

PRZYJAZNE, WIELOKULTUROWE MIEJSCA PRACY

NARZĘDZIOWNIK DLA TRENERÓW, MENEDŻEREK,
OSÓB ZATRUDNIONYCH W DZIAŁACH HR
ORAZ LIDEREK I LIDERÓW ZWIĄZKOWYCH.



Moduł V

KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA

Mapa kulturowa Eirn Meyer



CZYM JEST MAPA KULTUROWA?



Podstawowe założenia

- Erin Meyer stworzyła swoją mapę na podstawie lat doświadczeń, badań i obserwacji.
- Podstawą tej teorii jest założenie, że istnieją **niewidzialne granice** międzykulturowe wpływające na to, jak postrzegamy rzeczywistość, jak na nią reagujemy i jak w niej działamy;
- Różnice te wynikają z **historii, języka, położenia geograficznego** i innych warunków, w których kształtowała się dana kultura;

Podstawowe założenia

- Jeśli ignorujemy różnice kulturowe i stawiamy na „indywidualność”, nieuchronnie **decydujemy się na ocenę świata przez pryzmat własnej kultury;**
- O naszym zachowaniu decydują **jednocześnie różnice kulturowe i indywidualne;**
- Teoria zakłada istnienie **ośmiu podstawowych wymiarów,** które różnicują kultury i narody;
- Opisane wymiary mogą również posłużyć do **opisu unikalnej kultury organizacyjnej;**

Osiem podstawowych wymiarów

1. **Komunikacja**
2. Zaufanie
3. **Przywództwo**
4. Perswazja
5. **Podejmowanie decyzji**
6. Radzenie sobie z różnicą zdań
7. **Przekazywanie feedbacku**
8. Planowanie i poczucie czasu

OSIEM WYMIARÓW MAPY KULTUROWEJ



Komunikacja

- **Kultury niskokontekstowe:** proste, jasne i precyzyjne komunikaty; przekaz wyrażany wprost;
- **Kultury wysokokontekstowe:** komunikaty subtelne, zniuansowane, wyrafinowane; przekaz „między wierszami”, raczej „dawany do zrozumienia” niż wyrażany wprost;

Komunikacja



Zaufanie

- **Kultury zadaniowe:** podstawą zaufania jest udana współpraca biznesowa; praktyczne podejście do relacji – łatwość nawiązywania i zrywania relacji;
- **Kultury relacyjne:** podstawą zaufania są relacje pozazawodowe: wspólne spędzanie czasu, rozmowy na tematy prywatne itp.; relacje budowane są przez długi czas ale jednocześnie są trwałe i są źródłem lojalności;

Zaufanie



Przywódstwo

- **Kultury egalitarne:** mały dystans między szefostwem i podwładnymi; płaskie struktury organizacyjne; idealny szef/ szefowa: osoba organizująca i wspierająca pracę równy sobie ekspertek i ekspertów;
- **Kultury hierarchiczne:** duży dystans między szefostwem i podwładnymi; hierarchiczne, pionowe struktury organizacyjne; idealny szef/ szefowa: osoba silna, wyrazista, „wiedząca”, narzucająca innym kierunek działania;

Przywódstwo

Dania,
Holandia,
Szwecja

Izrael,
Australia

Finlandia,
Kanada

Wielka
Brytania,
USA

Niemcy,
Brazylia

Francja,
Włochy,
Hiszpania

Indie,
Chiny

Japonia,
Korea,
Nigeria

Egalitaryzm

Hierarchia

Sztuka przekonywania

- **Kultury indukcyjne:** najpierw teoria, potem praktyka; najpierw badania i założenia potem wnioski i pomysły;
- **Kultury dedukcyjne:** najpierw praktyka, potem teoria; najpierw wnioski i rekomendacje potem podstawy teoretyczne i uzasadnienie;

Sztuka przekonywania



Podejmowanie decyzji

- **Kultury konsensualne:** decyzje podejmowane grupowo; poszukiwanie jednomyślności;
- **Kultury preferujące decyzje podejmowane odgórnie:** decyzje podejmowane przez osoby na wyższych szczeblach hierarchii;

Podejmowanie decyzji

Japonia

Szwecja
Holandia

Wielka
Brytania

USA
Brazylia

Francja
Włochy

Indie

Chiny

Nigeria



Konsensus

„Odgórność”

Radzenie sobie z różnicą zdań

- **Kultury konfrontacyjne:** różnice zdań i żywe dyskusje są czymś pozytywnym dla zespołu i organizacji; otwarta konfrontacja postrzegana jest jako naturalny element współpracy i nie wpływa negatywnie na relacje pomiędzy współpracownikami;
- **Kultury unikające konfrontacji:** różnice zdań i dyskusje są negatywnym elementem współpracy; otwarta konfrontacja postrzegana jest jako coś negatywnego i zaburzającego harmonię współpracy;

Radzenie sobie z różnicą zdań



Informacja zwrotna

- **Kultury bezpośrednie:** feedback przekazywany wprost, otwarcie i szczerze; brak zmiękczeń i złagodzeń; dopuszczalna krytyka w obecności osób trzecich; częste określenia absolutne: „całkowicie niestosowny”, „kompletnie nieprofesjonalny” itp.;
- **Kultury preferujące krytykę pośrednią:** łagodny, subtelny, dyplomatyczny przekaz; obecność zmiękczeń i złagodzeń (np. dodatkowych informacji pozytywnych); krytyka tylko „twarzą w twarz”, częste określenia warunkowe: „tak jakby niestosowny”, „nieco nieprofesjonalny”;

Informacja zwrotna



Czas i planowanie

- **Kultury linearne:** przedsięwzięcia realizowane są jako sekwencje poszczególnych kroków; przed rozpoczęciem kolejnego zadania należy zakończyć poprzednie; raczej jedno zadanie na raz; koncentracja na terminach i harmonogramie; nacisk na punktualność i „dobre” planowanie;
- **Kultury elastyczne:** przedsięwzięcia realizowane są płynnie a kolejność zadań może się zmienić w razie wystąpienia nowych okoliczności i/lub możliwości; jednoczesna realizacja wielu kroków; elastyczność ceniona wyżej niż dobra organizacja i punktualność;

Czas i planowanie

Niemcy
Szwajcaria

Japonia
Szwecja

Holandia
USA
Dania

Wielka
Brytania
Czechy

Hiszpania
Fr
ancja

Włochy

Brazylia
Meksyk
Chiny

Indie
Nigeria
Kenia

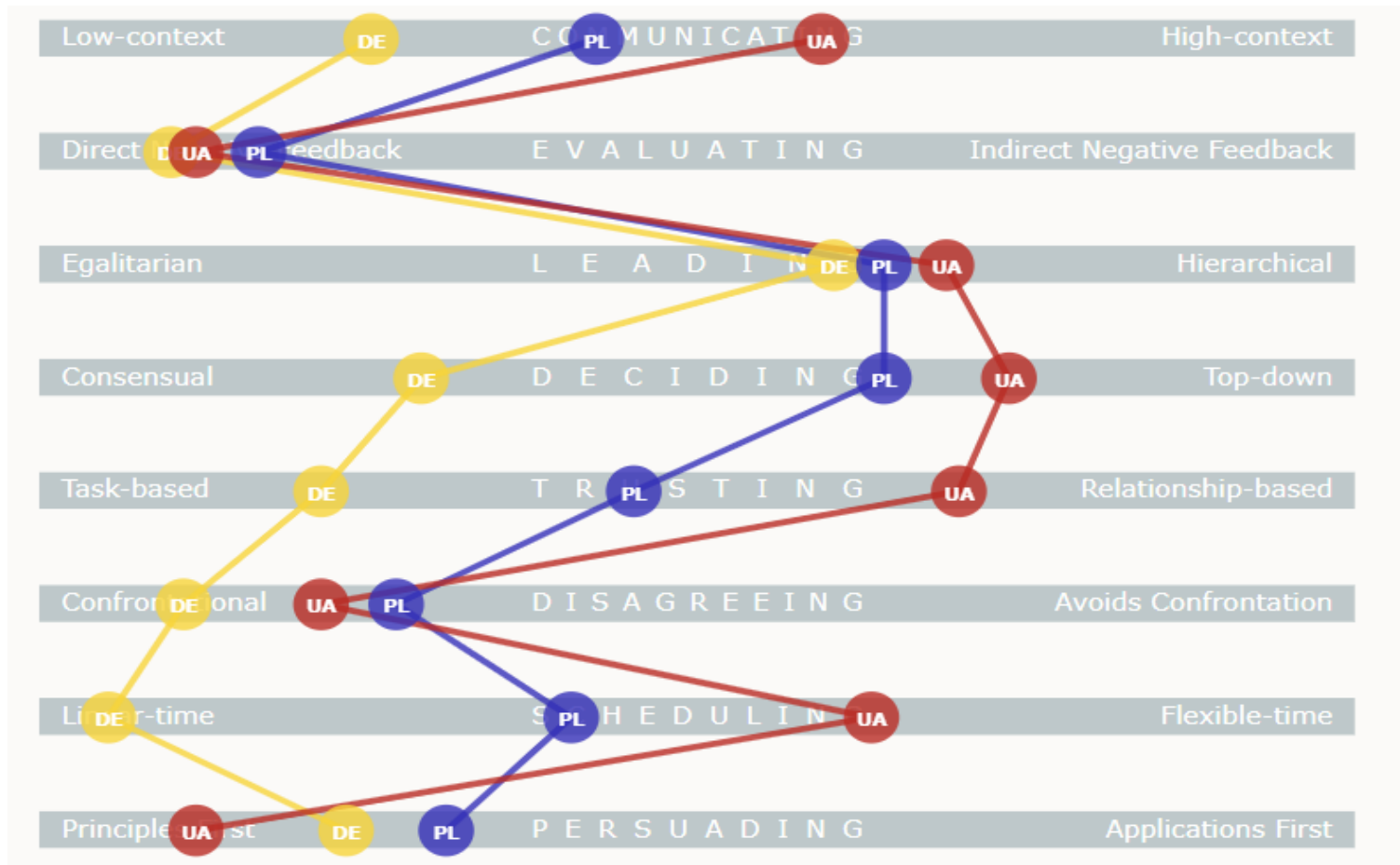


Linearne

Elastyczne

POLSKA I JEJ SAŚIEDZI





PODSUMOWANIE



Warto zapamiętać!

- ✓ Istnieją **niewidzialne granice** międzykulturowe wpływające na to, jak postrzegamy rzeczywistość, jak na nią reagujemy i jak w niej działamy;
- ✓ Jeśli ignorujemy różnice kulturowe i stawiamy na „indywidualność”, nieuchronnie **decydujemy się na ocenę świata przez pryzmat własnej kultury**;
- ✓ Ważniejsze niż to, gdzie na mapie kulturowej znajduje się nasz kraj jest to, **jaka jest nasza pozycja względem kraju z którym aktualnie współpracujemy**;
- ✓ Świadomość różnic międzykulturowych i konstruktywna rozmowa na temat potrzeb z nich wynikających pozwala **uniknąć nieporozumień i ustalić sensowne zasady współpracy**;

Materiał opracowany w ramach projektu *Przyspieszenie wdrażania programu Godnej Pracy* realizowanego przez Międzyzakładowy Samorządny Niezależny Związek Zawodowy Pracowników CMC Poland Sp. z o. o. i Spółek oraz Ogólnopolski Konwent Agencji Pracy. Projekt realizowany jest ze wsparciem Norwegii poprzez Fundusze Norweskie 2014-2021, w ramach programu “Dialog Społeczny – Godna Praca”.

