

Temat:	Zespół międzykulturowy
Opracowanie:	Monika Mrówczyńska, Marta Brzezińska-Hubert, Michael Kimmig
Źródło:	Mary Munter <i>Cross-Cultural Communication for Managers</i> , "Business Horizons" 1993, May-June, s.69-76; Imke Scheurich <i>Polsko-Niemieckie Szkolenie dla Trenerów. Materiał o pracy w zespole międzynarodowym</i> ; Anna Murdoch, Konferencja - Kreatywność jako źródło innowacyjności, Nowy Sącz, 4 marca 2011 r.

Praca w zespole międzykulturowym to współpraca osób pochodzących z różnych kultur narodowych, etnicznych, z różnych środowisk. Taka różnorodność może dać wiele korzyści, jednak wiąże się często z wyzwaniem.

Do mocnych stron zespołów międzykulturowych można zaliczyć m.in.

- różnorodność (wiedzy, doświadczeń, wartości, itp.)
- zespoły międzykulturowe muszą częściej i bardziej intensywnie komunikować się ze sobą, co może sprzyjać kreatywności,
- jeśli w zespole istnieje pozytywne nastawienie do innych narodowości, to zwiększa to zarówno poziom jego kreatywności, jak i skuteczności.

Z drugiej strony, potencjalne słabości zespołów międzykulturowych to trudności:

- techniczne: jeśli zespoły są wirtualne i pracują w innych lokalizacjach i spotykają się on-line, w telekonferencjach i rzadko fizycznie w jednym miejscu, może zaistnieć jeszcze więcej nieporozumień,
- relacyjne: mniejszy stopień zaufania (brak kontaktu osobistego i historii budowania relacji),
- kulturowe, wynikające głównie z wymiarów kultury: różna percepcja roli lidera, roli grupy, czasu, hierarchii, relacji
- różnice w sposobach komunikacji (zwłaszcza wysoki-niski kontekst) mogą utrudniać radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych
- nierówne rozłożenie władzy między osobami z różnych kultur,
- w zespołach takich może istnieć brak zaufania, zwiększony poziom stresu, a zespół może być mniej zgrany.

O czym zatem warto pamiętać, aby jak czerpać z korzyści, a zmniejszać wpływ wyzwań?

A. STYL PRACY, PODEJMOWANIA DECYZJI

- Poświęć trochę czasu, aby poznać styl pracy preferowany przez innych członków zespołu i przyjrzeć się, w jaki sposób można wykorzystać silne strony - zarówno osobiste, jak i te wynikające z ich doświadczenia i kultury. Różnice w rozwiązywaniu problemów i styl podejmowania decyzji łatwo może prowadzić do nieporozumień w zespołach. Niektórzy ludzie będą spędzać dużo czasu na zebranie

wszystkich dostępnych opcji, faktów i sprawdzać ryzyko zagrożeń przed podjęciem działania, podczas gdy inni będą chętni do podejmowania szybkich, czasem intuicyjnych decyzji. Warto w tym miejscu podkreślić, że jedno podejście nie jest lepsze od drugiego; różne style są odpowiednie w zależności od danej sytuacji. Ważne jest, aby umieć je rozpoznać i korzystać z nich w odpowiednim momencie.

- Warto sprawdzić różne aspekty kultury, mające wpływ na styl pracy, takie jak podejście do czasu, sposobu podejmowania decyzji, współpracy w grupie, itp. Jednym z narzędzi jest "Skala budowy zespołu" wg. Lee Gardenswartz i Anity Rowe (w załączniku).
- Bądź uważny/a na to, jak dana kultura postrzega wiarygodność: jak ważne jest stanowisko, wykształcenie, znajomość tematu. Jak istotne i wiarygodne są dane, wyniki oraz jak rozumiane i traktowane są umowy.
- Sprawdzaj, pytaj o to, czego nie jesteś pewien/a. Bądź otwarty/a na drugą osobę, na jej potrzeby.
- Unikaj tworzenia założeń lub błyskawicznych sądów o danych osobach lub ich stylach pracy. Bądź świadom/a swoich stereotypów i nie pozwól, aby przerodziły się w uprzedzenia.
- Współpraca w zespole jest procesem dwukierunkowym, dlatego inwestuj w relacje. Nie tylko poznawaj kultury i osobowości innych członków zespołu, ale dziel się swoimi potrzebami i uwarunkowaniami kulturowymi.

KOMUNIKACJA

- Przed przystąpieniem do przekazywania informacji pomyśl o tym, jak może ona zostać odebrana - (postaw się w pozycji drugiej osoby). Upewnij się, że twój komunikat został zrozumiały.
- Bądź świadomy różnic w stylach komunikacji - bezpośrednio czy za pomocą ukrytych znaczeń? Jaki wpływ ma kontekst? Pamiętaj, że w kulturach wysoko-kontekstowych informacja zwrotna lub krytyka powinna być udzielona w "harmonijny" i pośredni sposób.
- Pomyśl o kwestiach językowych: w jakim języku odbywa się komunikacja? Czy trzeba korzystać z pomocy tłumacza, czy lepiej porozumiewać się w języku wspólnym dla wszystkich?
- Skuteczne zachowanie pozawerbalne: bądź świadomy/a własnej komunikacji pozawerbalnej. Zastanów się, jakie zachowania niewerbalne mogą cechować przedstawicieli innej kultury, np. ich przestrzeń osobistą, powitanie, kontakt wzrokowy, itp.
- Jeśli zespół pracuje w przestrzeni wirtualnej, technologia odgrywa ważną rolę w umożliwieniu członkom zespołu regularnej komunikacji. W tym przypadku trudności techniczne lub braku dostępu do odpowiednich narzędzi w danym czasie mogą oznaczać, że niektóre osoby nie otrzymują wszystkich informacji, których potrzebują, aby móc skutecznie współpracować. Poza tym warto pamiętać, że te formy komunikacji, które nie pozwalają na kontakt twarzą w twarz - np. e-mail - mogą prowadzić do nieporozumień, ograniczając wpływ komunikacji pozawerbalnej i możliwość bezpośredniego zadania pytań.

Jeśli jesteś liderem lub koordynatorem międzykulturowych projektów młodzieży, wraz z partnerami warto na początku współpracy wyjaśnić następujące kwestie:

Tworzenie i rozwijanie zespołu

- Rozumienie prowadzenia grupy i pracy w zespole
- Role i zakres odpowiedzialności w zespole
- Język roboczy i kwestia tłumaczenia
- Moderacja i sposób pracy
- Zachowanie wspólnych wyników
- Komunikacja na odległość.

Dynamika grupy międzykulturowej

- Ilość i wiek uczestników
- Uwarunkowania społeczne, kulturowe, religijne
- Umiejętności językowe uczestników (język roboczy, pośrednictwo językowe)
- Dynamika grupy międzykulturowej

Ramy organizacyjne działania (szkolenia/projektu itp.)

- Miejsce i jego możliwości (zakwaterowanie, wyżywienie/gotowanie, zajęcia, itp.)
- Czas (pora roku, czas trwania szkolenia/projektu itp.)
- Warunki finansowe (relacja kosztów i źródeł finansowania)
- Uczestnicy i reprezentowane organizacje
- Ogólna i specyficzna sytuacja polityczna lub inne czynniki (np. zła pogoda)

Skonkretyzowanie celów, treści i form pracy

- Ustalenie tematu, celów i treści
- Sprecyzowanie, jak dany temat jest rozumiany
- Jakie cele wiążą się z tym tematem i przez jakie treści dany temat będzie opracowany

Rodzaje programu: trening/ szkolenie, seminarium, posiedzenie, giełda kontaktów, spotkanie informacyjne

Formy pracy: warsztaty, cała grupa /małe grupy, impuls teoretyczny, ćwiczenia, gry, itp.

Konkretne planowanie programu

Stworzenie przyjemnej atmosfery

Rytm dnia, „rytuały”

Język roboczy i tłumaczenie

Podział treści na kolejne dni

Wybór metod

Podział zadań