



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

МЕЖДУКУЛТУРНИТЕ КОМПТЕНЦИИ - КОМУНИКАЦИЯТА НА XXI ВЕК

I. ПРЕДГОВОР

Справочникът „Междукulturните комптении - комуникацията на XXI век“ е разработен в рамките на проект „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти“, изпълняван от Регионално сдружение на общините „Марица“ съгласно договор за безвъзмездна финансова помощ BG EIF 2013/01-05.01, финансиран от Европейски фонд за интеграция на граждани на трети държави, Годишна програма 2013. Общата цел на проекта е надграждане на капацитет на регионално ниво, ангажирайки всички заинтересовани страни, имащи отношение към ефективното управление на процесите на интеграция на ГТД и подобряване на координацията на действия за интеграция на ГТД на национално ниво, чрез организиране на обучителни инициативи и създаване на активна платформа за междурегионален обмен на добри практики. Заложената цел на проекта пряко кореспондира с целите заложиени в Годишна програма 2013 и BG EIF 2013/01-05 - Компонент 5: Подкрепа за изграждане на капацитет на всички нива на интеграционната политика и практика - с участието на общини, социални партньори, НПО, академични общности и др., както и за разширяване и подобряване на механизмите за координация на национално, регионално и местно ниво с цел подобряване на изпълнението, координацията и изграждането на междукulturна компетентност за осъществяването на мерките по интеграция. В рамките на проекта ще бъдат изпълнени от една страна дейности, насочени към надграждане на капацитет на регионално ниво на всички заинтересовани страни, имащи отношение към интеграционната политика и практика чрез провеждане на обучения на служители от общинските администрации от област Хасково, социални партньори, НПО и други звена, работещи в областта на интеграцията на ГТД. От друга страна по проекта е предвидено да се изгради мрежа от организации, работещи в областта на интеграцията на имигранти в България, в която ще бъдат включени и представители на регионалните и местни власти на територията на област Хасково, звена представители на изпълнителната власт, активни организации от региона, имащи отношение към миграционната политика у нас и обмена на положителни практики.

Справочникът „Междукulturните комптении - комуникацията на XXI век“ е насочен към експерти и представители на институции от различни среди - местна власт, териториални структури, НПО, гражданско общество, медии, експерти в различни области, имигранти ГТД, като целта е да спомогне за повишаване на информираността на основните действащи лица по отношение на интеграцията



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

на ГТД, тяхното социално включване и изграждане на межкултурна компетентност по осъществяването на мерките по интеграция. В рамките на проект „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти“ настоящият справочник е част от провеждането на семинар на тема „Межкултурните компетенции - комуникацията на XXI век“. Целта на обучението е да допринесе за изграждането на капацитет на местни власти, регионални власти, представени от регионалните структури на МТСП, МВР, МВНР, ДАБЧ, ДАБ, МРР, МИЕ, МОН, социалните партньори, които са представени в Националния съвет по трудова миграция, Националното сдружение на общините в Република България, Администрацията на Министерски съвет, социални партньори, НПО, и др. звена и структури, имащи отношение към ефективното управление на процесите на интеграция на ГТД, които да предоставят инициативи и подкрепа за действия за поощряване на интеграцията. Провеждането на семинара и разпространението на справочника сред целевите групи ще допринесе за изграждане на капацитет в региона по отношение на интеграционната политика и практика на имигранти граждани на трети страни.

Надграждането на капацитета на обществените звена на местно ниво, имащи отношение към интеграционната политика на имигранти ще ги подготви в максимална степен за предизвикателствата, които носят след себе си новите имигрантски общности в България и на територията на Област Хасково и ще надгради капацитета за прилагане на адекватни интеграционни политики към тези общности. Това от своя страна ще допринесе за интеграцията на лица имигранти на територията на област Хасково и ще подготви по най-подходящия начин представителите на местните власти да заработят ефективно и спазвайки принципите на общоевропейската и национална миграционна политика по отношение на имигрантите. Провеждането на семинара „Межкултурните компетенции - комуникацията на XXI век“ и разпространението на настоящия справочник ще спомогнат за преодоляване на дискриминацията, недоверието и ще запознаят българското общество, че основен признак на европейското гражданство е пълноценното интегриране на гражданите на трети страни. А то се постига само с помощта на целенасочената дейност на институциите, обвързани с приема на имигрантите, местната власт, организациите на работниците и служителите и на работодателите, неправителствените организации и др.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

II. ВЪВЕДЕНИЕ

Няколко са факторите, които въздействат върху адаптацията на имигрантите в новата културна среда – връзката им с обществото и използването на публични услуги. Така например тяхната връзка с публичните институции в страната на произход може да повлияе върху начина, по който имигрантите се възползват от услугите в приемното общество. И ако не са имали доверие в публичните служители в своята държава, то това недоверие може да се пренесе и върху служителите в институциите на приемната държава.

Някои имигранти предпочитат да разчитат на неформалната подкрепа на техните семейства и общества, отколкото да използват официални институционални услуги. Например, за да разрешат определен спор те биха предпочели да се консултират с някого от своята общност, отколкото да се свържат с полицията или с адвокат. Също така тяхното възприятие за собствените им нужди може да повлияе върху начина, по който те търсят подкрепа. Например, те може да възприемат здравеопазването, физическото и менталното заболяване от гледна точка на по-традиционен подход към медицината, което може да е причина да не използват модерната медицина и услугите ѝ. Неразбирането на социалните очаквания по отношение на родителските роли, различията при отглеждането на децата и различните концепции за семейните роли може да е причина имигрантите да се страхуват, че няма да бъдат разбрани от публичните власти и ще бъдат отрицателно осъдени.

Безличният характер на общуване на служителите в определена институция и ролята на професионалния „експерт“ може да попречат на имигрантите да задават въпроси или да поискат услуга, ако не владеят добре езика или предпочитат по-лично отношение основано на доверие. Страхът, недоверието, чувството на безсилие и межкултурното неразбиране – всичко това представлява ограничение при предоставянето на публични услуги на имигранти и въздействат върху адаптацията на имигрантите в новата културна среда.

В този смисъл межкултурните компетенции на служителите на различни нива в структурите имащи отношение към прилагането на интеграционна политика за имигранти и по-специално как те влияят върху избора на решение в определена ситуация с межкултурен контекст, как се развиват межкултурните компетенции и кои са основните модели за обучение за придобиване на межкултурни умения са основни фактори за подобряване на общуването между имигрантите и публичните власти и за ефективното предоставяне на публични услуги.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

III. МЕЖДУКУЛТУРНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ - КОМУНИКАЦИЯТА НА XXI ВЕК

3.1. Дефиниция на межкултурна компетентност

Межкултурната компетентност е способността успешно да се общува с хора от други култури. Човек, който е межкултурно компетентен улавя и разбира във взаимодействието с хора от чужди култури техните специфични концепции на възприятие, мислене, чувства и действия. Тази способност може да се появи в ранните години или да бъде по-късно развита. В структурата на межкултурната компетентност влизат:

- Общокултурологичните и културноспецифични знания;
- Уменията по практическо общуване;
- Межкултурната психологическа възприемчивост.

Типът межкултурни компетенции, които са ни нужни днес, включват способността да осъзнаваш и използваш културните различия като ресурс за учене и структуриране на ефективни действия в специфични контексти. “Колкото повече хората се различават, толкова повече те трябва да се учат един от друг. За да се прави това, трябва да съществува взаимно уважение и достатъчно любопитство един към друг.” Същностните елементи на межкултурната компетентност са активното осъзнаване на себе си като комплексно културно същество и на ефекта, който собствената ни култура има върху начина на мислене и действие; осъзнаване на способността ни да се ангажираме с другите и да изследваме невидимите мнения и вярвания, които определят нечие поведение и цели; развитието на готовност да опитваме различни начини на мислене и правене на нещата. Межкултурната компетентност дава способност на хората да откриват различни гледни точки към действителността, което пък прави много по-възможно възникването на общо разбиране и колаборативно действие.

Няма отделна дисциплина, която единствена да е достатъчна да схване и изследва когнитивните и поведенчески измерения на влиянието на културата върху взаимодействията между хората, нито пък съществува отделна теория, която да осигурява насоки и подходи за справяне с предизвикателствата и динамиката на межкултурните взаимодействия. Развитието на межкултурна компетентност изхожда от факта, че всеки индивид е комплексно културно същество, което притежава репертоар от културно-формирани гледни точки за света и поведенчески норми. Този репертоар влиза в действие при общуването с другите хора. Всяка култура формира основните разбирания, споделяни от нейните членове и създава моралните и когнитивни предпоставки за техните възгледи и поведение. Много подходяща метафора за културата е сравнението ѝ с айсберг, където разбиранията как е устроен светът, каква е ролята на отделния човек, върху които се основава културата, са невидими. Тези най-дълбоки културни разбирания формират нормите и ценностите, които се споделят от дадената културна общност. Те също не се артикулират външно и са скрити под повърхността. Само малка част от културата е видима – поведението,



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

ритуалите, символите, писаните правила, изкуството. И тази малка част е израз на невидимата база от основни вярвания, норми и ценности.

Межкултурната компетентност е начин да се превъзмогнат ограниченията, запечатани в културно-формирания “репертоар” на индивида, създавайки способност за нови отговори, различни начини на отклик, разширявайки потенциалните интерпретации и поведение на индивида при взаимодействието му с хора от различни културни групи.

Развитието на межкултурни компетенции включва аспекти като:

- да бъдеш съзнателен за своята собствена културна определеност;
- да познаваш доминиращите културни модели;
- да можеш да определиш своята собствена независима позиция, съзнавайки, че тя е културно повлияна;
- да укрепиш увереността в себе си и от такава позиция да търсиш набор от модели за взаимодействие;
- да формираш интерес и активно любопитство към различието, както и чувство за лично обогатяване;
- да формираш толерантност и равнопоставеност при взаимодействията си;
- способност да се развиват и поддържат връзки и взаимоотношения;
- способност да се комуникира ефективно и адекватно с минимално изкривяване на разбирането;
- способност да се постига съгласие и сътрудничество с другите.

Тези качества са необходими не само за межкултурните взаимодействия, но и за междуличностните. Но при межкултурното ниво изискванията са много по-високи, защото при кръстосване на културите, общите неща намаляват, а различията се увеличават драстично.

Въпреки, че терминът “межкултурна компетентност” днес се използва широко в областта на межкултурната комуникация, все още няма една обща дефиниция. Единствено, съществува консенсус за това, че развитието на компетенции по отношение на друга култура дава възможност за мощна рефлексия върху своите собствени възгледи за света. Или както интеркултуристите се изразяват “гледането навън е вглеждане навътре” (“looking out is looking in”). Тази идея е разпространена в областта на межкултурното образование и се повтаря в историята на образованието, отразена в дисциплини като философия, психология, антропология, лингвистика, изкуства.

Ползите от межкултурните компетенции и интернационализацията са в много посоки. Но най-съществените в дългосрочен план са придобитото ново разбиране и поглед към света. Социалните и културните взаимодействия между преподаватели и студенти, мултикултуралните аспекти в преподаването и ученето, навлизането на специфичен стил на работа във всички организационни нива на институцията подготвят



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

нов тип хора, отворени за многообразието и различието. Възможностите за културен обмен и разбиране се отчитат като ползи от всички страни, участващи в процеса – от конкретните участници до националните институции. Знае се, въпреки че е трудно да се измери количествено, че веднъж създадени връзките генерират нови сътрудничества, отразяват се на кариерата и бъдещото развитие в личен и професионален план.

3.2. Знания, жизнени умения, ноу-хау и трансфер на компетенции

Най-общо казано всички хора, които работят в межкултурна среда попадат в ситуации, които изискват много повече умения: да умеят на посрещат потребителите и клиентите, да идентифицират техните нужди, да преценяват ситуациите, да предоставят информация, да адаптират методите си на работа, да реагират в спешни случаи, да се възползват от наличните ресурси, да предоставят психологическа подкрепа, понякога да бъдат медиатори, да изготвят планове за действие, да си сътрудничат, оценяват въздействията, осигуряват обратна връзка, предвиждат проблемите и така нататък. За да отговорят на тези професионални нужди и за да въздействат върху качеството на работата съществуват няколко практически модела с оглед подобряване на межкултурните компетенции и умения на тези служители.

Целта на настоящия справочник е да представи преглед на тези различни модели и да индикира техните предимства и недостатъци. Моделите представени в раздел 3.5 предлагат различни подходи за насърчаване на межкултурните компетенции и умения, които могат да бъдат използвани по няколко начина. Тези модели са ефикасни с цел подобряване на практическите умения на целевите групи за успешна комуникация с имигранти представители на различни културни общества и тяхното прилагане би допринесло в максимална степен за успешната интеграция и адаптация на гражданите на трети страни в приемното общество.

Най-напред тези модели са инструменти за оценка на межкултурните компетенции и умения в една организация като цяло, от нейната мисия, процедури, управление на човешките ресурси до самата практика. С оглед разработването на ефективна организационна стратегия е важно аналитичният процес да не се ограничи до един или два модела, а да се приложат всички модели. Въпреки, че могат да се смятат за самостоятелни, тези модели са допълват един друг и могат да се използват заедно.

В същото време тези модели дават насоки на служителите на всички нива в организацията. Те могат да спомогнат за по-доброто разбиране и управление на дадена ситуация на межкултурно взаимодействие с клиенти или колеги, срещи на екипи, набиране на персонал или оценяване на човешките ресурси. Тъй като межкултурните взаимодействия са комплексни е добре конкретната ситуация да се оцени от различни гледни точки преди да се предприеме конкретна стратегия за действие. Знанията и практическият опит на няколко модела ще дадат възможност на



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

членовете на екипа успешно да отговорят на критичните моменти в межкултурното взаимодействие.

Следният практически пример илюстрира комбинираното използване на различните модели. Медицинска сестра мюсюлманка се оплаква на ръководителя си, че е жертва на дискриминация, защото не ѝ разрешават един почивен ден за религиозен празник. Различните аспекти на този потенциален конфликт могат да бъдат разрешени по следните начини: чрез установяването дали наистина това е казус на дискриминация (Модел 1) или чрез подчертаването на различията в религиозните практики и културните филтри, за които става въпрос (Модел 2) и последствията с оглед самовъзприятието и възприятието на колегите за това да си практикуващ мюсюлманин в общество с преобладаващи християни и светска култура (Модел 4 и 5), както и взаимните очаквания и нуждите на сестрата и нейните колеги с оглед институционална подкрепа (Модел 7). Моделът, който се фокусира върху управлението на конфликтите и решенията (Модел 6) ще помогне на всички засегнати страни да разрешат конфликта по почтителен начин без да предадат собствените си интереси и нужди. Практиката на межкултурен диалог между всички членове на персонала (Модел 3) предотвратява напрежението (усещане на предоставена привилегия), породено от истинския случай на дискриминация и психологически тормоз, което води до влошаване на служебните отношения, индивидуално страдание и спад в работата на служителите.

Всеки от моделите има свои предимства и ограничения. Това не са „готови рецепти“, а по-скоро начини за изясняване на това какво един индивид или институция могат да знаят, научат или подобрят.

3.3. Какво представляват межкултурните компетенции и умения?

Културното многообразие се базира на няколко межкултурни умения (или межкултурни компетенции) за подобряване на межкултурните действия и взаимодействия в публичните институции. Най-напред концепцията за „межкултурните компетенции“ е въведена в Съединените Щати от П. Педерсен¹ съгласно изследване на межкултурната комуникация и межкултурното управление, а през 1954 г. Е. Т. Хол² използва за пръв път терминът „межкултурна комуникация“.

Межкултурните компетенции представляват комплексна концепция. Най-общо се приема, че межкултурните умения обхващат под различни наименования три компонента: знания (когнитивни умения), жизнени умения (емоционални умения) и ноу-хау (поведенчески умения).

¹ П. Педерсен, Четения по интеркултурни компетенции: Кроскултурна ориентация, Чикаго:

Межкултурна мрежа, 1974 г. и П. Педерсен, У. Лонър и Дж. Драгунс, Обслужване на различни култури, Хонолулу: Университет Прес на Хавай, 1975 г.

² Е. Т. Хол, Тихият език, Дабълдей, 1959 г.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

- Знанията се отнасят към областта на познанията, способността да се анализират и разбират определени въпроси и способността да се мисли отвъд различията, етническите принципи и ценностите засегнати при определено решение.
- Жизнените умения се отнасят към областта на културната осъзнатост, нагласата за емпатия, откритост и гъвкавост, способността да чувстваш и капацитета да взаимодействаш, докато се фокусираш върху конкретния индивид.
- Ноу-хау се отнася към областта на действието, практическите подходи и техники и способността да се експериментира, прилага чуждо знание и да се извърши конкретно действие.

Усвояването на межкултурни компетенции следователно включва: придобиване на информация (знания), нагласа на поведението (жизнени умения) и развитие на възможности (ноу-хау).

Счита се, че тези компетенции са динамичен процес, а не постоянни естествени предпоставки. Те са резултат от непрекъснато напасване към различни ситуации, проблеми, екипи и членове на обществото. Някои хора придобиват тези умения в межкултурна среда чрез практиката в резултат на обмяната на опит с хора от различни култури. За други, межкултурните компетенции са по-скоро въпрос на „експертиза“ независимо от техния опит, наличие на специфични познания.

Межкултурните компетенции понякога се определят като индивидуални, групови или институционални познания. Те могат да се асоциират с интердисциплинарни умения или специфични умения на организацията в местен, регионален или национален контекст или да се асоциират с индивидуални дейности/сфери. Смята се също така, че межкултурните умения включват и самокритичната способност да се анализира нечия практика.

Въпреки че или защото концепцията за „межкултурните умения“ се използва широко, тя не е едно и също нещо за всеки. Определенията се променят. Някои хора твърдят, че към тези умения следва да се прибавят нови измерения. Други са критични към тяхната значимост и ефективност. Независимо от това тези межкултурни умения, обхващащи трите описани компонента се използват най-общо за оценяване на хората и тяхното обучение с оглед отчитане на различията по информиран начин.

3.4. Как се развиват межкултурните компетенции и умения?

Съществуват няколко модела за межкултурни взаимодействия за професионалисти в различни сфери, които покриват широк спектър от практики с оглед комплексността на ситуацията и необходимите действия.

С оглед на тази комплексност някои служители биха могли да се колебаят относно релевантността на техните познания и подход. Действието в межкултурна ситуация



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

често води до объркване, загуба на опорна точка, чувство на безсилие и проблем в използването на съществуващите методи за диверсифицирана общественост. Това предизвикателство на познанията се простира също до индивиди, които поставят под въпрос тяхната роля, дори тяхната професионална идентичност, социална отдаденост, лични ценности, легитимация и релевантност на тяхната работа.

Тези модели за межкултурни действия спомагат за адаптацията чрез самите служители, които не са се установили по отношение на различните нужди и уязвимости или чрез необходимостта да взаимодействат с колеги от различни среди. Те предоставят различни интерпретации на компонентите на межкултурните компетенции. В тази връзка те са модели за усвояване на тези умения.

Целта на справочника е да спомогне за определянето на межкултурните компетенции на служителите и да спомогне също така за изработване на обучителна програма за персонала. В идеалния случай една организация следва да отчете всички тези модели или комбинация от избрани модели с оглед разработването на ясна межкултурна стратегия за действие. Служителите следва да имат ясна представа за приноса на обучението и за приноса на тези умения в тяхната работа, ежедневни задължения и предоставяне на услуги.

Важно е да се отбележи, че отговорността за адаптацията не е само на служителя. Най-напред е адаптацията на институцията, което е въпрос на добро управление. В същото време с подобряването на професионалните умения, тези модели на действие следва да въздействат върху институционалните умения чрез подхода на управление.

Оценка на межкултурните умения като критерий за професионално представяне

Могат да се използват различни методи за оценка: въпросници, интервюта, дискусии между началници и колеги, включване в оценката на удовлетвореността на служителя, анализ на данни от оплаквания и жалби, количество и качество на межкултурния диалог и измеримите ефекти на межкултурните умения върху други аспекти на предлаганите услуги.

Ето някои насочващи въпроси:

- Правено ли е обучение на служителите по отношение на межкултурните компетенции?
- Има ли персоналетът нужда от обучение?
- Какво е настоящото ниво на запознатост и познания по темата и повишавано ли е това ниво?
- Как служителите оценяват межкултурната практика в тяхната организация, звено, отдел, офис?
- Какво е мнението на потребителите/клиентите по тези въпроси?
- Има ли разлика между самооценката и външната оценка?
- Използват ли служителите и насърчават ли използването на специфични съществуващи инструменти, за да приемат межкултурната комуникация



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

(културни и лингвистични медиатори, преводачески услуги, табели и информационни дигитални на различни езици)?

- Използват ли се информационните дигитални, преведените материали и медиаторските услуги като заместител на директната комуникация (междукултурна комуникация и умения взаимодействие-качество)?

3.5. Кой са основните модели за обучение и действие за придобиване на междукултурни компетенции и умения?

3.5.1. Модел фокусиран върху борбата с расизма и дискриминацията

Описание на модела

Този модел се очаква да елиминира всякакви мерки, чиято цел и/или ефект е изключването на хора в неравностойно положение на базата на тяхната раса, произход, религия, език или друг критерий. В този смисъл адаптирането на институционалните услуги, норми и практики е правен въпрос обвързан с човешките права и недискриминацията.

Този модел обхваща усвояването на знания по отношение на индивидуалните права и недискриминацията, анализа на норми и практики, идентификацията на расистки и дискриминационни категоризации и включването на превантивни и корективни мерки.

В правото обществото предоставя на всеки индивид равен статус и достойнство. Въпреки това понякога се случва някои хора да бъдат третирани неравностойно, несправедливо, или им се отказва привилегия поради някакво различие свързано с произход, цвят на кожата, език, религия, и т.н. Съществува дискриминация, когато един човек е обект на различно третиране поради една или друга характеристика.

Институционалният расизъм може да се определи като: „Колективният неуспех на една организация да предостави определена професионална услуга на хората заради техния цвят на кожата, култура или етнически произход.“ Това може да се наблюдава в процеси, нагласи и поведение, които водят до дискриминация посредством неволно засягане, игнориране, небомисленост и расистки стереотипи, които поставят хората от имигрантските общности в неравностойно положение. Този проблем може да се задълбочи поради неуспеха на организацията открито и адекватно да разпознае и адресира неговото съществуване. Без разпознаването и действието за елиминиране на подобен расизъм, той може да продължи и да се превърне в част от етноса или културата на организацията.

Опитът с дискриминацията може да застраши процеса на интеграция на имигранти и да генерира различни стратегии за идентичност, които включват оттегляне и маргинализация. Тези (психологически) защитни механизми могат да доведат до ниско използване на предлаганите публични услуги.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

Характеристики

- Дефиниция и измерения на расизма: расизмът е идеология, комплекс от идеи, поведения и нагласи, които категоризират и подценяват определена група хора;
- Исторически произход и израз на расизъм: групи, които в исторически план са били обект на расизъм и на последиците от него - примери за повторяема расистка категоризация;
- Информация за правото на равенство и забраната за дискриминация и тормоз: националното и международното законодателство за равенство и забрана за директна и косвена дискриминация;
- Банализиране или отричане на расизма: шеги, унижения, отлъчване от обществото, вмешателство – форми на всекидневна дискриминация на работа, у дома, в училище и т.н.;
- Расово профилиране: използване от правоприлагащите органи на обобщения, основани на раса, етническа принадлежност или религия - отколкото обективни доказателства и поведение – като основа за решения основани на закона;
- Повишаване на осведомеността относно последиците от изключване или заклеймяване: очертаване на предразсъдъци или стереотипи, техния дискриминационен ефект, стратегии базирани на идентичност в отговор на заклеймяване (изоляция, маргинализация, провокация, асимилация, отричане на различията и т.н.);
- Превенция и действия: провеждане на високо профилирана антирасистка и антидискриминационна политика; процедура за жалби; разследване; средства за коригиране на ситуацията; корективни и превантивни мерки за адаптация;
- Проследяване и оценка на институционалните стратегии за борба с расизма и дискриминацията; критичен анализ на капацитета им да се борят със стереотипите и дискриминационните практики; упражнения и инструменти за практики и ръководители за осъзнаване на собствените предразсъдъци.

Цели на учене/Целеви умения

- Насърчаване на по-добро разбиране на институционалната нормативна рамка и правни задължения (знания)
- Идентифициране на препятствията за равен достъп до институционални услуги и до ползите от тези услуги (ноу-хау)
- Разпознаване на расистко поведение и предотвратяване на дискриминационни инциденти (ноу-хау и жизнени умения).

От институционален прогрес към приобщаваща култура

Развитие и преглед на правила, норми и средства в стандарт на действително равенство, което признава различията между индивидите и отразява разнообразието на обществото.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

Ползи и ограничения на модела

Този модел подчертава защитата на правата и нормативните задължения за борба с всички форми на дискриминацията. Той спомага за изграждането на приобщаваща култура като изисква от институциите да приемат корективни мерки за премахване на дискриминационните ефекти на определени морми и практики. Моделът настоява за включване на концепция за равенство на институционалните норми и политики за заетост, за да се намалят структурните и институционални бариери доколкото е възможно. Този подход подчертава вредата от расистката идеология, която се фокусира върху историческите несправедливости и борби за власт и носи риск от насърчаване на конфронтацията между групите, между „тях“ и „нас“.

Казус: Дискриминация: нулева толерантност

Господин Х от бирмански произход работи на информационно гише в публична институция като предоставя услуги по жилищно настаняване от 5 години. Една сутрин идва човек, който иска информация, касаеща неговите права. Този човек не е уведомил своя наемодател, че не желае да си удължи наема и планира да напусне жилището. Но неговият наемодател го заплашва със съдебни дела, ако не си заплати наема до края на договора. Господин Х му разяснява правата на наемодателя, но говори много бързо. Потребителят, който не е запознат с правния език започва да се оплаква, че господин Х говори неразбираемо за него и не се опитва да намери решение на проблема му. Служителят на гишето се опитва да говори по-бавно, но очевидно раздразненият потребител настоява да говори с друг служител, който говори „правилен английски“. Атмосферата е напрегната и друг служител се заема да отговори на въпросите. След този инцидент, който унижил господин Х пред колегите му, последните постъпват още по-лошо, като му се подиграват и шегите им ставали все по-обидни. Господин Х е изолиран и маргинализиран от останалите от екипа. Отношенията в работата се влошават. Накрая господин Х се оплаква на началника си. За да разсее шегата, която е станала твърде обидна, началникът свивка целия екип в офиса си и иска от всеки да помисли върху важността на екипната работа. Той ги подтиква да мислят за екипната работа, която доминира в спортните екипи. През следващата седмица ситуацията е още по-лоша.

Анализ на ситуацията

Ситуацията е засегнала самоувереността, самоуважението и достойнството на господин Х, отношенията му с клиентите, работната атмосфера и имиджът на организацията. Прекият му началник не се е отнесъл към ситуацията достатъчно сериозно, когато е омаловажил шегата и е интерпретирал ситуацията като липса на екипен дух. Ситуацията е била погрешно оценена и не е направено нищо за понататъшното предотвратяване на подобни инциденти. Началникът не е изпълнил задълженията си по осигуряване на среда лишена от расизъм.

Възможни решения/необходими компетенции

Началникът би следвало най-напред да разбере какво точно се е случило и щателно да обследва влошаването на отношенията на господин Х с колегите му. В този



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

смисъл могат да се предприемат следните мерки: точна дисциплина на колегите на господин X (предупреждения например) и провеждане на по-общо обучение на служителите по отношение на човешките права и дискриминацията, ясно посочвайки политиката на нулева толерантност към расистки забележки, отправени от клиенти или служители и посочвайки, че нуждите на клиента не биха могли да бъдат над уважението на служителите; предлагане на ясни насоки за разпознаването на различията и очакванията по отношение на предоставянето на услуги; публичното показване на табели за политиката на взаимно уважение между клиенти и служители, като информацията е предоставена ясно и разбираемо и приемането на обща стратегия за това как да се отговаря на изразените от клиентите дискриминационни предубеждения. Например: „Нашата институция има задължение да отговаря на въпросите на клиентите. Всички членове на персонала имат необходимите умения да ви предоставят информация. В случай, че на ваш въпрос не е отговорено адекватно, то служителят може да разясни въпроса по друг начин, ако го/я помолите почтително.“

Метод:

Целеви групи: мениджъри, служители по човешки ресурси, директори, всички членове на персонала.

В практиката:

Вашата организация:

- Има ли политика, която включва ангажимент за борба с всички форми на дискриминация и тормоз?
- Актуализира ли информацията по отношение на промените в законодателството по темата?
- Получава ли оплаквания или търси ли се адаптация за един отдел повече отколкото за другите?
- Проверява ли всички свои дейности и услуги, политики, правила и норми, за да идентифицира възможни дискриминационни ефекти или пречки?
- Взима ли на сериозно всяко оплакване за тормоз отправено от своя персонал, като прилага разследваща и отчетна дейност?
- Сигурна ли е, че всеки е запознат с неговите права и отговорности, правото да подаде жалба и да обжалва решение?
- Посочва ли ясно кой е отговорен за наблюдението на средата дали има дискриминация и за информирането на хората за техните права и задължения?

3.5.2. Модел фокусиран върху културното опознаване

Описание на модела

Чрез този модел се насърчават познанията относно културите и информираността за културните различия с оглед развитие на межкултурни компетенции при предоставяне на услуги и практическата дейност. Този модел обхваща придобиването



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

на познания относно различните културни компоненти с оглед на това служителите да могат да интерпретират различните типове поведение като ги идентифицират към конкретна културна среда.

Традиционното обучение по отношение на културното опознаване се опитва да обясни културните различия като предоставя информация за страната, нейната история, начин на живот, социален кодекс, правилата за учтивост, семейни и бизнес отношения и др.

Някои автори описват основните разлики между културите под формата на „културни параметри“. Усилията за идентифициране на основните културни характеристики са произвели няколко класификации през изминалия век: на Едуард Хол от 1950 г. (Хол Е.Т., 1959), Геерт Хофстеде от 1970 г. (Хофстеде, 1991), Филипе д'Ирибарне от края на 1980 г. (Ирибарне, 1989) и Фонс Тромпенаарс от ранната 1990 г. (Тромпенаарс, 1993).

Например, Хофстеде предлага декодиране на културните различия, използвайки четири измерения: степента на индивидуализъм/колективизъм в обществото; степента до която неравенствата в обществото се приемат от по-слабите; отношението на несигурност и неяснота, рефлектиращо върху начина, по който хората подхождат към риска и толерират несигурността; и мъжествеността или женствеността на обществото – доколко неговите ценности са мъжествени (успех и притежание) или женствени (грижа за качеството на живот). В рамките на всяко едно от тези измерения има непрекъснат процес, в който обществата клонят към едната или другата страна. Въпреки това типологията на Хофстеде е спорна поради нейните ограничения и риска, че хората могат да бъдат класифицирани и етикетирани спрямо тяхната култура. Подобна класификация подценява флуидността на културните идентичности.

Друг подход отива отвъд подобно познание на различието с оглед да проучи собствената референтна рамка по темата. Културата се дефинира като широко споделени и интернализирани практики и познания. Хората живеят и се социализират в култура, чиито ценности им предоставят „референтна рамка“ и стандарти за оценка. Тези отправни точки насочват тяхната работа.

Хофстеде използва термина „ментално програмиране“, за да отговори на тази референтна рамка, която притежаваме по силата на вкорененост в обществото и принадлежност към различни социални среди.

Опознаваме чрез нашето „ментално или културно програмиране“, от което ние като индивиди можем да се опитаме да се отделим, за да се отворим към други културни референтни рамки.

Необходимо е по-широко опознаване на себе си и другите във всичко, което въздейства върху нашата преценка и поведение: възприятие за света, възприятие за



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

нашата роля, нашите ценности, вярвания, лайфстайл, начин на комуникация и взаимодействие, маниери и т.н. Чрез това опознаване страните стават по-чувствителни към различни интерпретации на едно и също поведение; те възприемат по-ясно техните собствени предубеждения; опознават референтните рамки на останалите.

Този подход също подчертава други форми на социологически и психологически познания по отношение на феномена миграция, адаптация и възприемане на чужда култура, интеграционни стратегии, въздействия на религиозни вярвания, роля на етнически социални отношение и т.н.

Компетенциите и уменията при този модел обхващат знания (разбиране), жизнени умения (емпатия) и способност да се упражни отделяне и ангажиране в собствената оценка.

Характеристики:

- Социологически и политически познания за имиграцията: история на миграцията, описание на имиграцията; имиграционни политики; последиствия-предизвикателства на имиграцията.
- Айсбергът на културата: Културата има няколко нива: поведенческо ниво (начини на действие), когнитивно ниво (начини на мислене) и емоционално ниво (начини на чувстване).
- Културни параметри: Основни културни характеристики и основни културни контрасти, разграничаващи обществата и индивидите; въздействие на тези различни културни параметри върху начините за възприятие и действие; напрежение между традицията и модерното; бикултурализъм и договаряне на ценности.
- Културни филтри и грешки във възприятието: избягването на предубеждения, стереотипи, категоризации и прекалената генерализация са добавки към познанието.
- Концепции и опит: категории имигранти; миграционен процес; адаптация; културен сблъсък; стрес от корекция; цикъл на възприемане на чужда култура; интеграционни стратегии; национален модел на интеграция и неговото въздействие.

Цели на учене/Целеви умения

- Предоставяне на информация относно културните характеристики на потребителя/клиента (познание);
- Опознаване и въвеждане в перспектива на нечия референтна рамка с оглед адаптиране на предприетите действия (жизнени умения и ноу-хау);
- Разбиране на факторите структуриращи межкултурните отношения (познания и жизнени умения).

От институционален прогрес към приобщаваща култура



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

Този модел спомага за подобряването на познанията на персонала по отношение на потребителите/клиентите и колегите с други културни характеристики и за адаптирането на техния начин на вършене на нещата посредством действие от тяхната референтна рамка и ниво на възприемане на чужда култура.

Ползи и ограничения на модела

За да бъде в съответствие с многообразието откритото съзнание не е достатъчно. Межкултурното действие изисква специфично (и широкообхватно) познание, което да редуцира предубежденията и стереотипите и да разшири възможните значения/интерпретации на определен тип поведение. Този модел може да се използва за насърчаване признаването на многообразието, т.е. на другите с всичките им различия.

Този модел е ограничен от своята “теоретична природа”. Той трябва да бъде допълнен с други форми на експертиза, за да може да бъде използван за предоставяне на насоки за потребители, разрешаване на конфликти между норми, преговаряне на компромиси, обяснения на решения и така нататък. Освен това имайки известни познания за други култури и други референтни рамки, не означава, че човек разбира индивидуалната референтна рамка на другия човек.

3.5.3. Модел фокусиран върху комуникацията и межкултурния диалог

Описание на модела

Този модел анализира писмената комуникация, за да се види дали информацията се предава точно на целевата аудитория, т.е. дали се предава на познат език, с разбираеми термини и с примери. Този модел осигурява предаването на информацията по най-добрия възможен начин: вербално предаване, ясни обяснения, проверка на разбирането, изразяване на емоции, избягване на жаргон и уличен език.

В този смисъл темите на разговор също имат културно измерение и при някои култури не всички теми могат да се обсъждат с непознат (човек извън семейството). Определени теми като сексуалност например се считат за табу и неподходящи за обсъждане.

Обучението свързано с този модел се базира върху анализа на критичните ситуации възникващи от межкултурно неразбиране и недоразумение. Приложимостта на тези критични ситуации не осигурява готови отговори и решения, а по-скоро развива способност да се отдръпнеш от своята гледна точка, за да можеш да видиш ситуацията от гледната точка на другия човек.

Този модел се основава на способността да получаваш и да предаваш информация вербално, невербално и писмено (знания, жизнени умения и ноу-хау).

Характеристики:



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

- Езиково многообразие и владение на езика: майчин език, билингвизъм, използване на няколко езика.
- Роля и цел на комуникацията: комуникатор, адресат и съобщение; функции на езика (експресивна, интерактивна, информативна и т.н.);
- Кодекс на учтивост и стилове комуникация: вербален и невербален език, жестове, глас, език на тялото, дистанция и близост, формално и неформално обръщение, поздравления, употреба на малко име или презимет и т.н.;
- Комуникационни филтри: възприемане и разбиране на съобщението, рискове и капани в комуникацията, типове недоразумения, декодиране на съобщението.
- Организационни стратегии: качество на информацията, езикови нужди на персонала, опростяване на съобщенията или техния пренос на друг език, превод и списък с целеви медии;
- Наличност на печатни материали на различни езици, възможности за персонала да научи няколко прости обръщения и поздравления на друг език.

Цели на учене/целеви умения

- Подобряване на комуникационните умения с оглед улесняване на взаимодействието с клиенти, потребители, колеги (ноу-хау);
- Предотвратяване на риска от комуникационни недоразумения (знания и ноу-хау);
- Адаптиране на комуникационните стратегии към целевите групи (ноу-хау).

От институционален прогрес към приобщаваща култура

Този модел способства за изграждането на приобщаваща култура чрез осигуряването на необходимите умения на служителите за добра комуникация с потребители и клиенти посредством ефективни стратегии за разпространение на информация.

Ползи и ограничения на модела

Моделът с фокус върху комуникацията и межкултурния диалог може да се използва, за да се декодират други стилове на вербална и невербална комуникация и за да се адаптира стилът на комуникация на определено лице.

Този модел има своите ограничения в случай, че служителите имат неадекватна употреба на чужди езици или ако „официалният“ (или бюрократичен) език пречи информацията да бъде разбрана дори и документите да са преведени.

Казус: Комуникационен проблем и проблем на превода?

Човекът Т. работи в публична институция в сферата на здравеопазването. Той забелязва, че няколко от потребителите с имигрантски произход не следват съветите му, въпреки че отговарят с „Да“, когато са запитани дали са разбрали. Това има важни



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

последници: децата не винаги се ваксинират, когато трябва и жените не правят медицинските прегледи, на които имат право. В този случай началникът на Т. решава, че трябва да се осигурят повече документи на други езици за гражданите. В допълнение към устната информация на всеки гражданин се предлага и брошура. За съжаление резултатите са разочаровачни и институцията среща проблем при контактуването с някои групи, за да им предложи услуги.

Анализ на ситуацията

Публичната институция е загрижена за здравето на тези групи граждани, но не е добре информирана за техните характеристики и особено за техния стил на общуване. Например в някои култури не е възпитано да отговориш с „Не“ на въпроса на експерт професионалист в своята област. Тогава се налага служителите следва да проверяват дали гражданите са разбрали предоставената им информация като ги помолят да повторят съобщението с техни думи. В други култури ако служителят е мъж, за жените може да бъде смущаващо да отговарят на въпроси свързани със сексуалността. Затова институцията трябва да е сигурна, че стилът на общуване на нейните служители е подходящ и адекватен към стила на общуване на другите хора. Преводът не е единственото решение на всеки проблем в комуникацията. Гражданите, потребителите или клиентите с имигрантски произход може да не са много грамотни и информацията може да им се стори твърде техническа или написана на твърде абстрактен език труден за разбиране.

Възможни решения/изисквани имена

Институцията следва да събере повече информация за културните характеристики на съответния гражданин/потребител. Ако е необходимо следва да се търси информация от общностни организации или от други източници. Институцията следва да е сигурна, че общуването е на необходимия стандарт по отношение на стил и човешки отношения. Преди да пристъпи към разпространяване на брошурите институцията трябва да провери стандарта на комуникация и да опрости информацията с гражданите/потребителите.

Организацията следва да консултира подобряването на стандартите на комуникация между служители и граждани с имигрантски произход, като възможностите включват: предоставяне на повече време за взаимодействие, бавен и ясен говор с кратки изречения, съчувствен тон на гласа и невербални сигнали като усмивка или жест, избягване на жаргон и евфемизми и насърчаване на гражданите да задават въпроси, ако им е трудно да разберат информацията.

Метод на използване

Целеви групи: Професионалисти в директен контакт с потребители/клиенти/граждани и професионални партньори насърчаващи межкултурния диалог.

В практиката



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

- Организацията напълно запозната ли е с характеристиките на нейните потребители/клиенти/граждани?
- Организацията сигурна ли е, че достига ефективно до нейните потребители/клиенти/граждани чрез подходящите стратегии за комуникация?
- Институцията предлага ли преводачески услуги?
- Институцията предоставяла ли е обучение за комуникационни умения в межкултурен контекст?

3.5.4. Модел фокусиран върху подкрепата и взаимодействието

Описание на модела

Този модел се очаква да адресира нуждите и опасенията на потребителите/клиентите/гражданите с уважение към индивида независимо от всякакви прагматични или нормативни съображения. Той подчертава уважението към всеки индивид, неговите убеждения и ценностна система. При този модел межкултурното действие се основава на межкултурен контакт под формата на обмен на ноу-хау базирано на взаимоотношения на доверие и взаимно уважение. Служителят ще търси задоволителни решения и за двете страни едновременно.

Отношенията основани на подкрепа могат все пак да доведат до „културни сблъсъци“ между ценностната система на потребителя и гледната точка на служителя и неговите ценности, професионални ангажименти и институционални очаквания. За да се избегнат подобни културни сблъсъци, служителят следва да положи старание и да остави на страна етноцентризма в своята област, за да оцени критичната ситуация от гледната точка на потребителя/клиента/гражданина.

В този смисъл методите се състоят предимно в слушане, справедлива оценка на поведението на потребителя/клиента/гражданина и опит да разбереш различния опит на потребителя, чувство за идентичност, произход и имигрантски произход.

Поради това този модел предполага разглеждане на запитвания на индивидуална база като се разбират специфичните нужди на потребителя. Въпросите и проблемите на потребителя са основни за отношението на подкрепа. Персоналът насърчава потребителя да говори за своите нужди и да търси отговори. Въпреки това тези служители трябва да спазват правилата и ограниченията на културата на тяхната организация.

Този модел подчертава улесняващата и подкрепящата роля на служителите, които чрез приемането на потребителите, способността си да слушат и обясняват подпомагат тези потребители да се адаптират в приемащото общество. Те предават значението на определени ценности и на определени правила на приемащото общество. Те обясняват как съществуващите институционални норми могат да бъдат



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

инспирирани от социални ценности. Те обучават потребителите на привичния начин на поведение на работното място в това общество.

Посредством тези действия се подпомага сближаването между две различни култури като се смекчават културните различия, стеснява се разстоянието между културите, подобрява се начинът на прилагане на правилата и се подпомагат потребителите да асимилират другата гледна точка веднъж щом са я разбрали.

Обучението във връзка с този модел се основава на анализа на културните сблъсъци с оглед стимулиране на ситуацията, при които участниците следва да задават въпроси, да интерпретират фактите и да отговорят адекватно. Такива сблъсъци могат да възникнат от културните различия, които се асоциират с виждането за индивидуалните права на нея или на него, еманципацията на жените, статуса на жените, либералното обучение на децата, свободите предоставени на тийнейджърите и т.н.

Моделът фокусиран върху подкрепата и взаимодействието се основава на межкултурни компетенции свързани със знания, жизнени умения и ноу-хау.

Характеристики:

- Различия в културните ценности: представителство на ролята на членовете на семейството, личен статус, религиозни възгледи, ценности обвързани с обичаите, различни интерпретации на общите ценности, културни различия свързани с социално, физическо и ментално здраве.
- Относителност на референтните рамки: културна относителност и културни сблъсъци, модели за анализ и интерпретиране на проблемни межкултурни ситуации, оценка на предприетите действия, възможности и граничения на межкултурното действие, опасности и последици при грешки в оценката.
- Жизнени условия и ситуацията на имигрантите: заетост, жилище, здраве, хигиена, обучение, отдих, съседство; социални трудности и интеграционни проеблеми; стрес при адаптация; различни форми на уязвимост/несигурност.
- Професионални действия: ролята на служителите и тяхната власт, техният (личностен, феминистки, правен, и т.н.) подход, тяхното качество на наблюдение, информация, работа по превенция и медиация, работа в мрежа и партньорство с общностни асоциации и власти, техните задачи за социализация по отношение на общите ценности на приемащото общество; уважението им към други ценности и култура при компромис.

Цели на учене/целеве умения

- Да подпомогне служителите да избягват културни сблъсъци, да оценяват ситуацията в нейния контекст като използват модел за анализ, който отчита влиянието на културните различия и да се справят деликатно с



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

межкултурни ситуации с оглед стесняване на пропастта между различни светове (знания, ноу-хау и жизнени умения).

- Получаване на знания и подобряване на аналитичните инструменти за отчитане на уязвимости свързани с културни фактори, (материални) условия на живот, стрес при адаптация, културни различия и миграционен процес (знания).

От институционален прогрес към приобщаваща култура

Този модел на действие спомага за сближаването между потребителите и съответната институция чрез самия служител в ролята му на посредник и на този който предоставя информация за културните различия, институционалните изисквания и социални ресурси.

Ползи и ограничения на модела

Този модел подчертава обучителната роля и функциите по медиация на служителите в определена межкултурна ситуация с хора, с които работят, тяхната собствена референтна рамка и тази на институцията, в която работят. Той им помага да пригледат своята рамка в определена проблемна ситуация, да идентифицират културните сблъсъци или областите на недоразумение и да използват различни начини за адаптиране и хуманизиране на прилагането на определени правила (в рамките на закона) с оглед улесняване на промяната.

Казус: Законът или семейните ценности?

Социален работник посещава дома на наскоро пристигнало имигрантско семейство, защото детето е докладвано от училището на социалната служба поради направени множество отсъствия от часовете, за които не е представена основателна причина и няма отговор от семейството на изпратените за това писма. Когато социалният работник се среща с майката, тя вижда, че майката е на легло и че 12-годишната ѝ дъщеря се грижи за нея. Социалният работник решава да обсъди въпроса с отсъствията на дъщерята с нейния баща. Бащата обяснява, че се налага дъщеря им да се грижи през деня за майка си, която е инвалид, защото той е на работа. Социалният работник обяснява, че посещаването на училищните занятия е задължително и всяко неоправдано отсъствие може да доведе до наказание. Бащата обяснява, че това не е неоправдано отсъствие, след като дъщеря му съвсем отговорно се грижи за майка си. Когато социалният работник обвинява бащата в липса на „родителска отговорност“ по отношение на нейното образование, бащата се ядосва. Той е изумен от обвинителния тон на тази жена, която е напълно безразлична към нуждата от подкрепа, която има съпругата му. Когато социалният работник пита бащата защо не е счел за уместно да уведоми учителя или директора, разговорът става още по-напрегнат. Бащата обяснява съвсем ясно, че от училището не са му звъняли и че съгласно неговото виждане е съвсем отговорно дъщеря му да си остане въщи с майка си вместо да ходи на училище, защото тя е необходима у дома. Социалният работник намира неговото поведение за „неразумно“ и казва, че има официалното право да принуди дъщеря му да се върне в училище и че жена му ще бъде посетена от домашен център, ако се



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

прецени че състоянието ѝ е достатъчно сериозно. Мъжът е изумен от целия абсурд. Той чувства, че ще бъде наказан за това, че дава правилно възпитание на дъщеря си (чувство за отговорност и семейна солидарност). Светът му се обръща с главата надолу, както и ценностите, в които вярва. Мъжът моли социалният работник да напусне дома му веднага.

Анализ на ситуацията

Бащата възприема случилото се като обида (атака срещу неговата власт и ценности), като несправедливост (легитимност срещу законност на действията му), и вероятно като нахлуване в мира на семейството, като намеса на обществото в неговите лични дела. Социалният работник изобличава бащата за поведението му като го информира за закона, за неговите родителски задължения и за правата на дъщеря му. Социалният работник много бързо се позовава на закона без най-напред да покаже разбиране или съчувствие към съпругата му. Тя едва ли не изнася лекция на мъжа по отношение на неговото поведение без да отчита по никакъв начин неговата гледна точка и възприемане за отговорността, отглеждането на децата, ролята на училището, правната култура в неговата родна страна и т.н. Тя иска да следва буквата на закона без да е получила основна информация за имиграционния опит и история на семейството, степен на неговата интеграция, заетостта на родителите в тяхната родна страна и в приемната страна, плановете за заселване, проблемите с адаптацията, семейните ценности, интеграцията на детето в училище, познаването между родителите и учителите, правната рамка в тяхната родна страна, възможните последици от намесата т.н.

Възможни решения/изисквания умения и компетенции

Ключово умение за межкултурно действие признава гледната точка както на социалния работник, така и на индивида, за да се идентифицират културните различия, които могат да доведат до културни сблъсъци. Социалната работничка подхожда към ситуацията базирайки се на правата и закона (в случая задължителното посещаване на училище) без да обясни на бащата духа на закона, който е в интерес на детето, и без да му обясни ролята на социалните услуги, които могат да му предоставят помощник и социална грижа за съпругата му. Изглежда бащата е по-склонен да сътрудничи на социалната работничка, ако тя го бе уверила в нейната подкрепа и готовност да му помогне да намери домашна грижа. Разбирането на мъжа за това кое е правилно и справедливо се базира на неговите познания относно закона в неговата държава и на неговите културни ценности. Понякога имиграцията води до разстройване на ценностите и ситуацията, в която се намира бащата като глава на семейството е предизвикателство. Мъжът вероятно чувства, че това предизвикателство подбива неговата идентичност. Липсата на цялото семейство го лишава от опора за тази самоличност и помощ за съпругата си. Всяка намеса трябва да се съсредоточи върху укрепването на връзките между членовете на семейството, за да е по-лесно за тях да предоговарят индивидуалните си роли и да разбират нуждите и очакванията на всички страни, при спазване на закона. Това трябва да се базира на взаимоотношения на доверие и взаимно признание, за да може да се осигури адаптацията.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

Метод на употреба

Целева група: Служители ангажирани в межкултурна дейност или в клинична дейност с межкултурен контекст.

В практиката

- Как служителите възприемат ролята си (по прилагане на закона, по прилагане на адаптации като изисква закона, по хуманизиране на институционалния подход, по предоставяне на информация и насоки)?
- Наясно ли са дали подходът им е пристрастен?
- Разполагат ли с необходимите инструменти и знания да оценят ситуацията?
- Каква подкрепа получават от тяхната мрежа и институция?
- Колко далеч работят с партньорите си, за да изготвят план на действие?
- Институцията предоставя ли на своите служители необходимите насоки, за да се справят те с конфликти на ценностите?
- Имат ли достатъчно пространство за маневриране, за да преговарят или за да улеснят компромиса?
- Какво очакват клиентите/потребителите от отношенията на подкрепа?
- Има ли институцията разработени начини за работа с представители на етнокултурни общества?

3.5.5. Модел фокусиран върху подход ориентиран към клиенти от етнокултурни общества

Описание на модела

Този модел има за цел подобряването на качеството на услугата, адаптацията и възможността за посрещане на очакванията и нуждите на този клиенти от етнокултурни общества. Важността на този тип подход е особено голяма, когато потребителите са предимно „затворена общност“ и особено когато те са принудени да използват определена услуга, като например здравни услуги, правителствени услуги, социални или полицейски услуги.

Публичните институции имат задължението да предоставят избор на услуга и високо качество на услугите за всички потребители. Това законово задължение води до институционална отговорност за прилагане на подходящи стратегии за услуги. С други думи, когато се предоставят услуги следва да се взимат под внимание също качеството на предлагането и стандартите за качество.

В зависимост от референтната рамка на потребителя качествено обслужване ще зависи от различни фактори, като вниманието отделено на качеството на приемане (поздравления, време за контакт, уважение, и т.н.), качество на получената



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

информация (устна или писмена, яснота и простота на изказа, достатъчна за попълването на документите, и т.н.), личните качества на служителя (учтивост, търпение, отзивчивост, възприемчивост, съпричастност и т.н.), и нейните или неговите вътрешноличностни качества (подкрепа, дискретност, посредничество и т.н.).

В мисията на всяка институция следва да бъдат инкорпорирани усилия за адаптиране на услугите към клиентите, защото те могат да бъдат ограничени от мисията на институцията, правната рамка или ограниченията на организацията (ограничени човешки, финансови или материални ресурси например).

Моделът с подход ориентиран към клиенти от етнокултурни общества се основава на умения свързани със знания (изисквания за стандарти за качество; познания за характеристиките, нуждите и очакванията на клиентелата); жизнени умения (начин на възприемане, вътрешноличностни отношения, способност за оценка) и ноу-хау (възможност за вземане на точното решение).

Характеристики:

- Концепция за обслужване на клиенти: определяне на услугите, стандарти за качество на услугата, цел на услугите, кодекси за добри практики.
- Оценка на нуждите и очакванията: характеристики на клиентите (лингвистични, културни, социални, имигрантски статус и т.н.), отношения с публичните институции с други култури, примери за очакванията на някои потребители, страхове от определени несигурности и т.н.
- Комуникационни умения: стилове комуникация, межкултурно взаимодействие, стандарт за комуникация.

Метод на употреба

Целева група: Служители, които предоставят директни услуги на клиенти с имигрантски произход: служители на фронт офис, и др.

В практиката

- Служителите имат ли необходимите езикови умения, за да общуват с чуждоговорещите клиенти?
- Предлага ли институцията преводачески услуги?
- Сигурна ли е институцията, че потребителите могат да разберат писмената информация?
- Институцията проверила ли е качеството и допустимостта на предоставяната устна информация?
- Институцията достатъчно добре ли се е информирала за информационните нужди на различните клиенти?
- Институцията в състояние ли е да адаптира предоставянето на услугите?



3.5.6. Модел фокусиран върху управлението и разрешаването на конфликти

Описание на модела

Моделът фокусиран върху управлението и разрешаването на конфликти има за цел да подпомогне служителите при анализа на конфликта, управление на напрежението и ценностните конфликти, справедливия преговор, намирането на разумни и реалистични решения, както и да оправдае мерките, които се считат за неподлежащи на преговор.

На публичните институции се налага да отговорят на повишаващите се нужди и изисквания за адаптация на потребителите и на служителите. Понякога тези различни нужди се показват като търсене на адаптация, изключения или освобождавания от институционалните норми. Някои потребители искат да получат услугата на техния собствен език, да получат определена диета по морални или религиозни убеждения, да продължат да носят определени дрехи или да адаптират някое действие към техните ценности или традиции.

Въпреки това някои изисквания за адаптация могат да влезнат в конфликт с общата култура и с институционалната култура. Може да се наложи публичните институции да примирят институционалните си практики с практиките на потребителите, а служителите се колебаят коя страна да вземат. Трябва ли да се опитат да убедят потребителя да се придържа към нормите на мястото или нормите могат да бъдат нагласени така, че да отговорят на конкретното изискване на потребителя?

До голяма степен потребителите следва да се адаптират към институционалните правила. Въпреки това, когато тези правила директно противоречат на техните морални убеждения и религиозни вярвания, тогава зависи от институцията да предприеме определени разумни корекции на нормите, така че да направят културата по-включваща. Понякога служителите се затрудняват да разберат кога определено изискване може да нарушава нормите. Къде е разграничителната линия между подлежащо и неподлежащо на преговори?

Освен ако институцията няма ясна политика по този въпрос, тогава служителите могат да прилагат своите собствени механизми за управление сложни ситуации с конфликт на норми. Тогава решенията могат да бъдат напълно несъдържателни, несправедливи и неуправляеми.

Този модел на действие се очаква да идентифицира основните насоки за управление на межкултурни конфликти. Тогава служителите ще знаят с какво пространство за маневра разполагат, когато търсят приемливо решение или предлагат определено решение, което следва закона и институционалните изисквания.

Този модел също така обхваща анализ на конфликта, започващ от първоначалната оценка на взаимодействието – опитът да се разбере агресивното поведение на



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

потребителя например и стигащ до изтъчнения анализ на динамиката на конфликта в рамките на екипи, вериги, организации. Подобен анализ може да обхване типа на проблема (конфликт на правата, нормите, ценностите), заинтересованите страни, формата на конфликта (открит или латентен), фаза на ескалиране на несъгласието, различните реакции на конфликта (избягване, търсене, сътрудничество и т.н.), място за маневра, техники за решения на конфликти, възможни решения на базата на насоки и в рамките на закона и т.н. Управлението на нормите на конфликта е централно за въпроса да живеем заедно в плуралистично общество, търсещо разумни, реалистични, справедливи и взаимно удовлетворяващи решения. Управлението на конфликтите и на решенията се базира на позитивна и конструктивна дефиниция на конфликта, която вижда конфликта като възможност за учене и подтик за индивидуална и организационна промяна. Този модел обхваща разбирането за техники за преговори и решение на конфликтите (знания). Той изисква разбиране на принципите на диалога, така както и на институционалните, правните, социалните и организационни насоки и тяхното изпълнение (знание и ноу-хау).

Характеристики:

- Типове конфликти и проблемни ситуации: определение на конфликтни ценности, да се разграничат от конфликтите на нормите, правата и интересите; идентификация на определени „зони на културни конфликти“ (напрежение между ценностите и несъвпадащи ценности?).
- Зони подлежащи и неподлежащи на преговори: принципи за живот заедно (общи културни принципи, институционални принципи, законоустановени принципи, нормативни принципи); законоустановени и легитимни ограничения на признатото различие; „сиви зони“ на границата на закона.
- Техники за решаване на конфликти: принципи за межкултурни преговори и медиация; техники за решаване на конфликти в други култури; роли и отговорности на страните; преговорни стратегии; как да обясним отказ за корекция.
- Процедурни правила: получаване, анализиране и обработване на искания; консултиране на заинтересованите страни и координационни услуги.

Цели на обучение и целеви компетенции

- Идентифициране на принципите, които могат да се използват като отправни точки при управление на конфликти (знания).
- Конструктивно конфронтиране на конфликтна ситуация (знания и поведение).
- Признаване на конфликтни норми и достигане до компромиси (ноу-хау и жизнени умения).
- Изработване на политика и принципи, които могат да се използват за разграничаване на подлежащото и неполежащото на преговор (знания и ноу-хау) и които могат да предоставят обща база.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

От институционален прогрес към приобщаваща култура

Този модел помага на институциите да предлагат общи принципи за управление на конфликти на нормите, за идентифициране на „конфликтни области“ и за превантивни действия. Той също спомага за подкрепа на служителите и насърчаване на сътрудничеството в търсене на съгласувани и договорени решения.

Ползи и ограничения на модела

Този модел позволява да се идентифицират основните насоки, които следва да се използват като отправна точка при управлението на конфликти. Тези насоки ще помогнат на служителите да преценят с какво пространство за маневриране разполагат и да достигнат до договорени решения. Ескалирането на повечето конфликти може да се избегне, ако служителите разполагат с инструменти за анализ на конфликтите.

Ограниченията на модела са свързани с комплексността на някои проблемни ситуации и появата на нови ситуации (радикални религиозни практики), които поставят под напрежение широко консенсусните насоки, които се предполага, че управляват съвместното съжителство. В такива ситуации служителите следва да разчитат повече на собствената си преценка, отколкото на установени модели или обучения.

Казус: Да настаниш или да не настаниш?

Двойка отива в болницата за медицински преглед на съпругата. Двойката е приета от сестра, съпругът отказва да стои в чакалнята, сяда до жена си и изслушва сестрата, като ѝ задава въпроси. Когато съпрузите разбират, че лекарят е мъж, те питат дали е възможно съпругата да бъде прегледана от лекар жена. Тогава лекарят им отказва, като съобщава, че ако желаят могат да си запишат друг час, след като този е неудобен. Тогава съпругът става и жестикулирайки обяснява на жена си да го последва.

Анализ на ситуацията

Възможно ли е пациент да избере или да откаже да бъде прегледан от определен лекар на базата на религиозните си убеждения или лични вярвания. Във Франция например изборът на лекар е принцип, който е признат от закона съгласно чл. L.1110-8 от Кодекса за общественото здраве, който гласи: „Правото на пациента на свободен избор на лекар и на институция за здравна грижа е основен принцип в законодателството по отношение на здравето.“. Но може да съществуват ограничения на това право „по смисъла на технически капацитет на институциите за здравна грижа, техните методи на таксуване и критерии за предоставяне на реимбурсирани грижи на социално осигурените лица“. В допълнение към това Хартата на пациента от 2-ри март 2006 г. разяснява пациентските права както следва: „Никой не бива да бъде обект на дискриминация, независимо дали по здравословни причини, инвалидност, произход, пол, материялен статус, политически убеждения, религия, раса или генетични особености. Институциите за здравна грижа следва да уважават вярванията и убежденията на пациентите си. В публичните здравни институции всеки човек следва да има възможността да практикува своята религия (размишление, диета, свобода на



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

действие и изразяване, погребални обичаи и др.). Въпреки това, изразът на религиозните вярвания не бива да пречи на предоставянето на здравната услуга, качеството на услугата, хигиенните правила или спокойствието на другите пациенти и техните семейства.“

Възможни решения/изисквани умения

В този случай с какво поле за маневриране разполага медицинската сестра?

Потребителите трябва да знаят, че при попречване на медицинския персонал да предприеме действия при спешни случаи, то те могат да бъдат отговорни, ако се появят усложнения в резултат на отказа им да се окаже медицинска процедура на непълнолетно или на друго лице.

В зависимост от ресурсите, с които разполага институцията може да възприеме политика, при която всяка услуга се съобразява с културата, като например осигуряване на асистент жена, когато лекар мъж преглежда пациент жена.

Методи на прилагане

Целева група: всички служители

В практиката

- Разполага ли институцията с политика за управление на различията, която ясно индикира какви насоки да се спазват?
- Всички служители ли са запознати с тези насоки?
- Информирана ли е институцията за съдебната практика по отношение на правото за равенство?
- Разполага ли институцията със стратегии за обработване на определени нужди?
- Има ли достъп институцията до межкултурни консултантски услуги при необходимост в проблемни ситуации?
- В състояние ли е институцията да обоснове своите решения?
- Институцията каталогизирала ли е адаптационни практики, които вече са използвани?
- Координира ли институцията различните отдели, които търсят приемливи решения?

3.5.7. Модел фокусиран върху межкултурното управление

Този модел се отнася до три сфери: сравнително управление, организационно поведение и межкултурна комуникация. Межкултурното управление помага на хората да разберат, че инструментите за управление предават културните възприятия върху организацията на работа, ролите, йерархичните и егалитарни отношения, стиловете на управление и всички тези, които са в основата на социалния и културен контекст на институцията.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

За да можем да работим добре заедно без културни неразбирателства и за да се възползваме от предимството на работа с различни служители (различни таланти, синергии, капацитет за иновации и креативност, оценка на клиентите с различен вкус, интереси и прочие), все повече компании и институции избират межкултурен модел на управление.

Управлението на различието е част от тяхната бизнес стратегия (продуктивност, маркетинг, конкурентно предимство и т.н.). Например някои компании използват диверсифицирани екипи, за да идентифицират пазарни нужди, да представят нови идеи и да разработват нови продукти, да разрешават проблеми, да разбират възприятията на клиента и да предлагат по-добри услуги, да осигурят целевия пазар.

Както бизнеса, така и публичните институции са организации, които спазват принципи на управление, които могат да повлияят върху управлението на отношенията клиент – работно място. В този смисъл публичните институции могат да се възползват от типовете стратегическа и организационна експертиза разработена в света на бизнеса, която най-вече се отнася до разпознаване на нуждите на клиента и на общността и до разгласяване на предлаганите услуги.

Характеристики:

- Големи културни различия: концепция за култура: основни културни параметри и тяхното влияние върху взаимодействието и управлението на работа.
- Организационна култура: професионална нагласа, политика, подбор на персонал, организация, планиране и ръководство;
- Типове управление: стилове на управление, управление на екип, супервизия и човешки ресурси, политики и процедури;
- Ролята на многокултурните екипи: интеграция в екипа, работа в екип, отношения между служителите.

Цели на обучение и целеви компетенции

- Анализирание на собствените управленски практики (знания и ноу-хау);
- Ефективна работа с различието (ноу-хау и жизнени умения);
- Използване на предимството на диверсифицирания екип да посрещне нуждите на диверсифицираните клиенти (ноу-хау и жизнени умения)
- Генериране на нови идеи за развитието на справедлива и включваща работна среда отворена към различието (ноу-хау и жизнени умения).

От институционален прогрес към приобщаваща култура

Моделът фокусиран върху межкултурното управление подпомага институционалната среда да инкорпорира различните служители в оптимални условия



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

и да повиши осведомеността на служителите и тяхната отдаденост в работата с различните.

Ползи и ограничения на модела

Моделът фокусиран върху межкултурното управление предлага информираност за нови начини за съвместна работа, например, чрез търсене на начини за съгласуване на нуждите на служителите и изискванията на работата. Трябва да се предвиди създаването на баланс между правата на работниците и служителите и на правата на работодателя. Що се отнася до отношенията на работното място, служителите наясно с различните видове нагласа и стилове на управление на работното място ще работят в многокултурни екипи. За една организация с диверсифицирана работна сила ще бъде по-лесно да отговори на нуждите на диверсифицирани потребители.

Този модел от света на бизнеса е разработен във връзка със стратегическите цели за рентабилност и продуктивност, които може да са различни от специфичните компетенции на публичните институции.

Казус: Конфликт свързан с работния график или с нормите?

Полицейски служител в местната полиция иска да ползва почивка през уикенда, когато се провежда важен религиозен фестивал в неговата общност. Неговият началник се колебае дали да му даде почивка, тъй като фестивалът през уикенда е с голяма посещаемост и той има нужда от целия си екип по време на събитието.

Анализ на ситуацията

Ако работи през уикенда, то служителят няма да може да уважи своите религиозни убеждения. В този смисъл задължителният график ще наруши негово религиозно право, което се защитава от закона. При нормални обстоятелства неговото редовно присъствие нямаше да се налага и тогава началникът му щеше да уважи молбата му. Тъй като екипът през уикенда е малък, ръководителят не може за толкова кратко време да намери някой доброволец по заместване сред останалите в местната полиция.

Възможно решение/изисквани умения

За да се избегне такъв конфликт между работния график и религиозните убеждения на служителите, то институцията следва да позволи, ако в възможно, някаква степен на гъвкавост в работните графици на служителите. Когато се прилага такава политика спрямо всички служители се избягват изключенията от правилото на чисто религиозна основа и не се възприема като несправедливо от останалите служители. Независимо от причините за отсъствието всеки служител ще има право на няколко (два или три) дни плаваща почивка всяка година по лични причини. В допълнение, за да се насърчи превантивното управление на отсъствията, институцията може да осигури заместване, като например да поддържа списък със служители, които са на разположение на определени дати или в определено време. В началото на годината служителите ще избират определени дни, в които искат да почиват допълнително. В



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

допълнение към плаващото отсъствие институцията може да въведе гъвкава система и да се договори със служителите за датите, когато работното време може да е гъвкаво. Предлагането на структурни корекции (политика на гъвкави часове) в отговор на индивидуалните молби (за религиозна почивка) е подход за прилагане на разбираеми решения, които са от полза за всички и това е начин за избягване на очевидно несправедливи решения.

Метод на употреба

Целева група: Управители, служители в отдели човешки ресурси, директори, началници и т.н.

В практиката

- Има ли институцията определение и обща визия за различието?
- Има ли институцията политика за управление на различието, която може да се инкорпорира в специфични политики (политика на отпуски и т.н.)?
- Представява ли институцията, в която работите място, където служителите чувстват, че техните различия се уважават?
- Справедливи и чувствителни към различията ли са практиките по наемане, надзор, управление и комуникация?



IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усвояването и прилагането на межкултурните компетенции би довело до усвояване на различни видове знания и в същото време тези знания се съчетават с набор от професионални умения. В допълнение към разбирането, знанието означава способността да се получи информация и тази информация да се използва, за да се изяснят и да управляват определени ситуации с межкултурен контекст. В допълнение към професионалните техники, ноу-хау се базира на способността (и желанието) критично да се проверят нечий практики.

В заключение межкултурната комуникация не е изолиран процес и нейното изучаване се налага поради следните фактори, които изискват усвояването на межкултурните компетенции:

- Отварянето на границите, усилената миграция на хора от култура в култура, развитието на глобалната информационна мрежа ни задължават да се опитваме да гледаме на света през очите на другите, както и да разширим светогледа си чрез опознаване на други култури;
- Развитие на глобално съзнание в резултат от взаимодействието на хора от различни култури;
- Наличие на 4 общовалидни фактора, които оказват влияние за формирането на глобално съзнание: ниво на технологичното развитие, глобализация на икономиката, разрастване на миграцията, развитие на мултикултурализъм.

Межкултурната компетентност, която се схваща като „комплекс от социални способности и умения, с чиято помощ индивидите могат успешно да се справят с другокултурни партньори при срещи в работното и личното си ежедневие”, би могла да се постигне по пътя на межкултурното обучение. То „не си поставя за цел даване на знания за цялостни култури; то е по-скоро процес на усвояване на тематични и целенасочени знания за релевантни сфери на чуждата култура, преди всичко то насочва към начините на откриване на културните различия и възможностите да се справим с тях, като използваме знанията си така, че да действваме адекватно в интеркултурни ситуации“.



ПРОЕКТ: „Надграждане на капацитет и създаване на активна платформа в подкрепа на политиката по интеграция на имигранти”

Договор за безвъзмездна финансова помощ № BG EIF 2013/01-05.01



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския съюз чрез Европейския фонд за интеграция на граждани на трети държави

V. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Межкултурни компетенции, Концептуална и оперативна рамка, ЮНЕСКО, 2013
2. Наръчник по интеграция за лицата, отговорни за разработването на политиката, и работещите в тази област, Генерална дирекция „Правосъдие, свобода и сигурност“, Трето издание, април 2010 г.
3. Развитието на интеркултурни компетенции – мощно средство за реализиране на целите на европейската културна политика, Елена Хазърбасанова, Нов Български Университет
4. Идентифициране и оценка на межкултурните компетенции като резултат от студентска интернационализация, Дарла К. Диърдорф, Журнал за проучвания в международното обучение 2006
5. Межкултурните компетенции в социалните услуги: Конструиране на приобщаваща институционална култура: Методологически насоки, Съвет на Европа, 2011
6. Обучение чрез казуси по дисциплината “Межкултурна комуникация”, Юлиана Попова, Научни трудове на Русенския Университет - 2008, том 47, серия 6.2
7. http://ytotseva.blogspot.com/2011/10/blog-post_12.html
8. <http://www.kaminata.net/vavedenie-v-mezhdukulturnata-komunikatsiya-t67437.html>
9. Интегриране на обучението за межкултурни компетенции и гражданство в обучението на учители: Пилотен проект , Мелинда Дули, Университет Автонома Барселона, Обучение и учене за гражданство, Том 2, № 1, Юли 2006