

Модуль 4. Лекція 4. Крос-культурне командотворення і позитивна організаційна етика

1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.
2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде
3. Модель культурно-комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса
4. Модель культурно-комунікаційної варіативності Фонса Тромпенаарса
5. Модель культурно-комунікаційної варіативності Едварда Холла
6. Модель культурно-комунікаційної варіативності Клайда Клакхона і Фреда Стродбека

Аналіз процесів взаємовідносин різних культур потребує розгляду поняття «комунікація».

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).

Під комунікацією в широкому розумінні мається на увазі і система, у якій здійснюється взаємодія, і процес взаємодії, і способи спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію.

Основна функція комунікації в суспільстві – соціалізація за допомогою передачі інформації з метою засвоєння культурного досвіду.

Цей процес як результат інформаційного впливу передбачає зміну самого суб'єкта і його поведінки, але його метою може бути інформування об'єкта. Для передачі інформації можуть бути застосовні різноманітні засоби і форми – вербальні і невербальні, усні і письмові і будь-які інші. Основним результатом комунікації є взаємне розуміння. Це означає, що повідомлення повинні бути сформульовані комунікатором і відправлені відповідним каналом передачі так, щоб реципієнт (одержувач) зміг їх сприйняти і правильно інтерпретувати.

Іншими словами, реципієнт повинен декодувати отримані слова, поведінку і символи, перетворити їх на повідомлення, що має певний сенс і адекватно інтерпретувати їх. Кодування (перетворення значень у слова, міміку, жестикуляцію і символи) і декодування ґрунтується на культурі учасників обміну. У цьому сенсі культура та комунікація нероздільні.

У представників різних культур по-різному йде дешифрування повідомлень.

Природно припустити, що чим більше культурних відмінностей є між учасниками- суб'єктами мультикультурної взаємодії, тим більше труднощів виникає для досягнення мети взаєморозуміння.

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

По суті 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. Кроскультурна комунікація, на відміну від публічної, міжособистісної, професійної комунікації не є однією зі сфер комунікації як такої.

Можна говорити про те, що вона є комунікацією по суті, так як у ній у загостреному вигляді проявляються всі істотні, вузлові проблеми комунікації. У результаті кроскультурної комунікації відбувається усвідомлення людиною своєї приналежності до певної групи, що дозволяє їй визначити своє місце в соціокультурному просторі і вільно орієнтуватися в навколишньому світі.

Поступово склалися три методологічних підходи до вивчення кроскультурної комунікації:

функціональний,
пояснювальний
критичний.

Ці підходи ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку і природу людських знань.

Функціональний підхід склався в 1980-і роки і ґрунтується на методах соціології та психології. Відповідно до цього підходу культуру будь-якого народу можна описати за допомогою різних методів. Будь-які зміни в культурі також можуть бути виміряні та описані. Культура визначає поведінку і спілкування людини, і тому вони також піддаються опису і можуть бути передбачені. Основна мета полягає в тому, щоб показати специфіку впливу культури на комунікацію. Порівняння культурних відмінностей взаємодіючих сторін дозволяє передбачити успіх або провал їхньої комунікації.

Результатом функціонального підходу стала теорія комунікаційного пристосування, яка стверджує, що в ситуаціях кроскультурної комунікації люди часто змінюють моделі своєї комунікативної поведінки, пристосовуючись до моделей партнерів по спілкуванню. При цьому зміна стилю комунікації відбувається швидше під час ненапруженого, спокійного спілкування або у випадках, коли партнери не бачать великої різниці між собою і співрозмовником.

Сутність пояснювального підходу полягає в тому, щоб зрозуміти і описати, але не передбачити поведінку людини. Прихильники

пояснювального підходу розглядають культуру як середовище проживання людини, створене через спілкування. Тут використовуються методи антропології та лінгвістики: рольові ігри, спостереження та інші. Основна увага зазвичай акцентується на розумінні комунікаційних моделей всередині окремої культурної групи.

У ході досліджень кроскультурної комунікації, заснованих на пояснювальному підході, був зроблений висновок, що комунікаційні правила тієї чи іншої спільноти людей ґрунтуються на культурних цінностях і уявленнях цієї конкретної групи.

Критичний підхід передбачає, що його прихильники зосереджуються насамперед на історичному контексті комунікації. У своїх дослідженнях вони виходять з того, що в спілкуванні завжди присутні силові відносини. З цієї точки зору 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.

Метою вивчення кроскультурної комунікації є пояснення людської поведінки, а через неї – зміна життя людей. На переконання прихильників критичного підходу, вивчення і опис домінуючої в культурних ситуаціях сили навчить людей їй протистояти і більш ефективно організовувати своє спілкування з іншими людьми і культурами.

Основним методом критичного підходу є аналіз текстів. Головна відмінність полягає в тому, що цей процес ґрунтується на аналізі та інтерпретації реальних культурних контактів. Звідси найбільш ефективним методом як вивчення, так і навчання кроскультурної комунікації виявився тренінг, який порівняно з класичними академічними формами організації навчального процесу більшою мірою відповідав специфічним вимогам і труднощам кроскультурного навчання завдяки своїй близькості до практики та інтенсивності. Іншими формами вважаються: біографічна рефлексія, польове спостереження, інтерактивне моделювання, рольові ігри, самооцінка, симуляції.

Розглянемо *параметри кроскультурного порівняння*.

Першим з них є релігія.

Вона впливає на характер ділових зв'язків, організаційну структуру, на особливості споживання в різних країнах.

Наприклад, 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.

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...».

Православ'я в свою чергу пропагує схожу думку. 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 жадає за нього звіту. При цьому не виключається підозріле ставлення до нього, аж до вважання нечесно заробленим.

Наступним параметром кроскультурного порівняння є мова, на якій прийнято розмовляти в країні, а також інші способи вербальної, паравербальної і невербальної комунікації, що використовуються під час встановлення відносин. Як було згадано раніше, певною мірою вона визначає свідомість і напрям мислення суспільства.

Вербальна комунікація здійснюється за допомогою слів і їхніх значень. Представити презентацію іноземному партнеру або провести бізнес-зустріч можливо лише за умов, володіння певними знаннями іншої культури і ретельного опрацювання свого виступу. Виступаючи, на свій погляд, переконливо і інформативно на діловій зустрічі, можна зіткнутися з несподіваною реакцією з боку іноземців.

Справа в тому, що відповідно з цінностями та особливостями іншої ділової культури деякі слова мають не один сенс. Тому необхідно чітко формулювати свої думки, які необхідно донести до співрозмовників, використовуючи загальнозрозумілі вираження. Паравербальна комунікація в свою чергу передбачає гучність висловлювання, значення мовчання і значимість перебивання один одного. Невербальна комунікація (її також називають мовою тіла) – це спілкування без слів.

У своїй книзі «Кроскультурний аналіз поведінки в бізнесі» Річард Р. Гестеланд наводить кілька прикладів паравербальної і невербальної комунікації, незнання значень яких призвело до негативних результатів. 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.

У тих регіонах люди використовують велику кількість жестів і часто підвищують голос. Через деякий час 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. Після консультації з тайським помічником з'ясувалось, що 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. Виправивши вищезазначені помилки в комунікації з місцевим населенням, співбесіди стали проходити більш успішно і їм вдалося найняти кваліфікованих працівників обох статей.

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.

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.

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.

Стилі переговорів з погляду кроскультурної перспективи

Японський	Північноамериканський	Латиноамериканський
Емоційна чутливість високо цінується	Емоційна чутливість не високо цінується	Емоційна чутливість цінується
Емоції приховуються	Справи ведуться прямо чи неупереджено	Емоційно запальні
Витончені ігри сили; гармонізація, улагоджування розбіжностей	Суперечка; не так багато примирення	Потужні ігри сил; використання слабких місць.

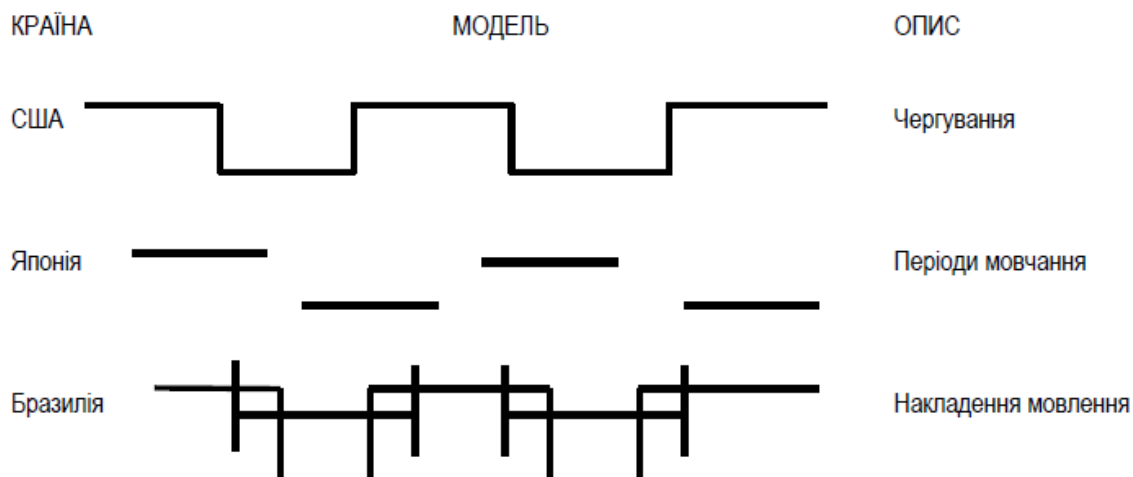
Вірність роботодавцеві; роботодавець, піклується про працівників	Відсутність відданості роботодавцеві; розрив зв'язків обома сторонами, якщо це необхідно	Вірність роботодавцеві (який часто є членом родини)
Групове прийняття рішень консенсусом	Робота команди забезпечує вплив на того, хто приймає рішення	Рішення виходять до підлеглих від однієї людини
Життєво важливо – порятунок репутації (зберегти обличчя) рішення часто приймається, щоб урятувати кого-небудь від незручності	Рішення приймаються на основі оцінки витрат і вигод; порятунок репутації не завжди має значення	Порятунок репутації критично важливий в ухваленні рішення для збереження честі, гідності
Ті, хто приймають рішення, перебувають під прямим впливом особливих інтересів	Ті, хто приймають рішення, перебувають під впливом особливих інтересів, але це часто вважається не етичним	Задоволення власних інтересів приймаючого рішення очікується, цьому потурають
Не наводять доказів; спокійні, коли праві	Наводять аргументи, коли праві чи неправі, але безсторонні	Наводять аргументи, коли праві чи неправі, запальні
Усе, що записано, повинно бути точним, добре обґрунтованим	Величезне значення надається документації як очевидному доказу	Нетерплячі з документацією, розглядають її як перешкоду розумінню загальних принципів
Покроковий підхід до прийняття рішень	Методично організоване ухвалення рішення	Імпульсивне, спонтанне прийняття рішень
Благо групи – кінцева мета	Мотив прибутку чи благо окремої людини – кінцева мета	Що добре для групи, те добре для окремої людини
Створення сприятливого емоційно - соціального середовища для прийняття рішень; познайомитися з тими, хто приймає рішення	Прийняття рішень неупереджено; щоб уникнути втягування в конфлікт інтересів	Для ухвалення сприятливого рішення необхідна особистість

Кроскультурні відмінності в словесному поводженні 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

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 рукоштовкання, на 30 хв.)	0	0	4,7



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.

Третім параметром кроскультурного порівняння є 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, англосакси 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.

Наступним параметром порівняння різних культур є ***ставлення до природи***. Представники різних країн по-різному ставляться до навколишнього середовища. Одні агресивно добувають всі можливі ресурси з надр, вважаючи себе «господарями природи», тим самим травмуючи її. Інші борються за порятунок навіть найменших ділянок родючих країв, вірячи в те, що природа існує не для бездумного споживання, а всього лише підтримки нашого життя.

І останнім параметром кроскультурного порівняння є ***ставлення до формальностей***. Існує дві групи культур. Перша з них – формальні культури. До неї входить більшість країн Європи та Азії, регіон Середземного моря, Арабський світ і Латинська Америка. Для таких країн характерні суворі ієрархії, які відображають основні відмінності у статусі і владі.

Неформальні культури, є повною протилежністю першої групи. У них більше цінується егалітарна організація, тобто в якій всі рівні, з незначною різницею в статусі і владі. Представники таких країн: Австралія, Данія, США, Канада, Норвегія, Ісландія, Нова Зеландія. Так як формальність бізнес-відносин ґрунтується на побудові ієрархічних відносин, це може стати досить частою проблемою для країн, що належать до різних груп формальності.

Через прямо протилежне уявлення про культурні цінності цим двом групам дуже складно зрозуміти один одного під час переговорів. Ділові партнери, наприклад Азії, Латинської Америки, не розуміють, з їхньої точки зору, не шанобливого, панібратського ставлення з боку США, Канади та інших, що належать до неформальної культури країн, і можуть бути цим сильно ображені, тим більше, якщо члени делегації мають високий статус. Члени неформальної культури в свою чергу можуть вважати їх нудними і не цікавими.

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 (рис. 1.1).



Рис. Фактори міжнародного середовища, що впливають на організаційну культуру компанії

Соціальні фактори управління організаціями завжди істотно впливають на ефективність їхньої діяльності. Одним з елементів соціальних умов у організаціях може виступати кроскультурне середовище. У контексті глобалізації проблема кроскультурної комунікації стає особливо важливою і актуальною. Розвиток і зростання числа міжнародних комунікацій, тобто зіткнення різних національних особливостей поведінки, цінностей, традицій, створює багато проблем для учасників міжнародних відносин.

Для того, щоб зрозуміти один одного, інших людей, народи, нації, потрібно насамперед здатність зрозуміти самих себе, набути інтерактивний досвід готовності до діалогу, сформувані навички комунікації, вміння висловлювати свої думки, використовуючи різні засоби мови. Тільки на основі побудови ефективного діалогу між представниками різних культур співрозмовники можуть зрозуміти культурні цінності один одного.

Соціальні фактори характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів у тій чи іншій країні. Виробничий персонал, а також менеджери нижчого і частково середнього рівня міжнародних компаній набираються на місцях. Це означає, що на організаційну культуру будуть впливати такі особливості національної робочої сили, як рівень освіти, кваліфікація,

професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність) людських ресурсів у кожній конкретній країні.

Наприклад, для України характерний високий рівень освіти і кваліфікації персоналу поряд з низьким рівнем оплати праці, що є привабливим для діяльності іноземних компаній.

Процедурні процеси.

Порядок і правила здійснення операційних дій, прийняті в тих чи інших компаніях, можуть бути пов'язані з впливом таких культурних параметрів, як терпимість до невизначеності, наявність високо – або низькоконтекстних комунікацій, а також зі ставленням до компанії як до інструментальної або соціальної організації. Водночас цей вплив досить важко виявити, оскільки він не очевидний і в ряді випадків може нівелюватися іншими національними особливостями ведення бізнесу.

У компаніях США існують досить формальні системи звітності, велика кількість письмових регламентацій і опису процедур, які розробляються централізованим порядком. Це може здатися дещо незвичним для країни з низьким рівнем уникнення невизначеності і високим ступенем індивідуалізму. Однак поширення стандартних операційних процедур можна пояснити тим, що в даному культурному середовищі панує інструментальний погляд на компанію і комунікації є низькоконтекстними. У сукупності з практикою прийому на роботу за контрактами і великим історичним впливом наукової школи управління, вплив цих факторів призводить до прагнення керівників досягти високої чіткості необхідних до виконання операцій. Посадові інструкції часто створюються в письмовій формі, операції детально описані з урахуванням того, щоб кожен новий працівник чітко знав, чого від нього очікують. Вважається, що саме універсальність та стандартизація процедур дозволяє індивідам швидко просуватися по кар'єрних сходах і легко змінювати місце своєї роботи.

Більшість з 30 обстежених компаній Великобританії мали деталізовані посадові інструкції, в той час як серед 30 німецьких фірм, що потрапили у вибірку, чіткі посадові інструкції мала лише одна. На перший погляд, це суперечить впливу такого культурного параметра, як уникання невизначеності: у Німеччині існує високий ступінь уникнення невизначеності, у Великобританії – низький. Однак, оскільки в німецьких фірмах більш всього цінуються менеджери-фахівці, а не дженералісти, вважається, що вони добре знають, як виконувати операції і немає необхідності деталізувати посадові інструкції.

Оскільки британські менеджери часто бувають дженералістами, вони з більшою легкістю змінюють роботу. У дослідженні зазначалося, що в обстежених фірмах Великобританії поміняли роботу протягом чотирьох років 25 з 30 менеджерів, в той час як в німецьких фірмах – лише 10 з 30. Оскільки німецькі менеджери довше перебувають на одній роботі, посадові інструкції ними добре засвоєні. Детальні формалізовані посадові інструкції в англійських фірмах служать основою передачі відомостей про загальні правила компанії новим співробітникам.

Дослідники, які вивчають поведінку людей у різних національних культурах, запропонували близько 30 параметрів, що дозволяють виявити культурні відмінності і культурну схожість. Деякі з них послужили основою при розробці моделей вивчення культурних цінностей, що впливають на організаційну культуру компаній у різних країнах. Найбільшу популярність отримали параметри, що характеризують особливості національної культури, представлені на рис..

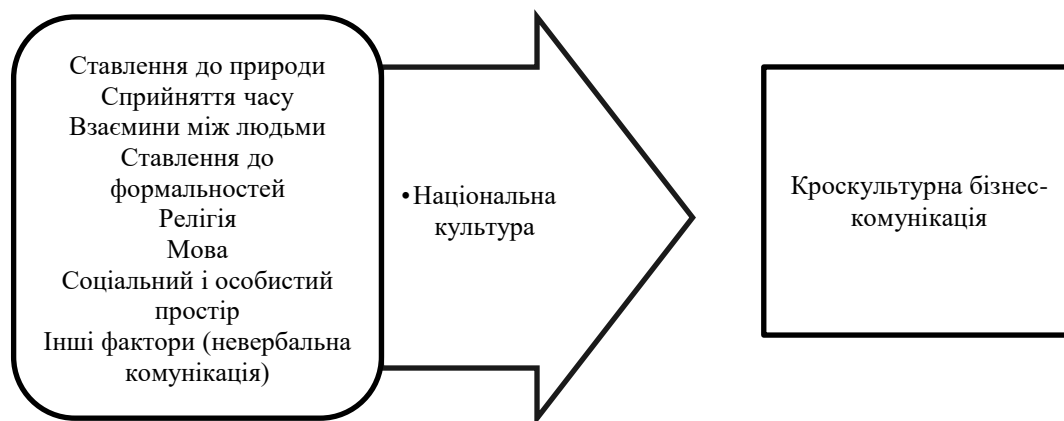


Рис. Аспекти національної культури, що впливають на організаційну культуру

2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде

Завдяки індивідуальним особливостям психіки, соціального середовища та відповідних рис культури кожна людина по своєму сприймає навколишній світ, є носієм певного образу думок і потенційних дій. Переважна більшість соціальних моделей поведінки людей формується в дитячому віці, оскільки саме в дитинстві людина найбільш сприйнятлива до процесів навчання. Як тільки певні відчуття, форми мислення і способи дій виникають і закріплюються в свідомості індивіда, вони консервуються і слабо піддаються новаціям. Адже для цього спочатку потрібно відмовитися від старих зразків, щоб потім засвоїти щось нове.

А відмова від звичних відчуттів, думок і моделей поведінки дається завжди важче, ніж навчання з «чистого аркуша». Такі механізми формування відчуттів, думок та поведінки називаються в культурній антропології ментальними програмами. Джерелами ментальних програм є культура і соціальне середовище, тобто ті умови, у яких відбувається соціалізація та інкультурація людини.

Дослідження відмінностей національних культур у діяльності дочірніх компаній корпорації ІВМ у 64 країнах світу було проведене Г. Хофштеде в 1990 р. Для порівняння було запропоновано чотири параметри:

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.

Дистанція влади. Дистанція влади визначає, якою мірою члени суспільства сприймають відмінності щодо статусу окремих осіб. У національних культурах, для яких характерно загострене сприйняття відмінностей у статусі, переважають норми і цінності, засновані на ієрархічних уявленнях. У корпоративній культурі з великою дистанцією влади люди, що володіють нею, розраховують на особливі права і привілеї, між керівниками і підлеглими існує багато ієрархічних рівнів, частіше зустрічаються авторитарний стиль і централізація управління.

У таких організаціях значно диференційована заробітна плата, низька кваліфікація персоналу нижчого рівня.

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.

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

Якщо в культурі переважає індивідуалізм, співробітники уникають втручання організації в особисте життя, відстоюючи свою незалежність. Заохочується індивідуальна ініціатива, при оцінці та винагороді враховується особистий внесок.

Кар'єрне зростання забезпечується на основі компетенції і «ринкової вартості» працівника, відносини між співробітниками часто мають формальний діловий характер. У корпоративній культурі з переважанням колективізму працівники очікують, що організація буде захищати їхні інтереси і займатися особистими справами. Культивується почуття обов'язку, лояльності, згуртованості, прихильності до організації. Велику роль відіграють особистісні неформальні відносини.

Мужність – жіночність. Цей параметр характеризує розподіл ролей у суспільстві між чоловіками і жінками і методи вирішення управлінських проблем. Сильне чоловіче начало в національній культурі асоціюється з наполегливістю, суперництвом, незалежністю, самоствердженням, успіхом.

Сильне жіноче начало свідчить про співчуття, емоційні судження, турботу, допомогу, теплі відносини, солідарність. Дослідження показали, що в різних країнах цінності жінок менше відрізняються один від одного, ніж цінності чоловіків, які мають дуже широкий діапазон – від надмірної самовпевненості, з одного боку, до близькості до жіночих цінностей – з іншого.

У корпоративній культурі чоловіча роль, що передбачає «життя для роботи», означає орієнтацію на досягнення мети, а жіноча роль – «робота заради життя» – означає орієнтацію на виконання завдання. У організаціях, де переважає «чоловіча культура», керівники приймають рішення на основі раціонального мислення. Конфлікти мають характер відкритого та жорсткого протистояння. Домінують такі цінності, як можливість визнання, успіху, кар'єрного росту, матеріального добробуту, реалізації претензій і амбіцій.

У компаніях, де домінує «жіночий» тип культури, керівники ухвалюють рішення, спираючись на інтуїцію, приділяють постійну увагу співробітникам, велике значення має встановлення добрих відносин, сприятливої атмосфери, цінується якість життя. Конфлікти частіше мають прихований характер, а їхнє врегулювання здійснюється шляхом переговорів.

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

Поведінка представників національних культур, для яких властиве значне несприйняття невизначеності, обумовлена тим, що вони відчувають дискомфорт, якщо не впевнені в майбутньому. Люди прагнуть зменшити

невизначеність за допомогою правил, політики, процедур, так як сприймають її як загрозу безпеці.

У національних культурах, де не надається великого значення невизначеності, установкою є сприйняття життя таким, як воно є. До країн, для ділової культури яких характерно уникнення невизначеності, належать, наприклад, Німеччина.

Для організаційної культури з високим ступенем уникнення невизначеності традиційним є неухильне дотримання працівниками правил і інструкцій, страх змін, сильний опір змінам. Менеджери більше орієнтовані на виконання завдань, зайняті окремими питаннями і деталями, не люблять ухвалювати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність.

В організаціях з низьким ступенем уникнення невизначеності керівники займаються вирішенням стратегічних завдань, часто пов'язаних з високим ступенем ризику, переважають гнучкий стиль управління та орієнтація на людей. Характерні стійка мотивація працівників на досягнення цілей, прагнення до позитивного результату і надія на успіх. Суперництво і конкуренція всередині компанії розглядається як нормальне явище, що сприяє поліпшенню її діяльності.

Довгострокова – короткострокова орієнтація. Переважання довгострокової орієнтації в національній культурі означає готовність суспільства жити заради майбутнього. Воно може відмовляти в задоволенні своїх потреб в цьому, погоджуючись на інвестування проектів і програм, які завершаться за життя наступних поколінь. Люди готові до змін і результатам, які вони принесуть, навіть негативним. Це означає, що вони можуть стійко переносити невдачі, сподіваючись на позитивні зміни в майбутньому, віддалені від життя цього покоління.

При довгостроковій орієнтації допускається існування не однієї, а кількох істин залежно від контексту подій. Традиції також не є непорушними. Вони можуть бути пристосованими до сучасної дійсності. Взаємини між людьми багато в чому визначаються статусом, який у цілому дотримується.

Однак існують певні межі для дотримання зобов'язань, пов'язаних зі статусом і соціальним становищем. 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).

При короткостроковій орієнтації високо цінується минуле і акцентується увага на сьогоденні. Велике значення мають такі цінності, як повага до традицій, виконання громадського обов'язку, дотримання прийнятих соціальних умовностей. 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. Існує потреба у володінні істиною, люди орієнтовані на швидке отримання результату. Ощадливість не заохочується. До країн, де короткострокова орієнтація виражається досить яскраво, відносять США, Німеччину, Францію.

3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса

Як вже зазначалося, ділові культури щодо ставлення до часу можна підрозділити на моноактивні (монохромні), поліактивні (поліхронні) і реактивні.

Найбільш вагомий внесок у вивчення культур за даним параметром зробив відомий британський фахівець в царині кроскультурного менеджменту Річард Л'юїс (р. 1930) – лінгвіст, консультант з питань кроскультурних комунікацій, автор знаменитої книги "When Cultures Collide. Managing successfully across cultures" (1996 р.).

Його навчальний центр Richard Lewis Communications організує курси для вищих керівників багатонаціональних компаній з питань кроскультурних комунікацій, а також урядів низки країн світу. Серед його клієнтів такі найбільші компанії і організації, як UBS, Coca-Cola, Dcloittc, Gazprom, Nokia, Unilever and the World Bank.

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

моноактивна, поліактивна і реактивна.

Він поділяє країни на 3 види, так як всі вони використовують різні стратегії поведінки в процесі ділового спілкування, а також мають різну організацію суспільства у часі в цілому.

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. Відмінна риса людей з моноактивної культури – це те, що вони займаються однією справою в даний момент часу, після завершення якої, переходять до наступного завдання.

Представники такої культури переконані що при лінійній організації праці, можна досягти найкращого результату і збільшити свою ефективність. Вони уникають абстрактних понять під час спілкування. Оскільки представники моноактивної культури орієнтовані на результат, то провідне місце віддається кар'єрному зростанню, часто страждають взаємини з колегами.

У моноактивній культурі велике значення надається принципу рівності всіх людей: всі люди рівні як у своїх можливостях, так і перед Богом. Серед моноактивних культур переважаючий психотип – інтроверт. Типові представники моноактивної культури – США, Великобританія, Німеччина.

Поняття простору і часу – універсальне, але в різних культурах тлумачиться абсолютно по різному. 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.

Головні характеристики представників ділових культур за Р. Л'юїсом

МОНОАКТИВНІ	ПОЛІАКТИВНІ	РЕАКТИВНІ
інтроверт	екстраверт	інтроверт
терплячий	нетерплячий	терплячий
рівний	балакучий	мовчазний
зайнятий своїми справами	допитливий	шанобливий
любить усамітнення	комунікабельний	добрий слухач
систематично планує майбутнє	планує тільки в загальних рисах	звіряє із загальними принципами
робить одну справу водночас	робить декілька справ водночас	реагує згідно ситуації
працює у визначений час	працює в будь-який час	гнучкий графік
пунктуальний	непунктуальний	пунктуальний
працює за графіком і розкладом	графік непередбачуваний	підлаштовується під графік партнера
розбиває проекти на етапи	дозволяє проектам "накладатися" один на одній	розглядає ситуацію в цілому
суворо дотримується фактів	підганяє факти	твердження носять характер обіцянок
отримує інформацію з статистики, довідників, баз даних	отримує інформацію з перших рук (усно)	користується і першим, і другим
орієнтований на роботу	орієнтований на людей	орієнтований на людей
безпристрасний	емоційний	ненав'язливо турботливий
працює всередині відділу	займається справами всіх відділів	займається всіма питаннями
згідно встановленої процедури	використовує зв'язки	непроникний, незворушний
неохоче приймає заступництво	шукає протекцію	береже репутацію іншого
доручає компетентним колегам	доручає родичам	доручає надійним людям
завершує ланцюг дій	завершує міжособистісну взаємодію	реагує на дії партнера
говорить коротко по телефону	говорить годинами	вміло узагальнює
робить записи на пам'ять	робить помітки рідко	планує повільно
поважає офіційність	вишукує ключову фігуру	вкрай чесний
не любить втрачати обличчя	завжди готовий вибачитися	не може втратити обличчя
у суперечці спирається на логіку	у суперечці емоційний	уникає конфронтації
стримана жестикуляція і міміка	нестримана жестикуляція і міміка	ледь помітна жестикуляція і міміка
рідка перебиває	часто перебиває	не перебиває
розмежовує соціальне та професійне	змішує соціальне та професійне	поєднує соціальне та професійне

Поняття часу також доповнено ідеєю втраченого часу. Даний підхід є успішним і логічним, доти доки ми не намагаємося застосувати його в поліактивних культурах. Наприклад у Швейцарії, «точність» зробили символом країни – виробництво годинників, оптичних приладів, фармацевтичних речовин.

Для представників моноактивних культур властиві: послідовність і зосередженість на одній справі в кожен даний момент часу; точність і пунктуальність.

Це означає, що представники моноактивної культури: ретельно планують майбутнє; не роблять декілька справ одночасно; розбивають проекти на етапи;

суворо дотримуються плану; емоційно стримані (обмежена жестикуляція в спорі), спираються на логіку, рідко перебивають.

Поліактивна культура – (people-oriented) це культура людей, які орієнтовані скоріше на розбудову здорових відносин з колегами, ніж на результат. На думку Р. Л'юїса, ці культури можна назвати «багатослівними» і «товариськими». Люди з поліактивних культур не визнають розкладів, воліють водночас вести безліч проектів, що накладаються один на одного.

Такі люди 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.

За одиницю часу, представник такої культури може виконати одразу кілька справ. Але незважаючи на це часто змінюють розпорядок дня, вибираючи те, що найбільш привабливе для них самих і часто не доводять справи до кінця. У такій культурі велике значення надають ієрархії, яка створює комфортні умови для взаємодії і правильної побудови комунікації. Серед поліактивних культур переважає психотип – екстраверт. Типові представники – Італія, Латинська Америка і арабські країни. Україна є країною з поліактивною культурою.

Оскільки у поліактивних культурах не надають великого значення розкладам і пунктуальності, представники цієї культури вважають своє життя більш повним і здоровим, наповненим безліччю яскравих подій. Запізнення для них – суцця дрібниці. Їхня поява на зустрічах із запізненням на 30 хвилин викликає гнів представників моноактивних культур.

Резюмуючи вищевикладене, зазначемо: представники поліактивних культур вважають, що ситуація в світі змінюється занадто швидко, тому планувати можна лише приблизно.

Це означає, що представники поліактивної культури: створюють приблизний план; роблять одночасно кілька справ; можуть працювати з різними частинами проекту одночасно; постійно змінюють плани; емоційно відкриті, активно жестикулюють, не приховують емоцій у спорі, часто перебивають.

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. Представники цієї культури організують свою діяльність залежно від обставин і завжди виконують взяті на себе зобов'язання. Р. Л'юїс називає представників такої культури «слухачами».

У даній культурі дуже шанобливо ставляться до своїх колег та бізнес-партнерів, намагаються уникати неприємних моментів у переговорах, віддаючи всі сили на побудову гармонійної комунікації. Процес прийняття рішення в такій культурі зводиться до процесу сприйняття. У процесі переговорів вони

звертають увагу на контекст і ігнорують деталі. Серед реактивних культур переважаючий психотип – інтроверт. Типові представники – Японія, Китай і Корея.

Для представників реактивних культур – час циклічний. До нього прийнято адаптуватися, так як він не прив'язаний до людей або подій. В Азіатських країнах великою популярністю користується приказка – «Коли Бог створював час, Він створив його достатньо». Ця приказка точно описує поведінку людей реактивної культури. Вони зволікають з прийняттям рішень і на думку представників моноактивних культур витрачають марно час. Цей тип культури передбачає можливість відмови від досягнутих раніше домовленостей, укладених угод, підписаних контрактів.

Резюмуючи вищевикладене: у реактивних культурах час не розглядається як виключно рідкісний і дорогий ресурс.

Це означає, що представники реактивної культури: керуються загальними принципами; реагують на ситуації; прагнуть охопити картину в цілому; вносять поліпшують корективи; ввічливо-попереджувальні, жестикулюють або ритуально, або ледь вловиме, у суперечці уникають конфронтації, не перебивають, цінують паузу.

Часто проблеми в культурі ділового спілкування виникають через недостатній професіоналізм учасників переговорів або кроскультурні упередження. Взаємодія представників моноактивної, поліактивної і реактивної культур дуже часто закінчуються непорозумінням.

Проілюструємо це на прикладі 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 задля 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.

4. Модель культурно - комунікаційної варіативності Фонса Тромпенаарса

Нідерландський соціальний психолог Ф. Тромпенаарс (1953 р.н.) запропонував свою модель міжкультурних відмінностей. Кар'єра Ф. Тромпенаарса почалася в 1981 р. у відділі управління персоналом компанії Royal Dutch Shell, де він займався питаннями класифікації робіт і програм розвитку персоналу.

У 1989 р. разом зі своїм колегою Ч. Хемпден-Тернером він започаткував Центр вивчення міжнародного бізнесу, у рамках якого консультував такі компанії, як BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Johnson & Johnson, Pfizer, ABNAMRO, ING, PepsiCo, Honeywell. У 1998 р. Центр перейшов у власність компанії KPMG і був перейменований на центр "Trompenaars Hampden-Turner".

У 1999 р. Ф. Тромпенаарс увійшов у п'ятірку кращих бізнес-консультантів світу (за оцінкою журналу Business magazine). У 2011 і 2014 рр. він увійшов до складу 50 нині найбільш впливових сучасних гуру в сфері менеджменту (за оцінкою журналу HR Magazine).

У своєму дослідженні він, також як і Л'юїс, аналізує вплив національно-культурних відмінностей на менеджмент і ділову сферу, але пропонує власну культурологічну класифікацію та методику її оцінки. На думку Тромпенаарса, існує три універсальні проблеми, з якими стикаються люди: ставлення людини до часу, до природи і до інших людей. Культури різняться залежно від того, як у суспільстві прийнято вирішувати кожен з цих проблем.

Емпіричною базою послужило десятирічне дослідження, результати якого були опубліковані в 1994 р. Серед менеджерів 28 країн було розповсюджено понад 15 тис. анкет. У кожній країні було отримано принаймні 500 анкет, які могли бути використані для аналізу. Дослідження Ф. Тромпенаарса також дали багато інформації про те, як треба будувати бізнес у різних країнах.

Тромпенаарс запропонував 7 основних параметрів, за якими відрізняються культури. Розглянемо їх більш детально.

1. Універсалізм / партикуляризм: культури універсальних і культури партикулярних (конкретних) істин. Представники універсалістської культури цінують в першу чергу очікування соціуму, є прихильниками дотримання законів, прийнятих у суспільстві і загальноприйнятих правил поведінки. Представники партикуляристської культури цінують, насамперед, взаємини між людьми (у родині, у своєму соціальному колі спілкування, на роботі).

2. Досягнення / походження: культури, орієнтовані на соціальне походження і культури, орієнтовані на заслуги. Що насамперед цінується в людині оточуючими: результати, що вона досягла в своєму житті або представником яких соціальних шарів вона є, тобто її соціальне походження?

У тому випадку, якщо в суспільстві панує культура досягнень, статус члена соціуму визначається особистими успіхами, результатами діяльності і успішністю виконання своїх функцій. Якщо в соціумі переважає культура походження, статус людини визначається її приналежністю до тієї чи іншої соціальної групи людей за родинною чи професійною ознакою.

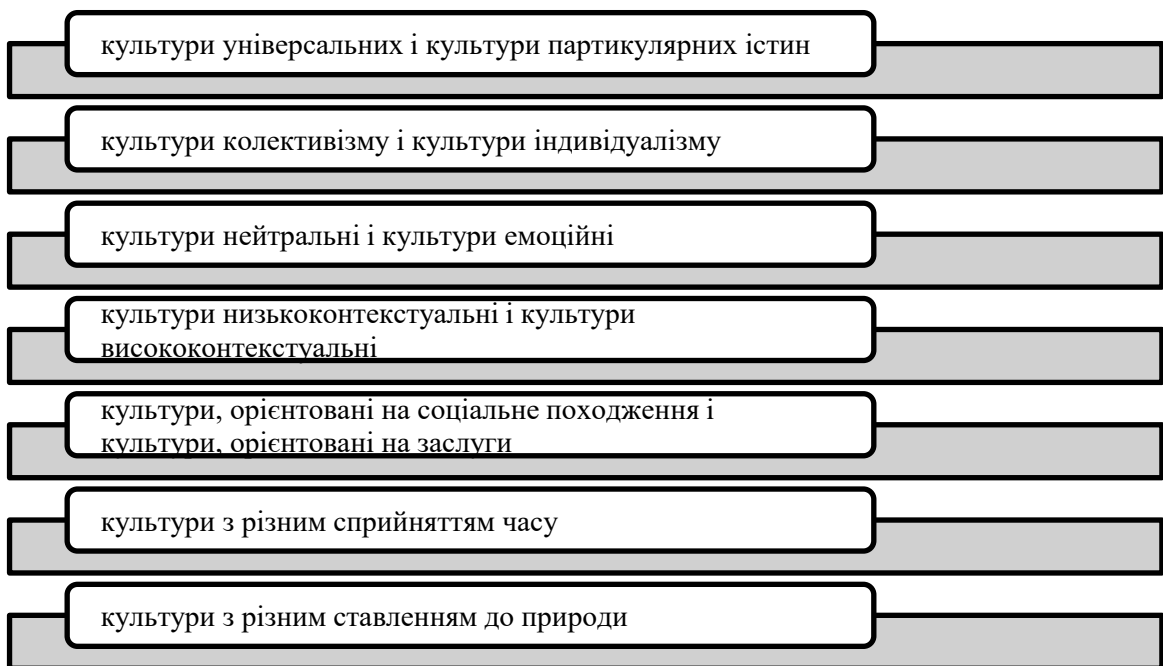


Рис. Культурно-комунікаційні моделі за Тромпенаарсом

3. Індивідуалізм / колективізм: культури колективізму і культури індивідуалізму.

Характеристики параметру «індивідуалізм»:

- прагнення насамперед досягнень особистого добробуту, добробуту членів своєї сім'ї, а також саморозвитку
- відчуття унікальної самодостатньої особистості;
- перевага приватних інтересів над суспільними;
- прийняття рішень індивідуально.

Характеристики параметру «колективізм»:

- найголовніше – турбота про ближнього, що покращує життя оточуючих і самого індивіда;
- відчуття причетності до групи;
- переважання суспільних інтересів над приватними;
- прийняття рішень колективом, групою людей.

4. Емоційність / нейтральність: культури нейтральні і культури емоційні. Представники емоційних культур не схильні стримувати свої емоції при спілкуванні. У нейтральних культурах емоції прийнято контролювати. Представники цих культур переносять труднощі, використовуючи все своє самовладання і не виказують своїх почуттів.

5. Специфічність / дифузійність: культури індивідуалізму і культури колективізму. Для представників специфічної культури (індивідуалізму) характерно чітке розмежування громадського і особистого простору. Представники специфічної культури легко вступають у контакти, прагнуть збільшення кола осіб, що входять до їхнього публічного простору. Водночас вони не допускають у приватне життя «чужих», суворо охороняючи свій простір від сторонніх.

Представникам дифузійної культури (колективізму) властиво поєднання соціального та особистого простору. Представники даного типу культури менш суворо охороняють свій публічний простір, доступ до нього можливий і навіть певною мірою бажаний для сторонніх осіб.

6. Ставлення до природи: зовнішній контроль / внутрішній контроль. Ставлення до довкілля можна визначити через призму ступеня контролю (культури зовнішньо- і внутрішньокеровані). У «зовнішньокерованих культурах» існує переконання людей у тому, що є можливість контролю за результатами їхньої діяльності і раціонального управління внутрішніми (зокрема природними) ресурсами. Представники «внутрішньокерованих культур» вважають, що хід подій змінити неможливо, і схильні пристосовуватися до змін навколишнього середовища.

7. Сприйняття часу: послідовна / синхронна перспектива. При ставленні до часу як до однорідного потоку, який тече від минулого до майбутнього, кожен момент часу неповторний і унікальний. Послідовний підхід до часу диктує правила виконання людьми своїх справ. У кожний момент люди прагнуть робити тільки одну справу, складають деталізовані точні плани дій і слідуєть цим розробленим планом, на ділові зустрічі не прийнято спізнюватися.

У культурах з синхронним підходом до часу панує концепція тимчасових циклів, яка передбачає, що всі події рано чи пізно повторюються, час не є виключно важливим ресурсом, а якщо намічені цілі не досягаються, завжди є шанс того, що можна досягти їх пізніше.

Представники культур з синхронним підходом до часу схильні виконувати кілька справ паралельно. Вважається допустимим спізнюватися на ділові зустрічі, час цих зустрічей часто змінюється залежно від «непередбачених» обставин. Визначальними є особисті і соціальні відносини, а не ті матеріальні та фінансові результати, які людина має намір отримати.

Часова перспектива: орієнтація на минуле (теперішнє) / орієнтація на майбутнє. Представники культур, орієнтованих на минуле (теперішнє), є прихильниками короткострокових проєктів, що приносять швидкий і гарантований дохід. На протилежність їм представники культур, орієнтованих на майбутнє, прагнуть вкладати свій час і кошти в довгострокові проєкти, дбаючи не тільки про своє майбутнє добробут, але і своїх нащадків і суспільства в цілому.

5. Модель культурно- комунікаційної варіативності Едварда Холла

Едвард Твитчел Холл, мол. (1914-2009 рр.) - американський антрополог і дослідник питань кроскультурного менеджменту, автор низки популярних книг з практики спілкування представників різних культур. У 1950-ті рр. працював у Foreign Service Institute (FSI), де навчав кроскультурним комунікаціям державних службовців США, які працювали за кордоном. Вважається, що саме Е. Холл заклав основи наукового напрямку «Кроскультурні комунікації».

У кожній культурі є своя логіка і своє уявлення про світ. Те, що значуще в одній культурі, може бути несуттєвим в іншій. Тому важливо завжди з повагою дивитися на свого партнера - представника іншої культури. Кожна культура містить цілий ряд ключових елементів – культурних категорій, які є визначальними в способах спілкування і поведінки індивідів.

Знання та врахування цих категорій при кроскультурних контактах складають основу концепції «культурної граматики» Е. Холла.

Час і простір. У всіх культурах категорія часу служить важливим показником темпу життя, ритму діяльності. Від того, яка цінність часу в культурі, залежать типи і форми спілкування людей. Так, якщо західна культура чітко визначає час і запізнення в ній розглядається як провина, то в арабських країнах Латинської Америки і в деяких країнах Азії запізнення нікого не здивує. Більш того, для нормального і ефективного спілкування там прийнято витратити якийсь час на довільну бесіду. При цьому не повинно проявлятися жодної поспішності, так як може виникнути культурний конфлікт.

Відомо, що всі людські процеси залежні від часу і регулюються тимчасовим ритмом. Поступово часовий ритм набув і культурне значення, оскільки став регулювати і визначати перебіг і характер багатьох культурних процесів. Ритм життя може зв'язувати людей між собою або ізолювати їх один від одного.

В одних культурах цей ритм дуже повільний, в інших – дуже швидкий. Люди з різними життєвими ритмами насилу розуміють один одного, так як вони живуть асинхронно. Здатність змінювати власний часовий ритм, узгоджувати його з ритмом партнера є найважливішою передумовою для успішної комунікації та спільної роботи.

Люди з більш повільним життєвим ритмом відчувають тиск, якщо вони контактують з тими, хто звик до більш високого темпу. Однак люди з більш швидким ритмом не стають спокійнішими, якщо їм доводиться спілкуватися з представниками культур з більш повільним ритмом життя. Вони відчувають тиск і внутрішньо протистоять йому. Це не призводить до бажаних результатів жодну із сторін.

Практичні дії людини здійснюються в часі. Наслідком цього є планування часу. Без планування часу було б немислимо функціонування сучасного суспільства. Щоб з'ясувати, що є найбільш важливим, потрібно подивитися, що має бути зроблено в першу чергу. Тобто часом регулюються пріоритети і уподобання людей. Важливим показником того, як обходяться з часом в різних культурах, слугує ставлення людей до пунктуальності. У багатьох країнах пунктуальності надається велике значення.

Іншим дуже важливим аспектом є основна часова перспектива, що суттєво розрізняється від культури до культури. Це означає, що деякі культури і країни можуть бути орієнтовані в минуле, сьогодення або майбутнє. Наприклад, Іран, Індія та деякі країни Далекого Сходу орієнтовані в минуле; США орієнтовані в даний час і в недалеке майбутнє.

Щодо сприйняття простору, то у людській комунікації Е. Холл визначив загальні норми наближення до співрозмовника, властиві американській культурі, виокремивши такі відстані (зони) спілкування (рис. 6.1.). Кожна із зазначених зон не тільки відповідає особливим ситуаціям спілкування, а визначає психологічно релевантні та етично прийнятні відстані для комфортного спілкування між людьми.

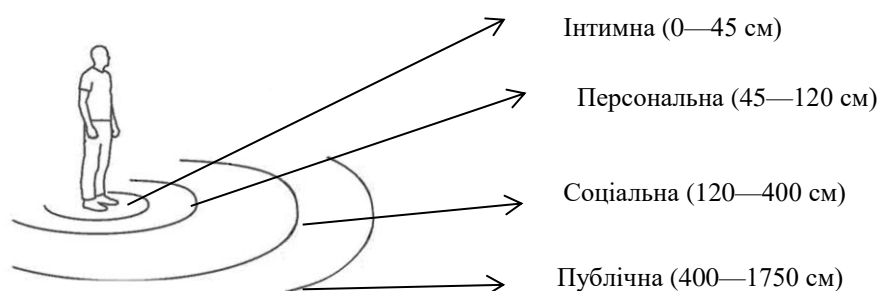


Рис. 6.2. Відстань у міжособистісному просторі в американській культурі (за Е. Холлом)

Персональна зона, за американськими мірками, визначає етично прийнятну відстань між співрозмовниками у звичайній, а не тісній (інтимній) обстановці. Вона значно більша, ніж в українців та японців, які спілкуються на ближчій, ніж 45-120 см, відстані один від одного. Порушення мінімальної межі персональної зони спричинює великий дискомфорт. Інколи студенти-іноземці, які навчаються в американських викладачів, не можуть зрозуміти, чому це американці «відскакують» від них і намагаються бути подалі.

В азійських народах інтимна відстань значно менша (до 25 см), тому в міжетнічному спілкуванні вони можуть часто наближатися до візаві ближче, ніж це допускає персональний простір. Через це американці вважають, що азіати «фамільярні» і надмірно «тиснуть», азіати ж вважають, що американці «холодні і занадто офіційні».

Знання і дотримання прийнятих у кожній культурі норм соціального простору є обов'язковими, як і всі інші коди невербаліки в умовах кроскультурного спілкування. У деяких африканських племенах іноземця можуть убити, якщо він наблизиться до вождя ближче, ніж це дозволено. Так само їм може не сподобатися простягнута для привітання рука, відверто прямий погляд, запах парфумів.

Монохронні і поліхронні культури. За способом використання часу культури прийнято розділяти на два протилежні види: в одних культурах час розподіляється так, що в один і той же відрізок часу можливий лише один вид діяльності, тому йде одне за іншим, як ланки одного ланцюга. Культури, у яких

домінує такий вид розподілу часу, називаються монохронними, так як в них за один період часу виконується тільки одна справа.

В інших культурах час розподіляється так, що в один і той же відрізок часу можливе не один, а одразу декілька видів діяльності. Такі культури називаються поліхронними, оскільки відразу кілька справ виконуються одночасно.

У монохронних культурах час розуміється як лінійна система, на зразок довгої прямої вулиці, якою люди рухаються вперед або залишаються в минулому. У них можна економити, втрачати, надолужувати, прискорювати. Поліхронний час є повною протилежністю монохронному. У культурах цього типу велику роль відіграють міжособистісні, людські відносини, а спілкування з людиною важливіше, ніж прийнятий план діяльності.

Культури, у яких люди дотримуються жорсткого графіка і поняття пунктуальності, антрополог Едвард Холл вніс у 1960-х рр. у категорію монохронних. Протилежні їм культури, де бізнесмени цілком можуть проговорити за чашкою кави з вподобаною їм людиною довше, ніж належить, або приймати під час однієї ділової зустрічі інших колег з візитами, Холл відніс до поліхронних. Представники поліхронних культур дотримуються вільного графіка і можуть виконувати кілька справ одночасно.

Виключно монохронні бізнес-культури	• Північна Європа, Німеччина, Північна Америка, Японія
Помірно монохронні бізнес-культури	• Україна, Нова Зеландія, Австралія, Південна Європа, більшість країн Східної та Центральної Європи, Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Китай, Південна Корея;
Поліхронні бізнес- культури	• Арабський світ, Африка, Латинська Америка, Південна і Південно-Східна Азія

Рис. Розподіл бізнес-культур за сприйняттям часу

Характерно, що ділові культури зазнають з часом зміни. Так, Японія ще в 60-ті роки ХХ ст. вважалася поліхронною культурою, але зараз – спізнитися на зустріч з японським бізнесменом вважається зухвалим і непристойним. Сінгапур також з категорії поліхронних культур перейшов в помірно монохронні країни, що намагаються витримувати узгоджений графік спілкування.

Слід зазначити, що і всередині однієї держави можливо поділ регіонів на поліхронні і монохронні. Типовим прикладом є Бразилія: у Ріо-де-Жанейро люди цінують спілкування, не обмежене часовими рамками, а в Сан-Пауло прагнуть точності. Аналогічним прикладом є Італія.

Якщо партнери з країни, що відноситься до поліхронних, запросили вас на ділову вечерю до восьмої години вечора, варто дізнатися – чи не почнеться цей вечір тільки в десять. Індонезійці називають час «гумовим» і з радістю підтримують співпрацю, без заздалегідь складеного графіка зустрічей.

Як би там не було, обидва способи ведення бізнесу функціонують (і цілком успішно) на сьогоднішній день. Головне – визначитися, який з них приведе вас до успіху в окремо взятій країні. Якщо ваш партнер належить до поліхронної ділової культури, не призначайте жорстких строків проведення переговорів. У цих культурах більше цінують привітний настрій у відносинах, ніж холодну пунктуальність.

Як правило, жоден контакт між людьми, що належать до різних часових системам, не обходиться без стресу. При цьому дуже складно уникнути негативні емоції, якщо доводиться підлаштовуватися під іншу часову систему.

Культури «високого» і «низького» контексту. Культурні відмінності можна аналізувати за багатьма параметрами, але для ефективного міжнародного спілкування найбільш важливі ступінь складності характеру культури та чинник її різноманітності. Під першим мається на увазі той спільний історичний досвід, який успадкували і поділяють всі члени суспільства і який дозволяє однозначно розуміти певні ситуації і обставини («читати контекст»).

Схематично розподіл культур на континуумі контекстуальності можна зобразити наступним чином за схемою Е. Холла (рис. 6.4.).

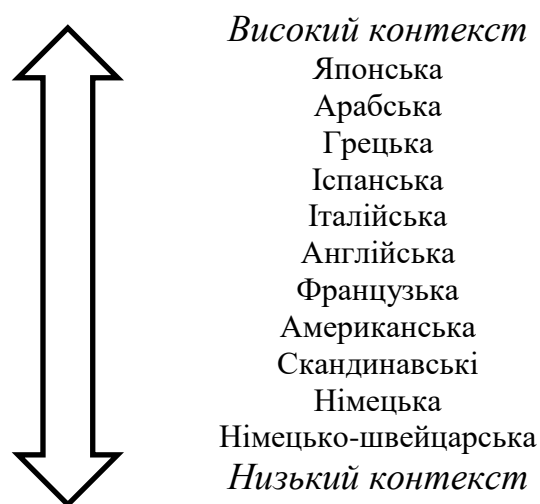


Рис. 6.4. Розподіл культур на континуумі контекстуальності

До висококонтекстуальних культур Е. Холл відніс такі, у яких велика частина інформації міститься у фізичному контексті повідомлення або укладена в особистості мовця (його образі). Для представників висококонтекстуальної культури важливу роль відіграє слово та інтерактивна взаємодія зі співрозмовником. Навпаки, у низькоконтекстуальних культурах основна частина інформації міститься у вербальному повідомленні, та незначна – у фізичному контексті або в самому співрозмовника. Тому для представників культури високого контексту важлива сама ситуація спілкування, процес, у якому головну роль відіграють невербальні компоненти.

Прикладом висококонтекстуального повідомлення може послужити репліка в бесіді між двома близькими людьми: «Як ти можеш так про це говорити». Низькоконтекстуальне повідомлення – це хороша інструкція про те, як знайти предмет, який ви ніколи не бачили в місці, де ви ніколи не були.

Виходячи з того, що культури можуть характеризуватися тенденціями до більш високого чи низького контексту, цей параметр можна використовувати для порівняння вищенаведених повідомлень.

У стандартному висловлюванні в рамках культури з низьким контекстом інформація, яка потрібна для правильної інтерпретації повідомлення, надається в максимально вербалізованому вигляді. Висловлювання ж у культурах з високим контекстом не можуть бути зрозумілі лише на основі власне мовних знаків, що містяться в них. Тому представники низькоконтекстуальних культур часто описують висококонтекстуальну бесіду як гру недомовок.

6. Модель культурно-комунікаційної варіативності Клайда Клакхона і Фреда Стродбека

У 1961 році американські антропологи К. Клакхон (C. Kluckhohn) і Ф. Стродбек (F. Strodtbeck) висунули теорію, яка доповнила вже відомі до того часу параметри зміни культур Е. Холла. Їхня теорія відома як система ціннісних орієнтацій. Під ціннісними орієнтаціями в контексті їхнього дослідження треба розуміти «складні, певним чином згруповані принципи, що надають стрункість і спрямованість різноманітним мотивам людського мислення і діяльності в ході вирішення загальних людських проблем».

Клакхон і Стродбек були першими антропологами, які спробували використовувати математичні методи в своїх дослідженнях. Обробивши зібрану інформацію, вони сформулювали три вихідних тези, від яких і відштовхувалися далі:

- існує обмежене число загальнолюдських проблем, рішенням яких змушені займатися люди всіх часів і народів;
- кількість рішень тієї або іншої проблеми обмежено невеликим числом варіантів;
- будь-яке суспільство вибирає той чи інший варіант рішення і тим самим визначає свою систему цінностей, попри всю наявну потенційно можливі рішення.

Основні відмінності культур, з точки зору цих авторів, можна встановити за п'ятьма основним орієнтирам, яких прагне дотримуватися особа:

1. *Human nature orientation* (сутність природи людини). Клакхон і Стродбек вважали, що полярними точками будуть люди, які злі по натурі і яким не можна довіряти і люди, які в цілому дуже хороші. Посередині – люди, і хороші, і погані одночасно.

У різних національних культурах існують різні уявлення про природу людини як носія добра і зла. У ряді країн людину вважають джерелом пороку і застосовують сувору систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення установлених суспільних норм. Прикладом може служити сучасний Сінгапур, де безпека і громадський порядок підтримуються суворими заходами покарання.

У країнах, де вважають, що люди за своєю природою добродішні, стосунки ґрунтуються на довірі, повазі, взаєморозумінні. У суспільстві, де переважає точка зору, що в людях уживається добро і зло, виробляються заходи, спрямовані на зміну людей і їхньої поведінки на краще. Прикладом такого підходу є більшість розвинених країн Європи і Америки.

2. *Man-nature orientation* (відносини між людиною і довкіллям). З одного боку, існує припущення, що життя управляється надприродними силами (Богом, долею, природою), з іншого – що людина контролює природу. Відповідно до третьої точки зору, людина повинна намагатися жити в гармонії з природою

У різних національних культурах існує різне ставлення до природи. Це може бути панування над природою, гармонія або підпорядкування їй. У ряді країн люди, протиставляючи себе природі і відчуваючи перевагу над нею, намагаються підкорити собі навколишнє середовище, підкорити природу. До

них відноситься і Україна. Такий підхід притаманний більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди довкіллю.

Інші народи, особливо в Азії, живуть у гармонії з навколишнім середовищем, відчуваючи себе частиною природи. У деяких країнах, що переважно відносяться до третього світу, домінує підлегле ставлення до природи, і люди не вживають жодних заходів, щоб впоратися з загрожуючими катастрофами. Ставлення людини до природи формує певний спосіб мислення, світогляд, знаходить відображення в стереотипах поведінки, оцінках подій, що відбуваються.

3. *Time orientation* (відносини між людиною і часом). Представники різних культур по-різному ставляться до часу, мають різну часову орієнтацію: на минуле, сьогодення або майбутнє.

У багатьох країнах люди схильні вважати час обмеженим ресурсом, наприклад, у США, Німеччині. Представники Східних культур, зокрема таких країн, як Китай, Індія, Японія, вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним. Країни, орієнтовані на минуле, шукають вирішення проблем у накопиченому раніше досвіді. Суспільство, орієнтоване на сьогодення, цікавить негайний результат здійснюваних дій і прийнятих рішень. Країни, орієнтовані на майбутнє, намагаються оцінити наслідки ухвалених сьогодні рішень у довгостроковій перспективі.

Різне ставлення до часу в різних національних культурах формує різні норми ділової етики, пов'язані з тривалістю і формою ведення переговорів, можливістю запізнь, ритуалами та іншими атрибутами міжнародної діяльності менеджерів. Крім того, ставлення до часу проявляється в організації в різній поведінці представників різних культур, у таких характеристиках працівників, як пунктуальність, вміння розподіляти час, дотримання розкладу та дотримання термінів.

4. *Activity orientation* (людська діяльність). Є люди, які вважають, що «бути», «жити» вже досить. Інші всі сили направляють на внутрішній розвиток. А є такі, які займають позицію активного суб'єкта, які вірять у роботу за винагороду.

Існують країни, де яскраво виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів. Прикладом такої орієнтації суспільства на активну діяльність є США.

Інші країни орієнтовані на життя як таке, у всіх його проявах. Люди відрізняються емоційністю, невимушеністю, відкритим проявом почуттів. У ряді країн визначальним є дотримання балансу між особистим життям і професійною діяльністю. Це прагнення знаходить відображення в помірності, обмеженні, контролі з боку суспільства. Прикладом такого підходу є Швеція.

Система ціннісних орієнтацій, запропонована Клакхоном і Стродтбеком, успішно використовується для розробки конкретних рекомендацій з управління компаніями з урахуванням особливостей різних країн.

5. *Relation orientation* (відносини всередині колективу/відносини між людьми). Людей можна розділити на лідерів і на тих, хто слідує за ними. Деякі віддіють перевагу колективним рішенням, інші – виступають за індивідуалізм і рівні права.

У ряді країн, наприклад, США, Великобританії, Німеччині, заохочується індивідуалізм як одна з рис національної культури. Вважається, що він забезпечує незалежність особистості, самостійність, відповідальність за свої вчинки.

У Східних країнах важливим вважається колективізм, співпраця, орієнтація на групові цінності. При цьому відносини можуть будуватися на основі групової взаємодії і групової відповідальності, як, наприклад, в Японії. При колективізмі можливі також випадки, коли особливе значення надається ієрархії та структурі влади, що характерно для України.

Відмінності в людських відносинах «індивідуалізм-колективізм» проявляються в організації в поведінці співробітників, критерії відбору персоналу, лідерство, співвідношення формального і неформального, методи розробки та прийняття управлінських рішень.

На кожне з поставлених питань-орієнтацій за Клакхоном і Стродбеком, можна дати відповідь, що потрапляє в одну з трьох категорій: добре, погано чи нейтрально. Категорії не потрібно сприймати в буквальному значенні, у даному випадку уявне оцінками «добре» і «погано» всього лише покликане виражати ставлення людей тієї чи іншої культури до того чи іншого явища.

Таблиця 6.2.

Можливі варіанти розвитку подій

Орієнтація	Категорія «погано»	Категорія «нейтрально»	Категорія «добре»
Сутність природи людини	людина – «джерело зла»	людина нейтральна	людина позитивна за своєю природою
Ставлення до довкілля	природа домінує	гармонічні відносини з природою	людина – господар природи.
Сприйняття часу	орієнтація на минуле	орієнтація на теперішнє	орієнтація на майбутнє
Ставлення до діяльності	«роблю те, що потрібно» - спрямованість на буття	спрямованість на внутрішнє зростання	«роблю те, що стане в нагоді після» - спрямованість на майбутнє
Відносини між людьми	авторитарність (лінійність)	соціальна спрямованість (коллатеральність)	індивідуалізм