



Co-funded by the
European Union



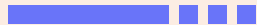
Erasmus+



Модуль 4 «Європейські техніки командоутворення на основі крос-культурної взаємодії»

Лекція 4 «Крос-культурне командотворення і позитивна організаційна етика»

Викладач: Іванов Сергій Миколайович, д.е.н., доцент





ПЛАН ЛЕКЦІЇ



1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.
2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде
3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса
4. Крос-культурні моделі для організації позитивної організаційної етики командотворення





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



свої дії та рішення.

Етика — це принципи та цінності, які використовуються людиною, щоб контролювати

Організаційна етика — це набір моральних принципів, які впливають на те, як компанія обслуговує своїх клієнтів і ставиться до своїх співробітників.

Комунікація — соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних тощо).

Основна функція
комунікації в
суспільстві



Соціалізація за допомогою
передачі інформації з
метою засвоєння
культурного досвіду

Взаємне розуміння

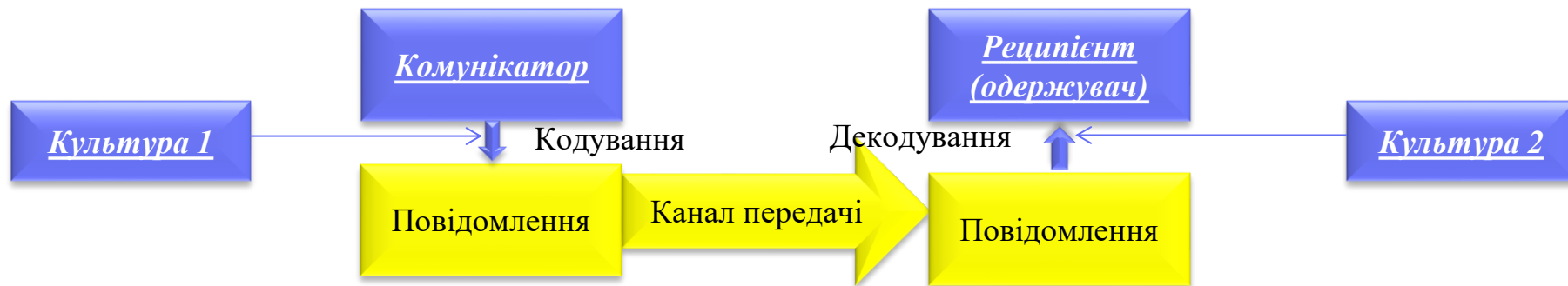




1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Сприйняття і правильне інтерпретування інформації



Для кроскультурної комунікації необхідна приналежність відправника і одержувача повідомлення до різних культур. Необхідно також усвідомлення учасниками комунікації культурних відмінностей одне одного.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.

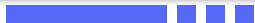


Кроскультурна комунікація – це завжди міжперсональна комунікація в спеціальному контексті, коли один учасник виявляє культурну відмінність іншого. Кроскультурну комунікацію слід розглядати як сукупність різноманітних форм відносин між індивідами і групами, що належать до різних культур.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.

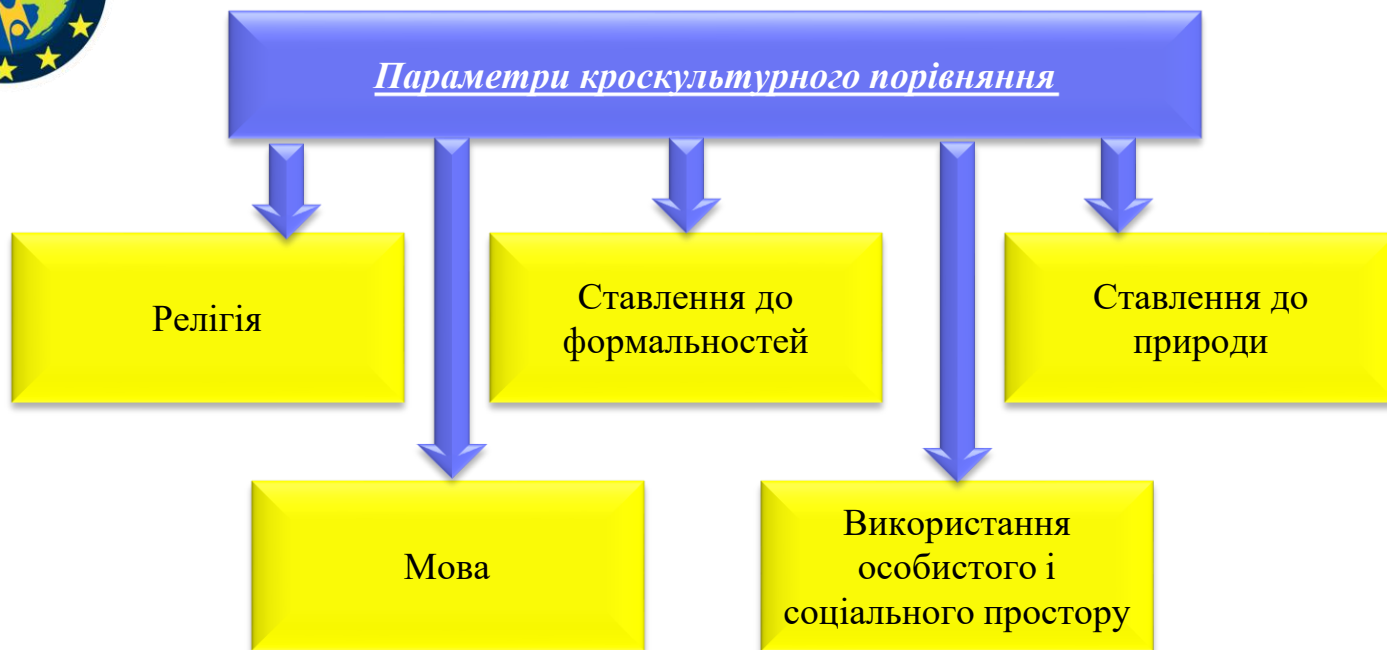


Культура розглядається як поле боротьби, місце, де численні пояснення та інтерпретації культурних явищ збираються разом і де завжди домінує сила, яка визначає культурні відмінності і характер пояснення.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Згідно з ісламською релігією банківська система безвідсоткова і тому підтримується державою. Лихварство суворо заборонено, вважається найстрашнішим гріхом, так само як і гральний бізнес, лотереї, алкоголь, тютюн, свинина.



Конфуціанство в свою чергу суттєво впливає на китайське суспільство.

Це етико-філософське вчення відображає, з одного боку, принцип жорсткої нерівності між людьми, а з іншого – привносить колективізм та сімейні цінності. Особливістю бізнес-стосунків є необхідність «зберігати обличчя», не допускати ганьби або некоректної поведінки. Адже людські стосунки дуже цінуються не тільки в житті, але й у бізнесі.

Православ'я. Ділова діяльність розглядається не тільки і не стільки як джерело наживи, а як виконання завдання, свого роду місія, покладена Богом або долею. Щодо багатства, то Бог його дав у користування і зажадає за нього звіту. При цьому не виключається підозріле ставлення до нього, аж до вважання нечесно заробленим.



Протестантська релігія закликає вбачати виконання обов'язку в мирській професії як найвище завдання морального життя людини. Тим самим обов'язки для людини стають її покликанням. Людина керує «...благами, довіреними їй милістю Божою, вона, подібно рабу в біблійній притчі, зобов'язана звітувати щодо кожного довіреного їй пфеніга...»



1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Мова

Виступаючи, на свій погляд, переконливо і інформативно на діловій зустрічі, можна зіткнутися з несподіваною реакцією з боку іноземців.

Відповідно з цінностями та особливостями іншої ділової культури деякі слова мають не один сенс.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



«Кроскультурний аналіз поведінки в бізнесі» Приклад

1

Оповідач вісім років пропрацював у такій експресивній країні, як Італія на посаді менеджера з Південної Європи та Середземноморського регіону. Внаслідок чого він звик до місцевої ділової культури, яка є дуже емоційною.



2

Був організований офіс і в Бангкоку і йому доручили допомогти місцевим менеджерам набрати персонал з тайців, включаючи жінок зі знанням англійської мови. Проблема полягала в тому, що після співбесід, жодна з тайських жінок не захотіла залишитися працювати в компанії.

3

Місцеві жінки розмовляють зазвичай дуже тихим голосом, а його експресивна поведінка в тайській культурі свідчить про дуже сильну злість, у той час, як виразна жестикуляція і нестриманість - про можливі психічні розлади.

4

Виправивши вищезазначені помилки в комунікації з місцевим населенням, співбесіди стали проходити більш успішно і їм вдалося найняти кваліфікованих працівників обох статей.



1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



У японців, наприклад, є своя ціла «тактика вислуховування». Коли вони сідають за переговори, обов'язково випрямляються, опускають голову, очі в низ, легка посмішка і трохи розхитуються.

Посмішка, наприклад у тайській та японській культурі, що супроводжується плавною зміною теми, може свідчити про не прийняте остаточне рішення або відмову.

А мовчання під час переговорів з делегацією зі Східної Азії може свідчити про однозначну відмову, без можливого перегляду справи.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Так само існує поділ країн на діалогові та монологічні культури. До першої категорії відносяться в основному Західні країни.

Наприклад, Україна. Її культура не виносить пауз. Люди починають відчувати себе не комфортно і намагаються заповнити їх.

До другої категорії можна віднести Скандинавські країни, Азію, Естонію. Після кожного невеликого монологу в цих культурах потрібна пауза для осмислення, після чого буде продовження розповіді.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Переговори – це процес, у якому одна людина намагається переконати іншу змінити свої ідеали чи поведінку; часто одна людина намагається переконати іншу підписати певний контракт чи прийняти певне рішення.

Переговори – це процес, у якому як мінімум два компаньйони з різними потребами й поглядами пробують досягти взаємної згоди.

Стили переговорів з погляду кроскультурної перспективи дивись матеріал до лекції.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.

Кроскультурні відмінності в словесному поведженні на переговорах.

Поведінка (тактика)	Середня кількість тактик, які були використані за півгодини процесу торгу:		
	Японія	США	Бразилія
Обіцянка	7	8	3
Погроза	4	4	2
Рекомендації	7	4	5
Попередження	7	4	5
Нагорода	1	2	2
Покарання	1	3	3
Апеляції до норм	4	2	1
Зобов'язання	15	13	8
Самовикриття	34	36	39
Питання	20	20	22
Команди	8	6	14
«Ні» за 30 хв.	5,7	9,0	83,4
Рівень прибутковості від початкових пропозицій	61,5	57,3	75,2
Початкові поступки	6,5	7,1	9,4



1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



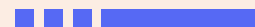
Кроскультурні розходження в невербальному поводженні на переговорах

Поведінка (Тактика)	Японці	Американці	Бразильці
Періоди мовчання (число періодів довше 10 сек. На 30 хв.)	5,5	3,5	0
Накладення мовлення (говорять одночасно) (кількість на 10 хв.)	12,6	10,3	28,6
Погляд в очі (хвилин на 10 хв.)	1,3	3,3	5,2
Дотик (не включаючи рукостискання, на 30 хв.)	0	0	4,7





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



КРАЇНА	МОДЕЛЬ	ОПИС
США		Чергування
Японія		Періоди мовчання
Бразилія		Накладення мовлення

У деяких культурах прийнято перебивати один одного; в інших культурах – ні. Рисунок графічно зображує переговори між двома людьми в кожній із трьох країн. Лінія вказує на те, що говорить сторона 1 чи сторона 2. Пробіли вказують на те, що посередник мовчить. Перетинання ліній указують, що обидва учасники переговорів говорять одночасно.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Використання особистого і соціального простору

У різних країнах свої поняття про ділові і інтимні зони.

У багатьох країнах прийнятну відстань становить 1-1,2 метра.

Скандинави, ангlosакси і німці, наприклад, переважно сприймають відстань 1,2 метра від себе, для близьких друзів і родичів робиться виняток у вигляді радіусу 0,5 метра.

Для Кавказу, Латинської Америки, Арабських країн допустима відстань менше метра.

В Азіатських країнах воліють мінімальну тактильність.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Ставлення до природи

Представники різних країн по-різному ставляться до навколишнього середовища

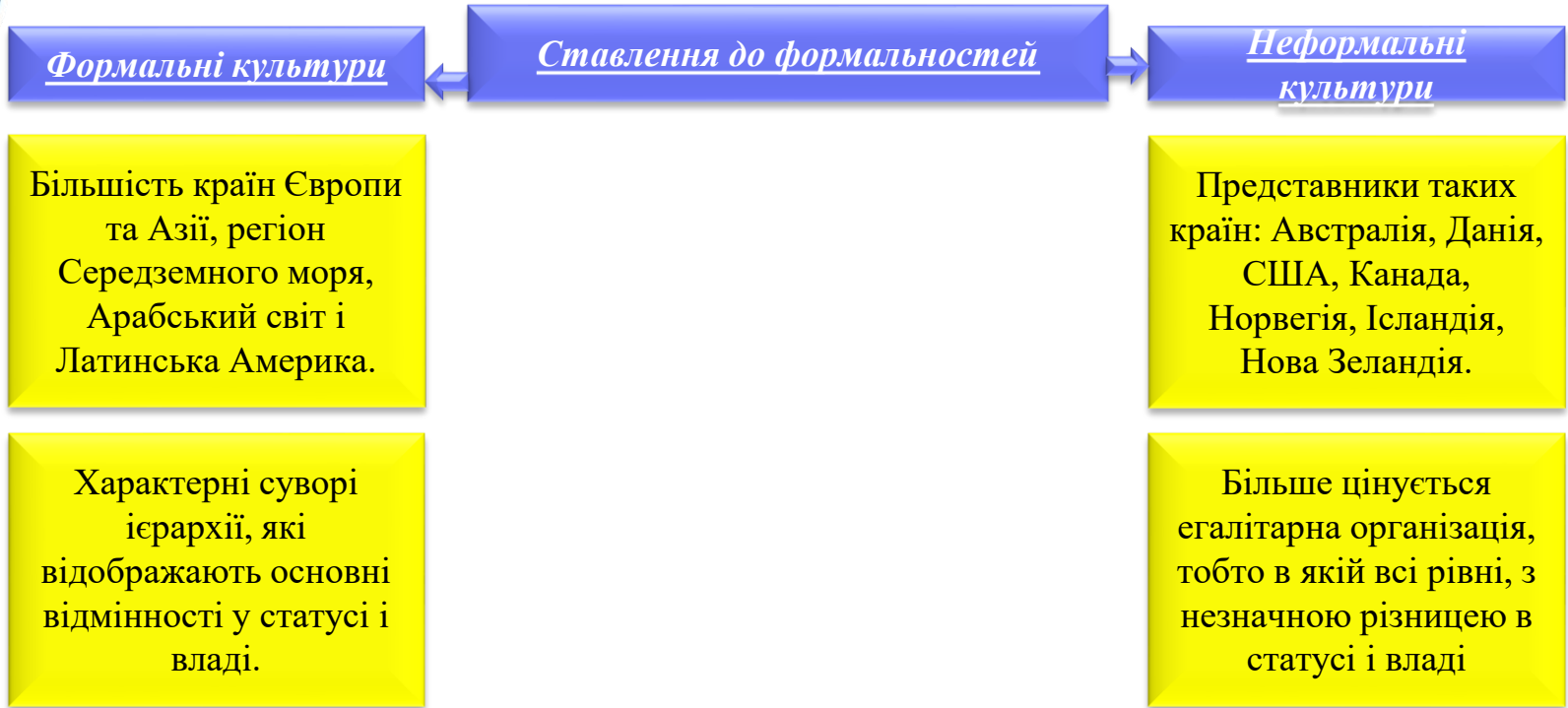
Агресивно добувають всі можливі ресурси з надр, вважаючи себе «господарями природи», тим самим травмуючи її.

Борються за порятунок навіть найменших ділянок родючих країв, вірячи в те, що природа існує не для бездумного споживання, а всього лише підтримки нашого життя.





1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Так як формальність бізнес-відносин ґрунтується на побудові ієрархічних відносин, це може стати досить частою проблемою для країн, що належать до різних груп формальності.

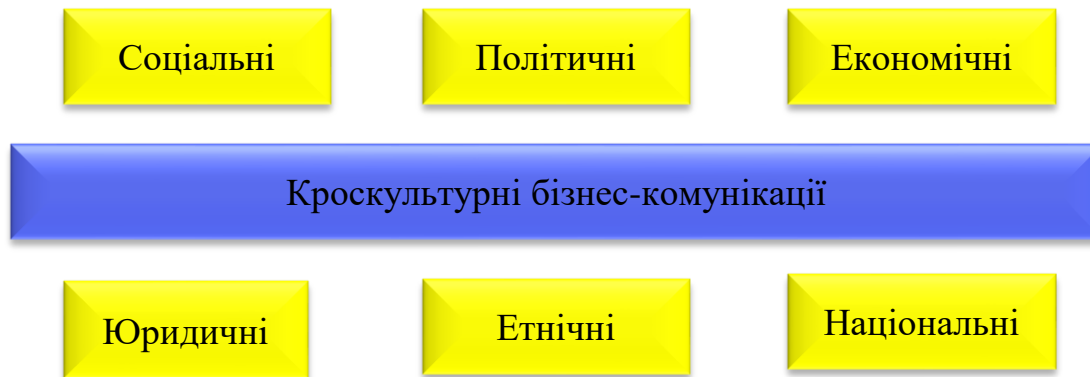


1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.



Мультинаціональна компанія – це багатонаціональна організація, що має підприємства в різних країнах, причому кожне з них залишається відносно самостійним.

На організаційну культуру компанії, що займається міжнародним бізнесом, впливають національні, соціальні, економічні, політичні, юридичні, етичні особливості різних країн





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



Дослідження відмінностей національних культур у діяльності дочірніх компаній корпорації ІВМ у 64 країнах світу було проведене Г. Хофштеде.

Параметри культурно-
комунікаційної
варіативності Гірта
Хофштеде

дистанція влади

мужність – жіночність
(маскулінність –
фемінність)

індивідуалізм – колективізм

уникнення
невизначеності

Наступне дослідження, проведене в 23 країнах спільно з М. Бондом (1991 р.) і дозволило виділити п'ятий параметр цієї моделі –

- довгострокова-короткострокова орієнтація.



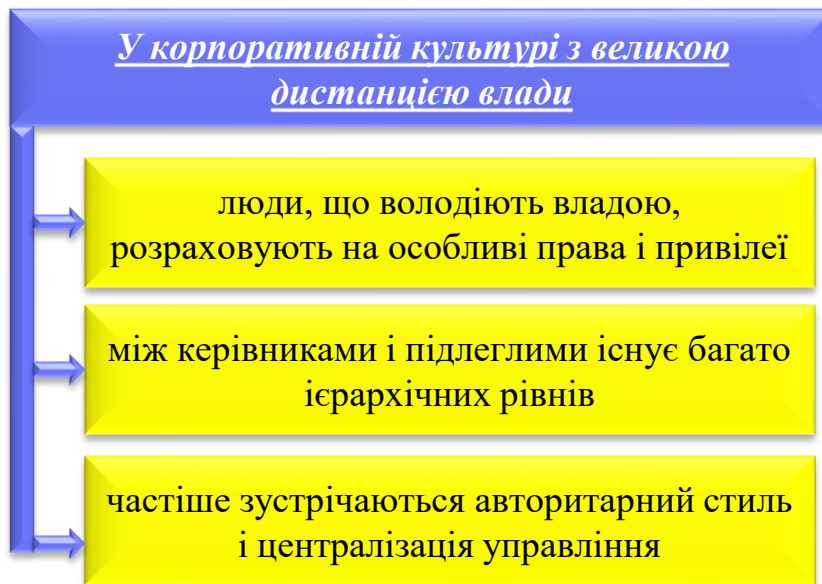


2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



Дистанція влади.

Дистанція влади визначає, якою мірою члени суспільства сприймають відмінності щодо статусу окремих осіб.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



У національних культурах, де не надають такого великого значення розходженню в положенні

керівники більш доступні підлеглим

велика ймовірність децентралізації і участі працівників в управлінні компанією

вищий ступінь рівності між робітниками і службовцями

відносно невелика диференціація заробітної плати

високий рівень кваліфікації працівників нижчого рівня.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



Індивідуалізм – колективізм.

Індивідуалізм акцентує досягнення індивідуальних цілей, запитів та успіхів. При колективізмі переважають запити, задоволеність і результативність груп.

Якщо в культурі переважає індивідуалізм:

- 1) співробітники уникають втручання організації в особисте життя, відстоюючи свою незалежність;
- 2) заохочується індивідуальна ініціатива, при оцінці та винагороді враховується особистий внесок.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



У корпоративній культурі з переважанням колективізму:

- 1) працівники очікують, що організація буде захищати їхні інтереси і займатися особистими справами;
- 2) культивується почуття обов'язку, лояльності, згуртованості, прихильності до організації;
- 3) велику роль відіграють особистісні неформальні відносини.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



Мужність – жіночність.

У організаціях, де переважає «чоловіча культура»:

- 1) керівники приймають рішення на основі раціонального мислення;
- 2) конфлікти мають характер відкритого та жорсткого протистояння;
- 3) домінують такі цінності, як можливість визнання, успіху, кар'єрного росту, матеріального добробуту, реалізації претензій і амбіцій.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



У компаніях, де домінує «жіночий» тип культури:

- 1) керівники ухвалюють рішення, спираючись на інтуїцію;
- 2) приділяють постійну увагу співробітникам;
- 3) велике значення має встановлення добрих відносин, сприятливої атмосфери;
- 4) цінується якість життя;
- 5) конфлікти частіше мають прихований характер, а їхнє врегулювання здійснюється шляхом переговорів.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



Уникнення невизначеності. Ця характеристика визначає, як почуваються люди у невизначених ситуаціях, коли вони не здатні точно передбачати майбутні події.

Для організаційної культури з високим ступенем уникнення невизначеності традиційним є:

- 1) неухильне дотримання працівниками правил і інструкцій;
- 2) страх змін, сильний опір змінам;
- 3) менеджери більше орієнтовані на виконання завдань, зайняті окремими питаннями і деталями, не люблять ухвалювати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



В організаціях з низьким ступенем уникнення невизначеності:

- 1) керівники займаються вирішенням стратегічних завдань, часто пов'язаних з високим ступенем ризику;
- 2) переважають гнучкий стиль управління та орієнтація на людей;
- 3) характерні стійка мотивація працівників на досягнення цілей, прагнення до позитивного результату і надія на успіх;
- 4) суперництво і конкуренція всередині компанії розглядається як нормальне явище, що сприяє поліпшенню її діяльності.





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



Довгострокова – короткострокова орієнтація.

При довгостроковій орієнтації:

- 1) допускається існування не однієї, а кількох істин залежно від контексту подій;
- 2) традиції не є непорушними;
- 3) традиції можуть бути пристосованими до сучасної дійсності;
- 4) взаємини між людьми багато в чому визначаються статусом, який у цілому дотримується.

У суспільстві надають значення таким цінностям, як завзятість, довготерпіння, ощадливість, накопичення, прагматизм. Довгострокова орієнтація характерна для національної культури країн Сходу (Китаю, Японії, Гонконгу та інших).





2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде



При короткостроковій орієнтації:

- 1) високо цінується минуле і акцентується увага на сьогодні;
- 2) велике значення мають такі цінності, як повага до традицій, виконання громадського обов'язку, дотримання прийнятих соціальних умовностей;
- 3) через постійний тиск з боку суспільства відчувається сильне прагнення жити не гірше, ніж інші, навіть якщо це не по кишені, і ніколи не втрачати обличчя;
- 4) є потреба у володінні істиною, люди орієнтовані на швидке отримання результату;
- 5) ощадливість не заохочується;

До країн, де короткострокова орієнтація виражається досить яскраво, відносять США, Німеччину, Францію.





3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса



Згідно його теорії різні країни можна розмістити на осях трикутника, вершинами якого є три головних типи культур –

- Моноактивна
- Поліактивна
- Реактивна





3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса



Моноактивна культура – (task-oriented) це культура людей, орієнтованих на справу.

Люди даної культури - спокійні і раціональні, систематично планують своє майбутнє, складають розклад і ретельно організують свою діяльність.

Люди займаються однією справою в даний момент часу, після завершення якої, переходять до наступного завдання.

Велике значення надається принципу рівності всіх людей: всі люди рівні як у своїх можливостях, так і перед Богом. Серед моноактивних культур переважаючий психотип – інтроверт.

У моноактивних культурах час – гроші. Вдаватися до неробства для них є неможливим. Вся життя розпланована на роки вперед. Вимір часу – в грошах, визначється лише одна сторона медалі.

Типові представники моноактивної культури – США, Великобританія, Німеччина.





3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса

Поліактивна культура – (people-oriented) це культура людей, які орієнтовані скоріше на розбудову здорових відносин з колегами, ніж на результат.

Не визнають розкладів, воліють водночас вести безліч проектів, що накладаються один на одного.

Не звертають увагу на пунктуальність, дбаючи більше про реальності, ніж про розпорядок, що встановлює сама людина.

Запізнення часто знаходять виправдання і береться до уваги. А якщо це стосується керівництва, то сприймається як нормальне явище і демонстрація значущості: «Начальство не спізнюється, а затримується».

На ділових зустрічах бесіда починається не з обговорення справи, а зі створення загальної неформальної атмосфери. Обговорення може перескакувати з одного питання на інше, часто запрошуються треті особи, які безпосередньо не стосуються справи.

Типові представники – Італія, Латинська Америка і арабські країни. Україна є країною з поліактивною культурою.

Поява на зустрічах із запізненням на 30 хвилин викликає гнів представників моноактивних культур.



3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса



Реактивна культура – (respect-oriented listeners) це культура людей, які з обережністю підходять до планування свого розпорядку і дуже тактовно вибудовують взаємини зі своїми бізнес-партнерами і колегами.

Організують свою діяльність залежно від обставин і завжди виконують взяті на себе зобов'язання.

Шанобливо ставляться до своїх колег та бізнес-партнерів, намагаються уникати неприємних моментів у переговорах, віддаючи всі сили на побудову гармонійної комунікації.

Час циклічний. Популярністю користується приказка – «Коли Бог створював час, Він створив його достатньо».

Цей тип культури передбачає можливість відмови від досягнутих раніше домовленостей, укладених угод, підписаних контрактів.

Типові представники – Японія, Китай і Корея.





3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса



Приклади переговорів представників цих трьох культур.

Представник моноактивної культури буде націлений на результат, бажаючи укласти успішну операцію, прагнучи моментального зростання і значною прибутку. Останнє, про що він буде думати, – це дружні стосунки з партнером.

Представник реактивної культури прагне встановлення гармонійних відносин здля довгострокової вигоди від цих переговорів.

Представник поліактивної культури буде займати останнє місце в ієрархії цих переговорів. На першому місці в них стоїть збереження національної гідності, а також особистий престиж керівника делегації. Вони налаштовані на підтримку дружніх відносин і позитивний результат по угоді.





3. Крос-культурні моделі для організації позитивної організаційної етики командотворення



Крос-культурні моделі

Модель культурно-комунікаційної варіативності Едварда Холла

Модель культурно - комунікаційної варіативності Фонса Тромпенаарса

Модель культурно-комунікаційної варіативності Клайда Клакхона і Фреда Стрідбека





Дякую за увагу!

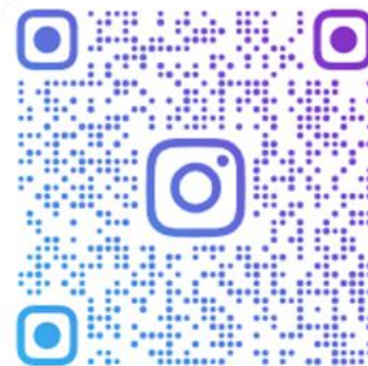
Долучайтесь до соціальних мереж проекту:



[humeu.project](https://www.instagram.com/humeu.project)



www.facebook.com/groups/humeu



HUMEU.PROJECT