycka, amerykańsko-indyjska) opierają się na przekazie nieokreślonym, rozumianym poprzez kontekst, sygnały niewerbalne i interpretację „między wierszami”. Z kolei kultury niskiego kontekstu (większość krajów germańskich i anglojęzycznych) oczekują, że komunikaty będą jednoznaczne i konkretne. W pierwszej grupie użytkownicy szukają sensu i zrozumienia w tym, co nie zostało powiedziane – w mowie ciała, milczeniu i pauzie, związkach i empatii. W drugiej – kładą nacisk na bezpośrednie wysyłanie i odbieranie dokładnych wiadomości oraz precyzję w słowach mówionych lub pisanych.





## **Komunikacja międzykulturowa: problemy, błędy i różnice**

### **Wyraz twarzy**

Wyrażanie emocji jest oczywistą rzeczą w naszej kulturze, na przykład uśmiechanie się, gdy ktoś mówi, jest uważane za naturalne, nawet jeśli nie jesteśmy szczególnie rozbawieni. Jest to synonim uwagi i zrozumienia. Z drugiej strony, w Europie Północnej wypowiedzi są dość kontrolowane, podczas gdy w Europie Wschodniej dzieci są uczone do dyskretnego wyrażania swoich uczuć.

### **Oczy i spojrzenie**

Na zachodzie Europy, gdy ktoś patrzy Ci prosto w oczy, jest to interpretowane pozytywnie, jako gest lojalności i szczerości. Nie jest tak na całym świecie, na przykład w niektórych krajach Azji i Afryki patrzenie osobie prosto w oczy może być zinterpretowane jako wyzwanie lub sygnał erotyczny. W Japonii zwykle oczy skierowane są na ziemię lub bok osoby, która mówi, lub prawie zamknięte, jako wyraz szacunku i maksymalnej uwagi.

### **Pojęcie czasu**

Znaczenie punktualności różni się w zależności od kraju: w krajach wysoce uprzemysłowionych bycie punktualnym jest podstawowym wymogiem, zaś w wielu krajach Azji czas jest przybliżony i ma charakter kołowy, to znaczy wyznaczony przez naturę, a nie przez człowieka.

### **Ramiona i dłonie**

Podczas gdy w kulturach euroamerykańskich energiczny uścisk dłoni jest oznaką szczerości, w innych nadmiar siły jest uważany za irytujący. W Azji Wschodniej uścisk dłoni jest czymś rzadkim.

W niektórych kulturach, takich jak arabska, krzyżowanie nóg, czyli opieranie kostki na kolanie, uważane jest za zachowanie niegrzeczne i lekceważące. Pokazanie podeszwy buta jest równoznaczne z powiedzeniem: „odejź”. Pokazywanie stóp jest nawet uważane za świętokradztwo.

### **Dystans cielesny**

Odległość między dwiema rozmawiającymi osobami odpowiada zwykle około 60 cm. Ta „bańka” różni się w zależności od kultury. W krajach basenu Morza Śródziemnego zdarza się, że rozmówcy dotykają się, biorą się za ręce lub chodzą pod rękę. W Japonii nawet chodzenie bardzo blisko osoby płci przeciwnej może nabrać konotacji seksualnej.



## Hierarchia

Jest to zjawisko obecne we wszystkich kulturach, choć np. we Włoszech odczuwa się je przede wszystkim w miejscu pracy ze względu na okazywanie szacunku przełożonym. Dla przykładu w USA każdy może prezentować swoje pomysły i projekty swoim szefom. W wielu krajach Afryki i Azji hierarchia jest bardzo istotna.

## Ubiór

W każdej kulturze właściwy i formalny strój jest rozumiany inaczej. Na przykład we Włoszech za strój formalny uważa się założenie krawata i marynarki, zaś w USA wystarczy dobrać krawat do koszuli z krótkim rękawem. W wielu przypadkach w Europie i Azji Wschodniej pracownicy nie zostaliby wpuszczeni do biura bez szarego, niebieskiego lub czarnego garnituru.

## Symbole statusu

Elementy identyfikujące nasze pochodzenie różnią się w zależności od kultury i klasy społecznej. W Europie Zachodniej afiszowanie się bogactwem nie jest postrzegane pozytywnie, podczas gdy w kulturze arabskiej czy krajach słowiańskich jest powszechnie akceptowane i pozbawione uprzedzeń.

## Ton głosu

Anglik, widząc dwóch rozmawiających ze sobą Włochów, pomyślałby, że się kłócą, ponieważ używają wysokiego tonu głosu i ciągłego przerywania, typowego dla kłótni. Nawyk mówienia jednocześnie jest ogólnie akceptowany przez kulturę śródziemnomorską, a nie przez inne kultury.

Zachowania specyficzne kulturowo można wyjaśnić na podstawie norm kulturowych. Pomagają nam w zrozumieniu, jakie zachowania są uważane za irytujące, niezwykle i dziwne. Wiedza ta jest podstawą konstruktywnej współpracy i komunikacji między członkami różnych kultur.

## Działania i studia przypadku

### Działanie: Komunikacja między kulturami

„Komunikacja międzykulturowa” to kurs organizowany przez British Council, który pozwala zrozumieć wpływ kultury na kształtowanie codziennych zachowań, w tym komunikacji. Dostarczy umiejętności i narzędzi do identyfikacji preferencji kulturowych



w sposobie komunikowania się ludzi oraz poprawy skuteczności własnej komunikacji w sytuacjach wielokulturowych i wielojęzycznych.

Zastanowimy się, w jaki sposób kultura wpływa na nasze preferencje i zachowanie w sytuacjach wielokulturowych i wielojęzycznych. Wprowadzimy również narzędzia, które pomogą lepiej zrozumieć, w jaki sposób ludzie z innych środowisk kulturowych wolą się komunikować. Nauczysz się szeregu strategii i technik, których możesz użyć natychmiast, aby przygotować się na nowe i nieznane interakcje międzykulturowe oraz radzić sobie z trudnymi sytuacjami.

Kurs ten jest częścią programu „Kompetencje cyfrowe” – odpowiedzi na trudne warunki, z jakimi borykają się ludzie podczas pandemii Covid-19, a który koncentruje się na nowych i kreatywnych formach cyfrowego zaangażowania z odbiorcami, zwłaszcza z osobami marginalizowanymi i niedostatecznie reprezentowanymi w społeczeństwie.

Uczestnicy, którzy ukończą kurs będą mogli:

- Stosować międzykulturowy sposób myślenia, który sprzyja elastycznej komunikacji oraz rozwijaniu wycucia w wielu wielokulturowych i wielojęzycznych sytuacjach.
- Skonfrontować się z nowymi sytuacjami kulturowymi ze zrozumieniem oraz wiedzą, jak inni mogą reagować na nasze preferencje i zachowanie, umożliwiając pozytywną i empatyczną reakcję.
- Angażować się pewnie i skutecznie w trudne sytuacje międzykulturowe.

### **Studium przypadku: Międzykulturowa komunikacja**

1. Przyjaciółka z Wenezueli została zaproszona na przyjęcie w Stanach Zjednoczonych. Na zaproszeniu podano godzinę: 17:00 do 22:00 . Dla Wenezuelczyków było to prawie nie do pomyślenia. „Skąd ktoś może wiedzieć, kiedy impreza się skończy?”, zapytała. Zgodnie z jej sposobem myślenia, impreza nie może być „zorganizowana w konkretnym czasie”. Zaczyna się, gdy się zaczyna, a kończy, gdy się kończy.

2. Włoski menedżer nazwał pomysł swojego holenderskiego partnera biznesowego „szalonym”. Używał przy tym emocjonalnych gestów. Holenderski menedżer dopytywał: „Co masz na myśli, mówiąc szalony”? Rozważyłem wszystkie czynniki i myślę, że to realne podejście. I uspokój się! Musimy to przeanalizować, a nie dać się zwieść emocjonalnemu teatrowi”. W tym momencie Włoch wyszedł ze spotkania.



W międzynarodowych praktykach biznesowych rozsądek i emocje odgrywają dużą rolę. To, które z nich dominuje, zależy od tego, czy w naszym podejściu jesteśmy afektywni (chętnie okazując emocje), czy też emocjonalnie neutralni. Członkowie kultur neutralnych emocjonalnie nie pokazują swoich uczuć, kontrolując je. W kulturach o wysokim wpływie emocji ludzie okazują swoje uczucia jasno, śmiejąc się, uśmiechając, krzywiąc się, a czasem płacząc, krzycząc lub wychodząc z pokoju.

Wiele firm oferuje obecnie szkolenia na temat różnych kultur związanych z profilem działalności firmy. Ważne jest, aby pracownicy komunikujący się między kulturami ćwiczyli swoją cierpliwość i pracowali nad poszerzeniem wiedzy i zrozumienia dla różnic. Wymaga to umiejętności dostrzeżenia, że zachowania i reakcje danej osoby są często uwarunkowane kulturowo i chociaż mogą nie pasować do naszych, są zawsze odpowiednie. Lider lub kierownik zespołu, który pracuje z osobami mówiącymi różnymi językami czy praktykującymi różne religie, musi pracować intensywnie nad tym, aby komunikacja międzykulturowa prawidłowo funkcjonowała.

Rozważmy wszelkie specjalne potrzeby, jakie mogą mieć osoby z twojego zespołu. Na przykład niektórzy mogą obchodzić różne święta w innym czasie, a nawet mieć różne godziny pracy. Pamiętaj o różnicach stref czasowych i staraj się, aby wszyscy pracownicy byli świadomi i szanowali występujące między wami różnice.

Podsumowując, cierpliwość, uprzejmość i odrobina ciekawości to długa droga do komunikacji. Zawsze, jeśli nie masz pewności co do kulturowych różnic, po prostu zapytaj członków zespołu. Najlepiej jest poprosić o indywidualną rozmowę, aby nikt nie poczuł się skrzepowany i zakłopotany z powodu omawiania potrzeb czy różnic na forum.

## **Jak efektywnie komunikować się międzykulturowo? 10 wskazówek**

### **1. ZACHOWAJ ETYKIETĘ**

Reprezentanci wielu kultur posiadają specyficzną etykietę dotyczącą sposobu, w jaki się komunikują. Na przykład oczekują pewnego stopnia formalności na początku komunikacji. Każda kultura ma swój wyjątkowy sposób wskazania tej formalności: „Herr” i „Frau” w Niemczech, odwrócenie nazwisk i imion w Chinach oraz użycie „san” w Japonii dla mężczyzn i kobiet itp. Należy pamiętać o tym, by nie zwracać się do kogoś po imieniu, dopóki nie zostanie to ustalone przez obie strony.

### **2. UNIKAJ SLANGU**

Nawet najbardziej wykształcony nierodowity użytkownik języka angielskiego nie będzie w pełni rozumiał angielskiego slangu, idiomów i powiedzeń. Jeśli posługujesz się lokalnym slangiem, twój rozmówca może nie zrozumieć poszczególnych słów albo



kontekstu i znaczenia. W rezultacie twoja wypowiedź może być źle zinterpretowana, a w najgorszym przypadku, może zostać uznana za obrazę.

### **3. MÓW POWOLI**

Nawet jeśli angielski jest waszym językiem komunikacji w sytuacji międzykulturowej, nie jest dobrym pomysłem mówienie w normalnym (to znaczy szybkim) tempie. Pomocne będzie modulowanie tempa, a także wyraźne i prawidłowe wymawianie słów. Podziel zdania na krótkie sekcje i daj słuchaczowi czas na ewentualne przetłumaczenie słów. Unikaj jednak przesady. Jeśli osoba, z którą rozmawiasz, mówi zbyt szybko lub jej akcent utrudnia ci jej zrozumienie, nie bój się grzecznie poprosić, aby również mówiła wolniej.

### **4. ZACHOWUJ PROSTOTĘ**

W rozmowie międzykulturowej nie ma potrzeby utrudniać komuś zrozumienie tego, co chcemy przekazać. Po prostu zachowaj prostotę. Dwa słowa dwusylabowe są znacznie łatwiejsze do zrozumienia niż trzysylabowe, a jednosylabowe słowa są lepsze niż dwusylabowe. Stosuj proste komunikaty, np. „proszę, zrób to szybko”.

### **5. ĆWICZ AKTYWNE SŁUCHANIE**

Aktywne słuchanie to bardzo skuteczna strategia poprawy komunikacji międzykulturowej. Powtórz lub podsumuj to, co powiedziała druga osoba, aby upewnić się, że dobrze ją rozumiesz i zadawaj często pytania. Pomoże to zbudować relacje i zapewnić, że ważne informacje nie zostaną utracone lub źle zrozumiane.

### **6. ROZMAWIAJ PO KOLEI**

Spraw, aby rozmowa przebiegała swobodniej, mówiąc po kolei. Zastanów się, a następnie posłuchaj odpowiedzi drugiej osoby. Szczególnie, gdy ludzie mówią po angielsku jako drugim języku, lepiej wypowiadać się w krótkich częściach, niż wygłaszać długi monolog, który może być dla nich trudny do zrozumienia.

### **7. RÓB NOTATKI**

Jeśli nie masz pewności, czy druga osoba dobrze Cię zrozumiała, zapisz treść, aby się upewnić. Może to być szczególnie pomocne przy omawianiu dużych liczb. Na przykład w Wielkiej Brytanii angielskie słowo „billion” zapisujemy jako 1 000 000 000, ale w USA zapisujemy go jako 1 000 000 000 000.

### **8. UNIKAJ PYTAŃ ZAMKNIĘTYCH**

Nie formułuj pytań, które wymagają odpowiedzi „tak” lub „nie”. W wielu kulturach odpowiedź przecząca jest trudna do wyartykułowania, więc zawsze otrzymasz



odpowieź „tak”, nawet jeśli prawdziwa odpowiedź brzmi „nie”. Zadawaj pytania otwarte, które wymagają konkretnej informacji jako odpowiedzi.

## 9. OSTROŻNIE Z HUMOREM

W wielu kulturach biznes traktuje się bardzo poważnie oraz wierzy się w profesjonalne zachowanie i przestrzeganie protokołu przez cały czas. W związku z tym niektórzy nie uznają wykorzystania humoru i żartów w kontekście biznesowym. Jeśli zdecydujesz się użyć żartu, upewnij się, że zostanie on zrozumiany lub doceniony i jednocześnie nikogo nie będzie obrażał. Należy pamiętać, że brytyjski sarkazm zwykle ma negatywny wydźwięk za granicą.

## 10. WSPIERAJ

Skuteczna komunikacja międzykulturowa polega na tym, że wszystkie strony czują się komfortowo. Każdą osobę, która nie jest rodzimym użytkownikiem języka angielskiego, traktuj z szacunkiem, staraj się komunikować jasno i zachęcaj do odpowiedzi. Pomoże to zbudować pewność siebie i zaufanie.

### Źródła

<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/CommSkll/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/>



# Rozdział 4 – Kultura, tożsamość i postrzeganie innych na rzecz tworzenia lepszego środowiska pracy (P4)

## Rezultaty

Kultura i tożsamość mogą być tematami bardzo trudnymi i jednocześnie bardzo wzbogacającymi, gdy pracujemy w wielokulturowym środowisku. W rozdziale tym cele dydaktyczne koncentrują się na trzech równie ważnych obszarach, takich jak zdobywanie wiedzy, rozwijanie umiejętności i budowanie postaw.

Naszym głównym celem jest przedstawienie problematyki różnorodności kultur oraz indywidualnych tożsamości i percepcji w sposób otwarty i pozytywny. Ważne jest, aby szanować, pielęgnować i wyjaśniać „inność”, ponieważ jest to sposób na zrozumienie, że wszyscy mamy różne wartości, które są kształtowane przez wiele czynników, takich jak odmienne pochodzenie kulturowe lub ekonomiczne, religia, przekonania, wychowanie, życie społeczne i wiele innych. Efekty uczenia się w tym rozdziale to:

- rozwój umiejętności miękkich,
- lepsza współpraca i kompetencje komunikacyjne,
- zwiększona wiedza na temat różnorodności kulturowej,
- nabywanie postaw, umiejętności i wiedzy do funkcjonowania w różnych kulturach,
- wzmocniona świadomość kulturowa.

## Koncepcje, umiejętności i postawy

### CZYM JEST KULTURA?

Nie możemy tak naprawdę wskazać jednej i niepowtarzalnej definicji kultury, ponieważ jest to zjawisko, które było badane przez wielu autorów proponujących szereg rozmaitych definicji. Żadna kultura nie jest statyczna i z czasem się rozwija. Nawet same podejścia do definiowania kultury mogą różnić się znacząco, np. od ogólnych definicji „szczególnego sposobu życia” (Raymond Williams, 1962), przez „zbiór elementów wspólnych dla ludzi w tej samej kulturze” (Trindias, Kurowski 1993) po dwanaście cech behawioralnych każdej kultury (Brislin, 2000).



Innym aspektem, którego nie można zignorować, jest to, w jaki sposób globalizacja i wzajemne powiązania współczesnego świata wpływają na różne kultury. Nie są już one odizolowane, a rozwój technologii komunikacyjnych pozwala nam na ich codzienną obserwację i doświadczanie bez żadnych przeszkód.

### **CZYM JEST TOŻSAMOŚĆ?**

Tożsamość jest bardzo ważną częścią każdej jednostki, silnie związaną z kulturą pochodzenia. Sposób, w jaki postrzegamy rzeczy (na przykład narodowość, kolor skóry, język, niepełnosprawność, ubiór) wypływa z naszej tożsamości kulturowej. W okresie dorastania i przechodzenia procesu socjalizacji nabywamy tożsamość i rozwijamy określone postawy lub przekonania, które mogą lub nie muszą być podobne do innych. Ogólnie uważa się, że kontakt z różnymi grupami kulturowymi od najmłodszych lat jest bardzo przydatny, bowiem nasze postrzeganie otaczającego nas świata jest wówczas bardziej wyrozumiałe i tolerancyjne. Jeśli dana osoba nie ma kontaktu z różnymi kulturami, często trudno jest jej przyjąć inną perspektywę oglądu rzeczywistości. Jej światopogląd staje się bardzo wąski. Doświadczenie różnych kultur nie oznacza, że trzeba zmienić swoją tożsamość lub przyjąć przekonania lub postawy innych. Może z kolei dać ci szansę zrozumienia, dlaczego twoja tożsamość została ukształtowana w określony sposób.

### **CZYM JEST PERCEPCJA?**

Percepcja oznacza zasadniczo to, jak widzimy i postrzegamy daną rzecz. Najpierw informacja musi wejść do naszego „systemu” dzięki naszym zmysłom, a dopiero potem na informację tę wpływa nasza tożsamość, postawy, przekonania kulturowe. Aby zilustrować, w jaki sposób nasza kultura wpływa na odbiór informacji sensorycznych, przyjrzymy się następującym przykładom:

- **Wzrok.** Ludzie z różnych kultur postrzegają modę i ubiór zupełnie inaczej. To, co można uznać za dopuszczalne lub wymagane w jednym miejscu, może być niepożądane lub zabronione w innych kulturach. Na przykład szkockie kilty są nadal używane jako formalna odzież podczas tradycyjnych przyjęć, a wielu Szkotów woli nosić kilty od spodni. Jednak w innych kulturach to, że mężczyźni nie noszą jedynie spodni, może być postrzegane jako nieprzyzwoite.
- **Dotyk.** W niektórych kulturach dotyk może być postrzegany zupełnie inaczej niż w innych. Na przykład w niektórych krajach arabskich, afrykańskich i azjatyckich mężczyźni mogą publicznie trzymać się za ręce lub okazywać fizyczne uczucia jako oznaki braterstwa lub przyjaźni, podczas gdy gdzie indziej takie zachowania mogą sugerować romantyczny związek. Chociaż dotyk mężczyzn w krajach arabskich jest normą, fizyczny kontakt między osobami płci przeciwnej, które nie są członkami rodziny, jest już negatywnie postrzegany.





- **Dźwięk.** Przedstawiciele niektórych kultur postrzegają dźwięki inaczej. Przykładem może być wykorzystanie muzyki atonalnej, która staje się coraz bardziej popularna. Muzyka atonalna może być przez niektóre osoby postrzegana jako bardzo nieprzyjemna.
- **Smak.** Mimo, że gust jest kwestią indywidualną i ludzie uważają różne rzeczy za nieprzyjemne, istotny wpływ na naszą percepcję smaku ma to, czy jesteśmy do czegoś przyzwyczajeni. Na przykład „surströmming” to lekko solony sfermentowany śledź bałtycki, tradycyjny dla kuchni szwedzkiej od co najmniej XVI wieku. Jest to jedna z najbardziej śmierdzących potraw na świecie, trudna do spożycia, mimo że dla Szwedów jest uważana za przysmak.
- **Zapach.** Kultury zachodnie poświęcają wiele czasu i wysiłku na zamaskowanie naturalnego zapachu ciała. Używamy różnych perfum, sprayów czy kremów, żeby „ładnie pachnieć”. Jednak niektóre kultury preferują naturalne zapachy ciała i uznają sztuczne maskowanie zapachów za bardzo nieprzyjemne.

Informacje sensoryczne, które otrzymujemy, są również filtrowane przez inne, bardziej abstrakcyjne pojęcia, takie jak status ekonomiczny, przekonania polityczne, wychowanie itp. W sposób naturalny, choć nieświadomie, dzielimy ludzi na dwie grupy - takich jak my i innych. Najczęściej ludzi podobnych do nas uznajemy za godnych zaufania. Kategoryzowanie ludzi jest jednak bardzo niebezpiecznym zjawiskiem i dlatego niezwykle ważne jest przezwyciężenie tych wzorców poprzez doświadczanie „inności” w jak największym stopniu.

## JAK KULTURA WPŁYWA NA ŚRODOWISKO PRACY?

To naturalne, że różne kultury postrzegają pracę w różny sposób, a także działają inaczej. Można to zaobserwować na podstawie preferencji dotyczących godzin pracy, przerw, ilości pracy, z którą jednostka lub grupa może sobie poradzić lub preferencji zawodów. Przyjrzyjmy się różnicom w środowisku pracy wśród przedstawicieli kultur zachodnich (Europa, USA) i kultur wschodnich (Azji). Kultury zachodnie koncentrują się na indywidualnych, a nie zbiorowych osiągnięciach, a wyniki osobiste są cenione i nagradzane. Z drugiej strony ludzie z krajów Azji bardziej skupiają się na osiągnięciach grupy i dlatego są bardziej związani ze swoimi współpracownikami. Ich podejście jest bardzo przydatne w opracowywaniu rozwiązań problemów społecznych (Markman, 2014). Praca w wielokulturowym środowisku pomaga nam łączyć różne perspektywy oraz sposoby myślenia, a także lepiej wykonywać naszą pracę i nauczyć się czegoś nowego o różnych kulturach. Jednocześnie może być również bardzo trudna, powodując wiele problemów i nieporozumień.



## KORZYŚCI I WYZWANIA PRACY W ŚRODOWISKU WIELOKULTUROWYM

Korzyści z pracy w wielokulturowym środowisku jest wiele, wymienimy tylko niektóre z nich:

- Różnorodne perspektywy kulturowe mogą pobudzać kreatywność i napędzać innowacje. Wiele dużych firm wie, że zatrudnianie pracowników z różnych środowisk kulturowych może wnieść wiele świetnych pomysłów, ponieważ kultury, osobowości, cechy, przekonania i perspektywy tworzą ambitne, innowacyjne środowisko i miejsce do dyskusji.
- Wrażliwość kulturowa, wnikliwość i wiedza lokalna oznaczają wyższą jakość, ukierunkowany marketing. Zrozumienie różnych kultur jest ważne, a praca z osobami z różnych kultur, posługującymi się różnymi językami, może pomóc uniknąć wszelkich nieporozumień podczas interakcji z klientami z ich krajów ojczystych. Bardzo ważne jest, aby zespół tworzył treści rozpowszechniające temat wrażliwości kulturowej, np. plakaty, billboardy itp.
- Czerpanie ze zróżnicowanej kulturowo puli talentów umożliwia organizacji przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych talentów: w zróżnicowanym miejscu pracy pracownicy są bardziej skłonni do pozostawania lojalnymi, gdy czują się szanowani i doceniani za swój wyjątkowy wkład. To z kolei sprzyja wzajemnemu szacunkowi wśród współpracowników, którzy również cenią zróżnicowaną kulturę, perspektywy i doświadczenia członków swojego zespołu. Integrująca atmosfera współpracy międzykulturowej to doskonały sposób na budowanie więzi z kolegami, koleżankami i zespołami.
- Zróżnicowane zespoły są bardziej produktywne i osiągają lepsze wyniki. Praca w zespole, w którym występuje różnorodność, może na pierwszy rzut oka wydawać się trudna, jednak różnice w opiniach i wiedzy może prowadzić do nowych rozwiązań, wyższej produktywności i zwiększenia konkurencyjności członków zespołu. W rzeczywistości badania pokazują również, że zespoły składające się z członków pochodzących z różnych środowisk kulturowych są zazwyczaj szczęśliwsze i bardziej produktywne.
- Większe możliwości rozwoju osobistego i zawodowego: praca z osobami z różnych środowisk kulturowych może pomóc ci doświadczyć rozmaitych tradycji, sposobów myślenia, opinii, umiejętności, przekonań i postaw. Różnorodne środowisko naturalnie przyciąga ludzi otwartych i potrafiących pracować nad podobieństwami i różnicami w grupie. Praca w takim środowisku pomoże ci przezwyciężyć uprzedzenia i etnocentryzm oraz zostać obywatelem świata.

Istnieje również kilka wyzwań, które wiążą się ze zróżnicowanym kulturowo środowiskiem pracy. Mimo że zalet jest więcej niż wad, nie należy zapominać o konkretnych trudnościach i wyzwaniach, które wymagają ostrożnego podejścia:



- Współpracownicy z niektórych kultur mogą być mniej skłonni do tego, aby ich głos został wysłuchany. Bardzo ważne jest stworzenie miejsca pracy, w którym każdy czuje się komfortowo, wypowiadając się i dzieląc swoimi pomysłami. Może to być bardzo trudne, szczególnie w przypadku osób pochodzących z kręgów kulturowych, gdzie uprzejmość i hierarchia są ściśle określone, co może wpływać na ich chęć do zabierania głosu.
- Integracja między zespołami wielokulturowymi może być trudna w obliczu uprzedzeń lub negatywnych stereotypów kulturowych. Bardzo ważne jest wspieranie integracji, ponieważ niektóre stereotypy i uprzedzenia między grupami kulturowymi mogą prowadzić do izolacji jednostek. Można to przezwyciężyć poprzez wysokiej jakości szkolenia z budowania zespołu. Najlepiej jest radzić sobie z tym problemem z dozą wrażliwości i humorem, aby przełamywać wzajemne bariery.
- Profesjonalna komunikacja może być błędnie interpretowana lub trudna do zrozumienia w różnych językach i kulturach. Mimo że angielski jest przez większość czasu językiem urzędowym w środowiskach wielokulturowych, czasami pewne rzeczy są źle rozumiane lub mogą zostać źle zinterpretowane na skutek tłumaczenia. To samo dotyczy komunikacji niewerbalnej, w której należy wziąć pod uwagę, że to, co dla nas jest w porządku, może być postrzegane jako negatywne w innych kulturach.
- Różne rozumienie etykiety zawodowej: pomimo faktu, że wielokulturowe środowisko pracy może przynieść dużo kreatywności, to różne postawy, wartości, zachowania i etykieta w miejscu pracy mogą stanowić wyzwanie. Na przykład inna długość przerw na kawę, różne harmonogramy pracy lub punktualność mogą wnieść wiele negatywnych zjawisk.

## Działania i studia przypadku

Istnieje wiele rodzajów strategii, które mogą nam pomóc w stworzeniu dobrze funkcjonującego, wielokulturowego środowiska pracy. Jak już wspomnieliśmy, praca z osobami z różnych środowisk kulturowych może zarówno być wyzwaniem, jak i przynieść wielką satysfakcję. Oto kilka przykładów działań i podejść z różnych środowisk:

### Praca w biznesie:

- Pracownicy muszą czuć się doceniani i być częścią zespołu: bardzo ważne jest, aby wszyscy członkowie zespołu mieli poczucie, że ich opinie są słyszane i szanowane.



- Zadawanie pytań pomaga poznać siebie nawzajem: stawianie pytań i zyskiwanie wiedzy o współpracownikach bez naruszania ich przestrzeni osobistej zawsze pomaga w zrozumieniu przyczyny niektórych działań, które na pierwszy rzut oka mogą wyglądać dziwnie.
- Utrzymanie zasad fair play: bardzo ważne jest równomierne rozłożenie obciążenia pracą i zadań w zespole. Nierównomierne delegowanie pracy, ponieważ ktoś jest uważany za „inny”, może powodować wiele problemów w środowisku pracy.
- Pozytywne i bezpieczne środowisko pracy: ważne jest, aby każdy czuł się bezpiecznie. Pozytywne odczucia i bezpieczeństwo prowadzą do stabilności w miejscu pracy.
- Niekończące się zadanie: praca w wielokulturowym środowisku daje nam nieograniczone możliwości poznawania innych kultur i innych osób. Od nas samych zależy, jak mocno będziemy chcieli poznać inne osoby, a wiele z nich okaże wdzięczność, że ktoś zainteresował się ich kulturą.

#### **Kursy, nauczanie, szkoła:**

- Otwartość i nieoceniająca postawa: w dzisiejszym wielokulturowym świecie bardzo ważne jest, aby nauczyciel i wykładowca zrozumiał, że niektórzy ludzie zachowują się w określony sposób, nie ze względu na ich osobowość (lub w przypadku dzieci, że zachowują się niewłaściwie), a tło kulturowe. Warto dowiedzieć się, dlaczego ktoś postępuje w określony sposób i poznać indywidualną historię. Dzisiejsza szkoła może być tygłem wielu różnych grup etnicznych. Wiele dzieci to uchodźcy z krajów, w których toczy się wojna. Niektórzy mogą być biedni, inni z kolei – bogaci. W kulturze meksykańskiej ludzie okazują szacunek poprzez przytulanie, zaś w kulturze chińskiej – poprzez kłanianie się. Niezależnie od okoliczności, nauczyciele powinni szanować jednostki za to, kim są i być otwarci na ich myśli i obawy.
- Pielęgnuj różnorodność językową: czasami przybycie do innego kraju, w którym mieszkańcy posługują się innym językiem, może być bardzo trudne. Bardzo ważne jest, aby w przypadku, gdy dana osoba nie posługuje się tym samym językiem, nie czuła się za obywatela drugiej kategorii lub w za mniej inteligentną. W szkole przydatnym narzędziem jest zbudowanie „ściany słów” składającej się ze słów w języku ojczystym migrantów i języku nauczania. Daje to również możliwość nauczenia się nowych słów przez użytkowników języka kraju przyjmującego.
- Biblioteki wielokulturowe: może to być bardzo przydatne narzędzie nauki nie tylko w szkołach, ale także w każdym środowisku, w którym mieszkają się kultury



(np. szpitale, parki, kawiarnie). Biblioteki nie tylko pomagają osobie z innego kraju poczuć się mile widzianą, ale przede wszystkim wzbogacają wiedzę.

- Celebrowanie różnic: to bardzo skuteczny sposób na zmianę nastawienia na pozytywne. Zamiast wskazywać na różnice i negatywne obyczaje, warto je celebrować i pokazywać jako coś wyjątkowego i cennego. W wielokulturowych klasach ciekawym wydarzeniem jest pokazywanie i dzielenie się jedzeniem z własnego kraju. W ten sposób dziecko jest w stanie pokazać część swojej kultury, a inni mogą doświadczyć czegoś nowego i budować pozytywne skojarzenia.

### **Osoby zaczynające pracę w środowisku międzykulturowym:**

- Zaakceptuj różnice: istnieje duże prawdopodobieństwo, że jeśli zamierzasz pracować w środowisku wielokulturowym, praca zostanie wykonana inaczej niż do tego przywykłeś/aś. Postaraj się to zaakceptować, ponieważ próba zmiany całego zespołu i ludzi wokół ciebie jest niepotrzebna lub zbyt trudna.
- Ucz się nowych rzeczy: przyjdzie do pracy w wielokulturowym środowisku może zmusić cię do trzymania się pewnych wzorców zachowań, w tym negatywnego nastawienia lub postrzegania kultur w określony sposób. Zaczynaj od nowa, zachowaj czysty i otwarty umysł i nie pozwól, aby uprzedzenia górowały w twoim podejściu.
- Dostrzegaj najlepsze intencje: praca w środowiskach wielokulturowych może być trudna, ponieważ ludzie reagują różnie w różnych sytuacjach. Nie obrażaj się, jeśli ktoś nie reaguje zgodnie z twoimi oczekiwaniami i spróbuj zrozumieć przyczyny, ponieważ dane zachowanie może być częścią kultury.
- Poproś o informację zwrotną: uzyskanie informacji zwrotnej może być naprawdę cenne, ponieważ różne osoby dostrzegą inne cechy twojej pracy. Może to również dać ci inną perspektywę tego, jakie są twoje mocne i słabe strony.

### **STUDIUM PRZYPADKU 1**

Konflikty kulturowe i nieporozumienia powstają, gdy osoby o przeciwstawnych wartościach wejdą w kontakt. Lista kontrolna „Wartości w pracy” wprowadza szeroki zakres wartości związanych z pracą. To ćwiczenie zachęca do refleksji nad własnymi wartościami kulturowymi i bada potencjalny wpływ różnic kulturowych na pracę w nowym kraju.

Lista kontrolna wartości w pracy (proszę zaznaczyć odpowiedź: 5 – zdecydowanie się zgadzam, 4 – raczej się zgadzam, 3 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam).



- Wolę, gdy ludzie zmierają bezpośrednio do celu i nie spędzają czasu na owijanie w bawełnę. 1 2 3 4 5
- Myślę, że ważne jest, aby unikać konfliktów, nawet jeśli oznacza to traktowanie trudnych kwestii pobieżnie. 1 2 3 4 5
- Ważne jest, aby zawsze być szczerym, otwartym i uczciwym, nawet jeśli ryzykujesz, że inni stracą twarz i doświadczą wstydu. 1 2 3 4 5
- Ważne jest, aby nic, co robię, nie powodowało utraty twarzy przez innych, nawet jeśli oznacza to, że muszę znaleźć inne sposoby przekazywania ważnych informacji 1 2 3 4 5
- Wolę uczyć się poprzez otrzymywanie i przyswajanie informacji ze źródła eksperckiego 1 2 3 4 5
- Wolę uczyć się poprzez odkrywanie, ćwiczenie i eksperymentowanie z nowymi pomysłami. 1 2 3 4 5
- Kiedy mam pracę do wykonania, wolę skupić się na zadaniu: wkroczyć od razu do działania, uporządkować sprawy i iść dalej. 1 2 3 4 5
- Kiedy mam pracę do wykonania, wolę skupić się na ludziach: spędzać czas na poznawaniu tych, z którymi będę pracował. 1 2 3 4 5
- Wolę, aby ludzie ściśle trzymali się ustalonych terminów: terminowość to klucz do efektywności. 1 2 3 4 5
- Preferuję elastyczne podejście do terminów, które jest kluczem do efektywności. 1 2 3 4 5

## REFLEKSJA

1. Przekaż kopię listy kontrolnej „Wartości w pracy”.

2. Daj kilka minut na wypełnienie.

3. Każda osoba prawdopodobnie zidentyfikuje istotne różnice kulturowe między własnym podejściem a podejściem osoby z innej kultury lub kraju. Omów poniższe pytania:

- W jaki sposób różnice te mogą się uwidocznic w środowisku pracy?
- Jak ludzie z innego kraju lub kultury mogą postrzegać twoje podejście do pracy?
- Czy różnice stanowią wyzwanie? Jakie?
- W jaki sposób możesz dostosować swoje zachowanie, aby poradzić sobie z tymi różnicami kulturowymi lub przewyżyć je?



## STUDIUM PRZYPADKU 2

Bez względu na to, jak dobrze ktoś jest przygotowany/a do kontaktu międzykulturowego, nieporozumienia mogą wystąpić w każdej sytuacji, w której ludzie o różnych wartościach, przekonaniach i sposobach działania wchodzą w interakcje. W takich okolicznościach konieczne jest podjęcie próby przewyciężenia nieporozumień w uporządkowany sposób. Ćwiczenie poniżej przedstawia zdarzenia opisujące nieporozumienia międzykulturowe i zachęca do ich przewyciężenia.

Przebieg:

1. Przedstaw cel działania.
2. Rozdaj kopię materiałów (opis i tabelę).
3. Przedstaw pierwsze zdarzenie i jego analizę jako przykład, a następnie poproś uczestników, aby przeprowadzili burzę mózgów po przeczytaniu drugiego opisu zdarzenia i wypełnili tabelę.
4. Podsumuj i omów wyniki. W drugim przypadku nieformalny i pełen humoru amerykański styl prezentacji kolidował z niemieckimi oczekiwaniami.

### Opis zdarzenia 1

Pewna firma produkcyjna chciała zwiększyć swój eksport do Europy. Ronald, młody holenderski menedżer ds. marketingu z dużym doświadczeniem w biurze organizacji w Amsterdamie, został oddelegowany na pół roku do londyńskiej siedziby firmy, aby pomóc w nowym projekcie marketingowym. Ronald spędził kilka tygodni na badaniu metod działu marketingu i rozmowach ze swoimi współpracownikami. W końcu opracował szereg jasnych propozycji zwiększenia sprzedaży w Europie, które zamierzał przedstawić na spotkaniu wyższej kadry zarządzającej. Podczas spotkania Ronald wyjaśnił, jakie były problemy i co należy zrobić, aby je rozwiązać. Pod koniec spotkania Ronald zapytał, czy ktoś ma jakieś uwagi lub sugestie i był trochę zaskoczony, gdy wszyscy milczeli. Tydzień później Ronald został przeniesiony z powrotem do Amsterdamu, mimo że miał jeszcze trzy miesiące delegacji. Niedługo potem menedżer Ronalda w Amsterdamie otrzymał notatkę z centrali sugerującą przeniesienie go na „mniej wrażliwe” stanowisko w firmie, gdzie nie musi mieć do czynienia z klientami ani z kierownictwem wyższego szczebla.

### Opis zdarzenia 2

Andreas, młody amerykański absolwent szkoły biznesu, pewnie wkroczył do sali konferencyjnej w Berlinie. Był tam, aby zaprezentować radykalną zmianę systemów sieciowych swojej organizacji wchodzącej w skład niemieckiej spółki. Andreas przedstawił każdy ze swoich punktów prezentacji w jasny i logiczny sposób, opierając się na slajdach, aby przekazać bardziej techniczne informacje. Aby zaangażować publiczność,



dodał trochę humoru, opowiadając po drodze kilka dowcipów. Po zakończeniu formalnej prezentacji Andreas poprosił o pytania. W tym momencie przyjął bardziej nieformalną postawę, zdejmując marynarkę, rozluźniając krawat i przysiadając na krawędzi stołu. Zwracał się do publiczności po imieniu i upewniał się, że utrzymuje dobry kontakt wzrokowy z każdym, z kim rozmawiał. Gdy publiczność wyszła, uściśnął wszystkim ręce i klepnął ich po plecach w geście koleżeństwa, tak jak w filmach. Ku jego zaskoczeniu opinie niektórych osób z organizacji były mieszane.

### Refleksja

	Zdarzenie 1 – Ronald	Zdarzenie 2
Rozpoznaj wymiar kulturowy	Do nieporozumienia doszło w sytuacji, w której zetknęły się osoby z różnych kręgów kulturowych. Ronald czuł, że zachowuje się w sposób uprzejmy i konstruktywny, jednak jego zachowanie było postrzegane w inny sposób. Wynika z tego, że różnice kulturowe odegrały szczególną rolę w tym, co się wydarzyło.	
Przeanalizuj, co spowodowało nieporozumienie	Nieporozumienie nastąpiło w wyniku prezentacji Ronalda. Holendrzy cenią komunikację bezpośrednią i dość jednoznaczną. Natomiast Brytyjczycy często cenią komunikację, w której wyraża się krytykę w dość niejednoznaczny sposób. Brytyjczycy mogli zatem błędnie postrzegać przemyślaną i uprzejmą prezentację Ronalda jako jawnie konfrontacyjną i krytyczną.	





<p>Zdecyduj, jakie opcje są dostępne</p>	<p>Ronald mógł zdecydować, że nie będzie ponownie wchodzić w interakcje z Brytyjczykami lub po prostu zmienić swój styl komunikacji, aby dopasować go do swoich odbiorców. Ewentualnie mógłby wyraźnie określić różnice w stylach komunikacji i współpracować w celu znalezienia stylu komunikacji, który odpowiadałby wszystkim zainteresowanym.</p>	
<p>Działaj na rzecz najlepszej opcji</p>	<p>Najlepszą opcją jest dostosowanie przez Ronalda stylu komunikacji do swoich odbiorców. Najprawdopodobniej pozwoli mu to uzyskać odpowiedź, jakiej oczekuje od swojej komunikacji. W dłuższej perspektywie zajęcie się różnicami kulturowymi w organizacji będzie prawdopodobnie korzystne.</p>	
<p>Sprawdź, co się stało</p>	<p>Przeanalizowanie odpowiedzi przed następną prezentacją pozwoli mu zdecydować, jaki efekt przyniosła zmiana stylu komunikacji.</p>	



## Źródła

<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://thedeisionlab.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](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/110578_book_item_110578.pdf)

<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/>



# Rozdział 5 – Techniki facylitacji procesu integracji społecznej (P5)

## Rezultaty

Uczestnicy są w stanie stworzyć i utrzymać pozytywne środowisko pracy zespołowej, które:

- zachęca do udziału wszystkich członków grupy,
- ułatwia bezpieczne eksperymentowanie z nowymi pomysłami, postawami i zachowaniami,
- przestrzega zdrowych zasad uczenia się,
- umożliwia uczestnikom budowanie współodpowiedzialności za utrzymanie atmosfery sprzyjającej otwartej wymianie pomysłów.

Uczestnicy wiedzą, jak stosować techniki facylitacyjne, które:

- zapewniają zestaw metod i narzędzi wspierających ich w działaniach zawodowych w zakresie rozwijania i doskonalenia umiejętności miękkich,
- zwiększają świadomość na temat ich kompetencji,
- zachęcają do przemyślanego udziału w celu promowania indywidualnej nauki i inicjatywy,
- sprzyjają zachowaniu zainteresowania i uwagi.

Uczestnicy otrzymują zadanie, które:

- jest przydatne w realnym świecie,
- buduje zespół,
- zapewnia satysfakcjonujące zakończenie każdego działania edukacyjnego lub ćwiczenia,
- przebiega płynnie.

## Koncepcje, umiejętności i postawy

### Czym są techniki facylitacji?

Techniki facylitacji są bardzo potężnym narzędziem umożliwiającym i promującym równość między ludźmi. Są używane przez lidera/liderkę warsztatu lub facylitatora, który stosuje różne techniki podczas prowadzenia sesji warsztatowej lub zajęć z dwóch głównych powodów:

1. Aby przyspieszyć odbiór informacji dotyczących planowania, analizy i projektowania.



2. Aby zapewnić efektywną współpracę uczestników sesji.

Facylitacja to proces wykorzystywania wiedzy uczestników podczas zarządzania ich zachowaniem w celu osiągnięcia wcześniej określonych celów, takich jak rozwijanie umiejętności miękkich migrantów lub zwiększanie świadomości na temat ich kompetencji. Techniki facylitacji są wykorzystywane do zbierania informacji, podejmowania decyzji i komunikacji. Niektóre techniki mogą być używane do więcej niż jednego celu.

### **Korzyści technik facylitacji:**

Niektóre z korzyści płynących z używania technik facylitacji grupowej obejmują:

- Eliminacja wpływu polityki i walki o władzę na proces podejmowania decyzji.
- Poprawiona komunikacja między uczestnikami sesji.
- Zrównoważony udział w celu zapewnienia prawdziwego konsensusu grupowego.
- Utrzymywanie tempa działania.
- Zwiększona kreatywność.
- Rozwiązywanie konfliktów w kwestiach planowania lub projektowania.
- Większe zaangażowanie w wyniki sesji.
- Zarządzanie oczekiwaniami.

### **Grupowe techniki facylitacji i metody**

Techniki facylitacji to praktyczne zastosowanie zasad i koncepcji dynamiki grupowej, psychologii behawioralnej i nauki o komunikacji. Techniki te to zestaw narzędzi, z których moderator lub trener może skorzystać podczas prowadzenia warsztatu.

Zbiór technik, które osoba prowadząca nabywa z biegiem czasu, jest czasami określany jako zestaw narzędzi lub „przybornik”. Musi ona zrozumieć warunki, w których można zastosować daną technikę, a także potrafi dodawać do swojego zestawu narzędzi nowe techniki. Ważne jest, aby zdać sobie sprawę, że dynamika każdego warsztatu będzie inna, a każda sytuacja wymaga unikalnego zestawu technik ułatwiających postęp i sukces.

Niektóre z najlepszych technik ułatwiania procesu integracji społecznej to:

#### **1. Planowanie działania.**

Jest to prosta i skuteczna technika inicjowania zaangażowania do działania poprzez uważne rejestrowanie każdego działania w następujący sposób:

- Co jest celem działania.



- Kiedy działanie się zaczyna i kiedy kończy.
- Kto jest przypisany do działania.
- Postęp w stosunku do założeń działania (początkowo pozostaw puste).

## 2. Burza mózgów.

Burza mózgów to idealne narzędzie do generowania dużej ilości pomysłów w grupie. Aby sesja burzy mózgów była skuteczna, musisz pamiętać o zasadach:

- Pomysły powinny przepływać swobodnie.
- Ważna jest ilość, a nie jakość pomysłów.
- Zanotuj wyraźnie każdy pomysł.
- Nie krytykuj ani nie oceniaj pomysłów podczas sesji.
- Zastanów się nad niezależnym moderatorem grupy.

Ponadto prowadzący powinni również zachęcić zespół do wymyślenia kilku „niebanalnych” lub „zwarowanych” pomysłów. Mogą one często stymulować idealne rozwiązanie.

## 3. Zadania energetyzujące (*energizers*).

Zadania energetyzujące są idealne do podniesienia poziomu energii w grupie. Używaj ich, jeśli to konieczne, w odpowiednich odstępach czasu w ciągu dnia, aby ożywić grupę. Możesz budować swój repertuar działań, przeglądając podręczniki szkoleniowe, dzieląc się pomysłami z innymi i wymyślając własne.

Kluczowe zasady korzystania z tych zadań to:

- Powinny być zabawne i przyjemne.
- Przeznacz na nie krótki czas, np. pięć minut.
- Przeprowadź je w odpowiedniej przestrzeni.
- Należy mieć na uwadze wszelkie potencjalne zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa, np. brak krzeseł lub sprzętu wokół.
- Nie są zbyt wymagające fizycznie i wszyscy w grupie będą mogli wziąć udział.

## 4. Zaszalej.

Metoda facylitacji „Zaszalej” polega na zapisaniu 20 pomysłów zaczynających się od frazy „czy nie byłoby dobrze, gdyby...”. W rezultacie grupa jest zachęcana do wymyślenia lepszych i bardziej pomysłowych rozwiązań. Na początek stwierdzenia mogą być oczywiste i przewidywalne, ale w miarę postępów staną się coraz bardziej kreatywne i szalone.



## 5. Podstawowe zasady.

Po pierwsze, osoba prowadząca spotkanie powinna nakłonić grupę do ustanowienia pewnych „podstawowych zasad” lub „kodu zespołu” do pracy w grupie. Zrób to na początku spotkania.

Kluczowe ustalenia tych podstawowych zasad są następujące:

- Ustal akceptowalny kodeks postępowania.
- Zapewnij członkom grupy punkt odniesienia do konstruktywnego kwestionowania zasad.
- Pomóż grupie osiągnąć porozumienie co do tego, co jest ważne.
- Ustal wystarczająco konkretne zasady, aby były praktyczne.
- Nie neguj kreatywności.
- Pozostań w zespole.

Jak więc wprowadzić te zasady do pracy grupowej?

- Zapisz informacje zwrotne na flipcharcie.
- Poproś każdą osobę w grupie, aby podsumowała swoje przemyślenia na karteczkach samoprzylepnych, a następnie umieść je na tablicy.
- Jeśli czas jest krótki lub jest to wydarzenie jednodniowe, dobrze mieć kilka wizualizacji ze słowami kluczowymi, które reprezentują „podstawowe zasady” lub odpowiedni „kodeks zachowania zespołu” na dany dzień.

## 6. Przegląd grupowy.

Nakłonienie grupy do przeanalizowania tego, czego się nauczyła i zyskała ze spotkania, pomoże w osiągnięciu lepszych wyników. Zajmuje to tylko pięć do dziesięciu minut. Zaczynij od zadania trzech prostych pytań:

- Co zrobiliśmy, co działało dobrze?
- Czy coś nie działało dobrze?
- Czy następnym razem powinniśmy zrobić coś inaczej?

## 7. Lodołamacze (*ice breakers*).

Są idealne, aby zachęcić ludzi do interakcji na wczesnym etapie spotkania i szczególnie przydatne dla nowych grup. Ponadto pomagają odwrócić uwagę członków grupy od treści spotkania, jednocześnie koncentrując się na pracy ze sobą w beztroski sposób. Co więcej, ćwiczenie sprawi, że każdy członek grupy poczuje się włączony w zadania.

Przewodnymi zasadami przy wyborze lodołamaczy są:

- Zadania są zabawne i wciągające.
- Zadania są krótkie i proste.
- Połącz je tematycznie ze spotkaniem lub szkoleniem.



## 8. Meta-planowanie.

Metaplanowanie to prosta technika, która zachęca do wyrażania swoich przemyśleń na temat omawianego zagadnienia. Polega na zapisywaniu słów kluczowych na karteczkach samoprzylepnych, a następnie wspólnym umieszczeniu i ułożeniu ich w podgrupę na flipcharcie lub na ścianie.

Poproś osoby, aby po cichu zapisały jeden pomysł na karteczce samoprzylepnej, a następnie umieść notatki na tablicy czy arkuszu papieru. Gdy wszystkie notatki znajdują się na tablicy, Ty lub jeden z członków grupy możecie następnie zestawić podobne pomysły i dodać podtytuł.

W rezultacie takie podejście pomaga w jak najkrótszym czasie uwzględnić pomysły oraz wkład wszystkich osób. Pozwala także grupie na szybkie wyciągnięcie wniosków.

## 9. Głosowanie.

Ta technika umożliwia grupom używanie burzy mózgów do generowania długiej listy pomysłów. Następnie ważne jest, aby zawęzić te pomysły do rozsądnego rozmiaru i móc je realistycznie rozważyć. Proces selekcji, angażujący całą grupę, polega na wyborze najlepszych pomysłów tak, aby zaoszczędzić czas.

Oto podsumowanie procesu:

- Po zakończeniu burzy mózgów grupa przegląda listę pomysłów, aby omówić i połączyć podobne z nich.
- Następnie przeprowadź głosowanie poprzez podniesienie ręki. Alternatywnie, zaproponuj grupie podejść do listy i zaznaczyć swoje wybory. Uczestnicy mogą głosować na dowolną liczbę opcji.
- Policz głosy.
- Pomysły z największą liczbą głosów są poddane dalszej dyskusji.
- Zakreśl kółkiem lub zaznacz każdy element warty dalszego rozważenia.
- Następnie odbywa się kolejne głosowanie w oparciu o skróconą listę opcji, ale teraz uczestnicy mogą głosować tylko na połowę pozostałych opcji z listy.
- Później przeprowadzane są dwie kolejne rundy głosowania, aby jeszcze bardziej zawęzić listę.
- Zazwyczaj grupy muszą mieć od trzech do pięciu opcji do dalszej analizy.
- Następnie grupa omawia zalety i wady pozostałych opcji.



- Przedyskutuj zalety i wady każdej pozostałej opcji w grupie.
- Na koniec grupa dokonuje wyboru najlepszej opcji lub określa najważniejsze priorytety do dalszej analizy i debaty.

### **10. Ranking.**

Ranking to technika podejmowania decyzji, która pomaga grupie wybrać najbardziej odpowiedni pomysł. Po pierwsze, możesz użyć burzy mózgów, aby wygenerować liczbę pomysłów, której szukasz. Następnie grupa musi określić kryterium wyboru, aby pokierować procesem podejmowania decyzji w oparciu o skalę liczbową. Na przykład każda osoba może zastosować ocenę od jednego do sześciu. Na koniec wyniki wszystkich osób są sumowane, aby określić pomysł z największą liczbą oceny.

### **11. Odwrócona burza mózgów.**

Jeśli grupa utknie na etapie podejmowania decyzji, możesz spróbować „odwróconej burzy mózgów”. Zasadniczo ta metoda facylitacji polega rozważaniu problemu z innej perspektywy. Na przykład grupa może przyjrzeć się problemowi „jak poprawić komunikację biznesową?”. Odwrotnością tego jest pytanie „jak pogorszyć komunikację biznesową?”. Gdy grupa stworzy już listę na drugie pytanie, „odwróć” każdy pomysł, aby przekształcić go w coś pozytywnego.

W rezultacie odwrócona burza mózgów może generować prowokujące do myślenia pomysły dotyczące poprawy problemów.

### **12. Algorytm karuzelowy.**

Ta prosta technika ma na celu podniesienie poziomu uczestnictwa lub pomoc w zdefiniowaniu problemu. Każda osoba w grupie jest proszona o przedstawienie swoich poglądów na omawiany problem, bez przerywania jej przez nikogo innego w grupie.

W rezultacie prowadzący są w stanie skłonić grupę do podsumowania tych pomysłów i poglądów, zanim grupa ruszy dalej.

### **13. Zorganizowane rozwiązywanie problemów/podejmowanie decyzji.**

Dostępnych jest wiele różnych procesów rozwiązywania problemów, ale zasadniczo większość etapów przebiega zgodnie z tą strukturą:

- Zdefiniuj problem.
- Zaprezentuj tło.
- Generuj pomysły.
- Przedstaw pomysły grupowe.
- Wybierz pomysł lub pomysły.





- Sprawdź zobowiązanie.

#### 14. Trzygwiazdkowa ocena.

Ocena trzech gwiazdek to pomocna technika wizualnego podejmowania decyzji grupowych przy użyciu kolorowych naklejek (wszystkie tego samego koloru i kształcie gwiazdy). Zaczynaj od przyznania każdemu uczestnikowi trzech gwiazdek, które posłużą wskazaniu preferowanej decyzji czy pomysłu. Następnie uczestnik rozdaje lub dzieli gwiazdy według własnego uznania. W rezultacie masz wizualny zapis preferowanej opcji.

#### 15. Praca w parach lub trójkach.

To idealna metoda pracy w grupie, szczególnie na wczesnych etapach spotkania. Pomaga zachęcić do uczestnictwa i przełamać wszelkie początkowe bariery. W rezultacie jest to również dobry sposób pomagania poszczególnym osobom w zdefiniowaniu problemu, nad którym pracuje grupa. Dyskusje powinny trwać około pięciu do dziesięciu minut przed ponownym zebraniem par w celu przedyskutowania problemu w dużej grupie.

#### Działania artystyczne na rzecz społecznej inkluzji:

Po pierwsze, należy unikać nawiązywania relacji, które stawiają jednostkę lub jedną grupę na wyższej pozycji. Zwiększenie udziału mniejszości w działaniach jest cenne, ale dopóki rola grupy dominującej będzie postrzegana jako norma, członkowie grup marginalizowanych będą wykluczani. Jeśli różni ludzie współpracują ze sobą na rzecz wspólnego celu, musimy starannie rozważyć najlepsze sposoby prawdziwej integracji. Ważnym aspektem funkcji sztuki w integracji społecznej jest:

1. **Stworzenie możliwości bezpośredniego dialogu.** Mówi się, że największym powodem wykluczenia grup mniejszościowych jest to, że członkowie grup większościowych nie mają bezpośredniej wiedzy o mniejszościach. Mając okazję do dialogu, zmiany zachodzą po obu stronach. Najlepsze efekty przyniesie to, że członkowie grup mniejszościowych i większościowych będą mogli realizować projekt poprzez autentyczną komunikację. Jeśli dialog jest trudny, samo stworzenie lub wspólne wykonanie czegoś może wystarczyć. Samo dzielenie się nowym doświadczeniem może zmienić relację.

Kolejnym ważnym punktem jest:

2. **Bycie elastycznym w zmianach w dążeniu do celu.** Celem jest „wzmocnienie pozycji członków zmarginalizowanych grup i pogłębienie zrozumienia członków grup dominujących, ułatwiając wzajemne poszanowanie relacji między różnymi grupami”. Aby to osiągnąć, niezbędna jest elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się okoliczności podczas wykonywania działań twórczych.



Gdy działanie jest w toku, istnieje tendencja do priorytetowego traktowania ukończenia pracy, która „dobrze wygląda”. Nie ma to jednak znaczenia. Pytania poniżej zwracają uwagę na potrzebę kreatywności:

- Jakie są najlepsze sposoby na zaangażowanie różnorodnych uczestników?
- Jakich kreatywnych dostosowań potrzebujemy, aby zmotywować i zainspirować wszystkich członków projektu?

Wreszcie, potrzebne nam są innowacje, aby dokonać pomysłowych zmian w metodach prezentacji naszych kreatywnych działań. Widzimy rzeczy przez nasze własne, specyficzne filtry. Jeśli chcemy, aby inni widzieli przez inne filtry niż zwykle, musimy stworzyć urządzenie, które pozwoli im zobaczyć lub doświadczać w nowy sposób. Ma to kluczowe znaczenie dla stworzenia okazji do docenienia naszej pracy. Stwarzanie okazji do wystawy dzieł czy performansu jest samo w sobie rodzajem ekspresji. Narodziny nowej metody zaprezentowania naszych wytworów, niezwiązanej z tradycją czy obyczajem, może otworzyć drzwi do integracji społecznej.

## Działania i studia przypadku

Oto pięć studiów przypadku, dzięki którym udostępniane i rozwijane są unikalne formy ekspresji:

### 1. „Centrum Pamięci 3.11” (Archiwizacja wielkiego trzęsienia ziemi we wschodniej Japonii):

Centrum to zostało uruchomione w maju 2011 roku jako platforma do rejestrowania i rozpowszechniania procesu odzyskiwania i odbudowy. Wykorzystuje różnorodne media, w tym film, fotografię i tekst, dzięki współpracy lokalnych mieszkańców, ekspertów i artystów. Materiał filmowy z prac rekonstrukcyjnych nakręcony przez personel firmy budowlanej; fotografie przedstawiające codzienne życie ludzi po katastrofie; notatki o bezpośrednich doświadczeniach katastrofy przez osoby o różnej tożsamości seksualnej. Oprócz tych zapisów stworzono przestrzeń do dialogu, skłaniającą odwiedzających do myślenia, słuchania i rozmawiania ze sobą na temat katastrofy, w oparciu o takie tematy jak: „Kim są zainteresowane strony katastrofy?”. Tu mieszkańcy mogą na różne sposoby zaangażować się w cały proces archiwizacji, od nagrania po rozpowszechnianie, używając wzorcowego modelu, który ma na celu przekazanie wspomnień i zapisów katastrofy na rzecz świadomości i refleksji przyszłych pokoleń.

Podobne działanie można zorganizować w nawiązaniu do doświadczeń migrantów w ich własnych krajach.



**2. „Dźwięk światła: dźwięk cienia – czy można je słyszeć wyłącznie uszami?”  
(Kreacje z głuchym choreografem tanecznym):**

Co oznacza „dźwięk” dla ludzi, którzy nie słyszą? Trzech słyszących tancerzy wykonało taniec wyreżyserowany przez choreografa – osobę niesłyszącą, rozdzielając dźwięki i słowa, a następnie rekonstruuując je jako fizyczną ekspresję. Podczas procesu twórczego, który obejmował tłumaczenie języka migowego, wykonawcy i personel pogłębili swoje zrozumienie tego, jak to jest nie być w stanie słyszeć. Często czuli się zagubieni. Spektakle obejmowały ekspresję w języku migowym, napisy, wsparcie dla niedosłyszących oraz audioprzewodniki dla osób niedowidzących.

Ćwiczenie dla migrantów oparte na tym przykładzie mogłoby pomóc w poprawie ich mowy ciała.

**3. „Warsztaty z uśmiechem” – Projekt Wesołe Miasteczko (Warsztaty z komunikacji):**

Projekt ten, wykorzystujący sztukę i kulturę, jest przykładem przeciwdziałania izolacji społecznej osób, które doświadczają trudów życia. Każdego roku przeprowadza się trzydzieści rodzajów działań informacyjnych i warsztatów dla ponad 400 grup uczestników. Podejmowane są również proaktywne prace w celu ilościowego określenia wyników za pomocą miernika „społecznej stopy zwrotu z inwestycji” (SROI). W „Warsztatach z uśmiechem” artyści tańca lub teatralni odwiedzają „Pokój uśmiechu” – salę lekcyjną, w której uczestnicy opowiadają sobie nawzajem na temat uczuć poprzez fizyczną ekspresję lub działania ekspresyjne zawierające elementy teatralne, a nie słowa.

**4. „Światowy Festiwal Muzyczny Shonai” (Wyjątkowa orkiestra, która nie wymaga żadnego doświadczenia muzycznego):**

Wszyscy mieszkańcy mogą wziąć udział w sześciu warsztatach niezależnie od wieku i doświadczenia muzycznego oraz dołączyć do orkiestry festiwalowej. W festiwalu muzycznym uczestniczy blisko 300 mieszkańców, w tym uczniowie szkół podstawowych, lokalne grupy teatralne oraz wykonawcy tradycyjnych instrumentów z całego świata, dzięki czemu powstaje muzyka i spektakle, w których przenikają się różne kultury. Orkiestra nie jest formą organizacji muzycznej, ale czymś, co rozwija się dzięki pomysłom i sugestiom różnych ludzi, którzy tworząc muzykę, współistnieją (polifonia) i są zharmonizowani (symfonia).



## 5. „Lifemap” (Spotkajcie się i zaakceptujcie siebie nawzajem mimo barier):

Projekt „Lifemap” ma na celu reinterpretację ustalonych wartości i kategorii społecznych poprzez działania artystyczne osób niepełnosprawnych. W ciągu ostatnich dziesięciu lat projekt pracował nad wystawami i warsztatami doceniania sztuki, występami na scenie i nie tylko. Obiekty w centrum miasta, w tym galerie sztuki i obiekty komercyjne, zapewniają lokalnym mieszkańcom przestrzeń do interakcji z artystami i aktorami niepełnosprawnymi oraz ich dziełami.

### Źródła

<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://efaidnbmnnnibpcajpcgltclfindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fw

ww.sal.design.kyushu-

u.ac.jp%2Fpdf%2FHandbook\_for\_Beginners\_SAL.pdf&cLen=19277580&chunk=true



## Wnioski

Sztukę, pomimo wielu jej aspektów i wymiarów, określa się mianem narzędzia promowania znaczeń, który kieruje procesem ewolucji człowieka i jego podmiotowości. Jest to zatem doskonały instrument do uczenia się i budowania relacji społecznych, co skutkuje bardziej dynamicznym i empatycznym procesem integracji społecznej, uwzględniającym wyjątkowość każdej osoby.

Sztuka pozwala zrozumieć, w jaki sposób elementy procesu komunikacji w kontekście danego języka, bezpośrednio wpływają na sposób postrzegania siebie i interakcji ze światem przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Warto zwracać uwagę na mechanizmy stosowane przez nas na co dzień – często nieświadomie, takie jak: skrypty językowe i utarte opinie, które mogą generować poczucie braku czy odrzucenia u ludzi, którzy nie podzielają tego samego stylu komunikacji kulturowej czy ekspresji.

Ponadto sztuka jest niezwykłym narzędziem w procesie włączania i konstruowania znaczeń w kontekście promowania zdrowego rozwoju. Sztuka respektuje każdy sposób ekspresji, empiryczną podmiotowość ludzi oraz sposób, w jaki odnoszą się oni do świata i siebie nawzajem.