

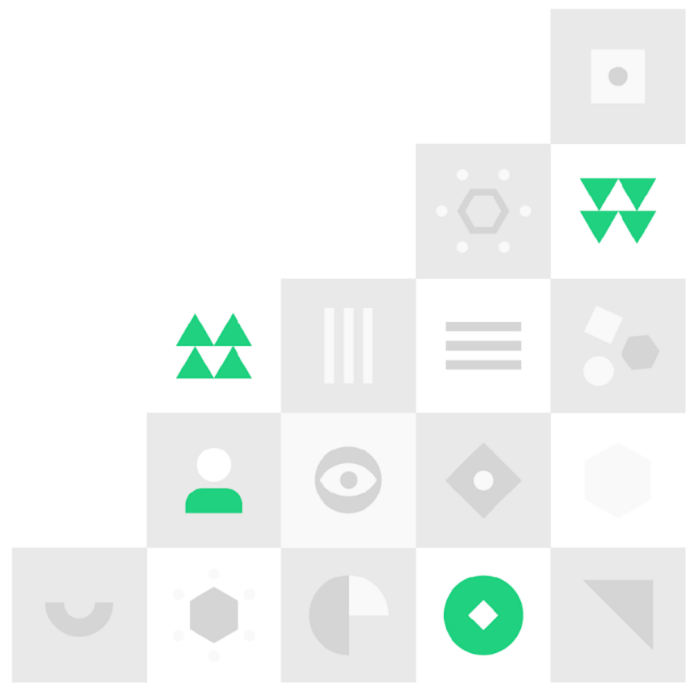
Praca w zespole wielokulturowym

PREZENTUJE:

Katarzyna Szajda

PROWADZI:

Agnieszka Koszowska (FRSI)

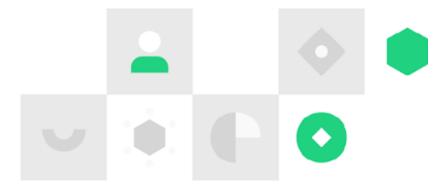




Iceland
Liechtenstein
Norway

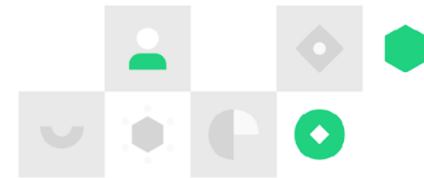
**Active
citizens fund**

Program Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny
jest finansowany przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię
w ramach Funduszy EOG i Funduszy Norweskich.





Konsorcjum realizujące Program





1

Obszary różnic kulturowych



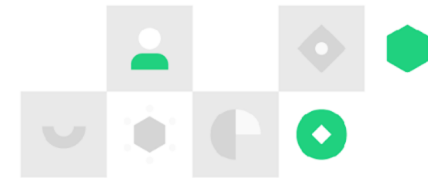
2

Wyzwania w pracy w zespole wielokulturowym



3

Wspieranie efektywnej pracy w zespole kulturowym



NORMALNE?

INNE?

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

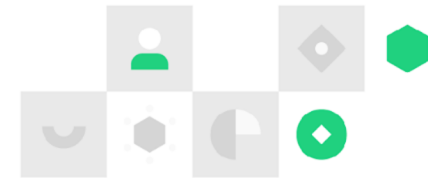
umiejętność **wykorzystania potencjału** wszystkich członków i członkiń zespołu - przekładająca się na **jakość pracy** i wspólnie wypracowane **rezultaty**

- wsparcie **poczucia przynależności** = każdy może poczuć się sobą
- jeden z kluczowych czynników determinujących **zaangażowanie** i **motywację**



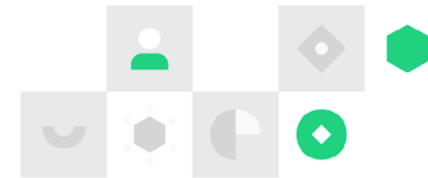


Źródło: "Kultury i organizacje", G.Hofstede



NATURA LUDZKA

JAK DZIAŁA MÓZG?



THE COGNITIVE BIAS CODEX

What Should We Remember?

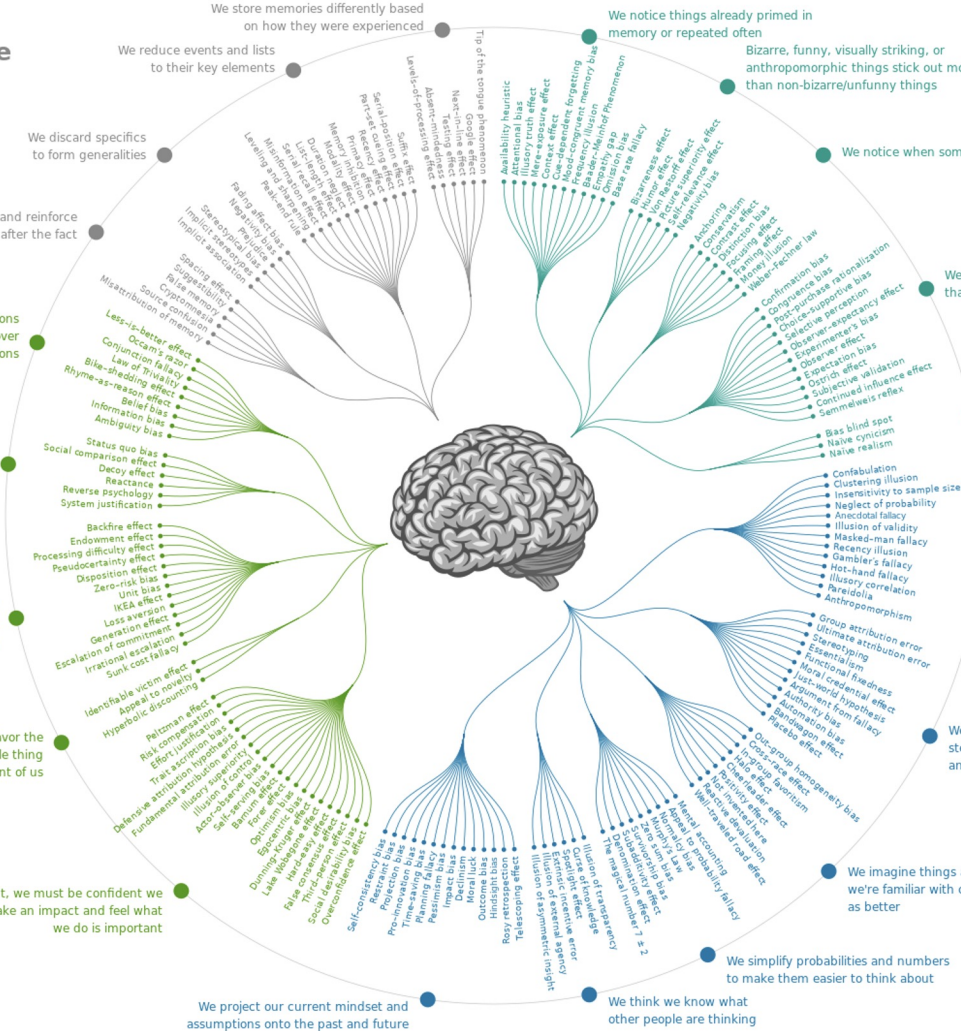
- We store memories differently based on how they were experienced
- We reduce events and lists to their key elements
- We discard specifics to form generalities
- We edit and reinforce some memories after the fact
- We favor simple-looking options and complete information over complex, ambiguous options
- To avoid mistakes, we aim to preserve autonomy and group status, and avoid irreversible decisions
- To get things done, we tend to complete things we've invested time and energy in
- To stay focused, we favor the immediate, relatable thing in front of us
- To act, we must be confident we can make an impact and feel what we do is important

Need To Act Fast

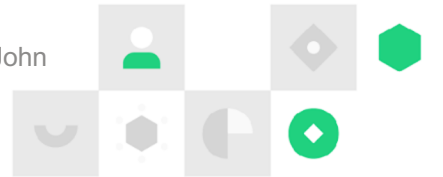
Too Much Information

- We notice things already primed in memory or repeated often
- Bizarre, funny, visually striking, or anthropomorphic things stick out more than non-bizarre/unfunny things
- We notice when something has changed
- We are drawn to details that confirm our own existing beliefs
- We notice flaws in others more easily than we notice flaws in ourselves
- We tend to find stories and patterns even when looking at sparse data
- We fill in characteristics from stereotypes, generalities, and prior histories
- We imagine things and people we're familiar with or fond of as better
- We simplify probabilities and numbers to make them easier to think about
- We think we know what other people are thinking

Not Enough Meaning

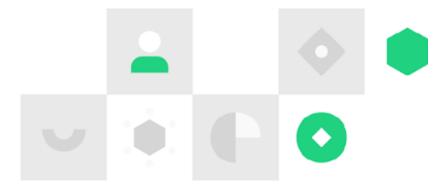


Źródło: Cognitive Bias Codex With Definitions, an Extension of the work of John Manoogian by Brian Morrisette



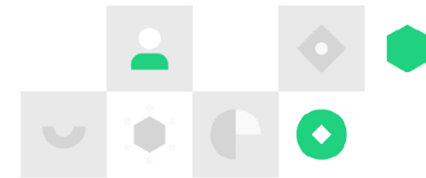
SKRÓTY MYŚLOWE: ZBYT DUŻO INFORMACJI

- zauważamy rzeczy, które znamy, lub powtarzające się
- to, co nietypowe, zabawne, atrakcyjne wizualnie - lepiej przyciąga nasz wzrok
- zauważamy, jak coś się zmienia
- przywiązujemy uwagę do detali, które potwierdzają nasze przekonania
- łatwiej dostrzegamy wady u innych niż u siebie



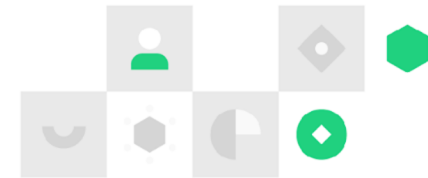
SKRÓTY MYŚLOWE: ZBYT MAŁO ZNACZEŃ

- znajdujemy powiązania, historie nawet pomiędzy niezależnymi informacjami
- uzupełniamy brakujące informacje stereotypami, generalizacjami, wcześniej usłyszanymi historiami
- osoby do nas podobne uważamy za „lepsze”
- upraszczamy informacje, żeby było łatwiej „myśleć”
- myślimy, że wiemy, co myślą inni
- projektujemy nasz aktualny sposób myślenia na przeszłość i przyszłość



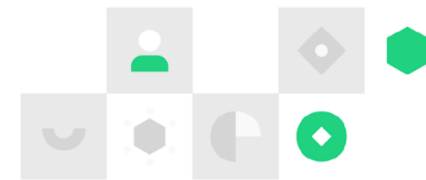
SKRÓTY MYŚLOWE: POTRZEBA SZYBKIEGO DZIAŁANIA

- żeby działać, musimy mieć poczucie wpływu i tego, że to, co robimy, ma znaczenie
- w koncentracji pomaga wizja natychmiastowego efektu
- w realizacji działań koncentrujemy się na rzeczach, w które zainwestowaliśmy czas i energię
- żeby uniknąć błędów, chcemy utrzymać autonomię i i status quo, unikamy nieodwracalnych decyzji
- faworyzujemy zadania proste w stosunku do skomplikowanych i kompleksowych



SKRÓTY MYŚLOWE: CO POWINNIŚMY ZAPAMIĘTAĆ?

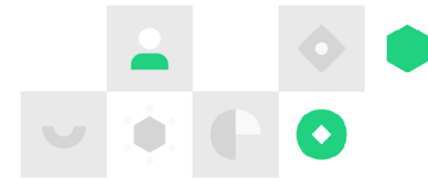
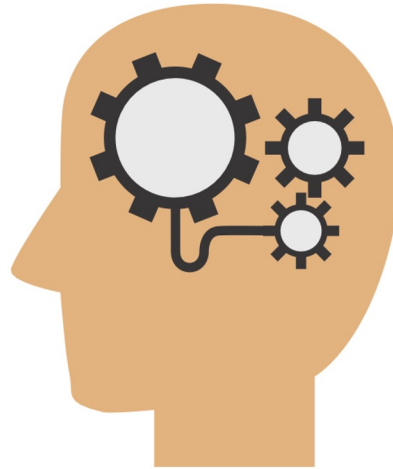
- „edytujemy” i wzmocniamy pewne wspomnienia
- generalizujemy, łącząc ze sobą szczegóły
- upraszczamy wydarzenia do kluczowych elementów
- „przechowujemy” wspomnienia różnie w zależności od tego, jakich sytuacji dotyczą



SKRÓTY MYŚLOWE

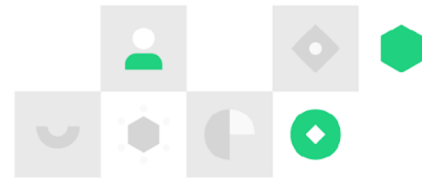
Nasz mózg używa skrótów myślowych

- nie jest problemem to, że je **mamy**
- problemem jest, jak **nie jesteśmy ich świadomi**



OSOLOWOŚĆ

KAŻDY JEST INNY,
ALE..?

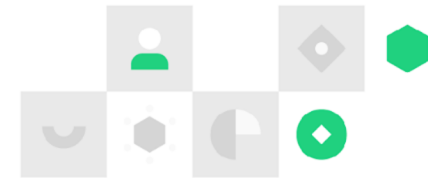


DYLEMAT

- rozmowa o różnicach kulturowych prowadzi do **stereotypizowania**, lepiej podchodzić do osób jednostkowo, **każda osoba jest inna**

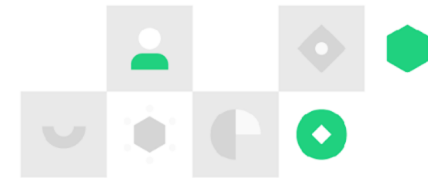
ale

- jeżeli do każdego podejmiemy jak do jednostki, jakby kultura nie miała znaczenia - **nieświadomie używamy naszej „soczewki” kulturowej**

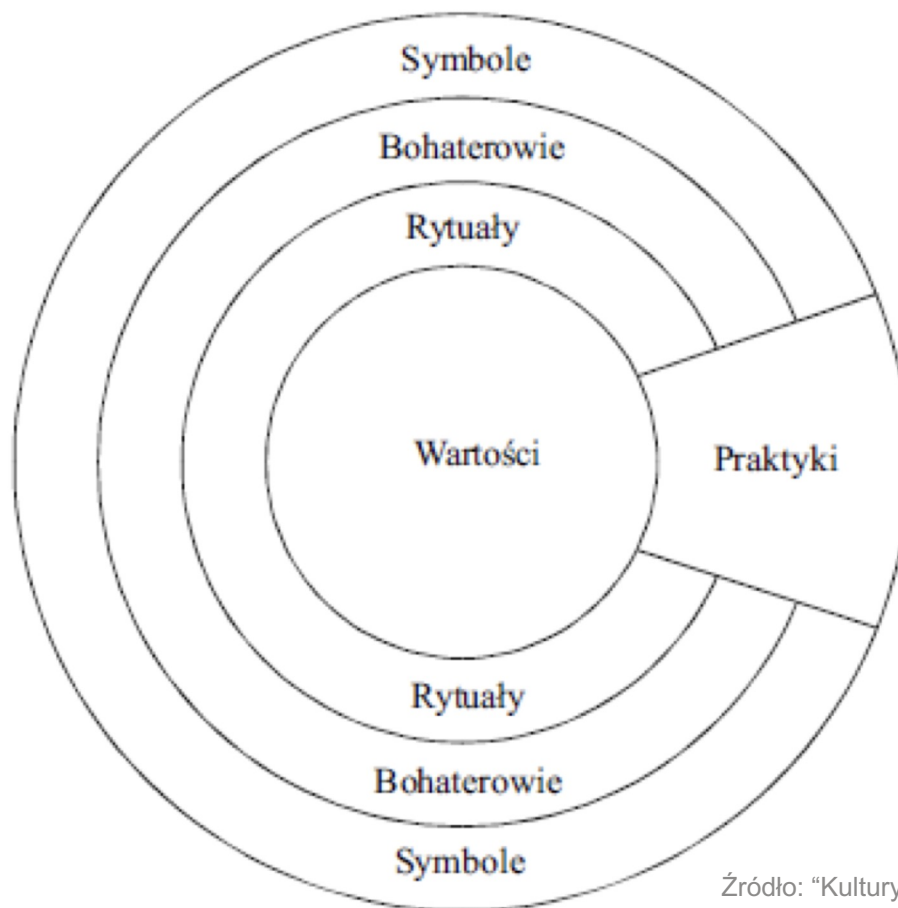


KULTURA

CO SIĘ NA NIĄ
SKŁADA?



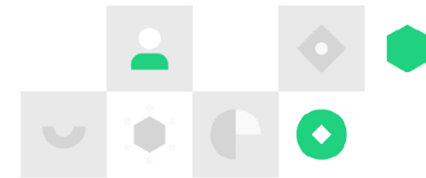
Kultura - zaprogramowanie umysłu, które odróżnia jedną grupę od drugiej



Źródło: "Kultury i organizacje", G.Hofstede

Wymiary kultury wg. Geerta Hofstede

- dystans władzy
- indywidualizm vs kolektywizm
- motywacja w stosunku do osiągnięć i sukcesu
- unikanie niepewności
- orientacja długoterminowa
- zaspokajanie potrzeb



Część 1

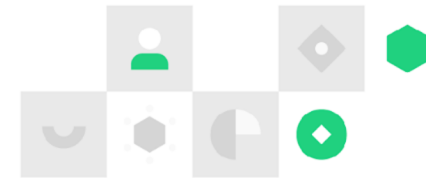
OBSZARY RÓŻNIC KULTUROWYCH



DYSTANS WŁADZY

stopień, w jakim jest akceptowana nierównomierna dystrybucja władzy w organizacjach

- **niski wynik** - większy poziom decentralizacji, większa przestrzeń na niezależność, osoby koordynujące polegają na opinii i ekspertyzie członków i członkiń zespołów
- **wysoki wynik** - struktura mocno hierarchiczna



INDYWIDUALIZM

stopień zależności / współzależności
między członkami i członkiniami
społeczności

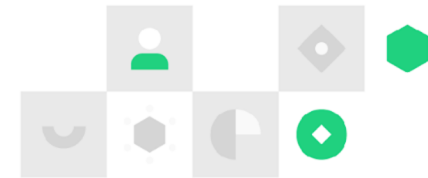
- **niski** - tendencja do kolektywizmu, relacje i „znajomości” są ważne
- **wysoki** - praca indywidualna jest ceniona wyżej niż zespołowa



MOTYWACJA W STOSUNKU DO OSIĄGNIĘĆ I SUKCESU

określa czynniki motywacyjne

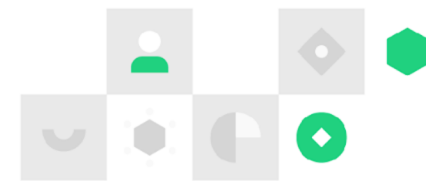
- **wysoka** motywacja sukcesami – „żyję po to, aby pracować”, nacisk na sukces, ważna jest asertywność i konkurencyjność, ważny czynnik motywacyjny - wynagrodzenie
- **niska** motywacja sukcesami - relacje międzyludzkie i jakość życia są bardzo ważne, podobnie jak kooperatywność i dbanie o interes społeczny, ważny czynnik motywacyjny to work / life balance



UNIKANIE NIEPEWNOŚCI

nastawienie do nieprzewidywalności

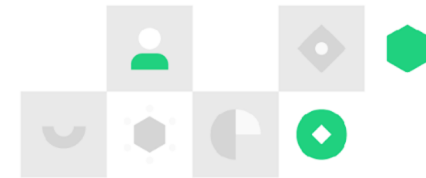
- **niska** - innowacyjność, odbieganie od zasad, jeżeli są nieadekwatne do sytuacji, elastyczne grafiki pracy, otwartość na ryzyko (np. wynagrodzenie zmienne)
- **wysoka** - jasne, klarowne ramy i zasady, niski poziom ryzyka



ORIENTACJA DŁUGOTERMINOWA

na ile w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości i teraźniejszości bazuje się na przeszłości

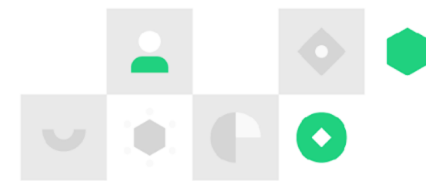
- **niska** - przywiązanie do tradycji, norm, zmiany są podejrzane
- **wysoka** - większy pragmatyzm i elastyczność



ZASPOKAJANIE POTRZEB

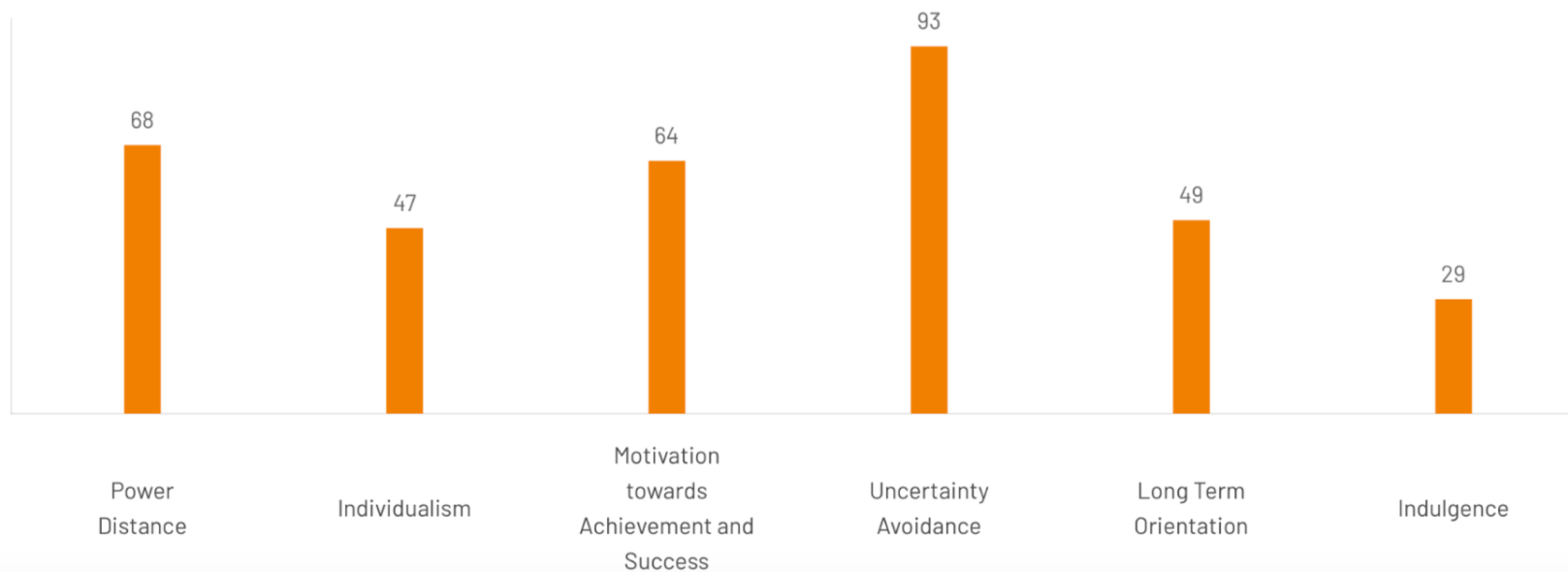
stopień, w którym osoby próbują kontrolować swoje pragnienia i impulsy, związany bezpośrednio ze sposobem wychowania

- **niski** - powściągliwość, tendencja do cynizmu i pesymizmu
- **wysoki** - przeciwność powściągliwości, ważne jest cieszenie się czasem wolnym, podążanie za pragnieniami (*restraint* = nieodpowiedzialny, lekkomyślny, nonszalancki...)





Poland ✕

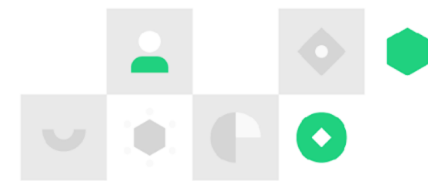
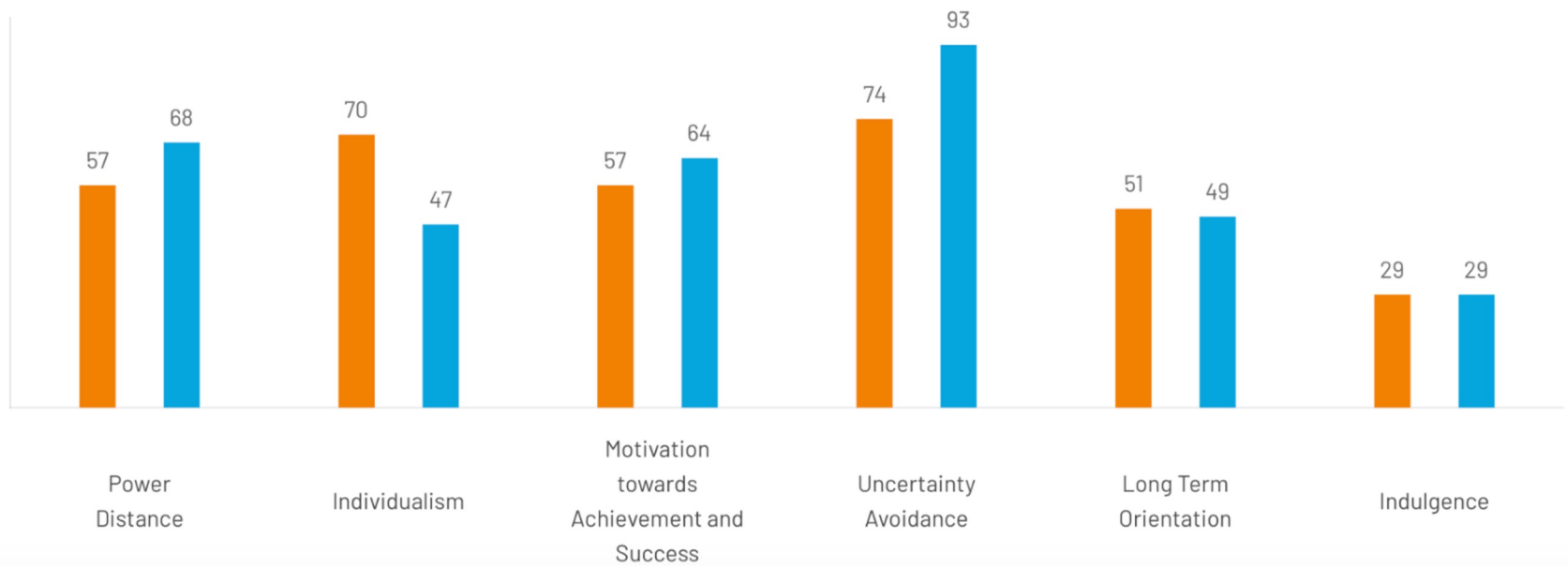


Źródło: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=poland>



Czech Republic x

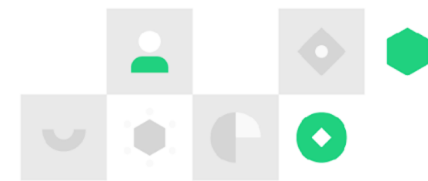
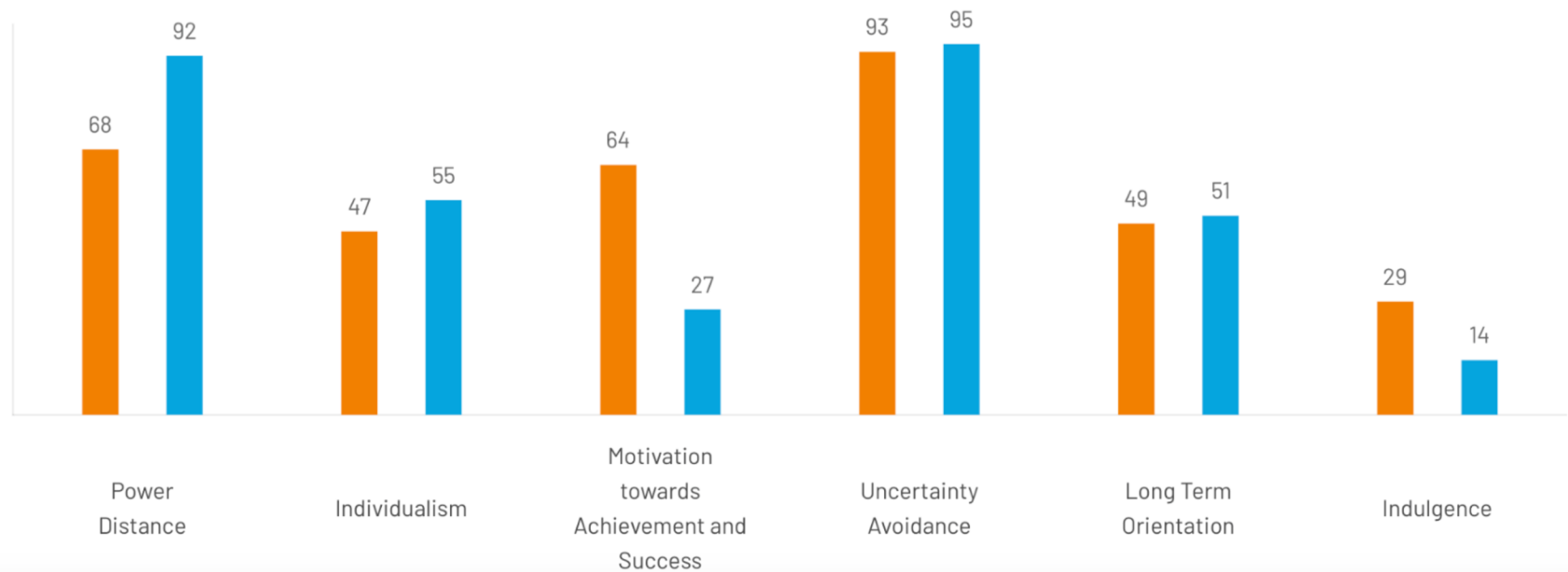
Poland x





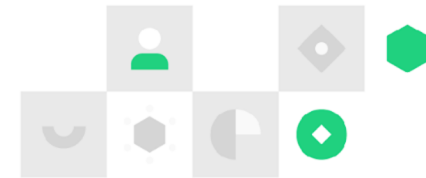
Poland x

Ukraine x



BADANIA HOFSTEDE – krytyka

- postępująca **globalizacja zacierá różnice**, szczególnie w przypadku międzynarodowych korporacji (pierwsze badania pochodzą z lat 70)
- nie jest uwzględniona **różnorodność regionów**
- dany kraj powinien być rozpatrywany **w relacji do innego**



Część 2

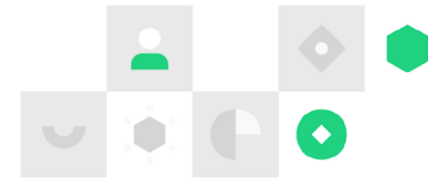
WYZWANIA W PRACY W ZESPOLE WIELOKULTUROWYM



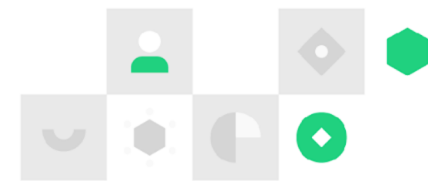
WZORCE KULTUROWE

- postrzeganie - **CO WIDZIMY**
- procesy myślowe - **CO MYŚLIMY**
- działanie - **CO ROBIMY**

Mapa Kulturowa zaproponowana przez Erin Meyer to narzędzie, dzięki któremu przyjrzymy się obszarom, w których różnice kulturowe pojawiają się najczęściej.

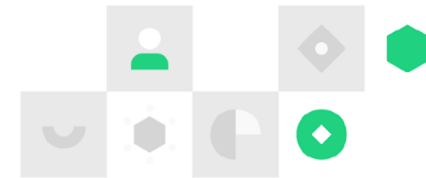


JAK KULTURA WPŁYWA NA CODZIENNĄ WSPÓŁPRACĘ?



Obszary różnic kulturowych wg Erin Meyer

- komunikacja
- informacja zwrotna
- przekonywanie / perswazja
- styl przewodzenia (leading)
- procesy decyzyjne
- zaufanie
- wyrażanie sprzeciwu
- czas i planowanie



KOMUNIKACJA

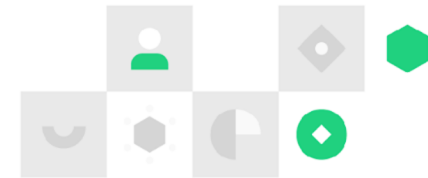
Gdy mówię, że ktoś ma dobre kompetencje w obszarze komunikacji – to co mam na myśli?

- **niski kontekst** - precyzyjność, prostota, jasność
- **wysoki kontekst** - brak jasności, więcej pola do interpretacji, ważne jest „czytanie między wierszami”



KOMUNIKACJA

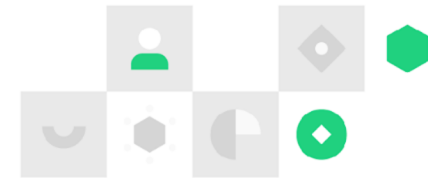
1. W jaki sposób formułuję swoją wypowiedź (punkty, narracja, podsumowanie)?
2. Ile czasu daję, zanim następna osoba zacznie mówić (na ile akceptuję ciszę)?
3. W jakim stopniu biorę pod uwagę język ciała (czy jego interpretacja przychodzi mi z łatwością)?
4. W mailach: czy uwzględniam dodatkowe zwroty grzecznościowe, czy piszę wprost?



INFORMACJA ZWROTNA

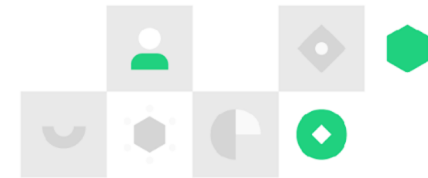
Co dla mnie oznacza „konstruktywna”
informacja zwrotna?

- wprost
- dyplomatycznie



INFORMACJA ZWROTNA

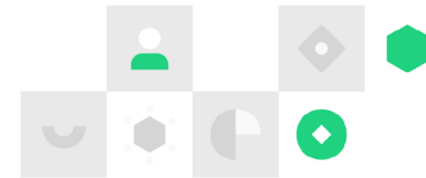
1. Jak często daję pozytywny / negatywny feedback?
2. Jak udzielam „negatywnego” feedbacku? (w cztery oczy, pisemnie, ustnie, unikam go)
3. Jak reaguję na negatywny feedback? Jak traktuję osoby, które mi go udzielają?
4. Jaki jest mój stosunek do pozytywnego feedbacku, jak się czuję przyjmując go?



PRZEKONYWANIE / PERSWAZJA

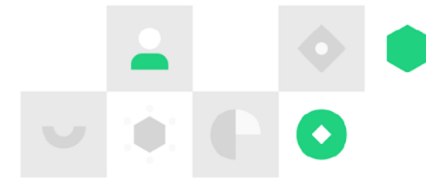
W jaki sposób przekonuję innych?
Jakich argumentów używam?

- **myślenie holistyczne** - logika dedukcyjna
(najpierw zasady)
- **myślenie specyficzne** - logika indukcyjna
(najpierw praktyka)



PRZEKONYWANIE / PERSWAZJA

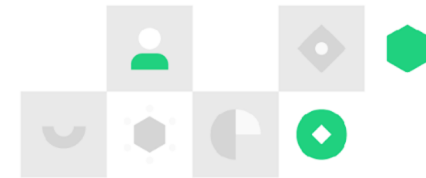
1. Jak bardzo potrzebuję zgłębić teorię, zanim przejdę do praktyki?
2. Ile opcji muszę przeanalizować, zanim podejmę decyzję?
3. Czy potrzebuję wiedzieć, dlaczego dana osoba się spóźniła albo odwołała spotkanie?
4. Na ile przedkładam praktyczność i efektywność nad tradycje i zwyczaje?



STYL PRZEWODZENIA (LEADING)

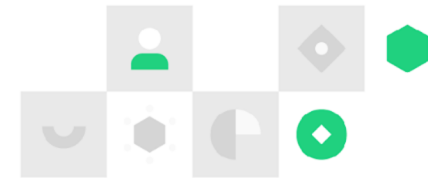
Jaki mam stosunek do autorytetu?

- **egalitarne** - dążenie do równości
- **hierarchiczne** - jasno określona hierarchia



STYL PRZEWODZENIA (LEADING)

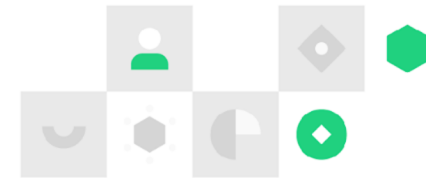
1. Jak często dyskutuję potencjalne rozwiązania z członkami zespołu?
2. Czy będąc w roli lidera umiem przyznać, że czegoś nie umiem?
3. Ile przestrzeni, wolności daję zespołowi?
4. Czy decyzje podejmujemy wspólnie, czy jedna osoba podejmuje decyzje za grupę?
5. Jak się zwracam do członków i członkiń: formalnie / nieformalnie?



PROCESY DECYZYJNE

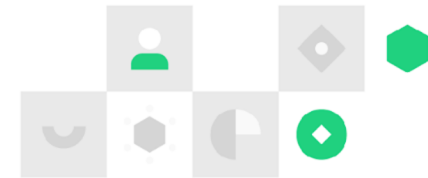
Jak, jako zespół, podejmujemy decyzje?
Na ile jestem zorientowany / -na na osiągnięcie konsensusu?

- **partycypacyjne** (demokratyczne) - wspólne podejmowanie decyzji
- **jednoosobowe** (autokratyczne) - decyduje jedna osoba



PROCESY DECYZYJNE

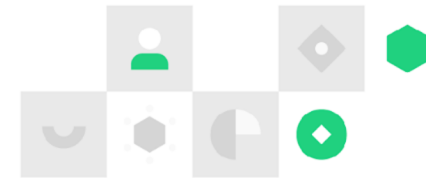
1. Jak podejmowane są decyzje (większość decyduje, anonimowo)?
2. Ile zazwyczaj trwa proces decyzyjny?
3. Czy daję przestrzeń, jako lider, żeby inni podejmowali decyzje beze mnie?
4. Czy daję przestrzeń na to, żeby każdy wyraził swoją opinię?



ZAUFANIE

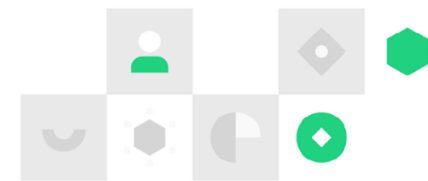
W jaki sposób budujesz zaufanie?

- **zorientowanie na zadania** - ufamy kognitywnie („z głowy”), poprzez wspólną pracę „udowadniamy”, że możemy sobie ufać
- **zorientowanie na relacje** - ufamy afektywnie („z serca”), poprzez wspólny czas, też ten nieformalny



ZAUFANIE

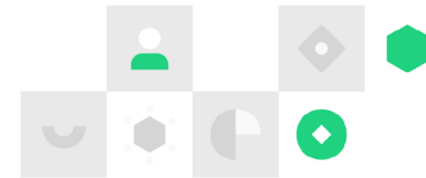
1. Czy lubię spędzać czas wolny z innymi członkami i członkiniami zespołu?
2. Czy lubię „small talki”?
3. Ile wiem o życiu prywatnym innych członków i członkiń zespołu?
4. Czy są dla mnie ważne częste spotkania zespołu, czy raczej @, ustalenia telefoniczne, komunikatory)?



WYRAŻANIE SPRZECIWU

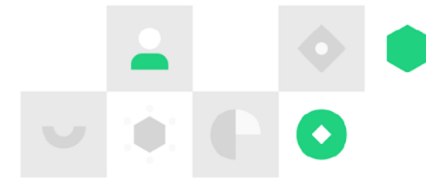
Jaki mam stosunek do sprzeciwu,
konfrontacji?

- **niska tolerancja dla sprzeciwu** - sprzeciw negatywnie wpływa na relacje
- **wysoka tolerancja dla sprzeciwu** - sprzeciw pozytywnie wpływa na relacje



WYRAŻANIE SPRZECIWU

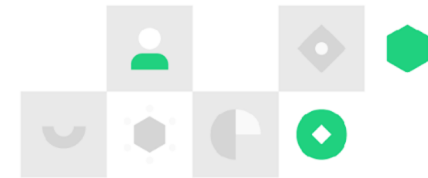
1. Jak często nie zgadzam się z innymi?
2. Jak często angażuję się w dyskusje?
3. Czy mam łatwość komunikowania swojego zdania w zespole?
4. Czy mam potrzebę przygotowania się, żeby zabrać głos w dyskusji?
5. Jak często oczekuję, że inni otwarcie przedstawią swoją opinię?



CZAS I PLANOWANIE

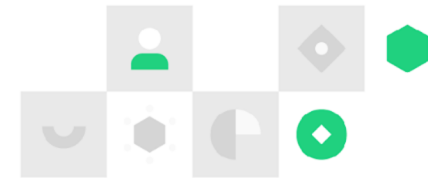
Jaki jest mój stosunek do czasu i planowania?

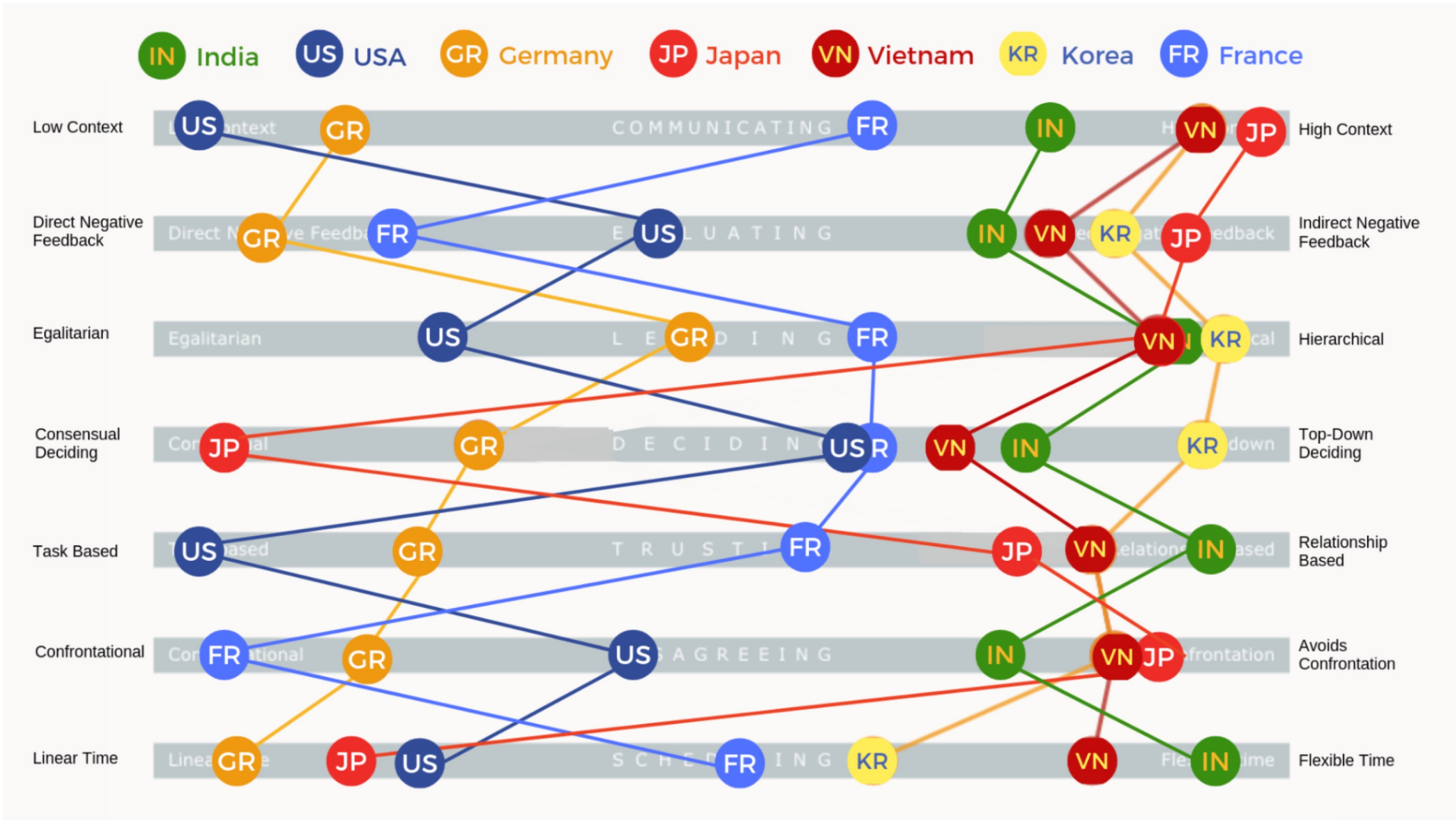
- **monochroniczne** - czas jest linearny, jasno ustrukturyzowany
- **polichroniczne** - czas jest elastyczny i zależny od sytuacji



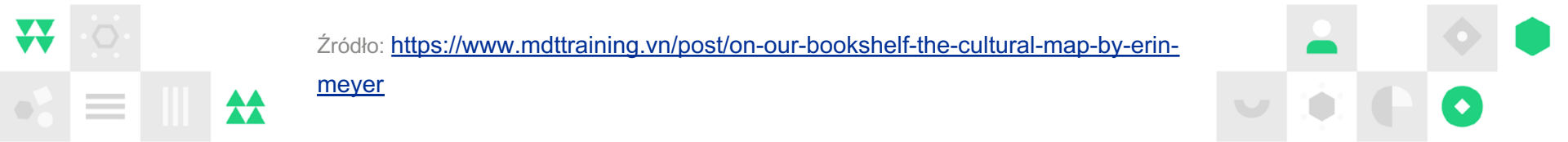
CZAS I PLANOWANIE

1. Na ile szczegółowy jest mój harmonogram działań i na ile restrykcyjnie go przestrzegam?
2. Co oznacza „spóźnienie” (ile czasu), co ja robię, gdy się spóźniam?
3. Jak często organizuję spotkania, odwiedzam bliskich bez zapowiedzi i wcześniejszego ustalenia?





Źródło: <https://www.mdtraining.vn/post/on-our-bookshelf-the-cultural-map-by-erin-meyer>

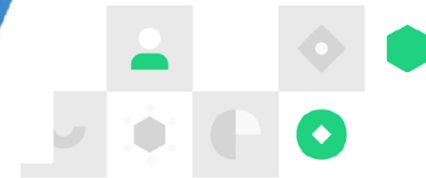


Część 3

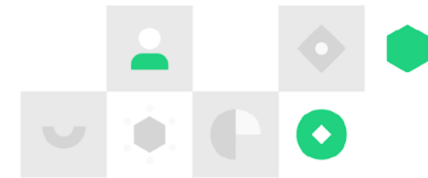
WSPIERANIE EFEKTYWNEJ PRACY W ZESPOLE WIELOKULTUROWYM



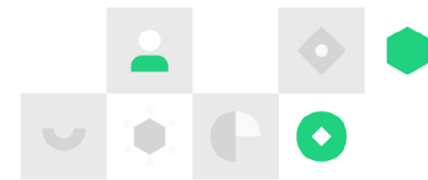
- współpracując w zespołach z osobami z różnych kultur **bądź przygotowany/przygotowana na różnice** – zarówno te oczywiste (kuchnia, zwyczaje, ubiór), jak i te mniej widoczne (wartości, style komunikacji, czynniki motywacyjne)



- miej świadomość tego, jak kultura, z której pochodzisz, **wpływa na Ciebie** i innych



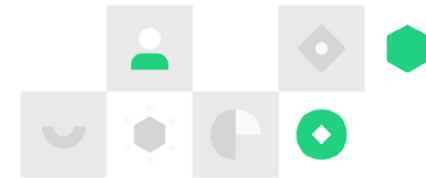
- miej świadomość **skrótów myślowych** i tego, że Twój umysł będzie chciał się przełączać na „**myślenie szybkie**” wg Kahnemana (automatyczne, nieświadome, bazujące na wcześniejszych doświadczeniach)
- pamiętaj o pułapkach **stereotypów** (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych)
- ... i ich konsekwencjach



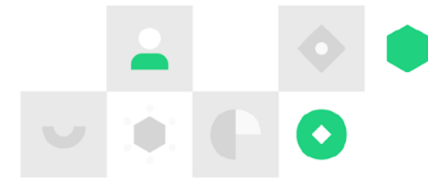
- **słuchaj, obserwuj, analizuj** - najpierw myśl, potem mów, pamiętaj o świadomym przełączaniu się na „**myślenie wolne**” w ujęciu Kahnemana (świadome, analityczne i racjonalne)



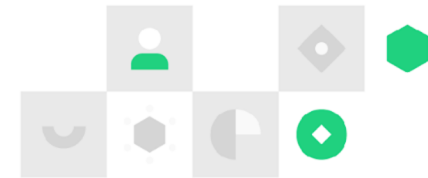
- poświęć wystarczająco dużo czasu na partycypacyjne ustalanie **jasnych zasad współpracy** (zwracając uwagę na uwspólnienie rozumienia kluczowych pojęć)
- zasady powinny dotyczyć zarówno **procedur**, jak i **wartości**



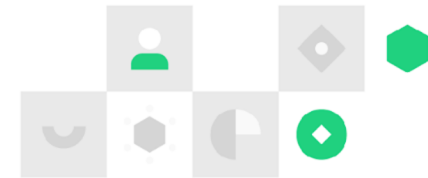
- zadbaj o to, by **spotkania zespołu** były przestrzenią, w której każda osoba może zabrać głos i zostać usłyszana (zadbaj też o włączanie **językowe**)
- ich częstotliwość i czas trwania dostosuj do potrzeb zespołu i charakteru zadań



- rozważ system „**buddy**” - w którym jedna osoba będącą częścią zespołu od dłuższego czasu jest odpowiedzialna za wyjaśnienie nieformalnych zasad i zależności pomagających zrozumieć kulturę organizacyjną i realia kulturowe



- staraj się wykorzystać różnice jako potencjał - **buduj na różnicach**
- zrozumienie, że **siła tkwi w różnorodności** (różnorodność jest koniecznością)



**DUŻO WIĘCEJ NIŻ
ZASADY: CO ROBIĆ,
A CZEGO UNIKAĆ
(DOS & DON'TS)**



**Kluczem do komunikacji
międzykulturowej jest:**

**świadomość swoich przekonań,
schematów myślowych, obszarów
potencjalnych różnic**

**i otwartość na ich odkrywanie
u siebie i u innych**

WAŻNE JEST
ZROZUMIENIE:

GDZIE SĄ RÓŻNICE?

ŻEBY JE ZROZUMIEĆ,
- TRZEBA PODJAĆ
PRÓBĘ ZROZUMIENIA
INNYCH
... I SIEBIE



Dziękuję!

Katarzyna Szajda
kasia.szajda@gmail.com

