

ДРУЖНІ, МУЛЬТИКУЛЬТУРНІ РОБОЧІ МІСЦЯ

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ТРЕНЕРІВ, МЕНЕДЖЕРОК,
ОСІБ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ У ВІДДІЛАХ ПО РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ
ТА ПРОФСПІЛКОВИХ ЛІДЕРОК І ЛІДЕРІВ.

Модуль V

МІЖКУЛЬТУРНЕ СПІЛКУВАННЯ

Культурна карта Ерін Маєр



ЩО ТАКЕ КУЛЬТУРНА КАРТА?



Основні припущення

- Ерін Маєр створила свою карту на основі багаторічного досвіду, досліджень і спостережень.
- В основі цієї теорії лежить припущення, що існують **невидимі кордони** міжкультурні, які впливають на те, як ми сприймаємо реальність, як реагуємо на неї і як діємо в ній;
- Ці відмінності зумовлені **історією, мовою, географічним розташуванням** та іншими умовами, в яких формувалася ця культура;

Основні припущення

- Якщо ми ігноруємо культурні відмінності і робимо ставку на «індивідуальність», ми неминуче **приймаємо рішення оцінювати світ через призму власної культури;**
- Наша поведінка визначається **одночасно культурними та індивідуальними відмінностями;**
- Теорія припускає існування **восьми основних шкал**, які відрізняють культури та нації;
- Описані шкали також можуть бути використані для **опису унікальної організаційної культури;**

Вісім основних шкал

- 1. Спілкування**
2. Довіра
- 3. Управління**
4. Переконавання
- 5. Ухвалення рішень**
6. Вміння працювати з розбіжностями у поглядах
- 7. Надання зворотного зв'язку**
8. Планування і відчуття часу

ВІСІМ ШКАЛ КУЛЬТУРНОЇ КАРТИ



Спілкування

- **Культури з низьким рівнем контексту:** прості, зрозумілі і точні повідомлення; інформація, виражена прямо;
- **Висококонтекстні культури:** тонкі, нюансовані, з прихованим змістом повідомлення; інформація «між рядків», не виражена прямо, а «дана для розуміння»;

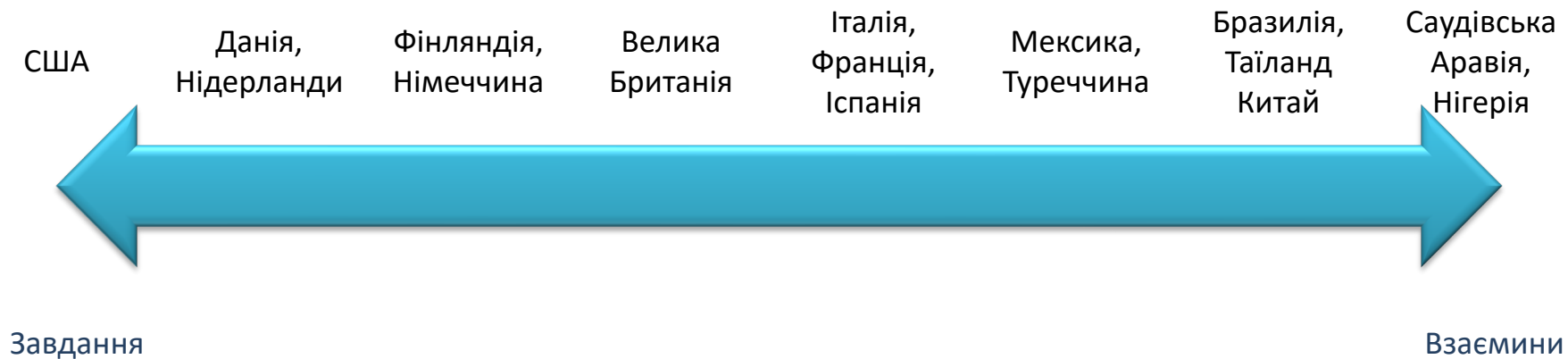
Спілкування



Довіра

- **Культури, орієнтовані на завдання:** основою довіри є успішна ділова співпраця; практичний підхід до взаємин - легкість у встановленні і припиненні взаємин;
- **Реляційні культури:** основою довіри є позапрофесійні взаємини: спільне проведення часу, розмови на особисті теми тощо; взаємини будуються протягом тривалого часу, але водночас є міцними і є джерелом лояльності;

Довіра



Управління

- **Егалітарні культури:** невелика дистанція між керівництвом і підлеглими; пласкі організаційні структури; ідеальний керівник/ керівниця: особа, яка організовує та підтримує роботу рівних за статусом експерток та експертів;
- **Ієрархічні культури:** велика дистанція між керівництвом і підлеглими; ієрархічні, вертикальні організаційні структури; ідеальний керівник/ керівниця: сильна, виразна, «всезнаюча» особа, яка нав'язує іншим свій спосіб дій;

Управління

Данія,
Нідерланди,
Швеція

Ізраїль,
Австралія

Фінляндія,
Канада

Велика
Британія,
США

Німеччина,
Бразилія

Франція,
Італія,
Іспанія

Індія,
Китай

Японія,
Корея,
Нігерія

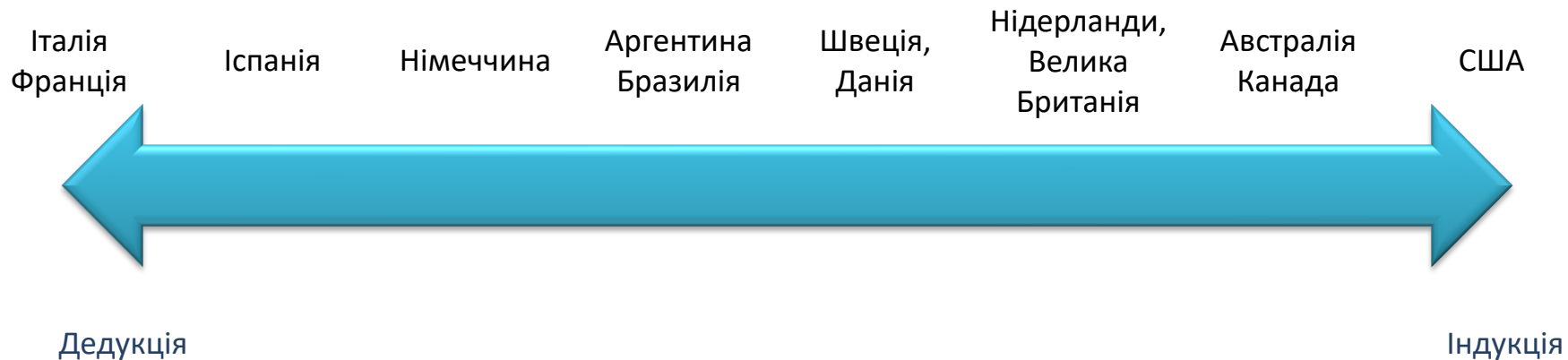
Егалітаризм

Ієрархія

Мистецтво переконання

- **Індуктивні культури:** спочатку теорія, потім практика; спочатку дослідження і припущення, потім висновки та ідеї;
- **Дедуктивні культури:** спочатку практика, потім теорія; спочатку висновки і рекомендації, потім теоретична база та обґрунтування;

Мистецтво переконання



Ухвалення рішень

- **Культури консенсусу:** групове прийняття рішень; пошук одностайності;
- **Культури, які віддають перевагу рішенням зверху:** рішення, прийняті особами на вищих щаблях ієрархії;

Ухвалення рішень

Японія

Швеція
Нідерланди

Велика
Британія

США
Бразилія

Франція
Італія

Індія

Китай

Нігерія



Консенсус

«Зверху»

Вміння працювати з розбіжностями у поглядах

- **Конфронтаційні культури:** розбіжності у поглядах і жваві дискусії є позитивним явищем для колективу та організації; відкрита конфронтація розглядається як природна частина співпраці і не впливає негативно на взаємини між колегами;
- **Культури, які уникають конфронтації:** розбіжності в поглядах та дискусії є негативним елементом співпраці; відкрита конфронтація сприймається як щось негативне і таке, що порушує гармонію співпраці;

Вміння працювати з розбіжностями у поглядах



Зворотній зв'язок

- **Прямі культури:** зворотний зв'язок надається безпосередньо, відкрито і чесно; відсутність пом'якшень або послаблень; критика допускається в присутності третіх осіб; часті категоричні висловлювання: «абсолютно недоречно», «зовсім непрофесійно» тощо;
- **Культури, що надають перевагу непрямій критиці:** ввічливі, тактовні, дипломатичні висловлювання; наявність пом'якшень і послаблень (наприклад, додаткова позитивна інформація); критика тільки «віч-на-віч», часте використання умовних висловлювань: «трохи недоречно», «дещо непрофесійно»;

Зворотній зв'язок

Ізраїль,
Нідерланди

Німеччина

Франція
Норвегія
Данія

Італія
Австралія
Іспанія

США

Велика
Британія
Канада

Китай
Індія

Індонезія,
Японія
Таїланд

Прямолінійність

«Папір»

Час і планування

- **Лінійні культури:** проєкти виконуються як послідовність окремих кроків; перед початком виконання наступного завдання необхідно завершити попереднє; виконання одного завдання за раз; концентрація уваги на термінах та графіку; акцент на пунктуальності і «хорошому» плануванні;
- **Гнучкі культури:** проєкти виконуються плавно, а порядок завдань може змінюватися, коли виникають нові обставини і/або можливості; одночасна реалізація декількох етапів; гнучкість цінується вище, ніж хороша організація та пунктуальність;

Час і планування

Німеччина
Швейцарія

Японія
Швеція

Нідерланди
США
Данія

Велика
Британія
Чехія

Іспанія,
Франція

Італія

Бразилія,
Мексика
Китай

Індія,
Нігерія,
Кенія

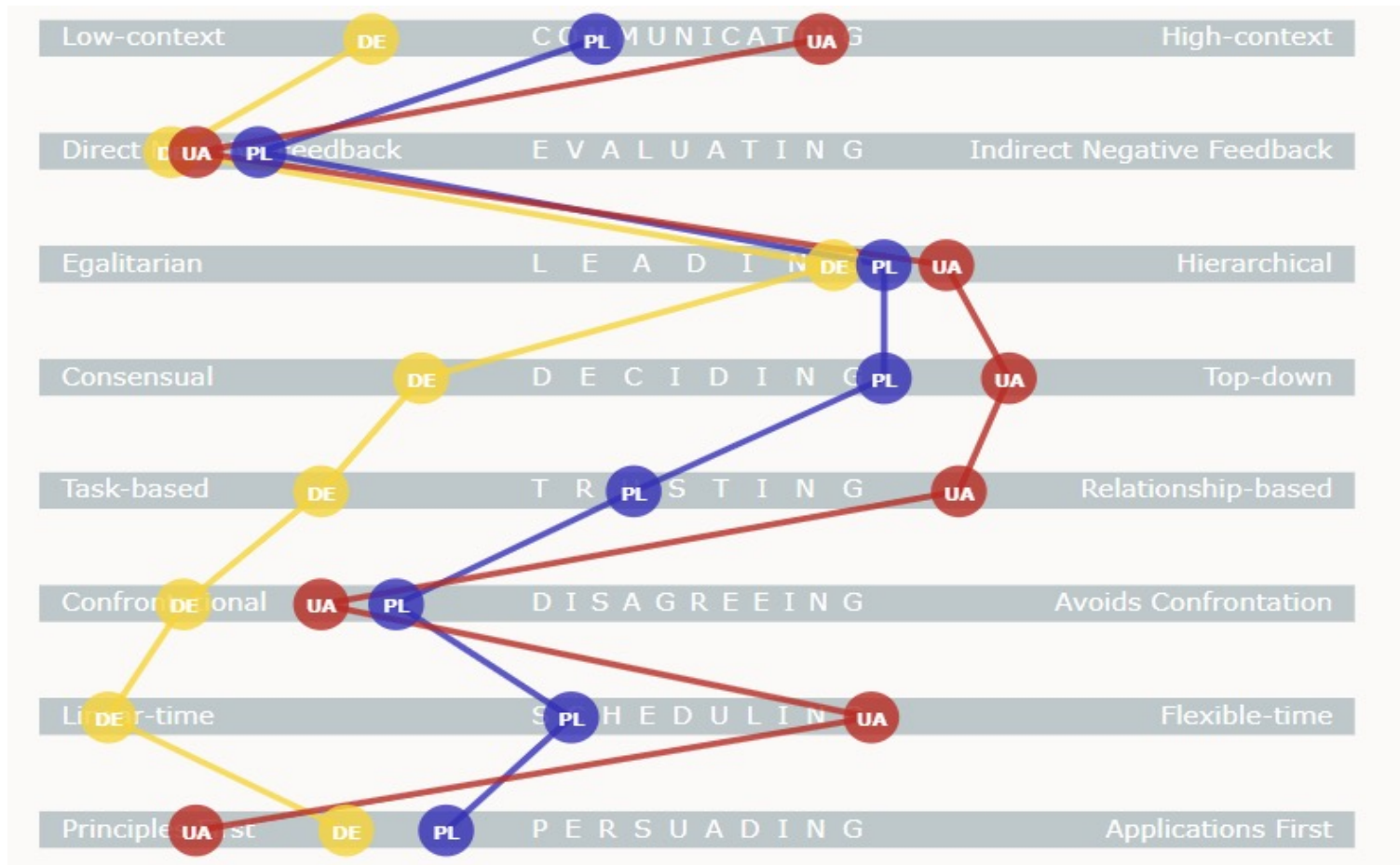


Лінійні

Гнучкі

ПОЛЬЩА ТА ЇЇ СУСІДИ





ВИСНОВОК



Варто запам'ятати!

- ✓ Існують **невидимі кордони** міжкультурні, які впливають на те, як ми сприймаємо реальність, як ми реагуємо на неї і як ми діємо в ній;
- ✓ Якщо ми ігноруємо культурні відмінності і робимо ставку на «індивідуальність», ми неминуче **приймаємо рішення оцінювати світ через призму власної культури**;
- ✓ Важливіше, ніж місце нашої країни на культурній мапі, є те, **яку позицію ми займаємо по відношенню до країни, з якою зараз співпрацюємо**;
- ✓ Усвідомлення міжкультурних відмінностей і конструктивна розмова про потреби, що виникають у зв'язку з ними, дозволяють **уникнути непорозумінь і встановити розумні правила співпраці**;

Матеріал підготовлено в рамках проекту *«Посилення потенціалу діяльності для гідної праці в соціальному діалозі: 2023-2024 р.»*, що реалізується Міжорганізаційною самоврядною незалежною профспілкою працівників CMC Poland Sp. z o. o. і компаній, та Загальнопольським конвентом агентств праці. Проєкт реалізується за підтримки Норвегії через Норвезькі фонди 2014-2021 р. в рамках програми *«Соціальний діалог – гідна праця»*.

Матеріал підготовлено на основі книги Ерін Маєр *«Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі.»*