ТЕМА 5 · ЛЕКЦІЯ

Особливості міжкультурного спілкування

Різноманітність і різниця в спілкуванні · моделі, стратегії й тактики · форми ділового спілкування · бар'єри та чинники ефективності · діалогічність · культура слухання і говоріння

культура | комунікація | ділова взаємодія | слухання

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

Питання для розгляду

1. Різноманітність і різниця в спілкуванні
2. Моделі, стратегії і тактики спілкування
3. Форми ділового спілкування
4. Бар’єри у спілкуванні
5. Фактори ефективності комунікації
6. Діалогічні тенденції в діловому спілкуванні
7. Культура слухання та говоріння
8. Види слухання: нерефлексивне і рефлексивне

Культура задає правила спілкування

> «Культура впливає на характер поведінки, стиль і форми спілкування людей, їх свідомість, духовні потреби, ціннісні орієнтації».

Культурологія, 2009

Культурне середовище

визначає межі й можливості комунікації: форму і зміст повідомлення.

Діалог культур

лише він дає змогу осягнути глибину й особливості власної національної культури.

П’ять вимірів, у яких різняться культури

Універсалізм ↔ партикуляризм

правила й контракт понад усе – або стосунки й обставини; «контракт змінюється разом з обставинами».

Індивідуалізм ↔ колективізм

у центрі – особа чи група; самостійне рішення чи тривале узгодження.

Нейтральність ↔ емоційність

стримане чи відкрите вираження почуттів; на Заході важить навіть інтонація.

Конкретність ↔ дифузність

робота і дозвілля розмежовані – або стосунки охоплюють усі сфери життя.

Досягнення ↔ аскрипція

статус здобувають працею – або він приписаний віком, походженням, посадою.

Непорозуміння виникає не через «погану» поведінку, а через різні очікування, закладені культурою.

Колективізм та індивідуалізм у діловій практиці

Аспект	Колективістська культура	Індивідуалістична культура
Представництво	численна делегація, узгодження з широким загалом	представник-одинак з делегованими правами
Статус	зовнішні атрибути, кількість помічників, референтів	атрибути не вказують на ранг і важливість
Прийняття рішень	тривале колективне обговорення, консультації	голосування, щоб урахувати думку кожного
Роль особи	засіб досягнення спільної мети	група – середовище для досягнення власної мети

Оптимальне поєднання: цінності групи поділяє кожен, і водночас кожен може творчо розвиватися.

Простір і час у різних культурах

Простір

Неконтактні культури

Північна Америка: найкомфортніша дистанція – до 1 метра.

Контактні культури

Латинська Америка, Близький Схід: близька дистанція, дотики, потиск рук.

Час

Лінійне сприйняття

минуле – сучасне – майбутнє; графік, пунктуальність, план.

Час як постійна течія

східні культури: майбутнє не таке важливе, стосунки важливіші за графік.

Різне ставлення до часу і простору – типове джерело непорозумінь на переговорах.

Від передачі до спільного творення змісту

Лінійна	відправник → повідомлення → канал → одержувач; можливі «шуми». Спілкування як передача.
Інтерактивна	додається зворотний зв’язок і досвід учасників. Спілкування як обмін.
Трансакційна	обидва учасники одночасно говорять і слухають у спільному культурному контексті. Спілкування як спільне творення змісту.

Посібник: «важливим є тільки те повідомлення, яке одержуємо, а не те, яке відправляємо».

Захарчин Г. М. та ін. Корпоративна культура, 2011; моделі – з теорії комунікації

Стратегія – загальний план, тактика – конкретні кроки

Стратегії спілкування

відкрита ↔ **закрита**: готовність ділитися інформацією

монологічна ↔ **діалогічна**: вплив чи взаєморозуміння

рольова ↔ **особистісна**: від позиції чи від себе

Тактики

співпраця – спільний пошук рішення

компроміс – взаємні поступки

суперництво – тиск, аргумент сили

пристосування / уникнення

Інтерактивна складова ділового спілкування – це саме вибір тактики: співробітництво, суперництво, нейтралітет.

Основні форми ділового спілкування

Ділова бесіда

обмін думками для розв’язання конкретного питання

Переговори

узгодження інтересів сторін і укладання угод

Нарада

колективне обговорення й ухвалення рішень

Публічний виступ, презентація

доповідь, звіт, представлення проєкту

Ділове листування

офіційні листи, електронна пошта, документи

Дискусія

обговорення спірного питання за правилами

Функціональне спілкування: на першому місці – інтереси справи, а не особистості співрозмовників.

Узагальнено із загальної теорії комунікації (поза наданими матеріалами); Захарчин Г. М. та ін. Корпоративна культура, 2011

Структура і принципи ділового спілкування

Комунікативна

обмін інформацією та її сприйняття

Інтерактивна

взаємодія партнерів: співробітництво, суперництво, нейтралітет

Перцептивна

сприйняття одного партнера іншим

Етико-психологічні принципи

- умови для розкриття творчого потенціалу і професійних знань
- делегування і відповідальність
- стимулювання і покарання (мета – взаєморозуміння)

85%

робочого часу керівника – говоріння, слухання, листування

Що заважає нас зрозуміти

Мовні

різні мови, терміни, неоднозначність слів, акцент

Культурні

стереотипи, різні норми, цінності, жести

Психологічні

упередження, тривога, недовіра, «я знаю краще»

Сприйняття

кожен чує своє: вибіркова увага, різний досвід

Організаційні

ієрархія, перевантаження інформацією, «зіпсований телефон»

Фізичні й технічні

шум, відстань, поганий зв’язок, часові пояси

Стереотипи – готові моделі поведінки за культурною, соціальною, професійною чи віковою ознакою – найпідступніший бар’єр.

Узагальнено із загальної теорії комунікації (поза наданими матеріалами); Захарчин Г. М. та ін. Корпоративна культура, 2011

5 · ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Вісім складових, що визначають успіх комунікації

1 **Відносини**
психологічний стан, що ґрунтується на базових цінностях

2 **Стереотипи**
прийняті моделі поведінки за приналежністю

3 **Соціальна організація культури**
впливає на особистісне сприйняття

4 **Образ думки**
спосіб мислення й аргументації (логіка Арістотеля – Захід)

5 **Соціальні ролі**
норми поведінки; візитка японського бізнесмена

6 **Знання мови**
країни перебування спрощує комунікацію

7 **Сприйняття простору**
контактні й неконтактні культури

8 **Ставлення до часу**
лінійне чи як постійна течія

Від монологу наказу – до діалогу партнерів

Монологічна модель

- односпрямований вплив, наказ
- співрозмовник – об’єкт
- важливо «передати»
- суперечка – боротьба позицій

Діалогічна модель

- рівноправність і взаємна повага
- співрозмовник – партнер
- важливо «бути зрозумілим»
- спільний пошук рішення

Вимоги до ділового спілкування: орієнтація на конструктивний результат, прагнення розв’язати спірні моменти, бажання досягти домовленостей.

Захарчин Г. М. та ін. Корпоративна культура, 2011; порівняння моделей – узагальнення

Культура спілкування: зовнішня і внутрішня

Зовнішня, «етикетна»

загальноприйняті ритуали, правила етикету: що і як належить робити під час спілкування.

Внутрішня, соціально-психологічна

характер стосунків, повага, щирість. Культурна людина поєднує обидва аспекти.

Естетичність професійної мови спирається на:

точність · логічність · чистота · виразність · доречність · лаконічність · різноманітність · образність · гармонійність

7 · КУЛЬТУРА СЛУХАННЯ

«Слово наполовину належить тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає».

Мішель де Монтень

Слухати – активна дія

увага до змісту, почуттів і намірів співрозмовника; утримання від передчасних оцінок.

Типові помилки

перебивання, «підготовка відповіді» замість слухання, відволікання, поспішні поради.

Міжкультурний аспект

паузи, погляд, кивки мають різне значення в різних культурах.

Захарчин Г. М. та ін. Корпоративна культура, 2011; помилки – узагальнення

Нерефлексивне і рефлексивне слухання

Нерефлексивне

уважне мовчання з мінімальним втручанням: дати людині висловитися.

Прийоми: «Так...», «Розумію», «Продовжуйте», кивок, контакт очима.

Коли: співрозмовник схвильований, хоче висловитися, скаржиться.

Рефлексивне

активний зворотний зв'язок, щоб перевірити точність розуміння.

Прийоми: з'ясування («Що ви маєте на увазі?»), перефразування («Інакше кажучи...»), відображення почуттів, резюмування.

Коли: переговори, складні або неоднозначні повідомлення.

У міжкультурному діалозі рефлексивне слухання – найкращий захист від хибного «прочитання» поведінки.

ПРАКТИЧНИЙ БЛОК

Конфлікти та співпраця в мультикультурних командах

Шість слайдів із матеріалів лекції: причини конфліктів, стилі поведінки, різні культурні прочитання, кейси і вибір стратегії.

ТЕМА 10 Міжкультурна взаємодія, конфлікти та співпраця в мультикультурних командах

1. Чому в міжкультурній взаємодії виникають конфлікти?

Різні очікування щодо ієрархії та статусу
Хто має право приймати рішення? Як можна висловлювати незгоду?

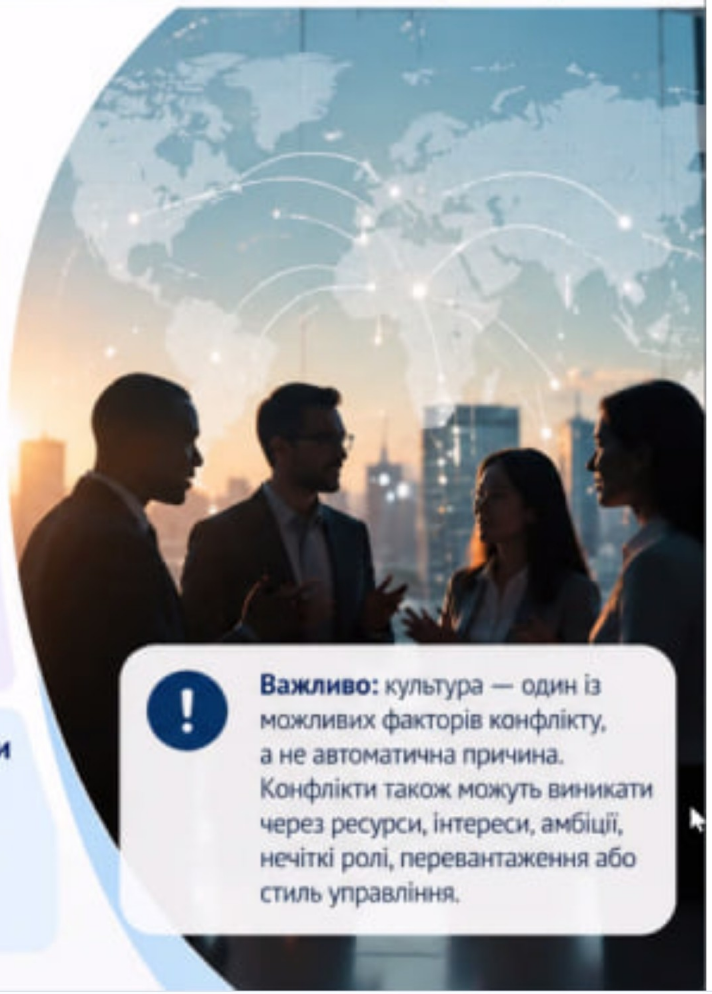
Різні стилі комунікації
Прямота чи непрямість, відкриті дискусії чи збереження гармонії, як повідомляти про проблеми?

Різне ставлення до часу і процесу
Дедлайн як жорстка дата чи гнучкий орієнтир? Швидкість чи ретельність підготовки?

Різні цілі, пріоритети та уявлення про результат
Що означає «готово»? Який рівень якості, ризику та деталізації є прийнятним?

Різні підходи до прийняття рішень
Індивідуальні чи колективні рішення? Потреба в консультаціях чи швидкі дії?

Різні уявлення про відносини та довіру
Більший акцент на задачі чи на відносини? Як будувати довіру і вирішувати розбіжності?



Важливо: культура — один із можливих факторів конфлікту, а не автоматична причина. Конфлікти також можуть виникати через ресурси, інтереси, амбіції, нечіткі ролі, перевантаження або стиль управління.

П’ять стилів поведінки в конфлікті (Thomas–Kilmann, 1974)

Конкуренція (Competing)



- Висока наполегливість у відстоюванні власних інтересів
- Низька орієнтація на інтереси іншої сторони
- Прагнення виграти
- Доречно, коли потрібно швидко прийняти рішення або йдеться про принципове питання

Приклад ситуації:
Кризова ситуація, обмежений час, висока відповідальність.

Співпраця (Collaborating)



- Висока наполегливість у відстоюванні власних інтересів
- Висока орієнтація на інтереси іншої сторони
- Пошук інтегративного рішення, вигідного для обох сторін
- Потребує часу, довіри та відкритості

Приклад ситуації:
Складне довгострокове питання, важливе для обох сторін.

Компроміс (Compromising)



- Помірна наполегливість у відстоюванні власних інтересів
- Помірна орієнтація на інтереси іншої сторони
- Часткове задоволення інтересів обох сторін
- Доречно, коли часу небагато і потрібне прийнятне рішення

Приклад ситуації:
Обмежений час, помірна важливість питання.

Уникнення (Avoiding)



- Низька наполегливість у відстоюванні власних інтересів
- Низька орієнтація на інтереси іншої сторони
- Відхід від конфлікту
- Доречно, коли потрібно зібрати додаткову інформацію, дати час емоціям вщухнути або питання не є важливим

Приклад ситуації:
Висока емоційна напруга; потрібен час для аналізу чи додаткової інформації.

Пристосування (Accommodating)



- Низька наполегливість у відстоюванні власних інтересів
- Висока орієнтація на інтереси іншої сторони
- Поступка заради збереження відносин або підтримки іншої сторони
- Доречно, коли питання більш важливе для іншої сторони, ніж для мене

Приклад ситуації:
Збереження добрих відносин; питання має другорядне значення для мене.

Одна поведінка — різні культурні прочитання

Як той самий стиль реагування в конфлікті може сприйматися по-різному в різних культурних контекстах

Стиль (Thomas–Kilmann)	Приклад поведінки	Наш намір (чому ми так робимо)	Як це можуть прочитати в різних культурах: Західний контекст (низькоконтекстні культури)	Як це можуть прочитати в різних культурах: Східноазійський контекст (висококонтекстні культури)	Ключові культурні фактори
Конкуренція (Competing) Я виграю	«Я не погоджуюся з цим рішенням. Ми будемо робити саме так».	• Захищаю професійну позицію. • Демонструю експертизу. • Хочу досягти результату швидко.	• Сильний переговорник. • Знає, чого хоче. • Бере відповідальність. • Прямота = професіоналізм.	• Агресивний. • Не вміє слухати. • Демонструє неповагу до статусу. • Ставить під сумнів компетентність інших.	• Ієрархія та статус. • Збереження обличчя. • Прямота vs. непрямота. • Цінність гармонії.
Співпраця (Collaborating) Ми знаходимо краще рішення	«Давайте обговоримо різні варіанти і знайдемо рішення, яке врахує інтереси всіх».	• Шукаю взаємовигідне рішення. • Хочу почути різні точки зору. • Готовий інвестувати час у діалог.	• Професійний і зрілий підхід. • Відкритість і залученість. • Орієнтація на командний результат.	• Може сприйматися як надто прямий/конфронтаційний. • Публічне обговорення незгоди може бути незручним. • Краще спочатку побудувати довіру та не втрачати гармонію.	• Рівень довіри. • Публічне vs. приватне обговорення. • Гармонія та уникнення відкритої конфронтації. Колективізм.
Компроміс (Compromising) Ми обидва частково поступаємося	«Добре, давайте кожна сторона трохи поступиться, щоб рухатися далі».	• Хочу знайти практичне рішення. • Зберегти відносини. • Уникнути затягування конфлікту.	• Розумний і прагматичний підхід. • Готовність до діалогу. • Орієнтація на результат.	• Може сприйматися як втрата обличчя, якщо поступки занадто великі. • Іноді очікується, що рішення буде більш однозначним. • Може бути тимчасовим рішенням для збереження гармонії.	• Цінність справедливості vs. збереження гармонії. • Різне сприйняття «виграшу» і «поступки». • Довгострокові відносини.
Уникнення (Avoiding) Я відкладаю або не вступаю в конфлікт	Мовчання, відкладення відповіді, зміна теми, «Це може бути складно».	• Потребую часу, щоб обдумати. • Не хочу загострювати ситуацію. • Уникаю публічної незгоди. • Зберігаю відносини.	• Може сприйматися як відсутність залученості. • Небажання вирішувати проблему. • Брак позиції або впевненості.	• Може бути ознакою поваги та обдумування. • Непряма форма незгоди («Ні, абсолютно ні»). • Уникнення прямої конфронтації, щоб зберегти гармонію.	• Непрямота комунікації. • Збереження обличчя. • Важливість контексту, часу та моменту. • Уникнення втрати гармонії.
Пристосування (Accommodating) Я поступаюся	«Добре, зробімо так, як ви пропонуєте».	• Хочу зберегти відносини. • Питання не є критично важливим. • Готовий підтримати іншу сторону.	• Може сприйматися як слабкість. • Відсутність власної позиції. • Невпевненість у собі.	• Може бути проявом зрілості та поваги. • Готовність поступитися заради гармонії. • Уміння ставити інтереси групи вище власних.	• Колективізм. • Збереження обличчя. • Відносини важливіші за індивідуальні інтереси. • Довгострокова перспектива.

Ключова думка: ми не можемо визначити стиль реагування лише за однією поведінкою.
Той самий вчинок може мати різні значення в різних культурах, тому важливо враховувати контекст, культурні норми, цінності та очікування.

Не варто автоматично перетворювати поведінку на характеристику особистості.
Прямий = грубий. Мовчить = слабкий.
Поступається = не має позиції. Не погоджується = конфліктний.

Скриншот слайда з матеріалів лекції

Коли “правильна” стратегія не працює: реальні випадки

Культурний контекст може змінити те, як ми сприймаємо і інтерпретуємо конфліктну поведінку

1. Франція – Бразилія: проблема “обличчя” у бізнесових переговорах



Французька сторона очікувала прямого обговорення проблеми. Запропонувала змінити умови угоди. Бразильська сторона сприйняла це як публічну критику і втрату обличчя. Переговори зайшли в глухий кут.

Проблема: французький підхід був сприйнятий як надто прямий і такий, що підриває статус партнера.

Рішення: створити можливість зберегти обличчя — сформулювати альтернативу так, щоб інша сторона могла погодитися, не виглядаючи так, ніби вона “відступає”.

Weiss, J. (2020). To Succeed in a Negotiation, Help Your Counterpart Save Face. Harvard Business Review.

2. США – Саудівська Аравія: різні сигнали в переговорах



Досвідчений американський переговорник (Tim Carr) використовував відкритий стиль обговорення, ставив прямі запитання і швидко переходив до деталей угоди. Саудівська сторона очікувала більше часу для побудови довіри, непрямої комунікації та врахування статусу.

Проблема: те, що американська сторона вважала “відкритою співпрацею”, було сприйнято як тиск і занадто пряме втручання.

Рішення: адаптувати форму взаємодії: більше часу на налагодження довіри, непрямі формулювання незгоди, врахування ієрархії та важливості особистих відносин.

Meyer, E. (2015). Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da. Harvard Business Review.

3. NASA: різні норми в міжнародних космічних командах



У міжнародних космічних командах члени з різних культур можуть по-різному реагувати на ризики. У деяких контекстах люди менш схильні відкрито заперечувати командиру або висловлювати незгоду, особливо в ситуаціях з високою дистанцією влади.

Проблема: мовчання може бути помилково інтерпретоване як відсутність проблеми (уникнення), тоді як насправді це може бути проявом поваги, ієрархії або групових норм.

Рішення: формувати спільні командні норми комунікації, заохочувати відкритий діалог про ризики та створювати психологічно безпечне середовище для всіх членів команди.

NASA. (2022). Teamwork in Multicultural Teams: Evidence Report. NASA Human Systems Integration.

Ключові висновки

- Професійно “правильна” стратегія може не спрацювати, якщо не враховувати культурний контекст.
- Те, як ми говоримо, слухаємо, мовчимо або заперечуємо, може мати різне значення в різних культурах.
- Успішна конфліктна взаємодія передбачає врахування статусу, обличчя, ієрархії та культурних норм комунікації.


Не культура визначає стиль — культура впливає на його прочитання
Одна і та сама стратегія може мати різне значення в різних культурних контекстах
Уникаємо стереотипів
У цій культурі всі уникають конфліктів.
У цій культурі люди завжди прямо говорять.
У цій культурі прийнято поступатися.
У цій культурі не прийнято відкрито заперечувати керівникові.
У цій культурі люди завжди орієнтовані на співпрацю.
Культурні узагальнення можуть бути неточними й призводити до помилкових висновків.
Культура може впливати на...
Способи вираження незгоди (прямі / непрямі)
Кому можна заперечувати (ієрархія, статус)
Що вважається припустимою формою конфлікту
Ту саму поведінку можуть прочитати по-різному
Наскільки важливо зберегти обличчя (face)
Як інтерпретується мовчання, пауза або розгорнута відповідь
Що сприймається як професійна відповідальність і лідерство
Практичні наслідки
1 Аналізуйте ситуацію, а не лише поведінку.
Враховуйте контекст, мету, інтереси, ролі та культурні норми.
2 Не поспішайте з висновками.
Мовчання, поступка чи емоційність можуть мати різні причини.
3 Підлаштовуйте форму, а не обов'язково стиль.
Той самий стиль можна виражати по-різному, з урахуванням культури співрозмовника.
4 Створюйте спільні правила в мультикультурних командах.
Обговорюйте, як ми висловлюємо незгоду, приймаємо рішення та працюємо з конфліктами.
Основні висновки
Не існує «національного» стилю конфліктної поведінки.
Культурний контекст впливає на вибір, вираження та інтерпретацію стилю.
Ефективна міжкультурна взаємодія передбачає аналіз ситуації, гнучкість і свідомий вибір стратегії.

Від конфлікту до співпраці: вибір стратегії в мультикультурній команді

Практичні кроки, які допомагають ефективно вирішувати конфлікти та будувати спільну роботу

1 Зупинитися

Не діяти автоматично, відділити факти від припущень.

2 З'ясувати

Поставити відкриті запитання, перевірити значення поведінки, уточнити інтереси.

3 Відокремити проблему від людини

Говорити про конкретну ситуацію, а не про особисті якості або культурні стереотипи.

4 Обрати стратегію

З урахуванням цілей, контексту, відносин, культурних норм, часу та важливості питання.

5 Домовитися про правила

Створити спільні командні правила взаємодії, щоб зменшити ризик повторення конфліктів.

Коли варто використовувати різні стратегії?

- **Конкуренція** — Коли потрібно швидко прийняти рішення, є ризики, або ви несете відповідальність.
- **Співпраця** — Коли питання важливе для всіх, потрібно знайти довгострокове і взаємовигідне рішення.
- **Компроміс** — Коли часу мало і обидві сторони можуть частково поступитися.
- **Уникнення** — Коли емоції занадто сильні, потрібна пауза або питання не є пріоритетним.
- **Пристосування** — Коли питання для вас менш важливе, але дуже важливе для іншої сторони, або потрібно зберегти відносини.

Спільні правила команди

- Як ми висловлюємо незгоду? (на зустрічі, письмово, приватно)
- Як повідомляємо про проблему або ризик?
- Хто може зупинити рішення, якщо бачить проблему?
- Як приймаємо рішення? (обговорення, консультація, час для обдумування)
- Що означає мовчання? (згода, потреба в часі, інший спосіб висловити позицію)
- Як даємо зворотний зв'язок?
- Як дотримуємося домовленостей і що робимо, якщо не можемо їх виконати?

На що впливає культурний контекст?

- Спосіб вираження незгоди (прямо чи непрямо)
- Роль статусу та ієрархії
- Важливість збереження обличчя і репутації
- Інтерпретація мовчання, паузи або поступки
- Очікування щодо часу на обговорення та прийняття рішення
- Прийнятні форми комунікації (усно, письмово, приватно, публічно)



Основний висновок

- Культура не визначає стиль поведінки, але впливає на його вибір, вираження та прочитання.
- Ефективна робота команди потребує свідомого вибору стратегії й спільних правил взаємодії.
- Конфлікт — це не ознака провалу, а можливість краще зрозуміти одне одного та побудувати більш міцну співпрацю.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Що варто запам’ятати

- Культура впливає на стиль і форми спілкування; відмінності – не «помилки», а інші очікування.
- Ефективність комунікації залежить від восьми складових: від стереотипів до ставлення до часу.
- Ділове спілкування має комунікативну, інтерактивну й перцептивну складові та різні форми.
- Діалогічність і функціональний підхід ставлять на перше місце інтереси справи і взаєморозуміння.
- Слухати означає активно діяти: рефлексивне слухання перевіряє, чи ми правильно зрозуміли.

Захарчин Г. М. та ін. Корпоративна культура, 2011; Культурологія / за ред. Т. Б. Гриценко, 2009

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чим колективістська культура відрізняється від індивідуалістичної в переговорах?
2. Які вісім складових процесу комунікації виділяє посібник?
3. Назвіть три складові структури ділового спілкування.
4. Які бар'єри найчастіше виникають у мультикультурній команді?
5. Коли доречне нерефлексивне, а коли рефлексивне слухання?