**Тема 8 Особливості ділового спілкування в Україні.**

Дослідження української культури через призму 6-D моделі Г. Хофстеде дає результати, які нижче.

Дистанція влади. Показник параметра «Дистанція влади» для України становить 92 бали. Тим самим Україна входить в число 10% країн, що мають найвище значення цього показника. Це підкреслюється тим фактом, що українська держава є надзвичайно централізованою. Звичайно ж, той факт, що Україна майже півстоліття розвивалася по командно-адміністративної моделе і мала планову економіку, як складова частина Радянського Союзу. Великий розрив у доходах і статусі людей призводить до значущості демонстрації символів статусу. При веденні бізнесу вельми важливо слідувати статусним ролям - при проведенні ділових зустрічей, ведення переговорів, укладення угод, співпраці з партнерами. Розпорядження і накази начальства спускаються зверху вниз і надають можливість співробітникам діяти в рамках вельми чітко окреслених повноважень.

Індивідуалізм. Досить низький бал - 25 - по параметру культури «Індивідуалізм» свідчить про широко поширеному в Україні колективістському мисленні. Це знаходить своє відображення навіть у мовних формах. Якщо українець планує піти куди-небудь зі своїми друзями, він скаже: «Ми з друзями», але не «Я і мої друзі», якщо говорять про своїх братів і сестер, то цілком можливо, що вони мають на увазі своїх двоюрідних братів і сестер. Сім'я, друзі, а нерідко і досить широке коло родичів грають велику роль в житті українців, допомагаючи справитися з проблемами повсякденного життя. Особисті взаємини мають велике значення при отриманні інформації різного типу, при веденні ділових переговорів, при влаштуванні на роботу і просуванню по кар'єрних сходах. Перш ніж зосередитися на виконанні завдань, партнери повинні створити довірчі відносини.

Мужність. Відносно низький бал параметра «Мужність» - 27 - може здивувати, оскільки в Україні велика роль символів статусності. Однак високе значення символів влади пов'язано перш за все з тим, що в українській культурі високий показник дистанції влади. Однак при зустрічі зі знайомими і незнайомцями, в своєму робочому оточенні українці швидше схильні занижувати свої достоїнства і скромно відгукуватися про свої досягнення. Вважається природним, що вчені, лікарі і вчителі ведуть скромний спосіб життя і отримують невеликі доходи. Домінантне поведінка може бути прерогативою начальника, і приймається, але не цінується підлеглими.

Уникнення невизначеності. Індекс «уникнення невизначеності» для України надзвичайно високий - 95 балів, що свідчить про те, що українці відчувають себе некомфортно при загрозі виникнення непередбачених ситуацій і вкрай негативно ставляться до можливих змін навколишнього середовища. Під час проведення ділових переговорів часті випадки, коли презентації або не підготовлені, а акцент в переговорах робиться на вибудовуванні довірчих взаємин, або вони підготовлені виключно добре і деталізовані. Крім того, детальне планування і інструктаж є дуже поширеним явищем. Українці вважають за краще мати контекст і довідкову інформацію. Поки українці взаємодіють з людьми, які вважаються дивними, то виглядають дуже формальними і далекими. У той же час формальність використовується як знак поваги.

Довгострокова орієнтація. Індекс «Довгострокова орієнтація» для України має помірне значення - 55. українця не виражають явну перевагу за цим виміром.

 Поблажливість. За цим показником Україна показує стриманий характер своєї культури через дуже низький бал 18 на цьому вимірі. Товариства з низьким показником в цього виміру мають тенденцію до цинізму і песимізму. Крім того, на відміну від товариств з поблажливими рисами, стримані суспільства роблять не великий акцент на вільний час і контроль задоволення своїх бажань. Люди з цією орієнтацією, мають розуміння того, що їх дії стримуються соціальними нормами і вважають, що задоволення своїх бажань це є кілька неправильним.

Результати цих досліджень показали, що культура України за шкалою Гофстеде має такі характерні риси: 1) Україна - це країна з дуже високим ступенем розподілу влади і дистанції влади; 2) серед українців переважає колективістська мислення; 3) українське суспільство має домінуючі цінності - це турбота про інших і якість життя; 4) українці мають дуже високий рівень уникнення невизначеності; 5) для України характерним є помірне значення довгострокової орієнтації; 6) Українське культура дуже стримана за своєю природою.

Важливо відзначити, що українська нація формувала свою ментальність під впливом різних культур, оскільки після Київської Русі на українських землях не було створено держави в повному розумінні цього терміна. Це наклало відбиток на систему соціокультурних цінностей українського народу. Оскільки більша частина українських земель належала Російській імперії, то дія таких інституційних чинників, як ідеологія і політична влада, призвело до майже повної втрати правових і культурних традицій західного зразка, носіями яких були українці епохи середньовіччя. Замість них в суспільній свідомості вкоренилися індивідуалістичні цінності переважно в селянській соціальному середовищі, негативне ставлення до будь-якої влади, незалежність і сміливість в думках і переконаннях, неповага до закону. Радянська модернізація додала до ментальному портрету українця патерналізм, одночасну надію на владу і недовіра до неї. Трансформаційні процеси, які почалися в Україні з кінця 90-х рр., Привели до змін в системі соціокультурних цінностей українського народу.

Розвиток економіки України та тенденції активного залучення в світовий торговий простір зумовило розвиток ділової культури українців, оскільки в сучасних умовах ринкової економіки успішним може бути тільки підприємець з високим рівнем ділової культури.

При веденні переговорів і ділових зустрічей українці досить гостинні. Існує також ймовірність того, що природне гостинність затьмарює загальну бізнес-мета. Діловий етикет України має певні відмінності від європейського. Звертатися в Україні на першій зустрічі прийнято за званням і прізвища. Якщо у вашого співрозмовника немає звання, звертайтеся, використовуючи форму ввічливого поводження «Пан» - для чоловіка, «Пані» - для жінки.

Українці вважають за краще мати справу з тими, кому вони довіряють; тому вони витрачають багато часу на розвиток відносин. Терпіння може бути необхідним міжкультурним атрибутом. Рекомендується при веденні переговорів з українцями мати власних перекладачів, щоб уникнути будь-якого можливого перехресного культурного непорозуміння. Більшість переговорів пов'язані з командою, але самий старшим, як правило, є представник компанії. Українці можуть бути жорсткими учасниками переговорів. Якщо ви дозволите іншій стороні знати, що у вас є час термін, вони будуть затримувати ще далі в спробі змусити вас піти на поступки. Українці втрачають характер, можуть піти з зустрічі, або загрожувати припинити відносини в спробі змусити вас змінити свою позицію**.**

Важливою рисою українських переговорників є емоційність. З одного боку, це дозволяє їм бути відкритими, щирими. Такі якості дозволяють швидко налагодити контакт, розтопити лід у найскладніших ситуаціях. Але з іншого боку, зайва емоційність українських переговірників часом їм шкодить. Вони занадто відверто реагують на слова і поведінку партнерів; багато і сумбурно кажуть, захоплюючись собою і не помічаючи при цьому реакції співрозмовників, задають мало питань і не завжди уважно слухають. Видають занадто багато інформації. Почуття емоційної перемоги на переговорах буває важливіше реальних вигод для бізнесу. Іноді жорсткий стиль ведення переговорів важливіше, ніж їх ефективність і кінцевий результат. Демонстрація сили і влади вважається необхідною для «справжнього лідера».

Якщо говорити більше про слабкі сторони, то типова помилка українців - гнучкість в переговор ах приймати за поступливість, а пошук взаємовигідних рішень - за прояв слабкості . Саме тому мало не кожні переговори з високою і не дуже ставкою швидко стають жорсткими. Присутні психологічний пресинг, маніпуляції, агресія. А все тому, що багато українські переговорники не хочуть і не бажають знати, як добиватися своїх цілей по-іншому, як продуктивно відстоювати свої інтереси і збільшувати «переговорний пиріг». Та й взагалі не дуже бажають навчатися майстерності ведення переговорів, розраховують тільки на придбаний переговорний досвід.

Можна сказати, що українці позитивно сприймають зазвичай спілкування, але при цьому дуже не люблять ґрунтовно готує ь ся до зустрічі. Діють часто «на авось», ведуть переговори «як вийде».

У таблиці 2.2 подано основні характерні риси переговорного стилю українців.

Таблиця 2.2

Основні характерні риси переговорного стилю українців

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п / п | критерій | Характерні риси |
| 1 | Attitudes and Styles | the primary approach to negotiating is to employ distributive and contingency bargaining |
| 2 | Sharing of Information | Information is rarely shared freely, since Ukrainians believe that privileged information creates bargaining advantages |
| 3 | Pace of Negotiation | Expect negotiations to be very slow and protracted. Success requires extreme patience in this country. |
| 4 | Bargaining | Some Ukrainians can turn out to be highly skilled negotiators . However, most businesspeople in the country have only limited experience in the field . They may expect to do some bargaining but rarely haggle a lot . The bargaining stage of a negotiation is usually extensive . In spite of the Ukrainian reluctance to compromise, prices may eventually move by 40 percent or more between initial offers and final agreement . Ukrainian negotiators often use pressure techniques that include opening with a 'best offer,' showing intransigence, making final or expiring offers, applying time pressure, or nibbling. Ukrainians also resort to defensive tactics. |
| 5 | Decision Making | Companies can be quite hierarchical, and people expect to work within clearly established lines of authority. Openly disagreeing with or criticizing superiors is unacceptable. Decision makers are usually senior executives who consider the best interest of the group or organization. |
| 6 | Agreements and Contracts | Capturing and exchanging written understandings after meetings and at key negotiation stages is useful since oral statements are not always dependable. Contracts alone are not dependable. Ukrainians may continue to press for a better deal even after a contract has been signed, or they may ignore some of its terms |

Джерело : складено на підставі : Lothar Katz Negotiating Negotiating International Business - Germany "Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World" by Lothar Katz [http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Germany.pdf](https://translate.google.com/translate?hl=ru&prev=_t&sl=ru&tl=uk&u=http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Germany.pdf)