

**Культурный интеллект как
необходимый навык 21-го
века**

Юлия Лапытько



Yuliya Larytsko/ Юлиа Лапытько HR Lead, Playtika

- 8 лет опыта в HR
- 5 лет опыта в IT HR
- Опыт работы в компаниях с такими бизнес-моделями как аутсорсинг, аутстаффинг, продукт
- Сертифицированный тренер по культурному интеллекту
- Опыт работы с 23 клиентами из 8 стран мира
- На данный момент работаю в израильской компании

Video: [Cultural Glasses TEDx](#)



Культурные очки

ПРОТИВОСТОЯТЬ: мы верим в то, что наше поведение - правильное поведение.

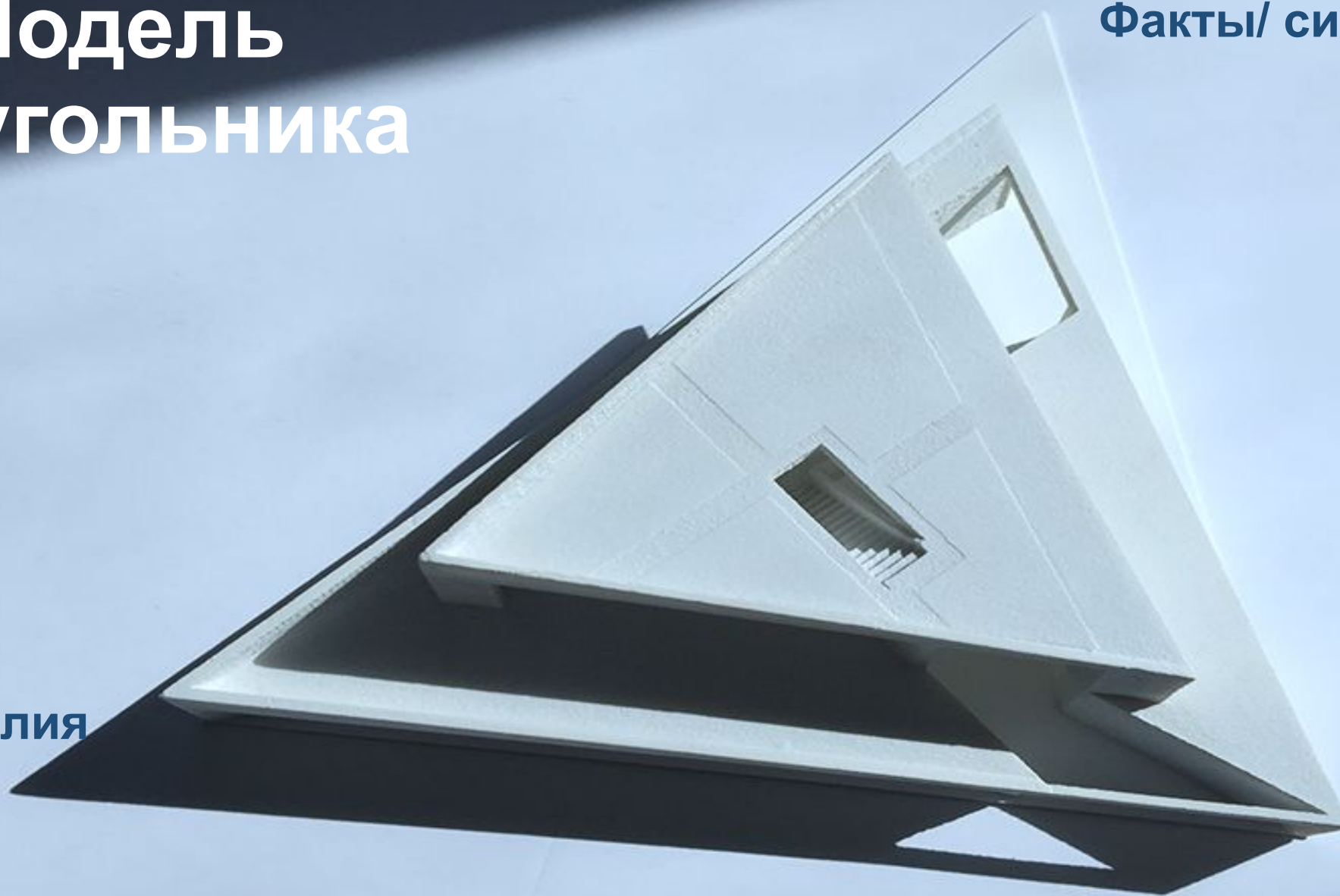
ЖАЛОВАТЬСЯ: мы изолируем себя и живем в изолированном обществе.

СООТВЕТСТВОВАТЬ: мы адаптируем свое поведение и верим в то, что можем извлечь выгоду из разнообразия культур.



Модель треугольника

Факты/ ситуация



Персоналия

Культура

The image features three overlapping diamond shapes (squares rotated 45 degrees) on a white background. The largest diamond is a medium blue color and is positioned on the left. A smaller, darker teal diamond overlaps its right side. The smallest diamond is a light green color and overlaps the right side of the teal diamond. The text is centered within the blue diamond.

Культурные модели и
теории



Erin Meyer: The Culture Map

Geert Hofstede: Onion Model, 6D Model

Edward Hall: High and Low-Context cultures

Alexander Thomas: Cultural standards

Richard Lewis: Three Dimensions Model

Richard Gesteland: Cross Cultural Business Behaviour

Lothar Katz: Negotiating International Business

Карта Культурных Различий



2nd

erin meyer

Professor at INSEAD & Author of The Culture Map

INSEAD • INSEAD

Paris Area, France • 500+

Коммуникация

**Принятие
решений**

Критика

Доверие

Убеждение

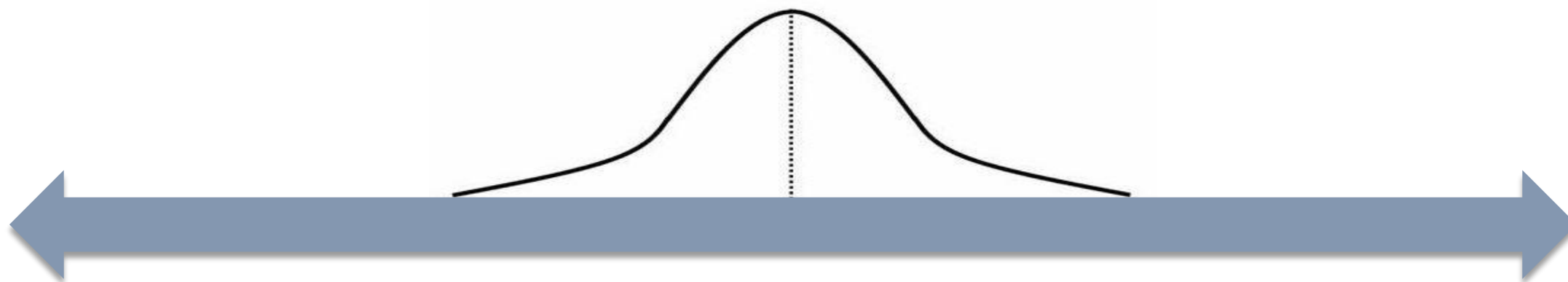
Несогласие

Лидерство

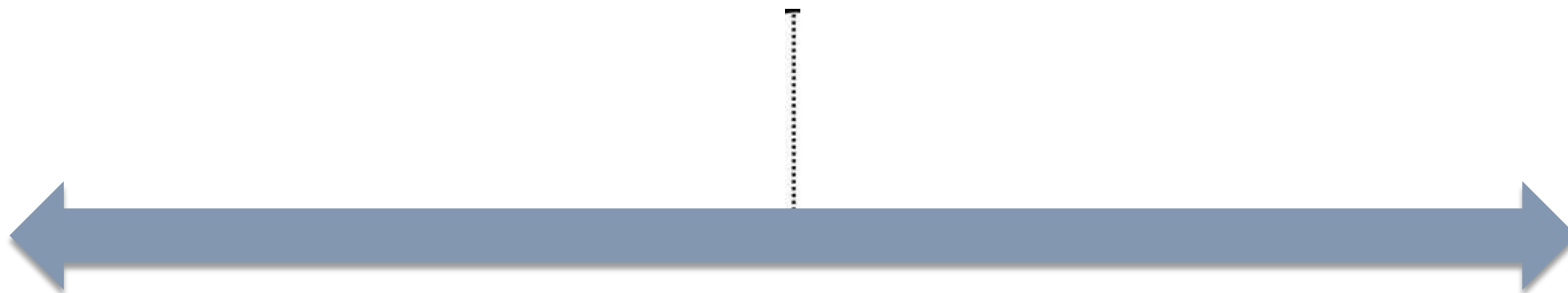
**Планирование
времени**

Как создавалась шкала


Германия



Германия



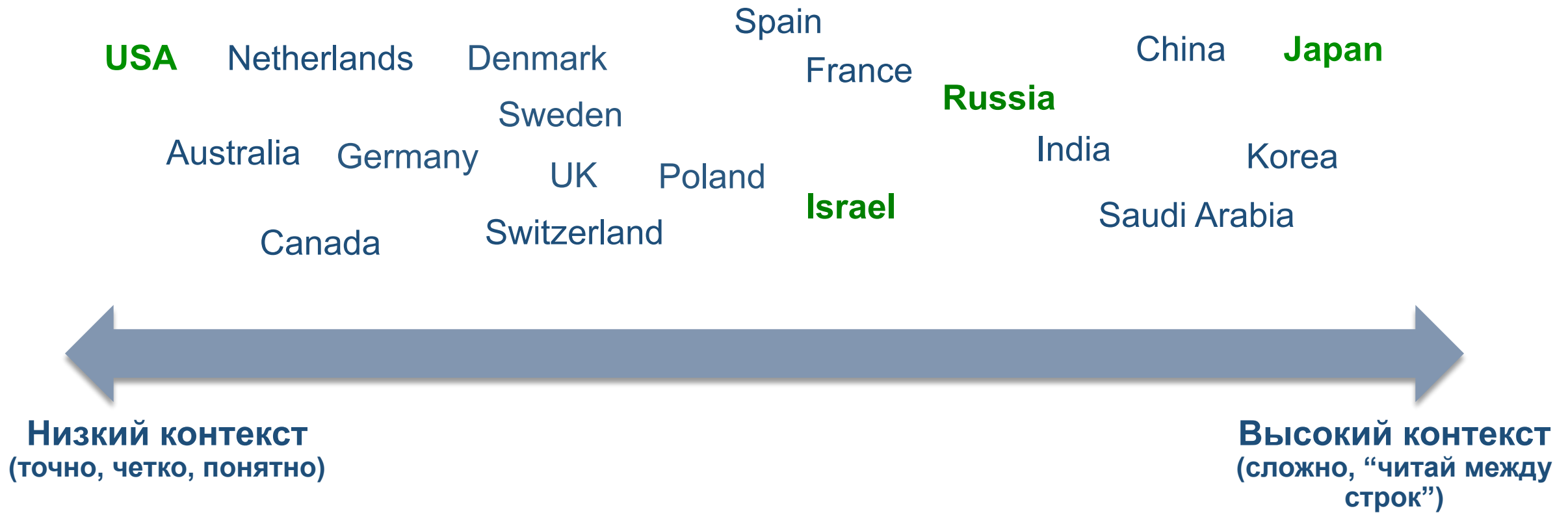
Коммуникация



Низкий контекст
(точно, четко, понятно)

Высокий контекст
(сложно, “читай между строк”)

Коммуникация



Коммуникация

Стратегии работы с людьми из низкоконтекстной культуры:

- Основная идея - перейти прямо к сути проблемы/вопроса - резюме.

Стратегии работы с людьми из высококонтекстной культуры:

- Учитесь слушать и понимать, что имеют ввиду вместо того, что говорят;
- Для того, чтобы получить однозначный ответ “да/нет” - задавайте больше уточняющих вопросов;
- Не формируйте ваше мнение слишком быстро.

Стратегии мультикультурного сотрудничества:

- Для работы с мультикультурными командами необходимо использовать стратегию для низкоконтекстных культур.

Критика



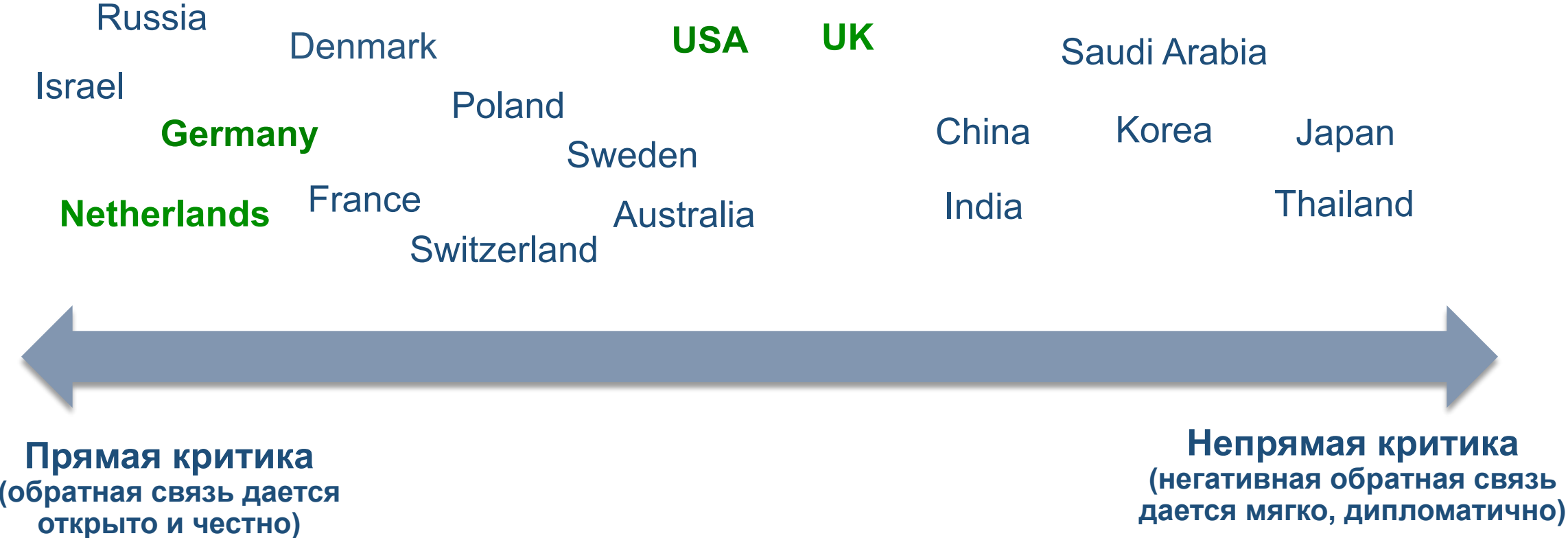
- EXCELLENT
- VERY GOOD
- GOOD
- AVERAGE
- POOR



Прямая критика
(обратная связь дается открыто и честно)

Непрямая критика
(негативная обратная связь дается мягко, дипломатично)

Критика



Коммуникация vs. Критика



Коммуникация vs. Критика

Прямая
критика

Низкий контекст

- Не воспринимайте сообщение как оскорбление/ атаку, а как открытую и честную обратную связь.
- Не пытайтесь повторить/ использовать этот стиль в разговоре, если вы из противоположной культуры.

- Будьте откровенны и открыты как при позитивной, так и негативной обратной связи. Но не ожидайте открытого фидбэка от партнеров, задавайте больше уточняющих вопросов
- Пытайтесь соблюдать баланс при подаче позитивной и негативной обратной связи.

Непрямая
критика

- Сообщения читаются между строк, но когда доходит дело до негативной обратной связи - она может быть четкой и прямой.
- Способ доставки сообщения не зависит от уровня отношений и доверия - незнакомым людям, как и близким критика доводится одним способом.
- Менеджер может никогда не услышать критику в свой адрес, особенно публично.

- Давайте обратную связь постепенно, в течение долгого времени.
- Давайте позитивную обратную связь и по возможности пропускайте негативную.

Высокий контекст

Англо-нидерландский переводчик

Что говорят британцы	Что британцы имеют ввиду	Как это понимают нидерландцы
With all due respect...	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about... I would suggest...	This is an order. Do it or be prepared to justify yourself	Think about this idea and do it if you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It doesn't really matter
Very interesting...	I don't like it	He is impressed
Please think about that some more	It is bad idea. Do not do it	It's a good idea. Keep developing it
I'm sure it's my fault	It's not my fault	It's his fault

Убеждение

Вначале принципы
(дедукция)

Вначале практика
(индукция)



Убеждение

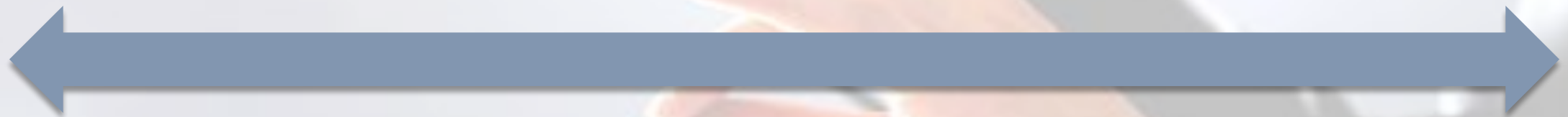
Italy Russia Poland Netherlands Canada
Germany Sweden
France Spain Switzerland Denmark **UK** Australia
Ukraine Brazil Israel **USA**



Вначале принципы
(дедукция)

Вначале практика
(индукция)

Лидерство



Эгалитарное

Иерархическое

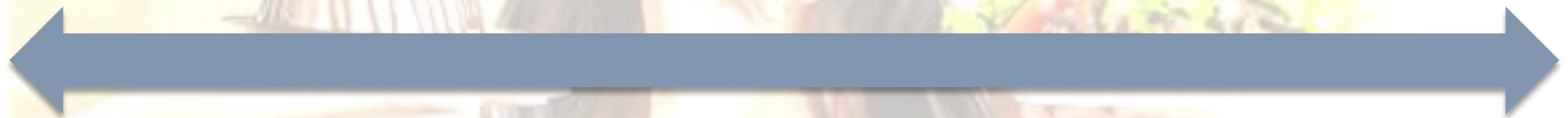
Лидерство

Краткая характеристика эгалитарной культуры	Краткая характеристика иерархической культуры
<p>Вы можете открыто не согласиться со своим менеджером при других участниках встречи.</p>	<p>Как правило мнение менеджера поддерживается, особенно на публике, даже если с ним не согласны.</p>
<p>Люди с большей вероятностью переходят к действиям, не получая согласия менеджера.</p>	<p>Люди более вероятно получают одобрение менеджера прежде чем перейти к действию.</p>
<p>Нормой считается звонить или отправлять электронные письма людям, которые на несколько уровней выше или ниже вас.</p>	<p>Общение происходит по иерархической цепочке.</p>
<p>На встрече с клиентами или партнерами вы будете сидеть и разговаривать в произвольном порядке.</p>	<p>На встрече с клиентами или партнерами вы будете сидеть и разговаривать в зависимости от уровня, который вы занимаете.</p>

Лидерство



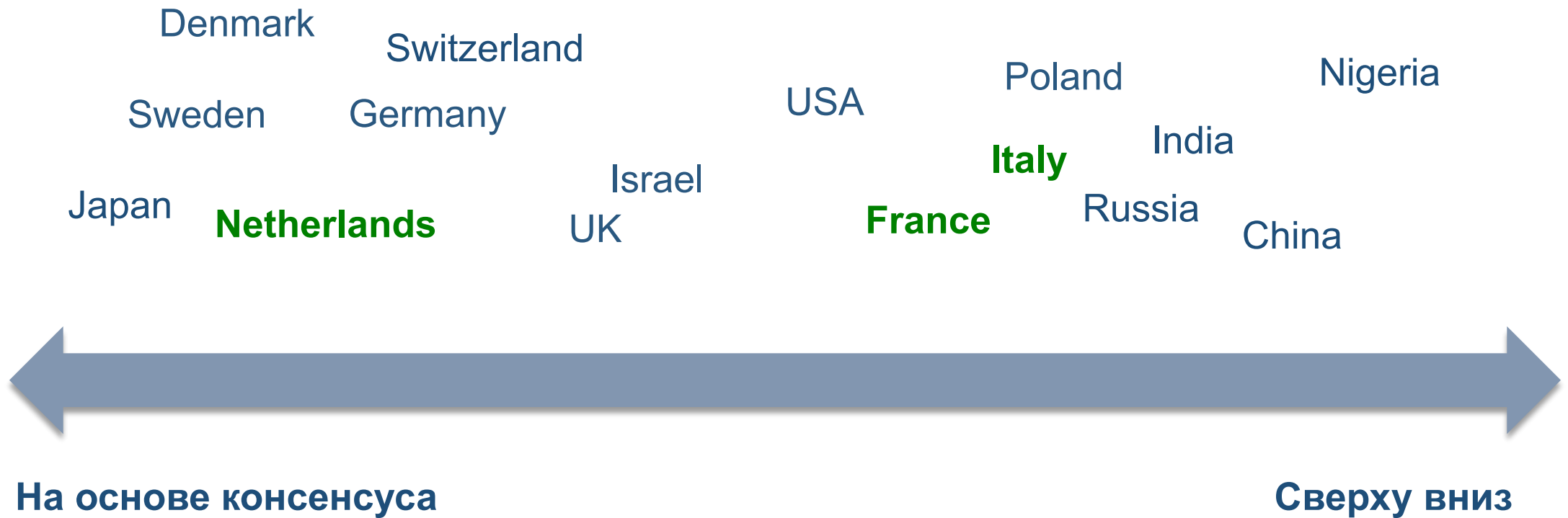
Принятие решений




На основе консенсуса

Сверху вниз

Принятие решений



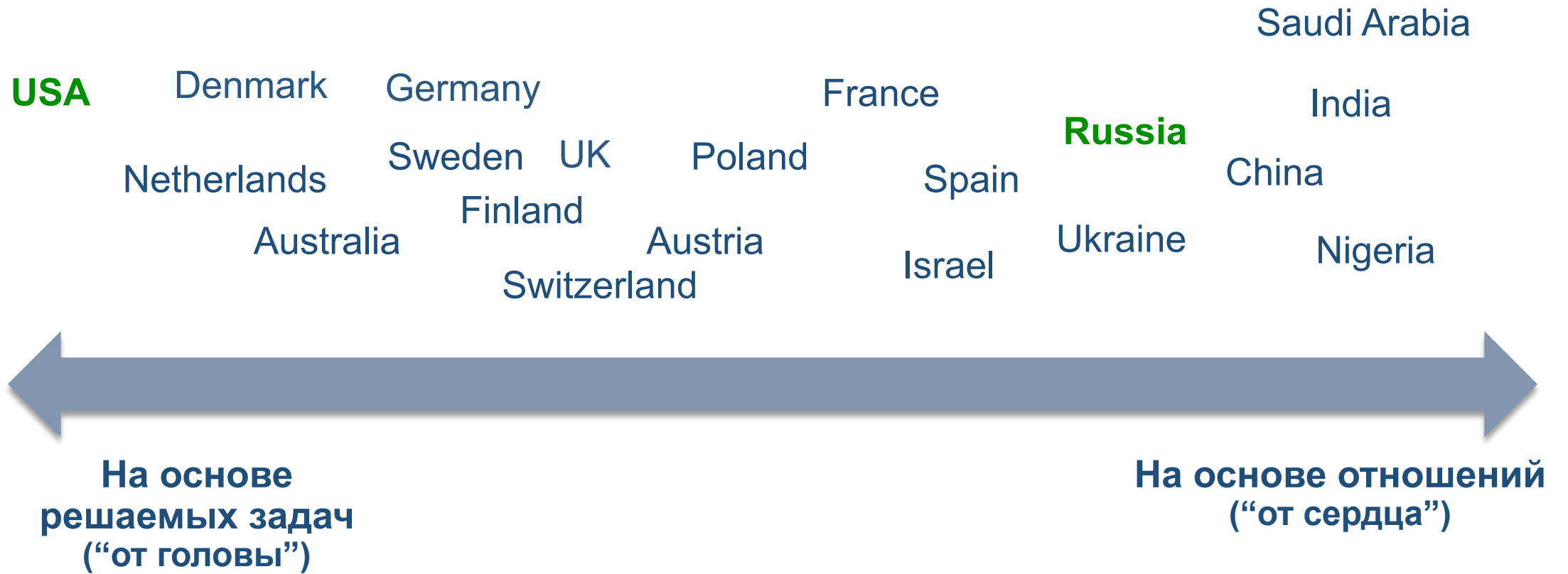
Доверие

A photograph of a young child with light brown hair, wearing a light-colored jacket and green pants, being held in someone's arms. The child is smiling and looking down. The background is a bright blue sky with soft white clouds. A large, dark blue double-headed arrow is superimposed over the image, pointing left and right.

На основе
решаемых задач
("от головы")

На основе отношений
("от сердца")

Доверие



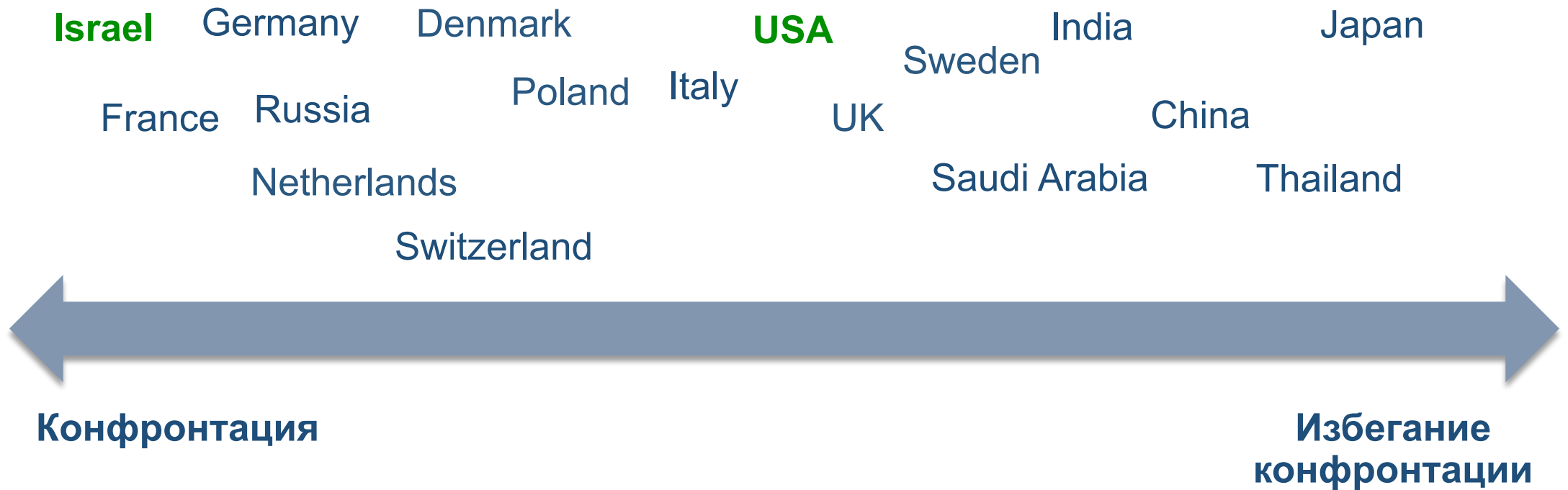
Несогласие



Конфронтация

**Избегание
конфронтации**

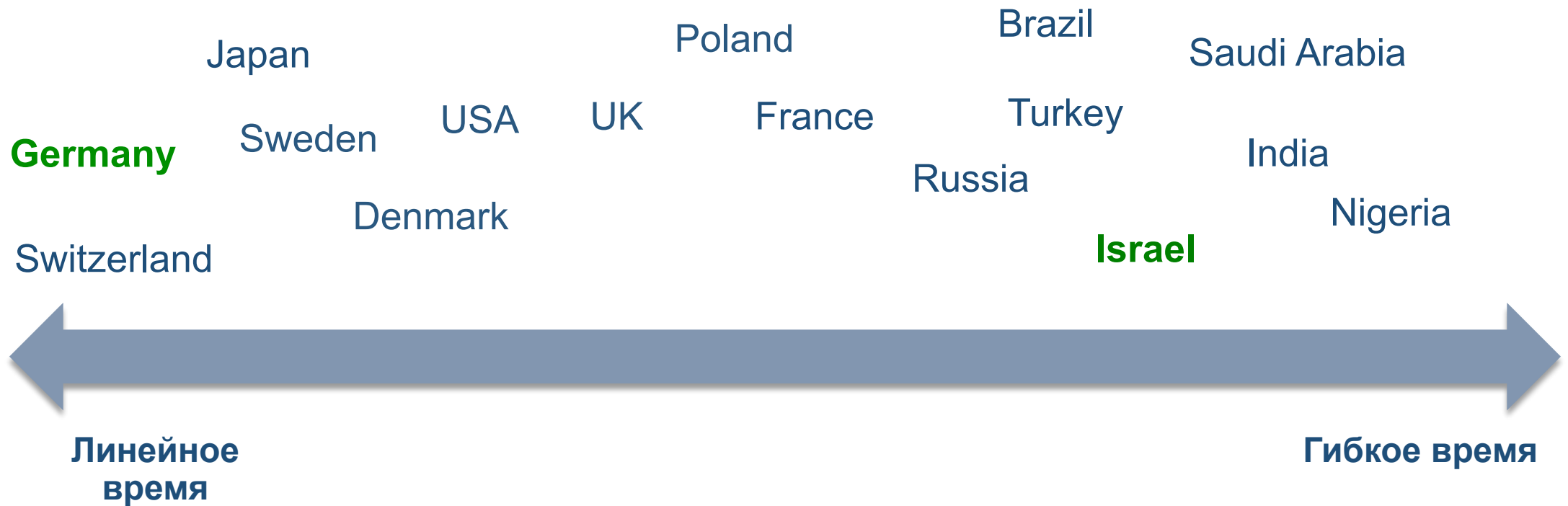
Несогласие



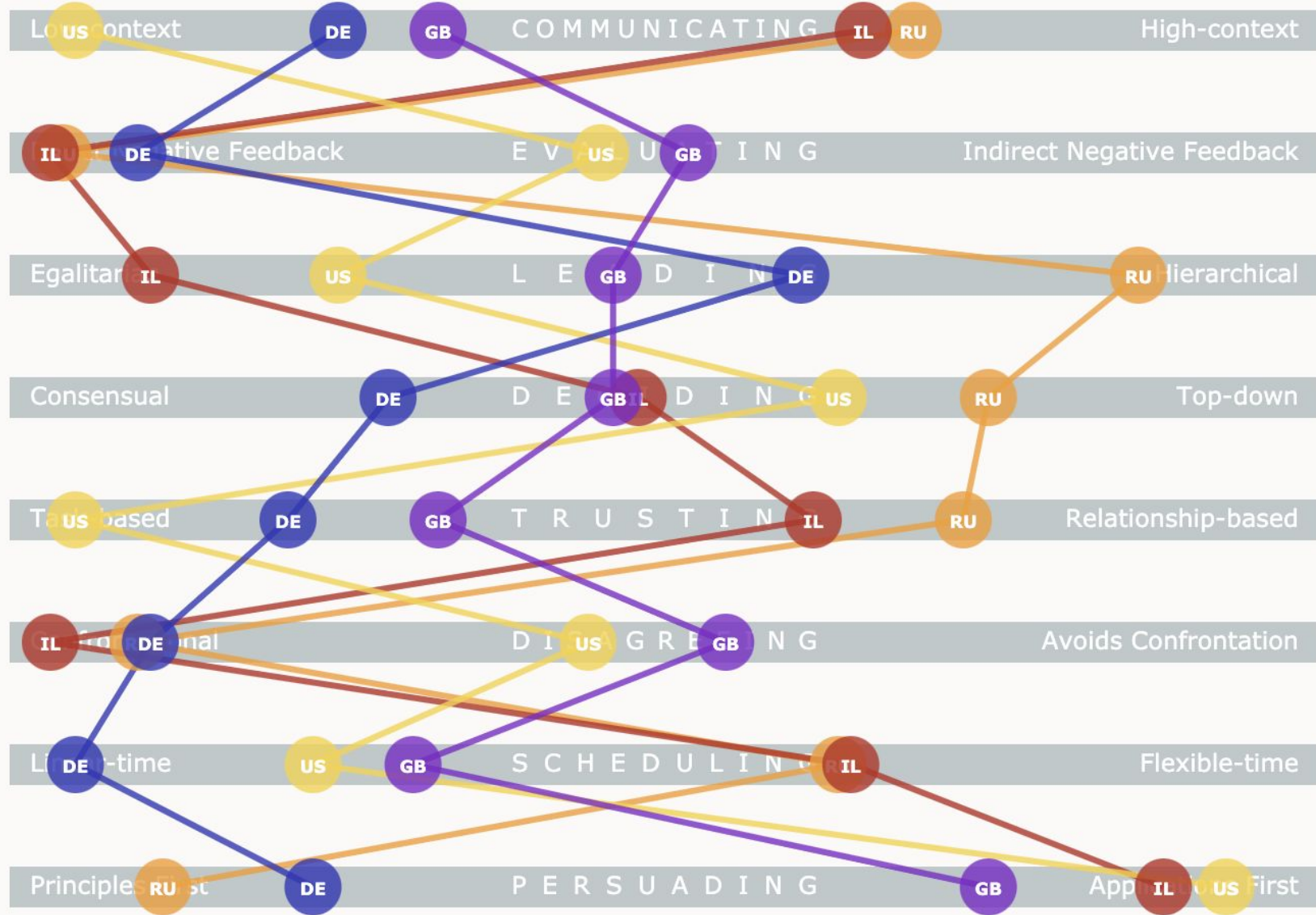
Планирование времени



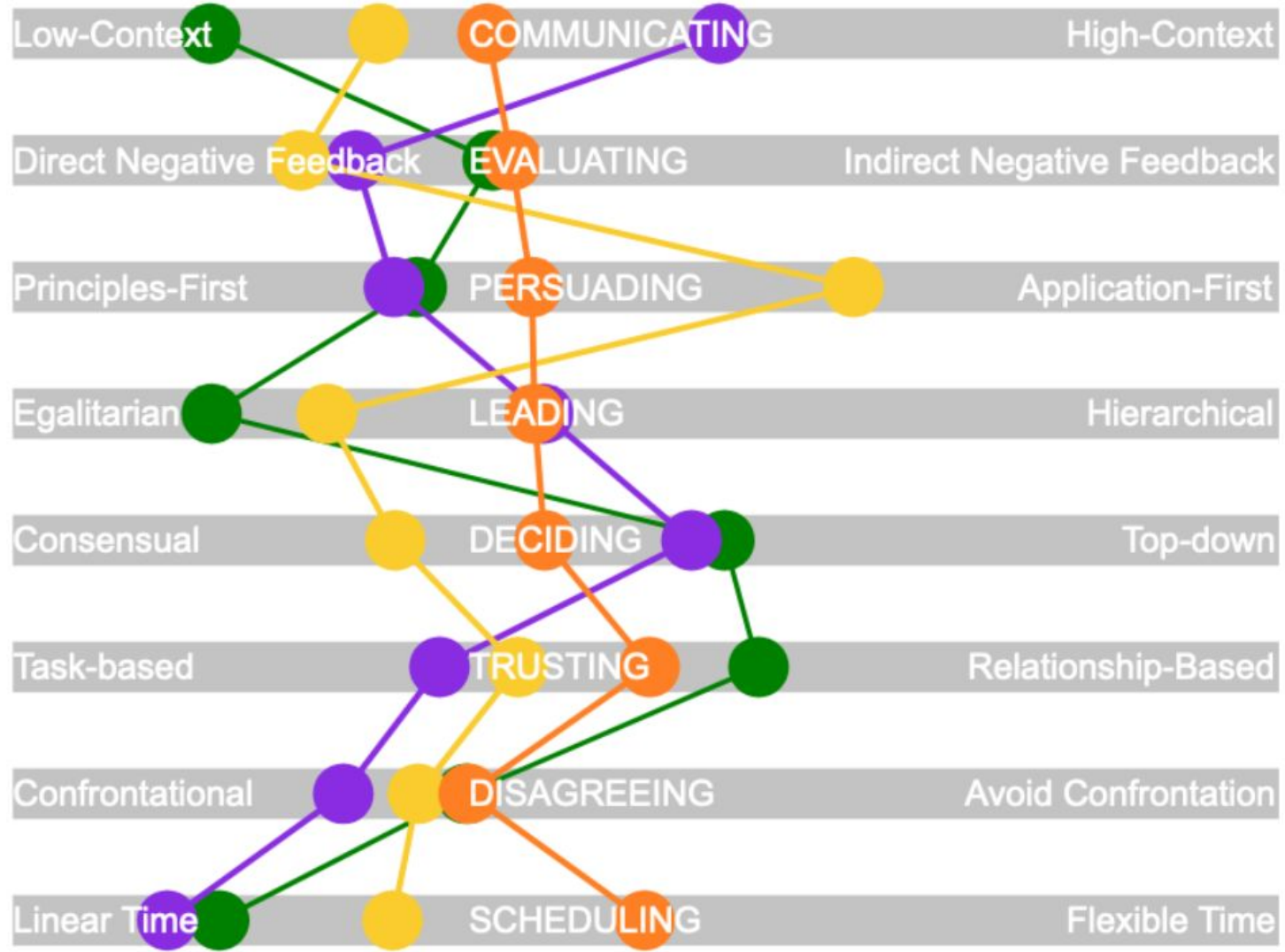
Планирование времени



● Russia
 ● Israel
 ● United States
 ● Germany
 ● UK



● Your Profile



Team Members

- JACKSON M
- HOWARD J
- CLINTON B

6 советов для понимания культур

- 1 Культуры не могут быть плохими или хорошими, лучше или хуже, они просто **разные**.
- 2 Культурные обобщения не объясняют **поведение конкретного человека**.
- 3 Не ожидайте математической точности. При изучении культур возможно, что **$1 + 2 = 5$** .
- 4 Между культурами может быть **90% сходства**, но **10% - это именно та разница**, которая вызывает проблемы.
- 5 Культуры **меняются**.
- 6 Чтобы понять другие культуры, сначала познайте свою.



“Everything that irritates us about others... can lead us about understanding of ourselves”.
Carl Jung

Capitalize on diversity!