**РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВИХ КУЛЬТУР В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.**

**Тема 1. Культура в міжнародному бізнесі в умовах глобалізації.**

*Є дуже простий і вірний спосіб дізнатися, хто виграє переговори: той, хто довше тримає паузу.*

Роберт Холмс

*Невдало планувати - значить планувати невдачу.*

Бенджамін Франклін

*Про людину слід судити не по її відповідям, а по її питанням.*

Вольтер

**Мета**: з’ясувати сутність та елементи культури; розкрити сутнісні характеристики ділової культури; визначити значення культури для міжнародного бізнесу в професійній підготовці майбутніх фахівців; проаналізувати основні підходи до класифікації культури; ознайомитись із специфікою класифікаційних критеріїв Е. Холла, Р. Льюїса та Г. Хофстеде; виявити особливості висококонтекстуальної, низькоконтекстуальної поліхромної, монохромної культури; виявити риси моноактивних, поліактивних та реактивних культур; розглянути шість вимірів культури Г. Хофстеде.

**План**

1. Сутність та елементи культури.
2. Поняття та рівні ділової культури, її основні характерні риси.
3. Класифікація культур за підходом Е. Холла.
4. Класифікація культур Р. Льюїса.
5. Класифікація культур Г. Хофстеде.

**🖉 Основні терміни і поняття**

Культура, ділова культура, національна культура, економічна культура, міжнародна компанія, міжнародний бізнес, соціальна стратифікація, соціальна мобільність, соціальна структура, висококонтекстуальна культура, низькоконтекстуальна культура, моноактивна культура, поліактивна культура, реактивна культура, мова, способи комунікації, невербальна комунікація, вербальна комунікація, релігія, цінності та установки, дистанція влади, індивідуалізм, колективізм, маскулінність, фемінінність, уникання невизначеності, довготермінова орієнтація, потурання на противагу стримуванню (індульгенція).

📚 **Основні теоретичні положення**

1. Сутність та елементи культури.

У науковій літературі існує значна кількість різноманітних термінів поняття «культура». Це пояснюється тим, що серед вчених не існує єдиного підходу до визначення культури. Так, наприклад, видатний вчений в сфері дослідження культури Г. Хофстеде пропонує досить широке визначення культури:

***🕮 Удосконалюємо ділову англійську мову.*** "Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others . It is always a collective phenomenon , but it can be con nected to different collectives".

Г. Гофстеде виходив з того, що культура як «колективне духовне програмування» визначає установки та поведінку людей. Сама культура змінюється з працею, а якщо змінюється, то дуже повільно. Вона має тенденцію втілюватися, кристалізуватися в створюваних людьми громадських інститутах. У свою чергу громадські інститути в певній мірі як обмежують, так і стимулюють різні методи мислення. Г. Гофстеде досліджував відмінності в цінностях, пов'язаних з працею, з метою показати вплив культури.

Іншим більш вузьким підходом до визначення сутності культури серед вчених є підхід як сукупності певних норм і переконань. Наприклад, Дж. Салакус ілюструє **культуру** як сукупність поведінкових норм, переконань і поглядів, характерних для групи і передаються через соціальні взаємодії. Дослідник в сфері міжнародного бізнесу У. Гріффін описує **культуру** як сукупність цінностей, вірувань, моделей поведінки, звичаїв та установок, які відрізняють одне суспільство від іншого. Інший дослідник Т. Ігнольд розглядає **культуру** як «інтегровану систему поведінкових патернів, характерних для членів громади, і яка не є результатом біологічного успадкування».

В літературі також існують різні точки зору на структуру культури. Одна з найбільш прийнятих належить американському досліднику У. Гудінаф , згідно якого культура включає в себе *чотири взаємозалежних елементи:* *поняття, відносини, цінності, правила.*

**Поняття** виражаються через мову, слова, тому їх вивчення і знання дозволяють людині орієнтуватися в навколишньому світі.

**Відносини** між людьми і предметами, їх взаємозв'язок **–** конкретизують явища культури в просторі та часі.

**Цінності** **–** переконання щодо цілей, до яких людина повинна прагнути. При цьому кожне суспільство саме встановлює, що для нього є цінним, а що - ні. Поряд з цінностями конкретної культури існують й загальнолюдські цінності.

**Норми і правила** **–** регулюють поведінку людей відповідно до цінностей культури.

Але також *структура культури* може бути представлена ​​в такому вигляді: *символи мови, вірування, цінності і артефакти*. Важливо відзначити, що кожна культура наповнена символами, або речами, які часто викликають різні реакції і емоції. У. Гріффін вважає, що про *основними елементами культури є: мова; способи комунікації; релігія; цінності і установки.*

1. Поняття та рівні ділової культури, її основні характерні риси.

Кожний народ має свою **національну культуру**, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній (мова, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними. Взаємодія з іноземними партнерами — це завжди зіткнення різних національних культур.

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Перегляньте в мережі інтернет французький фільм Божевільне весілля (2014 року) (Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu?) та порівняйте з українською комедійною стрічкою «Божевільне весілля», яка запозичила ідею із французької стрічки. Зробіть порівння.* |

Однією зі складових будь-якої національної культури є національна ділова культура, або культура ведення бізнесу. **Національна ділова культура** включає в першу чергу *норми і традиції ділової етики, нормативи і правила ділового етикету і протоколу*. Національна ділова культура завжди є свого роду зліпком, відображенням норм, цінностей і правил, прийнятих в даній національній культурі.

 Взагалі під **діловою культурою** розуміємо цінності та норми, що регулюють поведінку і діяльність людей під час переговорів та укладення угод на міжнародному рівні. І саме із загальнолюдських цінностей і морально-етичних норм слід виходити, спілкуючись з іноземцями.

Зміст ділової культури визначають цінності і норми, що регулюють поведінку і діяльність у процесі ділової активності.

У діловій культурі можна виділити **дві складові – ціннісну та ментальну**. *Ціннісна* з’являється як культурний феномен, який може передаватися як традиція і зумовлює етичну сторону ділових стосунків, зовні виявляється як стереотип, як звична посадова поведінка, актуальні цінності і норми практичної діяльності. *Ментальна складова* ділової культури пов’язана з ситуаціями, коли звичні норми і цінності неефективні і люди починають конструювати нові.

Ділову культуру можна назвати феноменом сучасного світу. При її дослідженні використовуються різні методологічні стратегії. Застосувати можна *функціональний, структурний або історичний метод*. Однак найбільш універсальним буде *діяльнісний підхід*. Він дозволяє розібратися в деталях, з огляду на регіональні особливості ділових культур. З точки зору розглянутого підходу ділової культурою є сукупність керівних правил, систем поведінки і стійких стереотипів, які діють в ринковому суспільстві, а також властиві всім суб'єктам економічної діяльності. Однак, розглядаючи це поняття, варто відрізняти його від **економічної культури**. Це обумовлено тим, що вона являє собою методи здійснення господарсько-економічної діяльності, які характерні для будь-якого періоду історії. Крім того, економічна культура охоплює поведінку не тільки виробників, але і споживачів.

*Особливості ведення бізнесу залежать від культури країни* та відображаються на всіх аспектах ділових взаємин - від повсякденних контактів до переговорного процесу і форм укладених контрактів. Для того щоб бути готовим до ведення бізнесу із зарубіжними партнерами, необхідно володіти знаннями особливостей культури країни і показувати партнерам свою обізнаність. *Знання ділової культури* і бажання пристосуватися до існуючих відмінностей є важливою складовою успіху на міжнародному ринку.

Нижче перераховані деякі ***характеристики культури, які мають відношення до міжнародного бізнесу***.

1. Культура визначає стиль поведінки, що формується в результаті навчання і передається від одного члена суспільства до іншого. Деякі елементи культури передаються від покоління до покоління (наприклад, в ситуації, коли батьки навчають дітей правилам поведінки). Інші елементи передаються в межах одного покоління (наприклад, коли старшокласники навчають новачків шкільним традиціям).

2. Елементи культури взаємопов’язані.

***🕮 Цікаві факти.*** *Наприклад, в Японії суспільство поділено на соціальні групи і має ієрархічну структуру; в цьому суспільстві особливий наголос робиться на злагоді і лояльності, яка виражається в історично сформованому довічному наймі та мінімальній мобільності працівників.*

3. Оскільки культура визначає стиль поведінки, що сформувався в результаті навчання, вона є адаптивною; іншими словами, культура змінюється під впливом зовнішніх факторів, які зачіпають суспільство в цілому.

***🕮 Цікаві факти.*** *Наприклад, після Другої світової війни Німеччина була розділена на дві частини: Західну Німеччину, орієнтовану на вільний ринок, і Східну Німеччину, яка опинилася під контролем комуністів. Незважаючи на те що новостворені країни мали спільну культурну спадщину, яка формувалася протягом століть, це розділення призвело до виникнення значних культурних відмінностей між східними німцями і західними німцями (в німецькій мові - «ossis» і «wessis»). Ці відмінності стали результатом адаптації культури Східної Німеччини до принципів трудової діяльності, відношенню до ризику і організації систем оплати праці, що були нав’язані комуністичною ідеологією.*

4. Усі члени суспільства поділяють культурні цінності цього товариства; віднесення до однієї і тієї ж культури визначає приналежність до суспільства. Індивіди, які розділяють культурні цінності тієї чи іншої культури, є членами суспільства; індивіди, які не поділяють цінностей суспільства, не входять до числа його членів.

1. Класифікація культур за підходом Е. Холла.

Накопичений в міжнародному бізнесі досвід та емпіричні дослідження показали важливість врахування культурного аспекту. У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути найбільш суттєві підходи до дослідження культури.

Теорії культур спрямовані на виявлення подібних та відмінних рис між культурами. В даний час існує більше десятка моделей культурних відмінностей, кожен з яких претендує запропонувати кращий спосіб зрозуміти і виміряти культуру.

Багато вчених спробували осмислити та систематизувати різні елементи культури. Результати їх досліджень дозволяють легше зрозуміти повну картину культури країни, а також те, яким чином елементи цієї культури впливають на різні аспекти суспільного діяльності. В результаті досліджень, проведених такими вченими як Г. Хофстеде, Е. Холл, Л. Льюїс та інші країни світу були розділені на кілька груп. Розглянемо підходи цих вчених до опису культурних відмінностей.

**Контекстуальний підхід Холла.**

Одним з найбільш ефективних методів опису культурних відмінностей є **контекстуальний підхід**, розроблений *Едвардом і Мілдред Холл*. Відповідно до контекстуального підходу, велике значення для ідентифікації культурних особливостей країни має *контекст*, в якому відбувається та чи інша подія (комунікативний процес, стиль ділової поведінки, процес прийняття рішень та ін.). Вчені виділили країни з низькоконтекстуальною і висококонтекстуальною культурою. **Низькоконтекстуальна культура** (low-context culture) – культура, в якій інформація передається між людьми у відкритій формі. **Висококонтекстуальна культура** (high-context culture) – культура, в якій контекст коммунікативного акту відіграє не менш важливу роль, ніж слова, що озвучують.

***🕮 Удосконалюємо ділову англійську мову****.*

***High context*** implies that a lot of unspoken information is implicitly transferred during communication. People in a high context culture such as Saudi Arabia tend to place a larger importance on long-term relationships and loyalty and have fewer rules and structure implemented. *Examples:* Small religious congregations, a party with friends, family gatherings, expensive gourmet restaurants and neighborhood restaurants with a regular clientele, undergraduate on-campus friendships, regular pick-up games, hosting a friend in your home overnight.

***Low context*** implies that a lot of information is exchanged explicitly through the message itself and rarely is anything implicit or hidden. People in low context cultures such as the UK tend to have short-term relationships, follow rules and standards closely and are generally very task-oriented. *Examples:* large US airports, a chain supermarket, a cafeteria, a convenience store, sports where rules are clearly laid out, a motel.

Комунікації висококонтекстуальних культур залежать значною мірою від контексту невербальної частини повідомлення, в той час як в низькоконтекстуальних культурах комунікації побудовані на основі повідомлення, вираженого вербально (рис. 1.1.).

У ***низькоконтекстуальній культурі*** інформація передається між співрозмовниками в експліцитно, відкритій формі. Яскравим прикладом низькоконтекстуальної культури є англомовні країни, такі як Канада, Великобританія і Сполучені Штати Америки, а також німецькомовні країни (див. рис. 1.2). У ***висококонтекстуальній культурі*** контекст, в якому відбувається комунікативний акт, грає не менш важливу роль, ніж вимовлені слова, а знання культурного контексту має велике значення для розуміння предмета комунікативного акту. Висококонтекстуальна культура характерна для арабських країн і Японії.

Е. Холл вважає, що поведінку представників тієї чи іншої культури визначають наступні аспекти, знання яких може виявитися дуже корисним для розуміння культури тієї чи іншої групи.

• **Відносини.** *На чому зосереджена дана культура: на угодах або на відносинах?* У культурах, зосереджених на угодах, відносини - наслідок угод; в культурах, зосереджених на відносинах, угоди є результатом вже існуючих відносин.

• **Комунікації.** *Чи є вони непрямими,* з *«високим контекстом», або прямими, з «низьким контекстом»?* На скільки важлива в процесі переговорів роль контекстуальних, невербальних знаків? *Якої інформації вимагають комунікації: докладної або лаконічної ?*

**Відмінні риси висококонтекстуальних культур**

* невиражена, прихована манера мови;
* важливо не те, що сказано, а те, яким чином це сказано;
* наявність в мові численних і багатозначних пауз;
* використання невербальних сигналів і символів;
* велике значення приділяється зоровому контакту;
* деталі, подробиці, надлишкова інформація зайві;
* ухилення від конфлікту і з'ясування відносин / проблем;
* відсутність відкритого висловлення невдоволення при будь-яких умовах і результатах спілкування.

**Відмінні риси низькоконтекстуальних культур**

* виклад суті справи простою мовою;
* пряма і виразна манера мови;
* формалізований обсяг інформації;
* маленька частка невербальних форм спілкування;
* чітка і ясна оцінка всіх обговорюваних тем і питань;
* відсутність недомовленості;
* недомовленість розглядається як недостатня компетентність або слабка інформованість співрозмовника;
* відкрите вираження невдоволення.

Рисунок 1.1 – Відмінні риси високо- та низькоконтекстуальних культур

• **Час.** *Якою в цілому є дана культура: «монохромна» і чи «поліхромна»?* Монохромна (одновимірно-лінійна) орієнтація протилежна «поліхромній», коли час вважається плаваючим, терміни є досить гнучкими, відволікаючі моменти – це звичайна справа, а відносини між людьми важливіші за будь-які графіки.

Низько-

контекстуальна

культура

Високо-

контекстуальна

культура

Китайська

Корейська

Японська

В’єтнамська

Арабська

Італійська

Британська

США/Канадська

Скандинавська

Швейцарська

Німецька

Рисунок 1.2 – Країни з висококонтекстуальною и низькоконтекстуальною культурою

**• Простір.** *Як багато особистого простору потрібно представникам даної культури?* У багатьох формальних культурах спроби підійти до людини занадто близько викликають у іншого представника сильний дискомфорт.

Розроблена Е.Т. Холом **концепція персонального простору** людини базувалася на двох головних ідеях.

По-перше, персональний простір має чотири зони, які структурують поведінку людини в її персональних контактах. По-друге, конкретні характеристики цього простору обумовлені соціокультурними факторами.

Під *персональним простором* на наочно-образному рівні розуміється якийсь «повітряний міхур», в центрі якого знаходиться тіло людини. Специфічною особливістю цього «міхура» є те, що людина, навіть і не усвідомлюючи цього, відноситься до простору всередині нього як до частини власного «Я». Спроби інших людей проникнути у персональний простір сприймаються як неприємні, як посягання на особисту свободу. У таких ситуаціях людина прагне:

1. збільшити дистанцію за допомогою звичайних рухів видалення – відхиляючи голову або тулуб, відсуваючи стілець або відходячи від займаного місця;
2. змінити орієнтацію тіла, розгортаючи обличчя, тулуб або ноги в сторону від «чужака»;
3. відійти або взагалі піти;
4. змінити напрямок або швидкість руху.

*Індивідуальна дистанція* – це та відстань, яке сприймається людиною як суб’єктивно оптимальною і комфортною для взаємодії з іншою людиною або групою людей. Чисельні значення індивідуальних дистанцій непостійні. Можна виділити наступні типи дистанцій та їх розміри:

1. Інтимна дистанція – близько 10 см. У цю область допускаються тільки дуже добре знайомі та емоційно близькі партнери.

2. Персональна дистанція – близько 70 см. На яку «підпускається» знайомий, але емоційно індиферентний партнер.

3. Соціальна дистанція – приблизно 3 м. Ця дистанція характерна для формальних і офіційних зустрічей.

4. Публічна дистанція – близько 7 м. Це відстань сприймається доречним при контактах з групами або ворожими індивідами.

Для інтимної дистанції домінуючою вважається інтенсивність тактильного і нюхового відчуттів від тіла партнера, а зір не грає якої-небудь істотної ролі. На соціальній дистанції провідну роль в комунікації відіграють зір та слух. Основним аналізатором на публічній дистанції є слух, а роль сприйняття міміки і жестикуляції зведена до мінімуму.

*Територіальність* полягає у прагненні людини сприймати деяку частину навколишнього простору як ту, що належить тільки їй.

У людській поведінці територіальність може спостерігатися в тому, що при тривалих заняттях в одній і тій же аудиторії кожен студент починає займати одне і те ж місце. У сім’ї стійко відтворюється розсаджування за обіднім столом, у кожного є своє місце на дивані, своє місце для тапок і т. д.

Цей інстинкт територіальності спирається на цілу систему поведінкових механізмів своєї реалізації. Сюди відносяться, наприклад:

1. Інстинктивне підвищення внутрішньовидової агресивності, коли на деякій території кількість осіб даного виду стає більше критичного рівня. Зростання агресивності «виштовхує» найбільш слабких осіб за межі видової території, відновлюючи тим самим нормальний розмір територій індивідуальних. Аналогом подібних переживань у людини можна вважати регулярно виникаючу потребу міського жителя вирватися з міста у самітність природних ландшафтів.
2. Інстинктивна залежність агресивності і рішучості дій від того, на якій території сталася зустріч двох особин. На наявність явних аналогій в людській психіці вказують такі вирази, як «вдома і стіни допомагають», «в гостях добре, а вдома краще» і т.д.
3. Еволюційно закріплена відмінність в розмірах осіб різної статі.

*Персоналізація –* трактується як процес створення «своєї» території. Територія стає «своєю», коли оточуючі можуть сприйняти її межі, а деякі елементи території точно вказують на конкретного господаря.

Прикладами персоналізації території можуть служити залишення своїх речей (наприклад, програми концерту) на тому місці у залі, яке людина збирається зайняти, або розкладання ручок, олівців, окулярів і футляра від них по межі тієї ділянки столу в бібліотеці, на який «претендує» даний відвідувач. Персоналізації на більш узагальненому рівні служить прагнення «по-своєму» обставити і оформити своє житло.

Знання оптимальних «зон» представників різних типів культур сприяє ефективному діловому спілкуванню. Наприклад, можна визначати, якого рівня спілкування бажає підтримувати з вами партнер. Для цього слід навмисно скоротити дистанцію і поспостерігати за реакцією людини. Якщо він не відсторонюється, значить, в принципі, готовий до тіснішої дружнього спілкування. Однак треба пам’ятати, що не слід зловживати вторгненням на «чужу територію».

1. Класифікація культур Р. Льюїса.

У теоретичному плані Р. Льюїс запропонував досить оригінальний підхід до вирішення однієї з найважчих проблем сучасної порівняльної культурології - критерію для зіставлення культур. Він вводить новий критерій: *спосіб організації такого об'єктивного вимірювання реальності*, як **час**.

**Ставлення до часу** – дуже важливий і цікавий фактор культури. Сприйняття часу, точність і пунктуальність, прагнення робити справи послідовно або постійно перемикатися з одного на інше, цінність часу – ці та багато інших характеристик, аспектів, пов’язаних з часом, кардинально різняться у різних частинах і регіонах світу.

Р. Льюїс, відомий у всьому світі лінгвіст та фахівець в сфері міжкультурних досліджень, на основі аналізу організації діяльності людини в часі, дає таку класифікацію культур (рис. 1.3) та табл. 1.1.

Рисунок 1.3 – Класифікація культур на основі діяльності людини у часі

Таблиця 1.1 – Основні характерні ознаки культур за підходом Р. Льюїса

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки | Культура |
| Моноактивна | Поліактивна | Реактивна |
| Ступінь відкритості | інтраверти | екстраверти | інтраверти |
| Ставлення до планування  | Систематичне планування майбутнього  | Планування в найзагальніших рисах  | Планування на загальних принципах  |
| Ставлення до бізнесу  | В даний момент виконується одна справа | Виконання декількох завдань одночасно, паралельно | Реагують відповідно до ситуації |
| Режим робочого дня | Працюють в фіксований час. Розрізняють робочий і особистий час  | Не поділяють приватний і професійний час. Працюють в будь-який час  | Прихильники гнучкого графіка |
| Ставлення до коригувань | Строго дотримуються планів (які бувають, як правило, довгостроковими) | Досить активно змінюють плани | Прихильники незначних коректив, еволюцій, змін |
| Ставлення до фактів  | Норми - сувора прихильність фактами  | Підганяють факти під свої цілі | Твердження носять, як правило, загальний характер |
| Емоційність | Достатня неупередженість | Високий ступінь емоційності | Ненав'язлива турбота |
| Ставлення до роботи  | Працюють в рамках свого підрозділу  | Не люблять обмежувати себе ніякими рамками. Діяльність протікає в рамках всього підприємства  | Характерна риса - функціональна багатозадачність  |
| Делегування повноважень | Припустимо делегування компетентним людям | Часта опора на родичів  | Справа доручається надійним (відданим фірмі) людям |
| Стиль спілкування | Перевага віддається діловому стилю. Комунікації здійснюються по суті, часто безособово, по телефону  | Люблять поговорити на абстрактні теми, перестрибують з предмета на предмет. Можуть розмовляти годинами  | Уміло узагальнюють |
| Ставлення до власних помилок  | Не люблять «втрачати обличчя» | Можуть розлютитися, але і легко вибачаються  | Не можуть «втрачати обличчя» |
| Система аргументації в діловому світі  | Намагаються спиратися на логіку (в основі переконання лежить логіка)  | Переконання на емоційному рівні  | Уникають конфронтації |
| Ставлення до партнера в процесі переговорів  | Рідко перебивають | Часто перебивають | Ніколи не перебивають  |

 Культури діляться на три ***типи: моноактивні (або лінійно організовані), поліактивні та реактивні.*** У *моноактивній культурі* людина, користуючись термінами Льюїса, виконує будь-яку справу, розбиваючи діяльність на етапи один за одним, не відволікаючись на інші завдання. *Типовими представниками такої культури* є англосакси: американці, англійці, німці, північні європейці, методично, послідовно і пунктуально організують свій час і життєдіяльність.

У *поліактивній культурі,* типовими представниками якої виступають латиноамериканці, південні європейці, прийнято робити одночасно кілька справ (зауважимо попутно, нерідко не доводячи їх до кінця).

Нарешті, в *реактивній культурі*, яка є характерною для азіатських країн, діяльність строго не організовується і не підлягає постійному плану, а залежить від мінливого контексту, тобто реакції на ці зміни.

Система координат Моделі Льюїса дозволяє легко зіставити певну культуру з іншими, знайти спільне та відмінне точку перетину культур, і найголовніше, визначити схему для взаємодії (рис. 1.4 та табл. 1.2).



Рисунок 1.4 – Класифікація ділових культур (Р. Льюїс)

Р. Льюїсом було проведено ранжування національностей за шкалою моно / поліактивності. Результати цього аналізу представлені в табл 2.1.

Таблиця 1.2 – Ранжування національностей за шкалою моно/ поліактивності (зверху вниз)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | народи |  |
| 1 | Німці, швейцарці  | моноактивні |
| 2 | Американці (WASP) |  |
| 3 | Скандинави, австрійці |  |
| 4 | Британці, канадці, новозеландці |  |
| 5 | Австралійці, південноафриканці |  |
| 6 | Японці |  |
| 7 | Данці, бельгійці |  |
| 8 | Американські субкультури (наприклад, євреї, італійці, поляки) |  |
| 9 | Французи |  |
| 10 | Чехи, словаки, хорвати, угорці |  |
| 11 | Жителі Північної Італії (Мілан, Турин, Генуя) |  |
| 12 | чилійці |  |
| 13 | Росіяни, інші слов’яни |  |
| 14 | Португальці |  |
| 15 | Полінезійці |  |
| 16 | Іспанці, італійці-південці, середземноморські народи |  |
| 17 | Індійці, пакистанці і т.д. |  |
| 18 | Латиноамериканці, араби, африканці | Поліактивні |

Різні ділові культури по-різному ставляться до часу і використовують його. Традиційно вважається, що є два полюси – Схід і Захід. Час в східних культурах «тече» повільніше, ніж в західних.

Для представників моноактивного типу культури характерне лінійне відношення до часу. Це означає, що воно йде від минулого через сьогодення до майбутнього (рис. 1.5).

Рисунок 1.5 – Лінійне відношення до часу

У такому розумінні час є обмеженим ресурсом, він швидко змінюється, отже, кожна секунда на рахунку. Тому в культурах, що сприймають час лінійно, розвивається прагнення до його ефективного використання. Вони вважають, що послідовне виконання завдань у заздалегідь заплановані терміни сприяє гарній продуктивності, і як наслідок – більшому доходу [2].

На відміну від *моноактивних культур*, представники *поліактивних культур* не прив’язані до годинника та календаря. Представники даного типу культури (жителі Південної Америки, Мексики, Італії, Іспанії і т. д.) демонструють особистісне ставлення до планування і організації справ. Вони не люблять розкладів та інструкцій, відрізняються нераціональним розподілом часу.

Для *поліактивних культур* час є якоюсь суб’єктивною величиною, якою можна розпоряджатися відповідно до власних планів і намірів. При цьому представники даного типу культури вважають, що чим більше справ вони виконують в один і той же час, тим краще. В процесі розподілу своїх справ вони, перш за все, беруть до уваги відносну значимість кожної зустрічі. Час має вимірюватися не тільки цінністю (в грошовому вираженні), а й інтересом і важливістю запланованого заходу. Велике значення має особистісний фактор – з ступінь близькості, дружби з людиною.

Представники деяких *східних культур* не розпоряджаються своїм часом, а адаптуються до нього. Час сприймається як такий, що обертається по колу з певною циклічністю. Ділові контакти здійснюються шляхом планування діяльності відповідно до принципу циклічного розвитку часу. Завтра буде новий день, часу досить, щоб все встигнути. Час не лінійний, він циклічний, постійно обертається по колу і повертається з тими ж можливостями, проблемами та ризиками, однак людина при цьому стає мудрішою. Представники даного типу культури вважають, що другий шанс є завжди (рис. 1.6). Спілкуючись з представниками *реактивних культур*, треба навчитися реагувати на ситуацію, підлаштовуватися під їх поведінку.



Точка відліку

Циклічний (східний) час

Рисунок 1.6 – Циклічне ставлення до часу

Різні підходи до пояснення і сприйняття часу часто призводять до нерозуміння, конфліктів, проблем у спілкуванні. Час є головним організатором людської діяльності. Очевидно, що для ефективної співпраці необхідно навчитися розуміти, як оцінює час ваш партнер по бізнесу. Необхідно звертати увагу на темп життя і ритм діяльності, які є прийнятими в тій чи іншій культурі. Показником того, як обходяться з часом в різних культурах, служить відношення людей до пунктуальності і до планування часу.

1. **Характеристики культур Г. Хофстеде.**

Найбільші дослідження, в процесі яких аналізувалися культурні відмінності та узагальнені подібні культурні характеристики, - це дослідження, проведені Гіртом Хофстеде (Geert Hofstede). Гірт Хофстеде - це голландський вчений, який вивчив культурні особливості 116 000 людей в десятках різних країн. У своїх дослідженнях Гірт Хофстеде ідентифікував шість важливих факторів, за якими можна визначити культурні відмінності між людьми. Ці фактори представлені на рис. 1.1.

За Г. Хофстеде цінності можливо об'єднати навколо *кількох вимірів культури, що відображають базові проблеми*, котрі завжди стояли і стоять перед усіма суспільствами, і показують, які рішення різні культури схильні пропонувати. Наразі виокремлено шість канонічних вимірів :

 1. **Дистанція влади (індекс PDI)** показує, наскільки велику нерівність у розподілі влади очікують і згодні сприймати як природну підлеглі в соціальних інститутах та організаціях. Останні не обмежуються виключно державою і політичними установами. До них входять сім'я і найближче оточення, школа, робота тощо. Більша дистанція влади свідчить про згоду некритично сприймати більш нерівний та ієрархічний розподіл не тільки влади як такої, а й прав, багатства і престижу; толерувати ієрархічність, сильний контроль і вертикальні комунікації.

**Відношення до влади**

**Відношення до невизначеності**

**Орієнтація на досягнення цілі**

**Часова орієнтація**

**Соціальна орієнтація**

Відносна важливість інтересів індивіда в порівнянні з інтересами групи

Правомірність влади/системи розподілу обов’язків в рамках організації

Емоціональна реакція на невизначеність та зміни

Те, що стимулює людей домагатись різних цілей

Довгостроковість і короткостроковість видів на майбутнє в плані роботи та життя

**Індивідуалізм**

Інтереси індивіда мають переважне значення

**Повага до влади**

Повноваження є невід’ємною частиною положення тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній структурі управління

**Прийняття невизначеності**

Позитивна реакція на зміни та нові можливості

**Активна цільова поведінка**

Значущість матеріальних благ, грошей та завзятості в досягненні цілей

**Довгострокові види на майбутнє**

Висока цінність вірності, працьовитості та ощадливості

**Індульгенція**

У суспільствах, де прийнято поблажливість, дозволяється відносно вільне задоволення основних і природних людських бажань і потреб, пов'язаних з насолодою життям і отриманням задоволення.

**Колективізм**

Інтереси групи мають переважне значення

**Терпимість до влади**

Члени груп визначають правомірність повноважень посадових осіб с точки зору власної оцінки їх правильності або відповідності власним інтересам

**Неприйняття невизначеності**

Перевага надається структурі та незмінному порядку

**Пасивна цільова поведінка**

Цінність соціального значення індивіда, якість життя та благополуччя інших членів

**Короткострокові види на майбутнє**

Висока цінність традицій та обов’язків перед громадськістю

**Стриманість**

У стриманих суспільствах є переконання, що задоволення цих бажань потрібно приборкати і регулювати за допомогою суворих норм

**Індульгенція**

Ступінь, в якій члени суспільства намагаються контролювати свої бажання і потреби

Рисунок1.6 – Шість вимірів національної культури, виділених Г. Хофстеде

2. **Індивідуалізм,** що протиставляється **колективізму** (IDV). Як соціальна характеристика, цей вимір показує, наскільки сильно люди інтегровані до груп. В індивідуалістичних суспільствах люди досить автономні, але мусять самі давати раду собі і близьким членам родини. У колективістських суспільствах люди від народження щільно пов'язані зі згуртованими групами, котрі можуть їх захистити і забезпечити, але в обмін на безумовну лояльність. При цьому індивідуалізм не слід тлумачити як в першу чергу егоїзм і атомізованість індивідів. Так само і колективізм не обов'язково свідчить про лояльність до держави і народу, а, насамперед, до малих груп, членом якої є індивід. Наразі йдеться передусім про міру власної відповідальності: чи воліють люди діяти і досягати цілей як окремі індивіди, чи як члени групи.

3. **Маскулінність** на противагу **фемінінності** (MAS) – показник розподілу "традиційних" гендерних ролей. У маскулінних суспільствах більше цінуються напористість, досягнення і конкуренція, очікування щодо чоловіків і жінок відрізняються. У фемінінних важливішими є турбота, скромність і кооперація, а розподіл гендерних очікувань не такий виражений.

4. **Уникання невизначеності** (UAI) виражає міру того, наскільки загрозливими сприймаються неоднозначні і неструктуровані ситуації. У культурах з більшим індексом вищі тривожність, емоційність, дискомфорт при зіткненні з невідомим, намагання мінімізувати такі ситуації чіткими правилами, менша терпимість до девіацій.

5. **Довготермінова орієнтація** (LTO) передбачає заохочення чеснот, орієнтованих на майбутні досягнення, передусім, наполегливості й ощадливості, а також особистісного розвитку і змін. Короткотермінова орієнтація заохочує чесноти, пов'язані з минулим і теперішнім. Зокрема, йдеться про дотримання традицій, гарне сприйняття оточуючими і незмінність особистості впродовж життя10 .

6. **Потурання на противагу стримуванню** (індульгенція проти стриманості) (IVR) – вимір стосується задоволення людських потреб і бажань, пов'язаних з насолодою життям. Культури з вищими значеннями передбачають їх відносно вільне задоволення.

***🕮 Удосконалюємо ділову англійську мову****.*

The modern Hofstede methodology is the dimension on the basis of six mental values indices:

1) Individualism (IDV) − an index of whether people prefer to care only about themselves and their own families or tend to unite in some groups that are responsible for a person in consideration of his loyalty to the group.

2) Power Distance (PDI), or distance towards the authorities, − a dimension of the people willingness to accept the unequal distribution of power in institutions and organizations.

3) Uncertainty Avoidance (UAI) – an index of people tolerance to uncertain situations, their avoidance through the development of four clear rules believing in absolute truth and refusing to tolerate deviant behavior.

4) Masculinity (MAS) is an assessment of people propensity to the aggressiveness and toughness, focusing on material success at the expense of other people interests.

5) Long Term Orientation (LTO) is dimension society`s pragmatism, its strategic future orientations, as opposed to traditionalism and short-term (tactical) orientation.

6) Indulgence vs. restraint (IVR). Indulgence (liberation from the temporal punishment for sins.) − is a certain degree to which members of the society are trying to control their desires and needs. In societies where leniency is accepted, the satisfaction of basic and natural human desires and needs related to the enjoyment and pleasure is allowed. In more restraint societies there is a belief that the satisfaction of these desires should be curbed and controlled by strict regulations.

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке культура?
2. Назвіть основні характеристики культури.
3. Опишіть основні елементи культури.
4. Розкрийте специфіку класифікаційних критеріїв Е. Холла, Р. Льюїса та Г. Хофстеде.
5. Розкрийте відмінності між висококонтекстуальною і низкоконтекстуальною культурою.
6. Обґрунтуйте особливості поліхромної та монохромної культури.
7. Назвіть риси моноактивних, поліактивних та реактивних культур
8. Що таке культурні групи (кластери) країн?
9. У чому полягає сутність соціальної орієнтації?
10. Поясніть шість вимірів культури Г. Хофстеде.
11. Що таке індивідуалізм і колективізм? Чим вони відрізняються один від одного?
12. Поясніть суть такого фактору культурних відмінностей, як ставлення до влади.
13. Розкрийте суть такого фактору культурних відмінностей, як відношення до невизначеності.
14. У чому полягає сутність орієнтації на досягнення цілей? Що таке активна і пасивна цільова поведінка? Поясніть відмінності між ними.