



Найпростіше науково коректне визначення дав засновник кроскультурної науки Герт Хофстеде: «*Національна культура — колективне програмування свідомості, яке відрізняє людей з однієї суспільної групи від людей з іншої*». Це означає, що люди, які живуть у певних інституційних умовах якоїсь країни, з плином часу починають тяжіти до певних патернів поведінки.

Національний менталітет працює як компас: він визначає напрям дій і рішень у життєвих ситуаціях. Менталітет — як органічний ландшафт для рослини: як ружа не виросте на кам'янистому ґрунті, так, скажімо, у волелюбній країні не приживеться (зовсім або принаймні надовго) авторитарний режим. І навпаки: в ієрархічних суспільствах правителі, що послуговуються в управлінні суворими підходами й заборонами, — не лише прийнятні, а й бажані.

### СО: Національний менталітет змінюється?

**МС:** Тільки зі зміною формальних інститутів. Його неможливо змінити лозунгами, інформаційними кампаніями чи через вплив лідерів думок та експертів. Нашу поведінку «внормовують» формальні інститути (через правила, вимоги, підходи до навчання, рамки прояву громадянської активності), — тому саме їх модифікування може запустити процес зміни національного менталітету, зокрема із застосуванням комунікаційних інструментів, медіа. Причому менталітет змінюється не глобально й відразу, а нерівномірно і поступово.

Візьмімо, до прикладу, так зване сингапурське диво — трансформацію Сингапуру в 60-90-х роках ХХ століття, впродовж 31-річної каденції прем'єр-міністра Лі Куана Ю. Тоді країна перетворилася з відсталої аграрної на розвинуту індустріальну державу. Та мало хто знає, що запорукою цього успіху були інституційні реформи зі змінами законодавства і суворим контролем за його дотриманням. Однак підхід Лі Куан Ю виявився надто радикальним для сусідніх азійських країн, де він геть не прижився через ціннісну несумісність і частково тому, що у сингапурській моделі діяли сильні демократичні інститути з механізмами регуляцій. Їхні рішення були однакові для всіх, незалежно від суспільного статусу.

Читайте також: **Що передбачив Джорж Орвелл у путінській Росії**

### СО: Які характерні риси національних менталітетів поляків та українців?

**МС:** Повага — передусім. Якщо ти хочеш успішно співпрацювати з поляком або українцем, то маєш говорити з позиції поваги. Друге — поступове формування довіри. Тобто: я спостерігаю, як ти поводишся в роботі й у інших взаємодіях, чи виконуєш обіцянки, і лише після цього вирішую, чи варто тобі довіряти. Тобто ні поляки, ні українці довіру авансом не проявляють — її треба напрацювати. А для цього потрібен час і людський контакт.

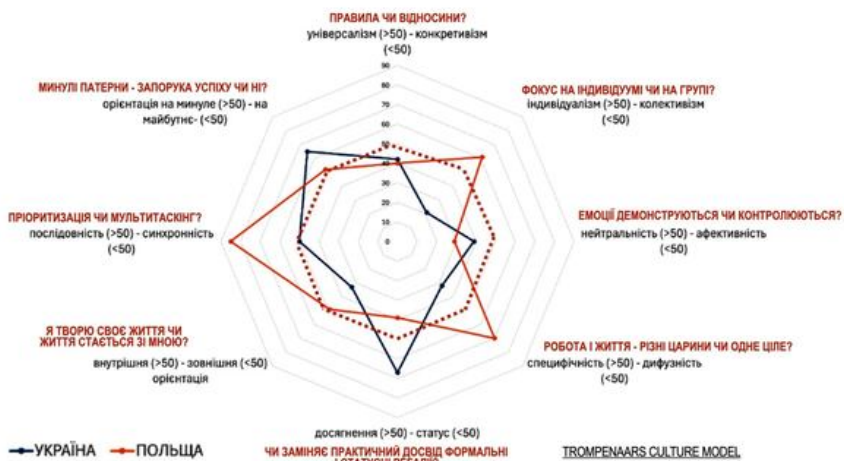
Також і для українців, і для поляків характерне досягнення згоди через активну незгоду — спочатку сперечатимемося, а потім (можливо!) дійдемо спільної думки.

Є ще така поведінкова норма центрально- і східноєвропейських культур, як *criticism before appreciation*. Спочатку критика, потім схвалення. Наприклад, ні в польській, ні в українській культурах немає концепту *feedback* на західний манір. Коли в розмові представників англо-саксонської культури, звідки пішло це поняття, зринає слово *feedback*, то ніхто не очікує ні підступу, ні перемоги. В Польщі й Україні *feedback* передусім сприймається як критика: «що не так», «що треба змінити», «що потребує корекції», «хто винен».

### СО: Отож спільні риси в українців і поляків є, а як щодо розбіжностей?

**МС:** Я помітила, що фразу «культурні відмінності» часто сприймають негативно — наче, щоб продуктивно взаємодіяти, національні культури мають бути однаковими чи подібними. Це не так. Продуктивна взаємодія між представниками будь-яких національних культур завжди можлива — при бажанні обох сторін розуміти особливості одне одного і враховувати їх при виборі слів та ухваленні рішень. Бо не існує у світі двох ідентичних національних культур — навіть менталітети країн зі спільними кордонами та історичним минулим (турбулентним чи ні) істотно відрізняються.

Щоб проаналізувати культурні прояви поляків та українців, варто вдатися до системи Фонса Тромпенаарса, спеціаліста з крос-культурного менеджменту. Він виокремив вісім культурних проявів, кожен із яких має два полюси, тобто «або-або». І певна культура буде ближча до одного або іншого полюсу конкретного прояву.



З діаграми видно, що українці і поляки мають подібності — географічна близькість та спільний історичний досвід даються взнаки. У нас схожа орієнтованість на відносини і врахування контексту при ухваленні рішень і формуванні суджень. Себто Україна і Польща — конкретивістські, а не універсалістські культури. Це означає, що *nothing personal, just business* ні в Україні, ні в Польщі не спрацює — потрібна довіра, розуміння, з ким взаємодієш, зокрема на особистісно-людському рівні, а не лише професійному.

Ми не поспішаємо відкриватися і ділитися інформацією, доки не пересвідчимось, що це доцільно і безпечно — з точки зору можливого осуду чи нерозуміння. Ми різко реагуємо на неповагу, хоча в моменти емоційного перевантаження і складнощів можемо бути гострими на язик і за словом у кишеню не поліземо. І Україна, і Польща — афективні культури, для яких важливо проявляти емоції і зчитувати їх з іншого. При ухваленні рішень ми «скануємо», як інша сторона ставиться до нас і нашого рішення, чи у відносинах є взаєморозуміння і взаємопідтримка, чи вони суто «транзакційні» (хоча це не працює ні в Польщі, ні в Україні).

В обидвох культурах потрібно мати якщо не дружні, то принаймні теплі відносини чи світоглядну сродність, щоб вступати у тісну взаємодію. Відповідно рішення ухвалюються, зважаючи на реакцію команди чи довіреного кола. *«Ось вам рішення — змиріться з ним»*, — англосаксонський підхід, який не буде ефективним у Польщі й Україні.

Для обох культур дуже важливий зв'язок між минулим і майбутнім. Тобто стрімкі й ґрунтовні зміни, скажімо, в компанії чи загалом житті країни, зазвичай пояснюються з точки зору того, що ми до цього робили і до чого все йде. В майбутнє-орієнтованих культурах, наприклад, у США чи Китаї, фокус буде на «продажі світлого майбутнього» й обґрунтуванні потреби зтягнути паски і потерпіти тимчасові незручності зараз. А в минуло-орієнтованих — фокус на поясненні, чому ми вчора йшли назад, а сьогодні — рушили вперед. Без цього «світле майбутнє» не буде привабливим і зрозумілим. Ба, більше — ніхто сьогодні не терпить незручності заради того завтра, яке може й не настати.

### **СО: Чим ще відрізняються українці і поляки?**

**МС:** Я зупинюся на трьох таких найвиразніших «унікальностях» — за тією ж системою Фонса Тромпенаарса. Польща — культура індивідуалістична, а Україна — колективістична. Що це означає? Наприклад, сфера управління людьми: у польській культурі фокус на цілях, показниках і вимогах. Тобто навіть якщо результат неідеальний, але відповідає запити і цілі, то він вважається задовільним. При ухваленні рішень тут також важливо враховувати особливості й потреби залучених людей, бо «більшість так вирішила» в індивідуалістичних культурах — не аргумент. Також у польській культурі важливий баланс між роботою й особистим життям.

Україна — культура колективістична. При управлінні людьми й ухваленні рішень у нас фокус на залученості, причетності й результаті, який група вважає ідеальним. Неідеальний результат сприймається як недостатній. І тут цікавий момент із працюванням понад норму, яке в українських командах узвичаєне. Якщо весь колектив перепрацює, а хтось один іде додому вчасно (при цьому виконавши всі ключові показники ефективності), команда цього «неробу» відкидатиме, бо він «докладає мало зусиль».

Читайте також: **Юзеф Пілсудський проти України: імперський дискурс**

### **СО: Як українці і поляки підходять до виконання завдань?**

**МС:** Польща — культура послідовна. Це означає, що на виконання завдання є конкретний час, і якщо два завдання збіглися у часі, то виконання одного з них переставлять на пізніше. А постановка цілі «усе терміново і на вчора» викличе подив і потребу уточнити пріоритети. Послідовність національних культур вкорінена у розвиток норми верховенства права — що раніше запрацювала ця норма, то послідовніша у проявах національна культура. У Польщі показник послідовності доволі високий — 85 із 100.

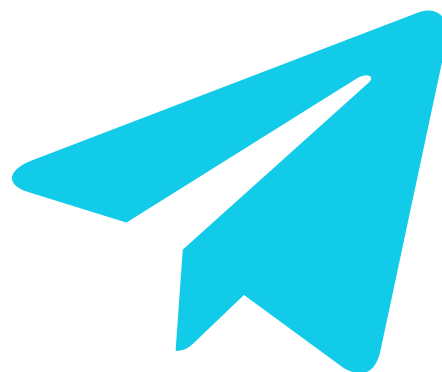
Україна — культура синхронна, але дуже близька до послідовності (в неї показник — 50, а від 51 уже починається послідовність). Це означає, що українці тяжіють до мультитаскінгу, тобто багатозадачності, і спроб робити усе, відразу й швидко. Частково це зумовлено турбулентною історією, за якої довгострокове планування було (і залишається) неможливим, а ще специфікою відносин громадяни — держава: більшість українців не довіряє більшості державних інститутів, зокрема уряду, Верховній Раді, судовій системі, прокуратурі й антикорупційним органам.

Тому при співпраці полякам і українцям варто чітко домовлятися про умови і дедлайни, визначити почерговість важливих дій, синхронізувати пріоритети. Не залишати непропрацьованих аспектів співпраці, які кожна сторона трактуватиме на свій розсуд.

### **СО: А як щодо взаємодії з іншими, відкритості?**

**МС:** Тут теж спостерігаються відмінності. Україна — дифузна культура, яка тяжіє до максимального особистого зближення в умовах, коли потрібна тривала і складна співпраця. Звідси прагнення дізнаватися про особисті деталі, проводити спільно дозвілля за межами роботи (а хто так не робить у «тусовій» команді — не стане своїм), ділитися проблемами і давати поради, навіть коли їх не просили. Порада — ознака піклування і небайдужості. Простою мовою: якщо двоє українців задіяні у тривалому складному проєкті й працюють ефективно, велика ймовірність, що вони — друзі в житті або ж принаймні товаришують, мають спільні інтереси, разом мандрують, вітають одне одного з днями народження. Усе це про дифузну культуру.

Польща — культура специфічна, в якій відносини чітко поділені за сферами: робота — це робота, а життя — це життя. Звісно ж, і в професійному колі можуть виникнути товариські стосунки, але вони не є запорукою продуктивності і не обов'язкові для її досягнення. Повага — так, але спільно їздити на відпочинок і ходити на дні



народження за межами офісу не обов'язково. З особистими деталями і порадами тут теж треба без фанатизму, бо у польській культурі довіра формується за іншим патерном. Українці на роботі спочатку резонують по-людськи, а потім ефективно співпрацюють, а поляки — спочатку спрацьовуються, а потім можуть (або й ні) сформувати приязні відносини.

### **СО: А як щодо трендів? Поляки й українці зближуються чи віддаляються у своїх цінностях, переконаннях, нормах суспільної поведінки?**

**МС:** Кожна національна культура має свої особливості та патерни розвитку, вкорінені в її клімат, географію, ландшафт, наявність в історії війн, пандемій, природних катаклізмів, досвіду колонізованості чи колонізації. Тому тут не можна сказати, що польська і українська культури відносно одне одного кудись рухаються. Вони розвиваються відповідно до патернів, закладених минулим, і наявного балансу формальних і неформальних інститутів та цінностей на рівні держави і громадян.

Але оскільки українці й поляки мають спільний історичний досвід, то їм, з точки зору додання культурної дистанції, сформувати ділові чи дружні відносини між собою набагато простіше, ніж, наприклад, із представниками культур Східної Азії.

### **СО: А як знаходити спільну мову довкола складних тем?**

**МС:** Коли є розбіжність у думках із представниками іншої культури, то передусім варто розважити, чи це конфронтаційна чи неконфронтаційна культура. Культурні конфронтаційні більш критичні, гостріші в виявах того, що їх не задовільняє. Вони схильні не просто до критики й аналізу того, що їх не влаштовує, а й до шукання того, хто винен, хто «це накоїв». Культурні неконфронтаційні — навпаки: максимально відтягують у часі саме лише інформування про те, що щось пішло не так.

Україна і Польща — культури конфронтаційні (з різним ступенем прояву), тобто воліють сказати, що не влаштовує, і тягнуть до загострення негативних аспектів. Тому в диспутах між ними важливо дотримуватися схеми аналізу: що сталося — наслідок — що робимо. Себто уникати питання, хто винен. Тоді дві конфронтаційні культури концентруються на знайденні спільного рішення, а не грузнуть у з'ясування, чия провина більша. Це така широка культурна рамка без прив'язки до конкретної теми.

Читайте також: **Чому без єдності, лідерства й політичної волі ЄС не зможе самостійно подбати про свою безпеку**

### **СО: Після початку повномасштабної війни багато українців опинилось у Польщі, де шукають роботу і будують кар'єру. На що їм варто звернути уваги, щоб адаптація на новому ринку праці була легша?**

**МС:** Поради щодо адаптації в іншій національній культурі універсальні для всіх країн. Передусім потрібно дізнатися більше про культуру, в якій доведеться жити, — про її норми, прояви, особливості. Наприклад, при пошуку роботи у Польщі важливо акцентувати не тільки на своєму досвіді, а й на освіті, професійних сертифікатах, — роботодавці у ЄС звертають на це увагу. Трапляється, що на роботу не беруть через неможливість підтвердити певні формальні вимоги — яким би обширним (на словах — бо роботодавець не може це перевірити) не був досвід.

Вміння працювати системно, відповідно до поставлених вимог, не менш важлива, ніж креативність і вміння чинити «не за правилами». Що, до речі, у переважній більшості національних культур не схвалюється.

Не варто вдаватися до оціночних суджень і порівнянь. Є такий вислів: *«Коли приїхав до Риму, то чини, як римляни»*. Варто розібратися в поведінковій відмінності й тому, яка за нею логіка. Часто українські фахівці, ще як слід не освоївшись на новому робочому місці, пропонують зміни і «покращення», нерідко — досить ґрунтовні. Бо в нашій культурі це свідчить про залученість, прагнення бути корисним. У Польщі (як і багатьох інших країнах ЄС) ідея щось змінити автоматично тягне за собою міркування: «скільки людей доведеться звільнити чи найняти?» і «які засади внутрішньої політики треба переписати відповідно до законодавчих вимог?». І те, і те вимагає грошей і часу. Тому не варто поспішати з трансформуванням компанії-роботодавця, щойно розпочавши роботу. Краще зватися за виконання поставлених завдань і досягти результатів. Бо часто пропозиції змін не потрібні, а дуже навіть доречні, проте вони мають відповідати конкретному запиту й іти в пакеті з чіткими пропозиціями щодо бюджету й термінів.

При кроскультурній взаємодії варто керуватися принципом взаємного збагачення: всотуємо інформацію і ділимося нею, вивчаємо інший менталітет і пояснюємо наш. Ставимо уточнювальні запитання і розказуємо про наш досвід — усе в форматі обміну думками, а не за принципом «зараз я вас всіх навчу, як треба». Бо поведінка, яка в одній національній культурі — запорука успіху, в іншій — запорука проблем. Як-от тяжіння до терміновості в Україні, де «все на вчора» — нормальна форма дедлайну, натомість у Польщі інший підхід до пріоритизації, хоча і тут, звісно, трапляються формажори. Однак в Україні швидкість — серед ключових ознак якісно виконаної роботи, бо хтозна-що буде завтра. Скажімо, приблизно 45 % українців перед повномасштабним вторгненням не планували своє життя, — за даними соціологічної групи «Рейтинг».

### **СО: Зараз український бізнес активно освоює польський ринок. Які звичні для українців моделі будівництва відносин та бізнесу можуть не спрацювати в Польщі?**

**МС:** Тут варто звернути увагу на підхід до ролей і посадових обов'язків. У Польщі це буквальні інструкції, себто рамки, за які фахівець не буде виходити. Формальні вимоги у польській діловій культурі — орієнтир, виконання якого сигналізує працівникам, що вони досягають важливих для роботодавця результатів.

В Україні опис ролей та обов'язків на роботі — широкі рамки, наповнення яких варіюється залежно від рівня навантаження і стилю управління командою. Ба більше, регулярно «перевищення очікувань», «прояв ініціативи» та інші способи зробити



НОВИНИ ПАРТНЕРІВ

РЕКЛАМА

більше, ніж прописано, в Україні вважається схвальним, — за цими ознаками керівництво розрізняє, який працівник залучений, а який ні.

Також варто звернути увагу на стиль лідерства. В Україні найефективніший лідер визнається підлеглими як такий. Тобто послух є добровільним вибором і проявляється (за умов поваги) до лідера як людини, здатної випередити або розв'язати конфлікти у команді. «Профі, але сволота», — розповсюджена несхвальна характеристика лідера з високим рівнем фаховості, але без контакту з командою. Також важливі лідерські прояви — вміння за потреби «зробити руками, а не лиш командувати» і залучати колектив до ухвалення рішень (інакше він їх саботуватиме).

У Польщі лідер — передусім рішучий та експертний, здатний розв'язувати проблеми автономно. Людські відносини важливі — на рівні поваги і дотримання ділового етикету, але глибинне «резонування» на особистому рівні з підлеглими не є критично необхідним.

Окрім цього, варто розібратися, що підлеглі розуміють під «продуктивністю», «роботою» і «відповідальністю». У польській та українській культурах різне менталітетне підґрунтя цих термінів. В Україні керівники за замовчуванням вважають, що підлеглі (бодай тимчасово) мають поступитися вільним часом і комфортом заради високого результату чи розв'язання кризової робочої ситуації. Понаднормова робота — варіант норми, на рівні базових очікувань. Якісна робота асоціюється з докладанням надзусиль, натомість робота «за скриптом» чи «за формальними вимогами» часто сприймається як виконана недбало.

Важлива особиста лояльність працівника до очільника, що проявляється через демонстрацію надійності: раптом що — підлеглий не підведе і братиме «на особистий контроль» важливі і складні завдання. У Польщі робота за замовчуванням не обумовлює зазіхання на особисте життя працівника, мати яке — очікувано і схвально. Понаднормова робота — предмет формальних домовленостей, її від підлеглих не очікують за замовчуванням. Якісна робота унормована формалізованими вимогами і показниками і не має проявлятися через виконавську дисципліну і предметний внесок у бізнес-результат. Чинник особистої лояльності — не першочерговий, а небажання поглиблювати фахові відносини до товариських — розповсюджена норма.

Читайте також: **Чорна діра майбутнього путінської Росії**

### **СО: Чи можуть поляк і українець з рівня, наприклад, колег, перейти на рівень друзів?**

**МС:** Кроскультурна наука та й загалом практичний досвід консалтингу і просто взаємодії з людьми говорять про те, що дружні стосунки можливі між будь-якими національними культурами, просто є умова. Ти мусиш хотіти зрозуміти цю культуру, ти не можеш дивитись на неї тільки крізь свою оптику, інакше не збагнеш розбіжностей, а отже, не вдасться сформуванню відносин.

Я в ролі такого собі кроскультурного друга раджу тут три базові правила. По-перше, ми уточнюємо, а не стверджуємо. Не — «дивно у вас оце відбувається», а — «допоможи мені зрозуміти ті чи інші дії».

По-друге, варто уникати оціночних суджень («а поляки/українці такі-то...») і намагатись зрозуміти, чому все працює саме так. Порівняння, хто «швидший», «креативніший», «(не)пунктуальніший» тощо, — контрпродуктивні, тим більше, коли йдеться про формування людських відносин.

Варто пам'ятати, що немає «поганих» і «хороших» національних культур — кожна самобутня і варта поваги. Я раджу ставитися до кроскультурної взаємодії як до можливості отримати ключі від багатьох дверей. І хоча спочатку кроскультурна взаємодія вимагає зусиль у «перемиканні» між «культурними режимами», з часом формується звичка.

Якщо ти не спробуєш зрозуміти іншу культуру, буде важко адаптуватися і товаришувати з її представниками. Тож головне — відкритість.

**Світлана Овчарова, опубліковано у виданні НОВА ПОЛЬЩА**

Читайте також:

- **Українсько-польські відносини: досвід побратимства у боротьбі зі спільним ворогом**
- **Туск закликав поляків і українців до нової солідарності**
- **РФ помстилася Польщі за санкції проти свого посольства**
- **Українсько-польського конфлікту немає**
- **Тімоті Снайдер про витоки сучасної України: Спадщина Грушевського та Рудницького, або Коли українці стали нацією**
- **Мирослава Барчук: Правда посередині - це брехня**

Share 0

Читайте «Аргумент» в **Facebook** и **Twitter**

Если вы заметили ошибку, выделите ее мышкой и нажмите **Ctrl+Enter**.

Коментарі

## ВІДЕО

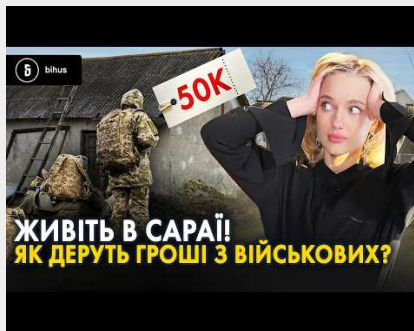
Про що не можна було жартувати в СРСР



HEAVY SHOT, VAMPIRE, NEMESIS: як «Баба Яга» б'є ок\*пантів



Воюєш? Плати більше! 50к за оренду і космічні комісії: як виглядає ринок житла на фронті?



[Головна](#) [Про сайт](#) [Опитування](#)

© 2011 «АРГУМЕНТ»

**Републікація матеріалів:** для інтернет-видань обов'язковим є пряме гіперпосилання, для друкованих видань - за запитом через електронну пошту. **Посилання або гіперпосилання повинні бути розташовані при використанні тексту - на початку використовуваної інформації, при використанні графічної інформації - безпосередньо під об'єктом запозичення.** При републікації в електронних виданнях у кожному разі використання вставляти гіперпосилання на головну сторінку сайту [argumentua.com](http://argumentua.com) та на сторінку розміщення відповідного матеріалу. За будь-якого використання матеріалів не допускається зміна оригінального тексту. Скорочення або перекомпонування частин матеріалу допускається, але тільки в тій мірі, якою це не призводить до спотворення його сенсу.

Редакція не несе відповідальності за достовірність рекламних оголошень, розміщених на сайті, а також за вміст веб-сайтів, на які дано гіперпосилання.

Контакт: [uargumentum@gmail.com](mailto:uargumentum@gmail.com)