



High Heels

Building Opportunities for Women in Construction

WP3 - Transfer, Adaptation and Update of Existing Content

RNo 17 – Self-study Package

Module Number 10 – Working with the World

20.07.2014



Leonardo da Vinci - Transfer of Innovation

2012-1-BG1-LEO05-06924

Document Reference Number

V2 - 20072014



THE HIGH HEELS PARTNERSHIP

 КАМАРА НА СТРОИТЕЛИТЕ В БЪЛГАРИЯ BULGARIAN CONSTRUCTION CHAMBER	Bulgarian Construction Chamber (BCC) Mr. Stiliyan Ivanov E-mail: sivanov@ksb.bg URL: www.ksb.bg
 ФЕДЕРАЦИЯ "СТРОИТЕЛСТВО, ИНДУСТРИЯ И ВОДОСНАБДЯВАНЕ "ПОДКРЕПА" СТРОИТЕЛЕН КВАЛИФИКАЦИОНЕН ЦЕНТЪР 1250 София, жк "Донгрови Милуши", б/з 28А, каталогизация "Беге", т.м.ж./ факс: 02/651 30 65; skc@nadejda.net www.skc.nonstop-office.com	Construction Training Center (SKC) E-mail: skc@nadejda.net URL: www.skc.nonstop-office.com
	Militos Consulting S.A. (Militos) Ms. Georgia Micheli E-mail: micheli@militos.org URL: www.militos.org
	Knowl Mr. Dimitris Raftopoulos E-mail: d.raftopoulos@knowl.gr URL: www.knowl.gr
	R&DO Limited (RnDo) Mrs. Natasa Economou E-mail: economou@rndo.eu URL: www.rndo.eu
 Centru de cercetare, dezvoltare si excelenta	STEJAR Center of Research, Development & Excellence (Stejar) Mrs. Georgiana Mihalache E-mail: georgiana@stejar.eu URL: www.stejar.eu
	RC Professional Center Ltd. (RCProf) Mrs. Sasha Vasileva E-mail: office@arciprof.com URL: www.arciprof.com

MODULE 10: Working with the world

Περίληψη:	Ζούμε σε μία αρκετά απαιτητική περίοδο. Θα πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο που εργαζόμαστε, που σκεφτόμαστε καθώς και τον τρόπο που συνεργαζόμαστε με τους άλλους. Οι απαιτήσεις έχουν πλέον αλλάξει και απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις από τους υπαλλήλους. Στη νέα εποχή απαιτείται: καινοτομία, πειραματισμός κ.ά. Ένας σύγχρονος μάνατζερ, που επιθυμεί να διευθύνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μία ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τις διαφορετικές ιδέες, αξίες, συμπεριφορές και αντιλήψεις που χαρακτηρίζουν τα μέλη της ομάδας του και να ενημερωθεί από εκείνους σχετικά με τις προσδοκίες τους τη διοίκηση, τους πελάτες, την αγορά και τα διάφορα στάδια ενός έργου. Ζούμε σε ένα πολύ-πολιτισμικό περιβάλλον. Αλλά πώς θα μπορούσε ένας μάνατζερ να γνωρίζει όλους αυτούς τους διαφορετικούς παράγοντες που επηρεάζουν το σημερινό εργασιακό περιβάλλον αλλά και παράλληλα να είναι σε θέση να διοικεί με επιτυχία την ομάδα του/της; Κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου κύκλου μαθημάτων, οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν την παγκόσμια αγορά και τα χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν. Θα μπορέσουν να κατανοήσουν τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα σχετικά με την πολύ-πολιτισμικότητα. Οι εκπαιδευόμενοι θα αναγνωρίσουν τρόπους για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και να εφαρμόσουν διάφορα πρότυπα και εργαλεία για την ανάλυση των πολυπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων σε επαγγελματικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευόμενοι θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα και θα εντοπίσουν τρόπους για να διαχειριστούν με επιτυχία την ομάδα τους. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν λάβει γνώση σχετικά με τις διαπολιτισμικές δεξιότητες και τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε συμπεριφορές, γνώσεις και δεξιότητες που συνθέτουν την καθημερινή συμπεριφορά καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας.
Ομάδα στόχος	Μάνατζερ
Στόχοι	• Η παγκόσμια αγορά εργασίας και τα στοιχεία που την καθορίζουν • Τα πλεονεκτήματα της εργασίας με τον υπόλοιπο κόσμο • Οι προκλήσεις της εργασίας με τον υπόλοιπο κόσμο • Τρόποι αντιμετώπισης προκλήσεων • Στρατηγικές συνεργασίας με διαπολιτισμικές ομάδες

	• Προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από τη συνεργασία με διαπολιτισμικές ομάδες • Τρόποι επιτυχούς διαχείρισης διαπολιτισμικών ομάδων • Οι διαπολιτισμικές δεξιότητες στο εργασιακό περιβάλλον • Το πρότυπο Process για την επίτευξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων
Επιθυμητά αποτελέσματα/ Εκπαιδευτικοί στόχοι	Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να: • Κατανοήσουν τα σημεία που εμπλέκονται με την εργασία ανά τον κόσμο. • Κατανοήσουν τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στον 21^ο αιώνα σχετικά με τις πολυπολιτισμικές ομάδες. • Αναγνωρίσουν τρόπους να αντιμετωπίσουν προκλήσεις • Εφαρμόσουν βήματα και να σχεδιάσουν στρατηγικές • Αναγνωρίσουν τις βασικές πολιτισμικές διαφορές σε προφορικό και μη προφορικό τρόπο επικοινωνίας • Εφαρμόσουν διαπολιτισμικά πρότυπα και εργαλεία για να αναλύσουν διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις • Αναγνωρίσουν και να επιλύσουν προβλήματα • Σχεδιάσουν επικοινωνιακές στρατηγικές • Εκπαιδευθούν στις διαπολιτισμικές δεξιότητες • Αισθανθούν περισσότερο σίγουροι στη διαχείριση διαφορών και σύνθετων εργασιακών κύκλων.
Διάρκεια	280 λεπτά
Τύπος/Μέθοδος εκπαίδευσης	Αυτό-εκπαίδευση μέσω πλατφόρμας e-Learning
Βασικές δεξιότητες	Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες Μαθηματικές δεξιότητες και δεξιότητες επιστημών και τεχνολογίας
Χρήσιμο υλικό	Διαφάνειες 1-24, Πρόσβαση στο διαδίκτυο
Δεξιότητες και ρόλος εκπαιδευτών	Γνώση των αναγκών της παγκόσμιας αγοράς Γνώση της σημασίας του σύνθετου εργατικού δυναμικού Γνώσεις κατάρτισης εκπαιδευτών

Activity Tables

MODULE 10: Activities	
Διαφάνεια 2	Εκπαιδευτικοί στόχοι ✓ Οι προκλήσεις της συνεργασίας με το εξωτερικό ✓ Οι πολιτιστικές διαφορές και ο αντίκτυπός τους ✓ Ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων ✓ Πολιτιστικές αξίες ✓ Πολιτισμική ενημέρωση: Αντιμετώπιση των προκλήσεων αποκτώντας γνώσεις για διαφορετικούς πολιτισμούς ✓ Αντιμετώπιση των προκλήσεων μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας 
Οδηγίες	Μέσω της εκπαίδευσης στο πλαίσιο του έργου High Heels θα δοθεί έμφαση στο εργασιακό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα καθώς και στους παράγοντες που το δημιουργούν. Παράλληλα θα γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις αυτές, προκειμένου να επωφεληθεί η εταιρεία από την προστιθέμενη αξία ενός σύνθετου εργατικού δυναμικού. Η εκπαίδευση που θα λάβουν οι εκπαιδευόμενοι θα μπορεί να εφαρμοστεί για την αποτελεσματική διαχείριση σύνθετου εργατικού δυναμικού με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο και τα προβλήματα που υπάρχουν εντός του πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος της ομάδας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση θα προσφέρει γνώσεις γύρω από τις διαπολιτισμικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες στις διαπολιτισμικές ομάδες και τρόπους βελτίωσης του μάνατζερ καθώς του διαπολιτισμικού πλαισίου αρμοδιοτήτων της ομάδας σας. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα μπορέσουν να ασκήσουν τις θεωρητικές γνώσεις μέχρι να αποτελέσουν μέρος της καθημερινής εργασιακής σας συμπεριφοράς εργασίας.
Διάρκεια	5 λεπτά

Διαφάνεια 3

Συνεργασία με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες



Πλεονεκτήματα και προκλήσεις



Οδηγίες

Κατά την τελευταία δεκαετία, έντονες αλλαγές έχουν παρατηρηθεί στον τρόπο ζωής μας, στον τρόπο εργασίας μας, στην κοινωνία, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο αλλά κυρίως στον τρόπο σκέψης των ατόμων. Όλες αυτές οι αλλαγές συνθέτουν τις νέες συνθήκες που καθορίζουν τόσο τον τρόπο ζωής αλλά και τις εργασιακές σχέσεις και απαιτούν την εξομάλυνση πιθανών διαφορών και δημιουργία συνεργειών ανάμεσα σε ομάδες, σχηματισμούς και περιοχές. Όλο και περισσότεροι πλέον βασίζονται στην τεχνολογία για να προσαρμόσουν τη ζωή τους και να σχεδιάσουν τον τρόπο ζωής τους. Το διαδίκτυο διευκολύνει την καινοτομία. Δε στοχεύουμε μόνο στην κατανάλωση. Θα πρέπει να μάθουμε να ζούμε ο ένας δίπλα στον άλλο. Ο κόσμος μας χαρακτηρίζεται από το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι αποφασίζουν να εργαστούν σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικά κοινωνικά χαρακτηριστικά και διαφορετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο.

Εισάγονται συνεπώς νέες έννοιες όπως η «Κοινωνική Απόδοση Επένδυση» με αποτέλεσμα να απαιτούνται πλέον νέες δεξιότητες. Οι δεξιότητες που απαιτούνταν κατά το παρελθόν γύρω από το μάνατζμεντ ήταν: σχεδιασμός, προϋπολογισμός, αξιολόγηση, οργάνωση, δόμηση και έλεγχος. Αυτή την περίοδο, νέες δεξιότητες προβάλλονται όπως: καινοτομία, διερώτηση, πρόκληση, ονειροπόληση, φαντασία, πειραματισμός, εκπαίδευση και επιχειρηματικότητα. Ένας σύγχρονος μάνατζερ που φιλοδοξεί να διευθύνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τις διαφορετικές ιδέες, αξίες, συμπεριφορές και αντιλήψεις που συνθέτουν τα μέλη της ομάδας του και να επικοινωνήσει μαζί τους σχετικά με τις προσδοκίες τους από τη διοίκηση, τους πελάτες, την αγορά και τα διάφορα στάδια ενός έργου κ.λπ.

Τα μέλη μίας ομάδας που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό ή στο ίδιο έργο μπορεί να μοιράζονται τις ίδιες επαγγελματικές συνθήκες αλλά δεν έχουν την ίδια κοσμοθεωρία ως απόρροια του γεγονότος ότι δεν μοιράζονται και το ίδιο πολιτισμικό υπόβαθρο. Η συνεργασία ανάμεσα σε τέτοιες ομάδες ατόμων είναι γνωστές στο μάνατζμεντ ως δια-πολιτισμικές συνεργασίες. Ως δια-πολιτιστική συνεργασία ορίζεται η **αλληλεπίδραση**

ατόμων που προέρχονται από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα εντός της ίδιας εταιρείας, και ενώνονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο.

- Εκμετάλλευση ταλέντων εκτός της χώρας
- Επέκταση της γνώσης
- Αποδοτικότητα ομάδων
- Διαφορετική εμπειρία και τεχνογνωσία
- Νέοι τρόποι εργασίας και παράδοση των εργασιών και δραστηριοτήτων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες
- Προσέλκυση νέων πελατών
- Δημιουργία ισχυρού εμπορικού σήματος για την εταιρεία
- Λιγότερα γενικά έξοδα

Παρόλα αυτά, αν και αποτελεί νέα τάση και όλο και περισσότεροι οργανισμοί τείνουν να προσλαμβάνουν άτομα από διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο, ανεξάρτητα από την αγορά που τελικά θα λειτουργήσει, οι προκλήσεις που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε είναι κοινές, όπως:

- Η αναζήτηση υποψηφίων με τα απαραίτητα προσόντα που αναζητά η επιχείρηση
- Η αναζήτηση υποψηφίων με καλές διαπροσωπικές δεξιότητες δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία
- Η αναζήτηση των εργαζομένων που είναι δεσμευμένοι και υπόλογοι
- Από τη στιγμή που γίνεται η πρόσληψη, οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα προσελκύσει και να διατηρήσει τους εν λόγω υπαλλήλους
- Να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους σχετικά με τα πρότυπα και τις λειτουργίες της εταιρείας
- Να εντοπίσουν εργαζόμενους που θα μπορούν να αντιληφθούν την αγορά και να εντοπίσουν λύσεις που εισάγονται από την αγορά προέλευσης τους ή εξάγονται στην αγορά καταγωγής τους

Διάρκεια

10 λεπτά

MODULE 10: Activities

Διαφάνεια 4

Γιατί είναι σημαντική η γνώση για διεθνείς συνεργασίες

✓ Υποστήριξη προσωπικού

- Αποτελεσματική προσέγγιση προσωπικού
- Κάλυψη των επιχειρησιακών στόχων
- Κάλυψη αναγκών και προσδοκιών πελατών

✓ Υποστήριξη πελατών

- Ικανοποίηση πελατών, ικανοποίηση αναγκών πελατών και υποστήριξη σχέσεων
- Ικανοποίηση ρυθμίσεων ασφαλείας και υγείας



Οδηγίες

Όλο και περισσότεροι ταλαντούχοι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο θέλουν να εργαστούν σε διαφορετικές κουλτούρες και σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Θέλουν να αποκτήσουν εμπειρίες μέσω διαφορετικών πολιτισμών και να αποτελέσει αυτή τους η εμπειρία προστιθέμενη αξία για τις εταιρείες στις οποίες εργάζονται. Η συνεργασία ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να αποφέρει σε μια εταιρεία, πρόσβαση σε εμπειρία με στόχο να παρατηρηθεί καινοτομία στον τρόπο των εργασιών της εταιρείας. Οι εταιρείες αναζητούν πλέον άτομα που κατέχουν διαφορετικές γνώσεις, που είναι σε θέση να διευρύνουν τον τρόπο που λειτουργούν και να δημιουργηθεί έτσι ένας δυναμικός και δημιουργικός χώρος εργασίας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα. Οι εταιρείες οι οποίες έχουν προσλάβει ξένο προσωπικό συνήθως γίνονται πιο επιτυχημένες, διότι νέοι άνθρωποι μεταφέρουν στην εταιρεία τα δικά τους πολιτιστικές εμπειρίες. Αυτό οδηγεί σε μια ευρύτερη προοπτική απόψεων που βοηθά τη διοίκηση της εταιρείας να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις, με δεδομένο ότι εμπλέκονται περισσότερες πτυχές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένα σύνθετο εργατικό δυναμικό είναι πιο άνετο στην επικοινωνία διαφορετικών απόψεων και προσφέρει στη διοίκηση με μια εκτεταμένη δεξαμενή ιδεών, εμπειριών και λύσεων. Η διοίκηση της εταιρείας μπορεί να αντλήσει από εκεί λοιπόν την απαραίτητη λύση για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών με τρόπο άκρως αποτελεσματικό.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα προσφέρουν ευρεία γνώση της παγκόσμιας αγοράς και μπορούν να προσφέρουν λύσεις που εφαρμόζονται στις εν λόγω αγορές. Μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε πέντε χώρες της Ε.Ε. μπορεί να κατανοήσει και συνεπώς να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες των αγορών αυτών, όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που προέρχονται από αυτές τις χώρες. Επιπλέον, επειδή μιλούν τη γλώσσα των χωρών αυτών ξεπερνάνε εύκολα τα επικοινωνιακά εμπόδια και μοιράζονται ευκολότερα τις πληροφορίες με πιθανούς πελάτες, όντας εξοικειωμένοι με την αγορά.

	Τέλος, οι εταιρείες, όπου οι εργαζόμενοι συνθέτουν ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό, μπορούν να προσφέρουν ένα ευρύτερο φάσμα παροχής υπηρεσιών και κατανομής πόρων. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι σύνθετοι χώροι εργασίας είναι πιο εμπνευσμένοι με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο αποδοτικοί, να αυξάνεται η παραγωγικότητά τους και να σημειώνονται περισσότερα έσοδα για την εταιρεία. Οι εταιρείες με ξένους εργαζόμενους έχουν πολύ χαμηλό κύκλο εργασιών και ως εκ τούτου δε χρειάζεται να δαπανήσουν χρήματα για την εκπαίδευση των νέων μελών του προσωπικού.
Διάρκεια	10 λεπτά

Διαφάνεια 5	 Επικοινωνία ✓ Έλλειψη κατανόησης γραπτού και προφορικού λόγου • Η αγγλική γλώσσα δεν είναι η μητρική τους • Χρήση αργκό, ιδιωματισμών • Προφορά • Οι υπόλοιποι μιλάνε με περίπλοκο λεξιλόγιο στα αγγλικά ✓ Δυσκολία στην επικοινωνία στην αγγλική γλώσσα • Φόβος για χρήση λανθασμένης λέξης • Φόβος για απώλεια της εργασίας 
Οδηγίες	Η επικοινωνία αποτελεί μεγάλη πρόκληση, στη συνεργασία εντός της ποικιλόμορφης ομάδας. Και όταν εννοούμε επικοινωνία αναφερόμαστε κυρίως στην εσωτερική επικοινωνία, στους κόλπους της εταιρείας και της τοπικής αγοράς. Παρά το γεγονός, ότι διαφορετικές ομάδες έχουν ένα πλεονέκτημα όσον αφορά την παγκόσμια επικοινωνία, η περίπτωση της εσωτερικής επικοινωνίας αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση λόγω των γλωσσικών και πολιτιστικών εμποδίων που προκύπτουν. Δεν έχουν τόσο σημασία οι δεξιότητες που κατέχει ένας/μία υπάλληλος και εάν πραγματικά συγκεντρώνει τις περισσότερες απαιτήσεις τις εταιρείας, εάν δεν μπορεί να επικοινωνήσει με επιτυχία με την υπόλοιπη ομάδα, θα αποτελεί περισσότερο επιβάρυνση καθώς δε θα μπορέσει να προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρεία. Οι επικοινωνιακές προκλήσεις επικεντρώνονται στα γλωσσικά και πολιτιστικά εμπόδια που ορθώνονται. Οι ξένοι εργαζόμενοι συχνά δεν αντιλαμβάνονται τα μηνύματα και αυτό μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και έλλειψη ομαδικού πνεύματος, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του ηθικού της ομάδας. Επίσης, εάν ο εργαζόμενος δεν μιλά την τοπική γλώσσα και οι πελάτες δε μιλούν αγγλικά, για παράδειγμα, τότε ο εργαζόμενος δε θα μπορέσει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τον πελάτη, και θα πρέπει να συμπεριληφθεί και άλλος ένας υπάλληλος στην

επικοινωνιακή διαδικασία με τον πελάτη και συνεπώς να επιβαρυνθεί η εταιρία. Ένα παράδειγμα που αποκαλύπτει πολιτιστικές διαφορές είναι η κίνηση του κεφαλιού. Στις περισσότερες χώρες η κίνηση του κεφαλιού σημαίνει "όχι", αλλά στη Βουλγαρία και την Ινδία σημαίνει "ναι".

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες αποτελούν τα διαφορετικά πολιτιστικά στοιχεία ενός νέου υπαλλήλου. Όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει έναν ξένο εργαζόμενο, υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι πολιτιστικών ζητημάτων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη όπως η κουλτούρα της εταιρείας και η κουλτούρα του εργαζομένου. Άνθρωποι από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα θα μπορούσαν να αποτελέσουν εύκολα μέρος της ομάδας και να αγκαλιάσουν την πολιτική της εταιρείας, αλλά πάντα παραμονεύει και ο κίνδυνος κάτι τέτοιο να μην είναι εφικτό. Επίσης, όταν πρόκειται για την προσωπική κουλτούρα διαφορετικά άτομα αντιδρούν και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Για παράδειγμα, σε ορισμένους πολιτισμούς, όπως της Βόρειας Ευρώπης όπου το ύψος της επικοινωνίας είναι πολύ άμεσο και επικεντρωμένο στο αποτέλεσμα, ενώ άνθρωποι από το νότιο τμήμα της Ευρώπης είναι περισσότερο διπλωματικοί και τείνουν να πιστεύουν ότι το κοινό καλό είναι πιο σημαντικό από ό,τι το ατομικό.

Ακόμη μία πρόκληση αποτελεί και η σθεναρή αντίσταση στην αλλαγή. Οι παλιοί εργαζόμενοι μπορεί να κληθούν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Κάτι τέτοιο μπορεί να αντιμετωπιστεί αρνητικά, καθώς η πλειοψηφία των ανθρώπων είναι αρνητικοί στην αλλαγή. Ορισμένοι από τους υπαλλήλους μπορεί να αρνούνται να αποδεχθούν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον αλλάζει λόγω των κοινωνικών και πολιτιστικών προσθηκών και να συνεχίζουν να υποστηρίζουν τη νοοτροπία: «**Δε λειτουργούμε έτσι εδώ**». Αυτή είναι μια πρόκληση που ένας μάνατζερ καλείται να ξεπεράσει προκειμένου να επιτρέψει νέες ιδέες να εισαχθούν στην ομάδα και να αναδειχθούν καινοτομικές ιδέες στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, μια αρκετά κοινή πρόκληση σχετίζεται με τους κανόνες και όρους εργασίας και τα νομικά ζητήματα. Οι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς έχουν συνηθίσει σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας, π.χ. πληρωμή υπερωριών, και ως εκ τούτου, θα πρέπει να διατυπωθούν και να ξεκαθαριστούν όλες οι απαραίτητες παράμετροι όπως έγγραφα που θα πρέπει να συμπληρωθούν, ώρες και συνθήκες εργασίας, άδεια, επίσημες αργίες κ.ά.

Διάρκεια

10 λεπτά

MODULE 10: Activities

Διαφάνεια 6

Αντιμετώπιση των προκλήσεων

- ✓ Άλλες γλώσσες επικοινωνίας
- ✓ Άλλοι τρόποι επικοινωνίας
- ✓ Ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων



Οδηγίες

Όταν σε μία εταιρία σύνθετες ομάδες πρέπει να συνεργαστούν, είναι σημαντικό να υπάρχει το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για το πως θα ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι προκλήσεις και παράλληλα να δημιουργηθεί ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας το οποίο επωφελείται εν τέλει από την προστιθέμενη αξία των ξένων εργαζομένων. Τα βήματα που μια εταιρεία θα πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να επωφεληθούν όλοι από αυτό το σύνθετο περιβάλλον εργασίας είναι:

- **Αξιολόγηση εργασιακής πολυμορφίας.** Σε ετήσια βάση, θα πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση σχετικά με την πολυμορφία. Η έκθεση θα πρέπει να εκπονείται εξηγώντας ποια είναι η προστιθέμενη αξία για την εταιρεία από τα μέλη του προσωπικού, ποια είναι τα κύρια εμπόδια είναι και πώς θα μπορούσαν να ξεπεραστούν. Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και δεν υπάρχει μία λύση που θα ταιριάζει σε όλους. Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες λύσεις που θα προτείνονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, προκειμένου να ενισχυθούν τελικά οι ομάδες και να δημιουργηθεί ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι η φωνή τους έχει ακουστεί. Η έκθεση θα πρέπει να αποκαλύψει τι είδους πολιτικές πρέπει να προσθέσει ή να αφαιρέσει η διοίκηση της εταιρείας και κατά την επόμενη αξιολόγηση, θα πρέπει να αποτιμηθεί η αποτελεσματικότητα του σχεδίου διαφορετικότητας που καθορίστηκε.
- **Εργασιακό σχέδιο ποικιλομορφίας.** Αν και η αξιολόγηση της ποικιλομορφίας είναι το πρώτο βήμα, το πόρισμα της αξιολόγησης θα πρέπει να αξιοποιηθεί για να δημιουργήσει ένα σχέδιο διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας. Το σχέδιο θα πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό, θα πρέπει να καθορίζει εφικτούς και ρεαλιστικούς στόχους καθώς και τους διάφορους τρόπους για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητάς του και της

επίτευξης των στόχων του. Το σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει παράλληλα και τις αλλαγές που πρέπει να εισαχθούν, ένα χρονοδιάγραμμα επίτευξης καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τους δείκτες επιτυχίας του.

- **Εφαρμογή σχεδίου ποικιλομορφίας.** Η διοίκηση της εταιρείας και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευτούν όσον αφορά την υλοποίηση του σχεδίου και να αγκαλιάσουν τις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν στην εταιρεία. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να ενσωματώσουν τις προτεινόμενες πολιτικές για την πολυμορφία εντός της εταιρείας και να υποστηρίξουν το σχέδιο με κάθε τρόπο. Η στάση των διοικητικών στελεχών απέναντι στη διαφορετικότητα είναι μία προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» και είναι στη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης να δημιουργήσει μια κουλτούρα διαφορετικότητας που θα πρέπει κατά συνέπεια να ακολουθείται και από το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας.
- **Ανάπτυξη απαραίτητης νοοτροπίας.** Το σύνολο των εργαζομένων στην εταιρεία θα πρέπει να υποστηρίζει την ιδέα της συνεργασίας με άτομα από διαφορετικές χώρες και διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Θα πρέπει να κατανοήσουν όλοι την αξία της διαφορετικότητας τόσο για τον εαυτό τους όσο και για την εταιρεία και να προσπαθήσουν να επωφεληθούν από τις διαφορετικές απόψεις.
- **Εκπαίδευση σε θέματα διαφορετικότητας.** Η εταιρεία θα πρέπει να φροντίσει για την εκπαίδευση του προσωπικού εξηγώντας τα ποικίλα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία με διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες. Θα πρέπει το σύνολο του προσωπικού να κατανοήσει ότι η εργασιακή τους ζωή θα βελτιωθεί και γι' αυτό είναι απαραίτητο να ενταχθούν και άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας. Επίσης, θα ήταν καλό να εντάξουν και αλλοδαπούς υπαλλήλους στην ομάδα των εκπαιδευτών έτσι ώστε να μπορούν να μοιραστούν μαζί τους τις απόψεις τους και οι υπόλοιποι υπάλληλοι να αισθανθούν άνετα το συντομότερο δυνατό.
- **Αλλαγή διαδικασιών.** Κατά την προετοιμασία του σχεδίου πολυμορφίας, συνίσταται να βοηθήσουν ενεργά οι εργαζόμενοι στη διαμόρφωση των ποικίλων πρωτοβουλιών διαφορετικότητας. Θα πρέπει το προσωπικό να έχει ενεργό ρόλο και να εκφράσει τις ιδέες και τις απόψεις του. Αν είναι δυνατόν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης συνίσταται η πρόσληψη ή αναβάθμιση ξένων εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις. Θα βοηθήσουν άλλους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της διαφορετικότητας και ταυτόχρονα θα ενισχύσει τη θέση της διοίκησης ότι οι αλλαγές θα πρέπει να ενσωματωθούν άμεσα.

Διάρκεια

15 λεπτά

MODULE 10: Activities

Διαφάνεια 7

Ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων

- ✓ Γνώση και επίγνωση διαφορετικών πολιτισμών
- ✓ Κατανόηση του εαυτού μας: οι αντιδράσεις και η συμπεριφορά μας
- ✓ Αναγνώριση διαφορετικότητας και προσαρμογή της συμπεριφοράς μας



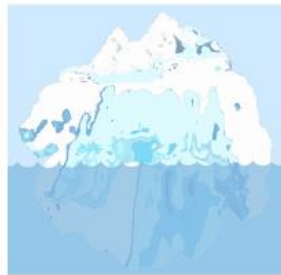
Οδηγίες

Ένας μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά μία ποικιλόμορφη ομάδα και προκειμένου να πράξει ανάλογα, θα πρέπει να δημιουργήσει μια στρατηγική που θα τον/την βοηθήσει στη διαχείριση της ομάδας του/της λαμβάνοντας υπόψη τις τα δια-πολιτιστικά χαρακτηριστικά που την χαρακτηρίζουν.

Τα πρώτα βήματα κάθε μάνατζερ θα πρέπει να κάνει είναι:

- **Αποσαφήνιση της συνεργασίας.** Ένας μάνατζερ θα πρέπει να διευκρινίσει κάθε βήμα και κάθε πτυχή της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας, προκειμένου να αποφευχθούν μετέπειτα παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.
- **Συζήτηση με τα μέλη της ομάδας εργασίας σχετικά με την εργασιακή τους σχέση** και συγκατάθεση των εργαζομένων σχετικά με τους κανόνες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που θα πλαισιώσουν το μοντέλο συνεργασίας και τη σχέση μεταξύ τους. Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι βασικές αξίες έχουν γίνει κατανοητές και είναι αποδεκτές από όλα τα μέλη της ομάδας. Ανάλογα με την προέλευση, το πολιτιστικό υπόβαθρο, την επαγγελματική εμπειρία και την επιχειρηματική ηθική του κάθε εργαζόμενου, έννοιες όπως: εντιμότητα, πειθαρχία στις προθεσμίες, αποδοτικότητα και επίτευξη των στόχων μπορεί να ερμηνευθούν διαφορετικά.
- **Δημιουργία ισχυρής ομάδας.** Ένας μάνατζερ θα πρέπει να βοηθήσει να δημιουργηθούν δεσμοί ανάμεσα στα μέλη της ομάδας αναθέτοντας τους ομαδικές δραστηριότητες με σκοπό την προσωπική ανάπτυξη και απόλαυση. Όταν μια ομάδα είναι «δεμένη» τότε ο μάνατζερ μπορεί να επικεντρωθεί σε πιο σημαντικά θέματα, όπως η ηγεσία. Ο μάνατζερ θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στα άτομα της ομάδας και να βοηθήσει κάθε μέλος να γνωρίσει καλύτερα ο ένας τον άλλον. Η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων αποτελεί μια κοινή πρακτική που αρκετοί μάνατζερ διαπολιτισμικών ομάδων ακολουθούν για αυτό το σκοπό.
- **Ελαχιστοποίηση των γλωσσικών εμποδίων.** Ένας μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει μια βασική εργασιακή ορολογία που θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τους εργαζομένους. Κάτι τέτοιο μπορεί να

	προσφέρει διπλά αποτελέσματα. Θα βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν καλύτερα ο ένας τον άλλο, αλλά διακρίνει την ομάδα του από τους υπόλοιπους και βοηθά στη σύσφιξη των σχέσεων. • Συζήτηση με τα μέλη της ομάδας. Ο μάνατζερ θα πρέπει να συζητήσει με κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά και να κατανοήσει τις πολιτισμικές και ηθικές διαφορές που τους διακρίνουν. Με τον τρόπο αυτό ο μάνατζερ θα προσπαθήσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων του / της. • Σεβασμός της πολυμορφίας. Οι πολύ-πολιτιστικές ομάδες θα κληθούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα διαφορετικότητας και θα πρέπει να μάθουν να σέβονται και συνεργάζονται παρ' όλα τα προβλήματα. Με σεβασμό και εκτίμηση της αξίας των διαφορών των άλλων, κάθε μέλος της ομάδας θα είναι σε θέση να συνεργάζεται αποτελεσματικότερα. • Εξήγηση του τρόπου διοίκησης που πρέπει να ακολουθούνται και να εξηγήσει γιατί. Ένας μάνατζερ δεν πρέπει να ξεχνά ότι οι άνθρωποι από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα ίσως έχουν μάθει να λειτουργούν με διαφορετικούς τρόπους και ως εκ τούτου θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουν και στη συνέχεια να αποδεχθούν το νέο τρόπο λειτουργίας. • Κατά τη διάρκεια όλων των παραπάνω σταδίων, ένας μάνατζερ θα πρέπει να κάνει χρήση οπτικών βοηθημάτων για να εξηγήσει στα μέλη της ομάδας όλα τα απαραίτητα μέτρα. Μια εικόνα άλλωστε ισούται με χίλιες λέξεις. Όταν οι άνθρωποι αντιστοιχούν τις λέξεις με εικόνες μπορούν να τις θυμηθούν γρηγορότερα και ευκολότερα.
Διάρκεια	10 λεπτά

MODULE 10: Activities	
Διαφάνεια 8	Γνώση των διαφορών ✓ Τρόπος επικοινωνίας ✓ Έθιμα, αξίες, πιστεύω ✓ Ορατές και αόρατες διαφορές  
Οδηγίες	Οι μάνατζερ που εργάζονται με διαπολιτισμικές ομάδες θα κληθούν να αντιμετωπίσουν προβλήματα που απορρέουν από τις πολιτιστικές καταβολές και οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση και το εργασιακό τρόπο των εργαζομένων τους. Τα πιο κοινά προβλήματα που

αντιμετωπίζουν οι διαπολιτισμικές ομάδες που λειτουργούν σε μία εταιρεία είναι:

- **Άμεση Vs. Έμμεση ανακοίνωση.** Σε κάθε χώρα υπάρχει ένας διαφορετικός τρόπος για να εκφραστούν σκέψεις, ιδέες και πεποιθήσεις. Στις δυτικές κουλτούρες, η επικοινωνία είναι συνήθως άμεση και ρητή. Δεν υπάρχει κάποιο βαθύτερο νόημα, κρυμμένο κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, ο ακροατής δε χρειάζεται να γνωρίζει περαιτέρω πληροφορίες για το συνομιλητή του ή για το θέμα της συζήτησης αφού ο ομιλητής θα του το εξηγήσει αναλυτικά. Αντίθετα σε άλλους πολιτισμούς, η έννοια είναι ενσωματωμένη μέσα στο μήνυμα και ο ακροατής θα πρέπει να εφαρμόσει την ενεργητική ακρόαση, προκειμένου να κατανοήσει το σύνολο της πληροφορίας. Ένας μάνατζερ, όταν ασχολείται με διαπολιτισμικές ομάδες θα πρέπει να συζητήσει με μέλη της ομάδας του προκειμένου να γνωρίζει εξαρχής και να κατανοήσει το ύφος της επικοινωνίας προκειμένου να αποφευχθούν παρεξηγήσεις που μπορεί να οδηγήσουν πιθανότατα και σε συγκρούσεις.
- **Προφορά και γλωσσική άνεση.** Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των διεθνών επιχειρήσεων διαμορφώνεται χάρη στην ευρεία χρήση της αγγλικής γλώσσας, όταν ένας μη εγγενής ομιλητής χρησιμοποιεί την αγγλική γλώσσα θα μπορούσε να δημιουργήσει παρεξηγήσεις. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω της έλλειψης ευχέρειας, προβλημάτων στη χρήση της γλώσσας που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν σύγχυση και προβλήματα.
- **Στάση προς την ιεραρχία και την εξουσία.** Η πλειοψηφία των πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας ακολουθεί έναν οριζόντιο τρόπο λειτουργίας και όχι τόσο ιεραρχικό. Αλλά τα μέλη της ομάδας που προέρχονται από ιεραρχικές κοινωνίες και ως εκ τούτου οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τη θέση που έχουν στην εταιρεία, μπορεί να αισθάνονται άβολα μέσα σε μία τέτοια οριζόντια δομή. Αν έχουν υποχωρητική συμπεριφορά προς τα μέλη της ομάδας υψηλού επιπέδου και η ομάδα είναι ιεραρχική, αυτό θα πρέπει να θεωρηθεί ως η κατάλληλη προσέγγιση και θα πρέπει να τηρείται και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αλλά αν η πλειοψηφία των μελών της ομάδας προέρχεται από οριζόντιες κοινωνίες ή η ομάδα είναι οριζόντια, αυτή η προσέγγιση θεωρείται υποβιβαστική και θα επηρεάσει την κατάστασή και την αξιοπιστία τους.
- **Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.** Σε πολλούς πολιτισμούς, η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαφέρει από την άποψη της ταχύτητας λήψης των αποφάσεων και στην ανάλυση που απαιτείται προηγουμένως. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που

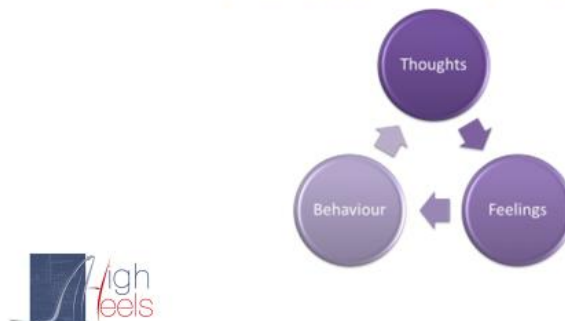
	προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες ενδέχεται να έχουν διαφορετικό τρόπο λήψης αποφάσεων και η προσέγγιση διαφέρει από άτομο σε άτομο.
Διάρκεια	15 λεπτά

MODULE 10: Activities

Διαφάνεια 9

Προσαρμογή συμπεριφοράς

Πως συμπεριφέρεστε στους συνεργάτες σας;



Οδηγίες

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να χαράξει ορισμένες συγκεκριμένες στρατηγικές για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ορισμένες κοινές στρατηγικές είναι:

- **Προσαρμογή.** Όλες οι ομάδες αντιμετωπίζουν προκλήσεις και ειδικότερα οι διαπολιτισμικές ομάδες που αποτελούνται από μέλη με διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Υπάρχουν δύο εναλλακτικές λύσεις όταν προκύπτει μια πρόκληση: είτε να επιλυθεί το πρόβλημα και να αναπροσαρμοστεί η ανάθεση του έργου σε ένα συγκεκριμένο μέλος της ομάδας είτε να επιλυθεί το θέμα ο μάνατζερ για να λυθεί η υπόθεση. Η καλύτερη προσέγγιση είναι να προσαρμοστεί μια πρακτική ή μία στάση και να αγκαλιάσει ότι μέσα σε διαπολιτισμικές ομάδες, όπου οι άνθρωποι συμμετέχουν από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Με την ανάληψη ευθύνης και δράσης, η εταιρεία μπορεί να εξελιχθεί καθώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεν δαπανάται ιδιαίτερος χρόνος από τους μάνατζερ. Ο ρόλος του μάνατζερ είναι να ενσωματώσει αυτό τον τρόπο σκέψης στην ομάδα του και να δώσει στα διαφορετικά μέλη της ομάδας να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους με σκοπό να λύσουν προκλήσεις που προκύπτουν στην καθημερινή τους εργασία.
- **Διαρθρωτικές παρεμβάσεις.** Διαρθρωτική παρέμβαση ορίζεται η διαδικασία ανασυγκρότησης της ομάδας από το μάνατζερ. Συνεπώς, ο μάνατζερ εκχωρεί εκ νέου μια εργασία σε ένα άλλο μέλος της ομάδας, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν πιθανές διαπροσωπικές προστριβές και συγκρούσεις εντός της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη όταν μέσα στην ομάδα υπάρχουν μέλη τα οποία εξαιτίας του πολιτιστικού τους υποβάθρου είναι ιδιαίτερα υπερήφανα ή αισθάνονται ότι

	απειλούνται ή αισθάνονται αρνητικά λόγω των στερεοτύπων απέναντί τους από άλλα μέλη της ομάδας. • Διευθυντικές παρεμβάσεις. Διευθυντική παρέμβαση προκύπτει όταν ένας μάνατζερ λύνει ένα πρόβλημα ή λαμβάνει την τελική απόφαση χωρίς να δώσει στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να συμμετέχουν ενεργά σε αυτό. Αυτή η προσέγγιση είναι αρκετές φορές απαραίτητη αν και θα πρέπει να αποφεύγεται όταν κάτι τέτοιο είναι εφικτό, δεδομένου ότι, όταν ένα αντίστοιχο πρόβλημα προκύψει ξανά η ομάδα δε θα είναι σε θέση να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα/εμπόδιο, και ο ίδιος ο μάνατζερ θα έχει χάσει μία ευκαιρία να επενδύσει στην ομάδα του/της και να την ισχυροποιήσει με αυτόν τον τρόπο. • Έξοδος. Το τελευταίο μέτρο που ένας μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει όταν προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα σε μια ομάδα είναι η έξοδος. Εάν ένας μάνατζερ πιστεύει ότι ένα μέλος της ομάδας δημιουργεί προβλήματα στην υπόλοιπη ομάδα τα οποία δεν μπορούν να ξεπεραστούν με άλλους τρόπους τότε θα πρέπει αυτό το άτομο να βγει εκτός ομάδας. Η διατήρηση ενός τέτοιου ατόμου που επιδρά αρνητικά στη λειτουργία της ομάδας θα έχει κόστος τόσο στη λειτουργία και την παραγωγικότητα της ομάδας με συνέπεια να επηρεαστούν όλοι – οι υπόλοιποι υπάλληλοι, οι μάνατζερ, καθώς και η ίδια η εταιρεία. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως έσχατη λύση και μόνο όταν δεν έχουν απομείνει άλλοι τρόποι για την επίλυση του προβλήματος.
Διάρκεια	10 λεπτά

MODULE 10: Activities	
Διαφάνεια 10	 How to manage a multicultural team ✓ Educate company staff ✓ Inform senior management and key staff on cultural awareness ✓ Is "cultural background a reason for this situation" ✓ Corporate communication ✓ Create ties with community groups ✓ Recruitment strategies ✓ Equal treatment policies 
Οδηγίες	Η δημιουργία μίας διαπολιτισμικής εταιρείας που επιτυγχάνει ουσιαστικά αποτελέσματα είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Κάθε μάνατζερ θα πρέπει να επενδύσει χρόνο και προσπάθεια για να επιτύχει

κάτι τέτοιο. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μόνο με σωστό σχεδιασμό και σοβαρές προσπάθειες. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, ο μάνατζερ θα πρέπει να επικεντρωθεί σε δύο διαφορετικά επίπεδα – σε οργανωτικό επίπεδο και Ο μάνατζερ θα πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της εταιρείας για τις πολιτιστικές διαφορές των μελών της ομάδας του. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και τα άτομα σε θέσεις-κλειδιά θα πρέπει να γνωρίζουν τις πολιτισμικές διαφορές των διαφόρων υπαλλήλων και να βεβαιωθούν ότι δεν υπάρχουν συγκρούσεις ή ζητήματα που προκύπτουν λόγω του πολιτιστικού υπόβαθρου.

- Ο μάνατζερ θα πρέπει να ενημερώσει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και τα άτομα σε θέσεις-κλειδιά για την πολιτιστική ευαισθητοποίηση του προσωπικού της εταιρείας από το εξωτερικό. Θα πρέπει να αναγνωριστούν σημαντικά πολιτιστικά και ιστορικά στοιχεία για τα μέλη της ομάδας και να εξηγηθούν πώς αυτά μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή τους συμπεριφορά.
- Όταν ανακύπτουν δυσκολίες στο χώρο εργασίας μεταξύ των ομάδων, ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι το «πολιτιστικό υπόβαθρο αποτελεί αιτία για την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί».
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να ενσωματώσει μεθόδους αυτο-αξιολόγησης πολιτιστικών θεμάτων εκ μέρους των εργαζομένων για να τους βοηθήσει να αναπτύξουν διαπολιτισμικές δεξιότητες.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι η εταιρική επικοινωνία λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα πολιτιστικά θέματα και δεν χρησιμοποιεί υποτιμητικές ή προσβλητικές εκφράσεις προς μέλη της ομάδας.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι χρησιμοποιούνται μέσα επικοινωνίας, που σέβονται τα διαφορετικά άτομα, την προσωπικότητά τους και τις πεποιθήσεις τους.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι πωλητές και προμηθευτές της εταιρείας, επιδεικνύουν τον απαραίτητο σεβασμό όταν έρχονται αλληλεπιδρούν με την ομάδα τους.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει δεσμούς με τα μέλη της ομάδας.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι στρατηγικές πρόσληψης σέβονται τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά του πολυ-πολιτισμικού εργατικό δυναμικό.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι στρατηγικές πρόσληψης δεν εξαιρούν κάποιον ή κάνουν διακρίσεις υπέρ συγκεκριμένων ομάδων.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι ισχύουν οι πολιτικές ίσης μεταχείρισης. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι, έχουν παράπονα για διακρίσεις ή παρενοχλήσεις, θα πρέπει να είναι σε θέση να μοιραστούν τις ανησυχίες τους χωρίς το φόβο των συνεπειών από τους συναδέλφους τους.

Διάρκεια

10 λεπτά

MODULE 10: Activities

Διαφάνεια 11

How to manage a multicultural team-2

- | | |
|--|--|
| ✓ Monitor | ✓ Don't generalize |
| ✓ Provide meeting agendas | ✓ Test cultural knowledge |
| ✓ Clarify | ✓ Avoid making assumptions |
| ✓ Be specific | ✓ Active Listening |
| ✓ Summarize | ✓ Spread the knowledge |
| ✓ Avoid idioms and use a simple language | ✓ Flexible work environment |
| ✓ Build relationships | ✓ Don't make assumptions about values and opinions |
| ✓ Work allocation | |



Οδηγίες

Σε ομαδικό επίπεδο:

- **Παρακολούθηση:** Ένας μάνατζερ θα πρέπει να παρακολουθεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τη λειτουργία της ομάδας του. Θα πρέπει να ελέγξει ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν κοινή αντίληψη των στόχων της ομάδας και να επιβεβαιώσει ότι συμφωνούν με την κατανομή των εργασιών και ευθυνών και να αξιολογήσει πώς αντιλαμβάνονται την απόδοση της ομάδας. Στη συνέχεια θα πρέπει ο μάνατζερ να συζητήσει με την ομάδα τις διαφορές στις απαντήσεις τους.
- **Παροχή ατζέντας** συναντήσεων τουλάχιστον δύο ή τρεις ημέρες πριν από τις συναντήσεις. Παρά το γεγονός ότι μερικοί άνθρωποι μπορούν άνετα να μοιραστούν και να ανταλλάξουν τις ιδέες τους χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία κάποιοι άλλοι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να σκεφτούν και να προετοιμαστούν. Ο μάνατζερ θα πρέπει να προσφέρει αυτήν την ευκαιρία, ακόμη και αν εκείνοι που χρειάζονται χρόνο για να προετοιμαστούν, είχαν το αναγκαίο χρονικό περιθώριο για να ετοιμαστούν και συνεπώς να εκφράσουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους με την υπόλοιπη ομάδα.
- **Αποσαφήνιση.** Ο μάνατζερ κατά τη διάρκεια των συναντήσεων θα πρέπει να προσφέρει σε όλα τα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να μοιραστούν τα σχόλιά τους σε απόψεις και ιδέες που εκφράζονται από τους συναδέλφους τους. Παράλληλα, θα πρέπει να παρέχουν τη δυνατότητα σε κάποιον να διευκρινίσει καλύτερα τι εννοούσε όταν δεν ήταν αρκετά σαφής.
- **Να είναι συγκεκριμένος.** Παρά το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας έχουν κοινή αντίληψη, ο μάνατζερ θα πρέπει να ξεκινήσει μια συζήτηση καλύπτοντας όλες τις πτυχές και εξηγώντας όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες για να αποκτήσουν όλοι την ίδια κατανόηση της κατάστασης. Δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι οι άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες έχουν και διαφορετικές αρχές και διαφορετικές αντιλήψεις.
- **Σύνοψη.** Οι μάνατζερ θα πρέπει να προετοιμάζουν τόσο λεκτικές όσο και γραπτές περιλήψεις των αποφάσεων που έχουν ληφθεί.

Αυτό θα βοηθήσει στην αποφυγή συγχύσεων για τους υπαλλήλους που δεν εργάζονται στη μητρική τους γλώσσα.

- **Αποφυγή ιδιωματισμών και χρήση απλών εκφράσεων.** Ο μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιεί συνεπή και απλή γλώσσα που θα είναι κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους και θα πρέπει να προσπαθήσει να αποφύγει ιδιωματισμούς.
- **Δημιουργία σχέσεων.** Όπως παρουσιάστηκε νωρίτερα, ένας από τους βασικούς παράγοντες σύσφιξης σχέσεων σε μια ομάδα με σκοπό να γίνει ισχυρή, είναι η οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που βοηθά στη δημιουργία ενός άνετου περιβάλλοντος στο οποίο ο καθένας θα αισθάνεται άνετα για να εκφράσει και να μοιραστεί τις σκέψεις του. Κατά τη διάρκεια των διαφόρων συναντήσεων, ο μάνατζερ θα πρέπει να κάνει αστεία και να επιτρέπει στους υπαλλήλους να μιλήσουν για θέματα και εκτός εργασίας. Άτυπες συζητήσεις πριν και μετά από μία συνάντηση θα βοηθήσουν στη δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- **Κατανομή εργασίας.** Κατά τη διαίρεση των καθηκόντων ο μάνατζερ θα πρέπει να αναθέσει συγκεκριμένα καθήκοντα σε συγκεκριμένα άτομα, σύμφωνα πάντα και με το πολιτισμικό τους υπόβαθρο. Διαφορετικές οπτικές γωνίες μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση ενός προβλήματος καλύτερα και πιο αποτελεσματικά.
- **Αποφυγή γενικεύσεων.** Η πλειοψηφία των πληροφοριών για άλλους πολιτισμούς βασίζεται σε γενικεύσεις. Αυτό σημαίνει ότι ένας μάνατζερ δεν θα πρέπει να επηρεάζεται από ότι έχει ακούσει για άτομα της ομάδας από συγκεκριμένο πολιτιστικό υπόβαθρο. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να αντιμετωπίζει κάθε μέλος της ομάδας ως ανεξάρτητο άτομο.
- **Έλεγχος πολιτιστικών γνώσεων.** Όταν ένας μάνατζερ ανακαλύψει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα μέρους εργαζομένων της πολυπολιτισμικής ομάδας θα πρέπει να μπει στη διαδικασία δοκιμής με διακριτό τρόπο και όχι μπροστά σε όλους. Μόνο με τον έλεγχο αυτών των γνώσεων ένας μάνατζερ μπορεί να κατανοήσει τα διάφορα οφέλη και να βοηθήσει στην ενίσχυση της ομάδας και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- **Αποφυγή υποθέσεων.** Ένας μάνατζερ δε θα πρέπει να κάνει εύκολα υποθέσεις σχετικά με τους υπαλλήλους με βάση το πολιτισμικό τους υπόβαθρο. Ένας από τους πιο σημαντικούς κανόνες της πολιτιστικής ευαισθητοποίησης είναι αποχή ότι υπάρχουν σωστοί και λάθος τρόποι.
- **Ενεργητική Ακρόαση.** Ένας μάνατζερ θα πρέπει να προσέχει ιδιαίτερα αυτό που του λένε και όχι απλώς να ακούει. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να δώσει προσοχή τόσο στις λέξεις που χρησιμοποιούνται, όσο και στον τρόπο αλλά παράλληλα να προσπαθεί να διαβάσει και «ανάμεσα στις γραμμές».

	• Διάδοση γνώσης. Κατά τη συνεργασία με πολυπολιτισμικές ομάδες ένας μάνατζερ πρέπει να διαδώσει τη γνώση στους εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο θα βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ομάδας. • Ευέλικτο περιβάλλον εργασίας. Υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν προέρχονται από το παραδοσιακό παρελθόν και ως εκ τούτου τα προσωπικά τους προβλήματα μπορεί να διαφέρουν από τις προηγούμενες νόρμες. Θα πρέπει να τους δίνεται η ευκαιρία ενός ευέλικτου περιβάλλοντος εργασίας που μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά ευεργετικά αποτελέσματα τόσο την ομάδα και την εταιρεία. • Αποφυγή υποθέσεων σχετικά με αξίες και απόψεις. Κατά τη διαχείριση μιας διαφορετικής ομάδας, ένας μάνατζερ δε θα πρέπει να κάνει υποθέσεις και γενικεύσεις. Για να μην κάνει υποθέσεις, ένας μάνατζερ θα πρέπει να έχει αξιόπιστη και τεκμηριωμένη πληροφόρηση.
Διάρκεια	15 λεπτά

Διαφάνεια 12	 Αποτελεσματική επικοινωνία ✓ Επικοινωνία με τους άλλους • Προφορική • Γραπτή • Μη λεκτική ✓ Ακούω τους άλλους
Οδηγίες	Οι οργανισμοί και οι εταιρείες καλούνται πλέον να λειτουργήσουν σε πολυεθνικό περιβάλλον εξυπηρετώντας περισσότερες από μία αγορές και για αυτό το λόγο η διαπολιτισμική συνεργασία είναι ιδιαίτερα απαραίτητη. Οι εταιρείες αναμένεται να επεκταθούν σε νέες αγορές και να πωλούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους έξω από τα σύνορα των χωρών τους. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο και να στεφθεί με επιτυχία θα πρέπει οι διαπολιτισμικές ομάδες να διέπονται από τις λεγόμενες διαπολιτισμικές δεξιότητες. Αλλά τι είναι διαπολιτισμικές δεξιότητες; Ένας οδηγός για τις πολιτιστικές δεξιότητες δηλώνει ότι: «Η αποδοχή του διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου καθώς και των διαφορετικών πολιτιστικών προτύπων, πρακτικών και προσδοκιών τους αποτελεί ζωτικής σημασίας στοιχείο επιτυχίας σε διεθνείς επιχειρήσεις" (www.in-languages.com/downloads/Intercultural_Skills.pdf)

Με βάση τα παραπάνω, οι διαπολιτισμικές δεξιότητες θα μπορούσαν να οριστούν εκείνες οι δεξιότητες που βοηθούν στην κατανόηση της δικής τους κουλτούρα (αξίες και πεποιθήσεις) και να στην αποτελεσματική αλληλεπίδραση με άτομα από άλλους πολιτισμούς.

Το έργο INCA, ένα έργο χρηματοδοτούμενο από το πρόγραμμα Leonardo Da Vinci της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέπτυξε ένα χαρτοφυλάκιο διαπολιτισμικών ικανοτήτων, ένα πλαίσιο διαπολιτισμικών ικανοτήτων και ένα εν μέρει μηχανογραφημένο μοντέλο για μια σειρά εργαλείων αξιολόγησης. Κατά την υλοποίηση του έργου INCA, οι διαπολιτισμικές δεξιότητες ορίζονται: ως

- **Ανοχή αμφισημίας:** Η ικανότητα να αποδέχεται κάποιος την έλλειψη σαφήνειας και να είναι σε θέση να ασχοληθεί εποικοδομητικά με διφορούμενες καταστάσεις.
- **Συμπεριφορική ευελιξία:** Η δυνατότητα προσαρμογής της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε διαφορετικές απαιτήσεις και καταστάσεις.
- **Επικοινωνιακή ευαισθητοποίηση:** Η ικανότητα αναγνώρισης και χρήσης επικοινωνιακών συμβάσεων, ατόμων διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης και να τροποποίησης της ατομικής μορφής έκφρασης αντίστοιχα.
- **Ανακάλυψη γνώσης:** Η δυνατότητα απόκτησης νέων γνώσεων ενός πολιτισμού και πολιτιστικών πρακτικών με σκοπό τη χρήση αυτών των γνώσεων για επικοινωνία και αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο.
- **Σεβασμός διαφορετικότητας:** Περιέργεια και ανοιχτό μυαλό καθώς και προθυμία για ανοιχτή προσέγγιση προς άλλους πολιτισμούς.
- **Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα κατανόησης διαισθητικά τι σκέφτονται και πώς αισθάνονται σε άλλοι δεδομένες καταστάσεις.

Άλλη μία κατηγοριοποίηση των διαπολιτισμικών δεξιοτήτων έγινε το 2013 κατά τη διάρκεια μίας μελέτης. Τη μελέτη είχε αναλάβει η Ipsos Public Affairs, η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία έρευνας αγοράς στον κόσμο, η Booz Allen Hamilton, μια κορυφαία συμβουλευτική εταιρεία στρατηγικής και τεχνολογίας καθώς και το Βρετανικό Συμβούλιο "Πολιτισμός στο χώρο εργασίας". Κατά τη διάρκεια αυτής της μελέτης εργοδότες κλήθηκαν να εκφράσουν ποιους όρους θα χρησιμοποιούσαν για να ορίσουν τις διαπολιτισμικές δεξιότητες. Απαντήσεις τους ήταν εντελώς διαφορετικές σε σύγκριση με την προηγούμενη έρευνα. Χρησιμοποίησαν τους ακόλουθους όρους:

- Σεβαστικός
- Πολύγλωσσος
- Ευέλικτος
- Χτίσιμο εμπιστοσύνης
- Αποδοχή Πολιτισμικών Διαφορών
- Προσαρμογή Επικοινωνίας
- Κατανόηση Πολιτισμικών Διαφορών
- Γνώση της κουλτούρας του
- Ανοχή Αμφισημίας

	• Works in diverse Teams- Εργασία σε διαφορετικές (πολιτισμικά) Ομάδες • Διά βίου μαθητής • Ευρύτητα Αντίληψης • Ακούει & Παρατηρεί • Προσαρμογή σε διαφορετικές κουλτούρες
Διάρκεια	20 λεπτά
Πηγές	http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/culture-at-work-report.pdf http://info.gr.am/intercultural-skills?src=web

MODULE 10: Activities

Διαφάνεια 13

Process Model of Intercultural Competence

- ✓ Attitudes
- ✓ Knowledge
- ✓ Skills
- ✓ Internal
- ✓ External Outcomes



Οδηγίες

Αρκετές μελέτες έχουν αποπειραθεί να καθορίσουν ένα πλαίσιο για τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου κάποιος να είναι σε θέση να εργαστεί και να συνυπάρξει σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, κυρίως όταν προέρχονται από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Η απάντηση ήρθε το 2006 από την Darla Deardorff και μια μελέτη που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες και προσφέρει τις απαραίτητες εξηγήσεις γύρω από το πλαίσιο διαπολιτισμικών ικανοτήτων. Η μελέτη επεσήμανε τα απαραίτητα βασικά στοιχεία-χαρακτηριστικά διαφορετικών ανθρώπων απαραίτητα για να συνυπάρξουν και στη συνέχεια αυτά τα στοιχεία σε στάσεις, γνώσεις, δεξιότητες και εσωτερικά/εξωτερικά αποτελέσματα και τα τοποθέτησε μέσα σε ρεαλιστικό πλαίσιο.

- **Στάσεις.** Τρεις σημαντικές στάσεις θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές: σεβασμός, ανοιχτό μυαλό και περιέργεια και ανακάλυψη. Ο σεβασμός προς τους συναδέλφους δείχνει εκτίμηση. Το ανοιχτό μυαλό και η περιέργεια περιγράφει την προθυμία του ατόμου να προχωρήσει πέρα από την περιοχή της ευκολίας του και να πάρει ρίσκο. Επιπλέον, η περιέργεια θέτει τη βάση για δημιουργικότερους τρόπους εργασίας μετατρέποντας τις όποιες διαφορές σε ευκαιρίες ενώ με ανοιχτό μυαλό το άτομο είναι σε θέση να εξετάσει καταστάσεις με περισσότερες από μία άποψη. Όταν ένα άτομο επικοινωνεί με σεβασμό σημαίνει ότι δείχνει ενδιαφέρον για τους άλλους ακούγοντας πραγματικά. Οι τρεις αυτές στάσεις αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία η «χτίζεται» η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τις διαπολιτισμικές δεξιότητες.
- **Δεξιότητες.**

• **Εσωτερικά Αποτελέσματα.** Ο συνδυασμός των στάσεων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων δημιουργεί ένα εσωτερικό αποτέλεσμα το

οποίο ταυτίζεται με την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα, και την ενσυναίσθηση. Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο αντιλαμβάνεται και αντιδρά απέναντι στους άλλους ανθρώπους, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Για να είναι ένα άτομο σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των άλλων, θα πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει τα πράγματα σύμφωνα με τη δική τους άποψη και προοπτική και να απαντήσει με τρόπο ανάλογο των προσδοκιών τους.

Εξωτερικά Αποτελέσματα. Ο συνδυασμός όλων των πτυχών που αναφέρονται παραπάνω διαμορφώνει τη συμπεριφορά και το ύφος της επικοινωνίας του κάθε ατόμου. Η χρήση όλων των παραπάνω δημιουργεί τη διαπολιτισμική προσέγγιση ενός ατόμου και αποκαλύπτει το βαθμό της αποτελεσματικότητάς του, όταν πρόκειται για διαπολιτισμική συνεργασία.

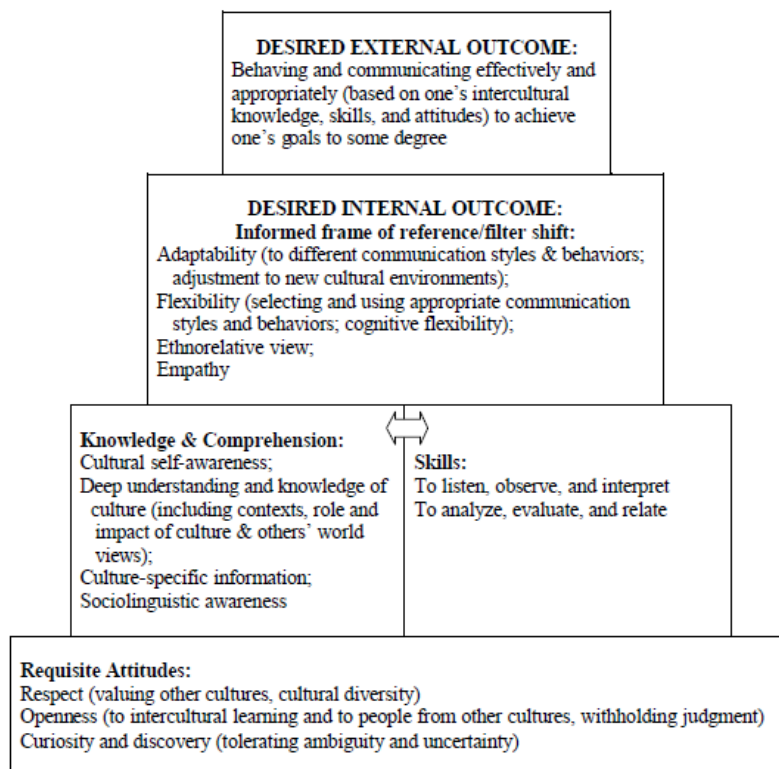
Τα πέντε συνολικά στοιχεία των στάσεων, γνώσεων, δεξιοτήτων, και εσωτερικών και εξωτερικών αποτελεσμάτων που αναφέρθηκαν αναλυτικά παραπάνω, αντιπροσωπεύονται στο ακόλουθο μοντέλο διαπολιτισμικών δεξιοτήτων, όπου παρέχει τα σημεία βελτίωσης του ατόμου, ώστε να είναι σε θέση να λειτουργήσει σε μια δια-πολιτισμική ομάδα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη της διαπολιτισμικών δεξιοτήτων είναι μια δια βίου διαδικασία και ότι δεν δύσκολα εντοπίζονται σημεία όπου ένα άτομο μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει κατακτήσει την κορυφή των διαπολιτισμικών ικανοτήτων.

INTERCULTURAL COMPETENCE MODEL

From "The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States"

by Dr. Darla K. Deardorff in *Journal of Studies in International Education*, Fall 2006, 10, p. 241-266 and in *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, 2009 (Thousand Oaks: Sage).

Pyramid Model of Intercultural Competence (Deardorff, 2006, 2009):



NOTES:

- Move from personal level (attitude) to interpersonal/interactive level (outcomes)
- Degree of intercultural competence depends on acquired degree of underlying elements

Copyright 2006 by D.K. Deardorff

Διάρκεια

20 λεπτά

ΑΣΚΗΣΕΙΣ

ΔΙΑΡΚΕΙΑ 1-1,30 ΩΡΑ

- **What skills are needed for the new era that we live in? Innovation**
- Questioning
- Challenging
- Dreaming
- Imagining
- Experimenting
- Learning
- Enterprising

1. Describe what cross-cultural cooperation is.

- *Cross – Cultural cooperation is defined as the interaction of people from different cultural backgrounds within the same company in order to achieve a common objective.*

2. Name as many benefits as possible for a company if it establishes an intercultural team as part of their workforce.

- Take advantage of foreign employees and their talents
- Expanded knowledge
- The team works more efficiently
- Different expertise and know-how
- New ways of working and delivering tasks and activities
- Increased productivity
- Build more long-lasting relations with existing customers
- Attract new customers
- Create a stronger brand name for the company
- Less overhead costs

3. What are the most common challenges companies face when they try to recruit diverse staff?

- Finding candidates that have the qualifications the company needs both formal and informal
- Finding candidates that have good interpersonal skills with emphases on communication
- Finding candidates that are able to use the language of operation
- Finding employees that are committed and accountable
- Once they hire them, managers need to create an environment that will be attractive and thus keep these employees
- To train employees on the company's norms and operations
- To find employees that can understand the market and identify either solutions imported from their origin market or exported solutions to their origin market

4. Describe one of the benefits for companies that have diverse teams?

5. Why communication is a challenge for multicultural teams?

-
- 6. Describe one of the three steps a company shall follow in order to can take full advantage of the diverse workforce.**
- Workplace diversity Assessment
 - Workplace diversity Plan
 - Diversity Plan Implementation
- 7. Write down the steps of creating a strategy for diverse teams:**
- Clarify the cooperation
 - Discuss with the team members their working relationship
 - Make the team strong
 - Minimize language barriers
 - Discuss with each team member
 - Respect diversity
 - Explain to the team the leadership style that is to be followed
 - Use visual aids
- 8. What are the problems faced by cross-cultural teams that work within the same organization:**
- Direct Vs. Indirect Communication
 - Accents and language fluency
 - Attitude towards hierarchy and authority
 - Decision making process
- 9. Describe one cross-cultural Cooperation Strategy**
- Adaptation
 - Structural Intervention
 - Managerial Interventions
 - Exit
- 10. Which of the following belongs to the organization level and which to team level?**
- Monitor in regular intervals how his/her team is functioning
 - Create ties with community groups
 - Provide meeting agendas
 - Offer the opportunity for all to share their feedback on the opinions and ideas that have been expressed
 - Ask yourself the question “whether the cultural background is the reason for this situation”
 - Recruitment strategies are not excluding or discriminating for specific groups
 - Communication takes into consideration cultural issues
 - Incorporate methods of self-assessing cultural assumptions
 - Flexible work environment
 - Inform about cultural awareness of foreign staff
 - All aspects are covered and explained in details
 - Make both verbal and written summaries of the decisions that have been taken
 - Avoid idioms and use simple expressions
 - Create a comfortable environment so that everyone feels comfortable to express and share their thoughts
 - Assign specific tasks to specific people according to their cultural background
-

- Try to deal with people as individuals
- Test cultural knowledge
- Avoid making assumptions
- Active Listening
- Spread the knowledge gained between employees
- Don't make assumptions about values and opinions
- Educate staff on cultural differences
- Use communication means that respect diverse individuals
- Recruitment strategies respect the cultural characteristics

Company Level

- Educate staff on cultural differences
- Inform about cultural awareness of foreign staff
- Ask yourself the question "whether the cultural background is the reason for this situation"
- Incorporate methods of self-assessing cultural assumptions
- Communication takes into consideration cultural issues
- Use communication means that respect diverse individuals
- Create ties with community groups
- Recruitment strategies that respect the cultural characteristics
- Recruitment strategies that do not exclude or discriminate specific groups

Team Level

- Monitor in regular intervals how his/her team is functioning
- Provide meeting agendas
- Offer the opportunity to all team members to share their feedback on the opinions and ideas that have been expressed
- All aspects are covered and explained in details
- Make both verbal and written summaries of the decisions that have been taken
- Avoid idioms and use simple expressions
- Create a comfortable environment so that everyone feels comfortable to express and share their thoughts
- Assign specific tasks to specific people according to their cultural background
- Try to deal with people as individuals
- Test cultural knowledge
- Avoid making assumptions
- Active Listening
- Spread the knowledge gained between employees
- Flexible work environment
- Don't make assumptions about values and opinions

11. Which of the following terms defines intercultural skills?

- Disrespectful
- **Flexible**
- Trustworthy
- Doesn't accept cultural differences
- **Adjust Communication**
- **Understands cultural differences**
- **Aware of the culture of others**

-
- Doesn't tolerate ambiguity
 - **Works in diverse Teams**
 - **Continuous Learner**
 - Not open to New Ideas
 - **Listening and Observation**
 - Doesn't adapt to Different Cultures

12. Describe one of the five elements of the Process Model for Intercultural Competence.

- Attitudes
 - Knowledge
 - Skills
 - Internal outcomes
 - External outcomes
-



This project has been funded with support from the European Commission. This communication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.