

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І.Г. Шавкун
Я.С. Дибчинська

КРОСКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

конспект лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

УДК: 339.9 : 005.574 (075.8)
Ш 143

Конспект лекцій містить теоретичні положення навчальної дисципліни «Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі».

На основі комплексного підходу пропонується системне уявлення про сутність, цілі, атрибути, функції і проблеми кроскультурної бізнес-комунікації, особливості процесу акультурації в багатонаціональних компаніях, теоретичні засади та параметри типології культурно-комунікаційної варіативності. Аналізуються підходи і методи дослідження параметрів порівняння культурних систем і кроскультурних комунікацій, розглядаються питання лідерства і команди в кроскультурних комунікаціях. Окрема увага приділяється кроскультурній компетенції сучасного менеджера, а також чинникам успішної кроскультурної адаптації.

Питання та завдання після кожної теми мають на меті сприяти самоперевірці та контролю засвоєння студентами знань з основних проблем кроскультурної комунікації. Глосарій, основна та додаткова література рекомендуються для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу «Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі».

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної та заочної форм навчання.

Рецензенти:

В. Г. Воронкова, доктор філософ. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами ЗДІА

Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ЗНУ

Відповідальний за випуск

Я. С. Дибчинська, кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Лекція 1. Методологія та понятійний апарат кроскультурної комунікації.....	6
1.1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, принципи.....	6
1.2. Підходи до дослідження культурних систем і кроскультурних комунікацій.....	9
1.3. Зовнішні чинники впливу на організаційну культуру компанії.....	13
Висновки.....	19
Питання та завдання для самоконтролю.....	20
Лекція 2. Комунікативно-культурна різноманітність у міжнародному бізнесі.....	21
2.1. Культура організації як проблема кроскультурного менеджменту.....	21
2.2. Комунікація як культурно зумовлений процес у міжнародному бізнесі.....	27
2.3. Лідерство і команда в кроскультурних комунікаціях.....	30
Висновки.....	32
Питання та завдання для самоконтролю.....	33
Лекція 3. Соціокультурні і соціокомунікативні особливості кроскультурної бізнес-комунікації.....	34
3.1. Кроскультурні комунікаційні бар'єри: сутність та причини.....	34
3.2. Конфлікти в кроскультурній бізнес-комунікації та стратегії урегулювання.....	36
3.2. Культурний шок та способи його подолання.....	42
Висновки.....	47
Питання та завдання для самоконтролю.....	48
Лекція 4. Кроскультурна адаптація в бізнесі.....	49
4.1. Кроскультурна компетенція сучасного менеджера.....	49
4.2. Особливості процесу акультурації в багатонаціональних компаніях.....	53
4.3. Чинники успішної кроскультурної адаптації.....	56
Висновки.....	60
Питання та завдання для самоконтролю.....	61
Лекція 5. Культурно-комунікативна варіативність у міжнародному бізнесі.....	62
5.1. Теоретичні засади типології культурно-комунікаційної варіативності.....	62
5.2. Параметри типології культурно-комунікаційної варіативності.....	63
5.2.1. Час і простір.....	64
5.2.2. Ставлення до природи.....	68
5.2.3. Стосунки між людьми в різних культурах.....	69
Висновки.....	77
Питання та завдання для самоконтролю.....	78
Лекція 6. Моделі культурно-комунікаційної варіативності в міжнародному бізнесі...	79
6.1. Моделі культурно- комунікаційної варіативності Хофштеде.....	79
6.2. Модель культурно- комунікаційної варіативності Л'юїса.....	82
6.3. Модель культурно- комунікаційної варіативності Тромпенаарса.....	86
6.4. Модель культурно- комунікаційної варіативності Холла.....	89
6.5 Модель культурно-комунікаційної варіативності Клакхона і Стродбека.....	93
Висновки.....	96
Питання та завдання для самоконтролю.....	97
Глосарій.....	98
Рекомендована література.....	106

Вступ

Існуюче різноманіття національних ділових культур зумовлює необхідність дослідження і врахування особливостей управління в різних регіонах і країнах. Ці особливості, в свою чергу, залежать від історичних, релігійних, кліматичних і тому подібних факторів, розвиваються під впливом конкретного соціального середовища даної країни або регіону. Знання цих систем цінностей, розуміння кроскультурних особливостей комунікативної поведінки людей у різних країнах значно підвищують ефективність управління, допомагають знайти спільну мову в ході переговорів, вирішити вже виниклі проблемні ситуації та уникнути нових конфліктів.

Метою викладання навчальної дисципліни «Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі» є: підготовка конкурентних фахівців і креативних особистостей до ефективно кроскультурної комунікації в академічному і професійному середовищі; ознайомлення студентів з теоретичними положеннями щодо особливостей кроскультурної комунікації та формування кроскультурної компетенції та практичних навичок взаємодії з представниками різних культур під час ведення сучасного бізнесу; розширення професійних горизонтів мислення та підвищення рівня професійної культури майбутніх фахівців-управлінців. Курс сприяє готовності студентів поділяти культурні погляди представників інших культур та їхні системи культурних цінностей

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі» є: концепції культури та впливу, який можуть мати культурні відмінності на комунікацію; теорії культури та комунікації, культурні системи та сфери, запропоновані провідними науковцями з кроскультурної комунікації; комунікативні стратегії, що сприяють розвитку кроскультурної взаємодії.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі» є:

- навчити студентів максимально ефективно використовувати особливості кроскультурних бізнес-комунікацій у професійній діяльності менеджерів;
- проаналізувати основні концепції предмету та головні підходи до кроскультурної бізнес-комунікації;
- з'ясувати та критично оцінити основні проблеми, фактори та вектори кроскультурних відмінностей щодо менеджменту в полікультурному бізнесі;
- визначити зміни в характері розвитку кроскультурної комунікації в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу;
- розвинути ефективні навички спілкування з представниками різних культур;
- проаналізувати відмінності у кроскультурній бізнес-комунікації провідних країн світу;
- розвинути почуття національної гідності студентів у мультикультурному середовищі.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- засади теорій, що пояснюють поняття культури, кроскультурної комунікації;
- сутність комунікативних, культурних та бізнес-факторів, які впливають на кроскультурну комунікацію;
- специфіку культурних поведінкових моделей та «культурних ціннісних систем», що демонструються національними культурами;
- причини виникнення проблем і конфліктів у кроскультурній бізнес-комунікації;
- форми вияву елементів, що впливають на інтерпретацію культурних явищ;
- особливості мовних та комунікативних стилів і стратегій, притаманних різним культурам.

вміти:

- використовувати концептуальний апарат курсу;
- застосовувати різні види та моделі комунікативної поведінки у типових професійних ситуаціях;
- розробляти та застосовувати доцільні мовні та комунікативні стратегії;
- застосовувати знання у практичних ситуаціях, включаючи переговори, презентації, ділові зустрічі та трудові відносини;
- розробляти стратегію вирішення міжкультурних конфліктів;
- виявляти толерантне ставлення до представників інших культур;
- розуміти особливості міжнародних і національних цінностей і переконань;
- аналізувати особливості корпоративних культур у певних професійних контекстах;
- застосовувати міжкультурне розуміння в процесі усного і писемного спілкування;
- здійснювати ефективну ділову взаємодію з представниками різних культур, долати стереотипи в стосунках;
- вести логічний, структурований дискурс на засадах партнерства в межах переговорного процесу;
- виступати з індивідуальними презентаціями широкого кола тем у міжкультурному середовищі;
- підтримувати діалог культур щодо широкого кола фахових проблем;
- вести ділову кореспонденцію, укладати колективні угоди та контракти з фахових питань з високим ступенем кроскультурної коректності.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких **результатів навчання (компетентностей)**: здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати; здатність створювати сприятливі умови навчання та саморозвитку персоналу підприємства; здатність працювати в команді та міжнародному середовищі, дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки та моралі в міжособистісних відносинах.

Лекція 1.

Методологія та понятійний апарат кроскультурної бізнес-комунікації

План

- 1.1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки.
 - 1.2. Підходи і методи дослідження культурних систем і кроскультурних комунікацій.
 - 1.3. Зовнішні чинники впливу на організаційну культуру компанії.
- Висновки.
Питання та завдання для самоконтролю.

1.1. Кроскультурна комунікація: сутність, зміст, характерні ознаки

На сучасному етапі розвитку в суспільстві відбуваються значні зміни на всіх рівнях соціального буття. Дані трансформації задають якісно іншу ситуацію визначення різних соціальних феноменів та їхнього місця в світі. Змінюються ціннісні установки і орієнтири, видозмінюються еталони і стереотипи. Це веде до нового розуміння сенсоутворюючих констант людського існування і його модусів. Будь-яка створена людиною конструкція, включаючи культуру і комунікацію, може виконувати одну з двох основних функцій: сприяти або забезпечувати можливість подальшої діяльності або перешкоджати діяльності, обмежуючи її.

Механізм взаємодії культури та комунікації обумовлений двома основними тенденціями. Перша тенденція пов'язана з динамікою внутрішніх структур культури, і цей процес не є ізольованим. Друга тенденція може бути позначена через зовнішні фактори, які впливають на розвиток внутрішніх структур культури. При цьому культура не є пасивною сферою для зовнішніх впливів, а історія культури будь-якого народу може розглядатися і як внутрішній розвиток, і як результат різноманітних впливів. Ці явища тісно взаємопов'язані і є різними проявами єдиного динамічного процесу. Увага суспільних наук до кроскультурних комунікацій передбачає дослідження процесів, у ході яких групи індивідів та індивіди структурують свої уявлення, очікування і на їхній основі будують свою поведінку щодо соціального середовища.

У сучасній науковій літературі дефініція «кроскультурна комунікація» представлена спорідненими полісемантичними термінами «транскulturна комунікація», «інтеркультурна комунікація», «міжкультурна комунікація», «діалог культур», «міжетнічна комунікація», «трансрасова, або міжрасова комунікація» і свідчить про становлення міжкультурної проблематики та пошук адекватного терміну-номінації, що відображає предметну область досліджень, а не про наявність принципових відмінностей між цими поняттями. Дана дефініція поєднує ключові терміни – культура і комунікація. Інтерес до іншої культури визначається потребою людства відшукати в інших культурних світах зародки стратегій виживання, виробити новий образ світу, здатний забезпечити стійку ідентифікацію. Сучасні кроскультурні комунікації є наслідком процесу

інтеграції, що відбувається в світі і викликаний природним ходом розвитку інформаційної цивілізації.

Попри наявну синонімічність, приналежність до єдиного семантичного поля, найбільш поширені з вищезазначених поняття «кроскультурний» і «міжкультурний» можна розглядати як принципово відмінні. «Міжкультурний» вживається щодо взаємодії двох культур, стосовно подій, які відбуваються між двома комунікантами (навіть якщо учасників комунікації декілька, окремі комунікативні акти завжди обмежуються двома сторонами). Тому і конфлікти, і контакти є міжкультурними. Інший же термін походить від англійського слова to cross – «перетинати, переходити». Він стосується, передусім, технологій, тактик і характеристик, які можуть бути застосовані до кількох культур одночасно. Взаємодія, наприклад, може бути міжкультурною за умов участі двох культур. Але може бути кроскультурною технологією, якщо таких культур декілька.

Сьогодні кроскультурні контакти розвиваються в специфічному культурному та соціально-психологічному контексті. Цей процес охопив різні сфери суспільного життя всіх держав світу. Неможливо знайти етнічні спільності, які не відчували б на собі вплив з боку культур інших народів. З одного боку, світ об'єднується на основі економічної, технологічної, інформаційної інтеграції. З іншого боку, посилюються інтеграційні процеси, які ведуть до зростання культурної самосвідомості та культурної самоідентифікації, національні і культурні особливості не тільки присутні, але і суттєво впливають як на економічну систему, так і на всі аспекти життєдіяльності держав і народів.

Академічний інтерес до феномена кроскультурної комунікації виник після Другої світової війни. Стало очевидним, що для встановлення успішних контактів необхідно було вивчити механізми і фактори взаємодії і взаєморозуміння між культурами. Кардинальним питанням при розгляді культури в аспекті кроскультурної комунікації стає проблема взаємодії, взаємовпливу, взаємопроникнення. Полярними точками зору на цю проблему є, з одного боку, визнання міжкультурного діалогу як однієї з умов розвитку культури, з іншого – заперечення діалогу для збереження самобутності й самоідентифікації.

Дана наукова дискусія має багату історію, обговорення якої - поза нашої мети. На думку багатьох дослідників культура здатна жити лише на межі культур, у діалозі з ними, коли комунікація культур виступає як їхнє взаємне породження. Саме взаємодія культур різного типу є запорукою їхнього виживання. Такий підхід, безсумнівно, передбачає, що культура не може існувати і розвиватися поза комунікації, так як за своєю природою будучи комунікаційною системою, вона включена в різноманітні взаємодії з іншими структурами як всередині себе самої, так і ззовні.

У процесі кроскультурної комунікації можна виділити два види діалогу. Прямий діалог ведеться між носіями різних культур, культурно обумовлений і одночасно обмежений існуючими компетенціями цих носіїв. Він передбачає

взаємодію культур у багатокультурному просторі. Непрямий діалог, який відбувається всередині культури, у складі її власних структур, обумовлений тим, що іншокультурний зміст має подвійний характер (і як «чуже», і як «своє»), ініціюючи діалог культури самої з собою як з «іншим». Відтак, в умовах кроскультурної комунікації зрозуміти, засвоїти і розкрити своєрідність іншої культури можна лише через діалог. Крім того, успішна реалізація такого діалогу можлива лише, якщо у відносинах «ми» і «вони» відбудеться усвідомлення загальнолюдського «ми», а в результаті спілкування між представниками різних культур встановлюється взаєморозуміння.

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, жестикацію 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.

Проблеми кроскультурної комунікації стимулюють розвиток науково-дослідних пошуків, що, в свою чергу, збагачує теоретичні і практичні основи даного наукового напрямку. Отже, розглядаючи кроскультурну комунікацію як об'єктивну реальність сучасного світу, виділимо те істотне, що на наш погляд є визначальним: поняття кроскультурна комунікація використовується в декількох значеннях, що обумовлено етапом становлення кроскультурної проблематики та пошуку адекватного терміну-номінації.

Як предмет наукового дослідження кроскультурна комунікація належить до різних шкіл і напрямів. Це – аспект соціальної реальності, змістом якого є процес взаємодії культур. Кроскультурна комунікація орієнтована на взаємопроникнення культурно-комунікативних смислів, досягнення взаєморозуміння з урахуванням та збереження національної картини світу, але одночасно і їхнє взаємозбагачення в соціокультурному та духовному плані. За характером це – динамічний процес, що має свою структуру, сутнісні характеристики, що розкривають механізми взаємодії культур, які здійснюються в різних формах кроскультурних зв'язків від індивідуально-групового рівня до міждержавного.

1.2. Підходи і методи дослідження культурних систем і кроскультурних комунікацій

Історія становлення кроскультурної комунікації як навчальної дисципліни переконливо свідчить, що вона спочатку формувалася на основі інтеграції різних гуманітарних наук та їхніх методів: лінгвістики, антропології, психології, соціології, етнології, фольклористики тощо. У процесі їхньої спільної роботи теорії і методи цих сфер знань змішувалися, надаючи кроскультурній комунікації інтегративний характер, який став і залишається до цих пір основним.

Як результат поступово склалися три методологічних підходи до вивчення кроскультурної комунікації: функціональний, пояснювальний та 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.

Метод біографічної рефлексії передбачає осмислення власної біографії з метою з'ясування основ своєї власної ідентичності та форм її прояву в повсякденному житті. За допомогою аналізу біографії та відтворення минулих життєвих ситуацій актуалізуються почуття і усвідомлюються події, що визначили формування особистості людини. Подібна робота над власною біографією допомагає рефлексувати різні сторони людської життєдіяльності,

визначати природу ціннісних орієнтації й інтересів і тому може застосовуватися при різних методологічних підходах.

Метод інтерактивного моделювання орієнтований на свідоме відтворення регулярно виникаючих різних індивідуальних і групових ситуацій кроскультурного спілкування. Глибше пізнаються інтереси взаємодіючих сторін, їхньої форми поведінки, розвивається здатність до сприйняття норм і цінностей чужої культури.

Метод самооцінки має на меті виділення певних типів поведінки під час кроскультурної комунікації і розгляд їх під відповідним кутом зору. Ця мета досягається за допомогою соціальних опитувань, структурованих спостережень і тестів. Отримані результати стають темами для аналітичних дискусій і обговорень про типи міжкультурної поведінки та їхні результати в кроскультурній комунікації.

Метод моделювання полягає в штучному створенні конкретних ситуацій кроскультурної комунікації і прогнозуванні можливих варіантів і результатів, виходячи з різних точок зору і аспектів.

Практика використання розглянутих методів дозволяє зробити висновок, що з їхньою допомогою можна порівнюватися дві або більше культури, акцентувати увагу як на загальних труднощах процесу комунікації, так і на конкретних випадках кроскультурної комунікації.

Використання даних методів у процесі навчання кроскультурної комунікації дозволяє підготувати представників різних культур до ефективних контактів з чужими культурами, навчити їх розуміти своїх партнерів по комунікації і добиватися поставлених цілей та результатів.

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 зажадає 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.

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 зрозуміють, 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.

Більш детально ці та інші параметри будуть розглянуті нижче.

1.3. Зовнішні чинники впливу на організаційну культуру компанії

Глобалізація світової економіки, участь організацій у різних формах міжнародної кооперації, прагнення компаній до розширення кордонів своєї

діяльності і перетворення їх на великі мультинаціональні корпорації виявили нові проблеми організаційної поведінки, пов'язані з відмінністю культур. Стало очевидним, що ефективність міжнародного бізнесу залежить, зокрема, від розуміння культури інших країн, культурних відмінностей між націями і здатності адаптуватися до них.

У зв'язку з цим виникла необхідність вивчення особливостей національних культур і їхнього впливу на організаційну культуру компаній, розробки підходів і методів підвищення міжкультурної взаємодії, культурної адаптації, мотивації, лідерства, прийняття рішень, управління персоналом у різному культурному середовищі.

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. 1.1. Фактори міжнародного середовища, що впливають на організаційну культуру компаній

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, сформувати 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.

Етичні фактори характеризують відмінності в трудовій етиці працівників різних країн, ставлення в організації до жінок, соціальних груп і меншин, що суттєво впливає на норми поведінки та взаємини між співробітниками компанії. Юридичні чинники відображають специфіку правових систем і, насамперед, законів про зайнятість і регулювання бізнесу. Діяльність компаній у межах міжнародної кооперації в значній мірі визначається законодавством тих країн, де вони працюють. До політичних факторів відносять ступінь стабільності державної влади, наявність національних рухів, режим правління тощо. Економічні фактори визначають темпи економічного розвитку країни, доходи на душу населення, темпи інфляції, купівельну спроможність, вартість місцевої робочої сили, що відбивається на оплаті праці та на мотивації персоналу в цілому.

Національні фактори відображають національну культуру країни і реалізуються в мові, релігії, історії, звичаях, традиціях, загальноприйнятих нормах поведінки, правилах ведення бізнесу. Національні культурні цінності багато в чому визначають поведінку працівників і найбільш потужно впливають на організаційну культуру. Цим пояснюється увага менеджерів, яку вони приділяють вивченню національних особливостей, культурного середовища в кожній конкретній країні, де працює організація.

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань та норм, прийнятих у країні і поділюваних більшістю її громадян. Національна ділова культура включає норми і правила ведення бізнесу, ділової етики, діловий етикет є складовою частиною національної культури. Необхідно мати на увазі, що взаємодія з міжнародними партнерами – це завжди зіткнення національних культур і ділових культур зокрема.

Розглянемо вплив національної культури на організаційні процеси: процедурні, планування і контролю, організацію інформаційних потоків, прийняття управлінських рішень.

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.

Британські менеджери мають більш високу терпимість до суперечностей між письмовими вказівками і дійсними обов'язками і тому не відчують себе пов'язаними посадовими інструкціями. Опір німецьких менеджерів письмовим розпорядженням виникає з прагнення зберегти гнучкість у виконанні процедур. На відміну від британських, німецькі менеджери відчують себе некомфортно при будь-якій розбіжності між офіційними процедурами і практикою, що якраз і пов'язане з наявністю високого ступеня уникнення невизначеності.

Висококонтекстні комунікації, властивим японській культурі, служать однією з причин того, що процедури та посадові інструкції є менш точними в тих випадках, коли виконання робіт тісно пов'язане з відносинами між людьми і при мінливих ситуаціях. Японські менеджери часто мають широкі загальні знання про компанії, які купуються через спостереження і досвід роботи, а не подаються ним у письмовому вигляді. Низький ступінь формалізації процедур часто пов'язаний і з тим, що завдання ставляться не індивідам, а групам, у яких індивідуальна відповідальність розмита. Специфічні знання про компанію, відсутність у багатьох випадках формалізації процесів, необхідність вирішувати

багато питань колективом створюють сильні зв'язки між людьми, групою і компанією і тим самим знижують кар'єрну мобільність поза організації.

У практиці переговорів, які проводять представники країн Південно-Східної Азії, ділові пропозиції починаються з загального опису проекту, а також обставин, які пов'язані з його здійсненням, і лише після цього формулюються пропозиції партнера. Та ж логіка простежується і в презентаціях французьких бізнесменів. Представники ж англосаксонських країн дотримуються іншого підходу: ділові листи і презентації починаються з чіткого формулювання пропозиції партнера з наступним його обґрунтуванням і деталізацією.

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. 1.2.

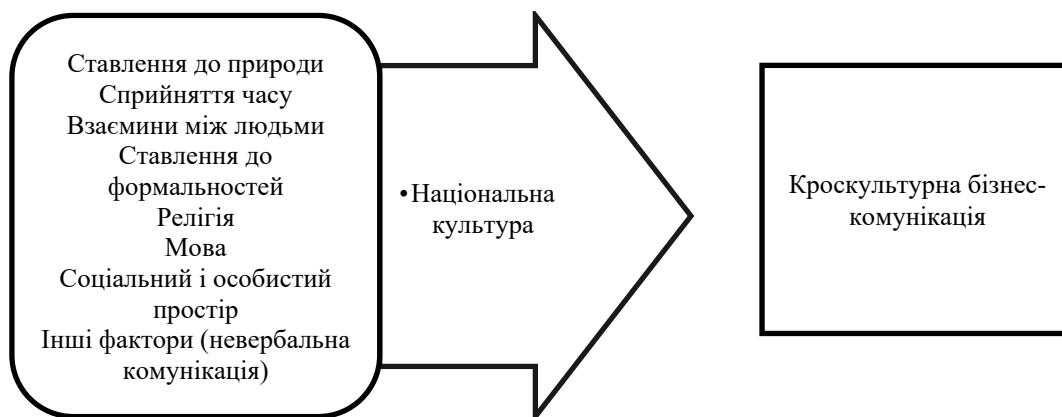


Рис.1.2. Аспекти національної культури, що впливають на організаційну культуру

Такі параметри, як ставлення до природи, до часу, відносини між людьми (індивідуалізм-колективізм, дистанція влади, співвідношення мужності-жіночності тощо), використовуються для порівняння в культурно-комунікативних моделях відмінностей, які розглянуті нижче.

Ставлення до формальностей. У різних культурах по-різному ставляться до дотримання формальностей, пов'язаних з веденням бізнесу, церемоніями, традиціями, ритуалами. Наприклад, переходити до справи без дотримання певного ритуалу знайомства і попередньої бесіди на абстрактні теми для представників східної та латиноамериканської культур вважається неввічливим і непрофесійним.

Американці, навпаки, відразу переходять до справи. В японських компаніях домінують неформальні відносини, багато питань вирішуються в усній формі, так як ступінь взаємної відповідальності і обов'язковості працівників дуже високий. Різке ставлення до формальної сторони породжує

проблеми в ділових зв'язках, проведення переговорів, організації прийомів, зустрічей з представниками інших культур.

Релігія. У багатьох культурах релігія є домінуючим чинником і здатна істотно впливати на характер та зміст ділових зв'язків, графік роботи, зовнішній вигляд і етичні установки працівників компанії.

Мова. Мови часто утворюють бар'єри в діловому спілкуванні, створюють проблеми в комунікаціях, діяльності компанії в іншій країні. Відомо багато випадків безуспішних спроб продати товар тільки тому, що його назва в сприйнятті чужою мовою звучить немилозвучно або має спотворений сенс. Великі труднощі в спілкуванні можуть виникнути, якщо зарубіжні партнери використовують мовні звороти, у яких формальне значення слів не збігається або суперечить реально закладеному змісту. Тому точний професійний переклад, добре знання іноземних мов відіграють дуже важливу роль у міжнародних зв'язках. У ряді європейських і азіатських країн говорять на декількох мовах. У цьому випадку одна з них служить основою кроскультурної комунікації. Коли спілкування в мультинаціональній організації передбачає переклад з однієї мови на іншу, це створює додаткові труднощі для розуміння точного сенсу сказаного.

Соціальний та особистий простір. Як вже зазначалося вище, у деяких національних культурах заохочується використання соціального простору, в інших віддається перевага особистому простору. Культури Сходу більш орієнтовані на соціальний простір. Наприклад, у Японії менеджери воліють перебувати в одній великій кімнаті з підлеглими.

На Близькому Сході часто на важливих нарадах присутні дуже багато людей. У Північній Америці віддають перевагу особистому простору. Чим більше обмежений доступ до менеджера в американських компаніях, тим вище його позиція. У національній культурі скандинавських країн, Північної Америки, Центральної та Східної Європи, де віддається перевага особистому простору, нормою є індивідуальна дистанція не менше 40-60 см. Однак вона може істотно різнитися між країнами, наприклад, у англійців дистанція значно коротше.

Близька індивідуальна дистанція становить 20-35 см. Вона характерна для представників національної культури арабських країн, Латинської Америки, південно європейських держав та деяких країн Західної Європи. Спроба скоротити індивідуальну дистанцію у порівнянні з тією, що прийнята в даній країні, може підсвідомо викликати внутрішню негативну реакцію і створити незручність для партнера. З іншого боку, якщо дистанція значно більше, то може виникнути помилкове уявлення про те, що партнер тим самим демонструє перевагу, холодність і настороженість у відносинах, небажання швидко зближуватися тощо.

Серед інших факторів, які необхідно враховувати в ділових відносинах між представниками різних культур, слід виділити засоби невербальної комунікації. Вони досить часто є причиною непорозуміння і ускладнюють процес спілкування.

Міміка, жести, погляди, паузи, знаки привітання, вигуки можуть бути неправильно витлумачені чи викликати подив, так як мають у чужій культурі інший, іноді протилежний зміст. Крім того, не можна забувати, що існують відмінності у встановлених нормах і правилах поведінки, у використанні жестів та інших знаків (пильний погляд, поцілунок тощо), прийнятих у конкретній країні щодо чоловіків і жінок.

Висновки

Участь в різних формах міжнародного співробітництва, у тому числі в численних проєктах і акціях, необхідність політичної взаємодії, активний розвиток транснаціональних корпорацій тощо вимагають від учасників ділової комунікації знання національних, культурних і інших особливостей своїх партнерів.

Інтернаціоналізація організаційної культури передбачає зближення, взаємопроникнення, появу все більшої культурної подібності в організаційній поведінці багатонаціональних компаній з метою формування міжнародної системи цінностей – так званої космополітизованої організаційної культури, що зв'язує різні національні культури. Як результат, багато її елементів (проведення переговорів, організація зустрічей, презентацій, протокол, інші атрибути ділової комунікації) стають спільними і навіть стандартними для компаній різних країн

Кроскультурна бізнес-комунікація – це особливий соціальний комплексний феномен, що включає різні форми взаємодії представників різних культур і національностей. Серед причини актуалізації проблем кроскультурної бізнес-комунікації можна зазначити такі: глобалізація світової економіки та інтернаціоналізація бізнесу; участь організацій у різних формах міжнародної кооперації; прагнення компаній до розширення кордонів своєї діяльності і перетворення їх на великі мультинаціональні корпорації; нові електронні засоби комунікації, що сприяють значному розширенню міжнародних контактів, появі великої кількості спільних проєктів, тісній взаємодії між представниками ділових кіл різних країн і континентів.

Виміри особливостей кроскультурних бізнес-комунікацій передбачають врахування відмінностей щодо: підходів до ведення бізнесу, викликаних розбіжностями ринків; процесу комунікації, пов'язаних з відмінністю культур; особистих характеристик комунікантів.

Принцип 1 кроскультурної бізнес-комунікації: поганих національних культур не буває, є різні культури. Звідси, неприпустимість щодо бізнес-партнерів прояву неповаги до обрядів і звичаїв країни перебування, нав'язування рекомендацій змінити свої звички і норми поведінки тощо.

Принцип 2 кроскультурної бізнес-комунікації: конформність, що передбачає підлаштування продавця (експортера) під культуру, традиції і звичаї покупця (імпортера). Звідси, всебічне врахування культурних відмінностей

нації партнера як у взаєминах з ним, так і у власній поведінці; прилаштування під місцеві умови, звичаї, традиції і норми поведінки країни перебування.

У кожній країні і у кожного народу існують традиції і звичаї спілкування і ділової етики, що не є якимись «застиглими» утвореннями. До змінних кроскультурної комунікації можна віднести етнічну приналежність; соціальний статус; походження; рівень освіти: професійну приналежність; демографічні характеристики; місце проживання. Вони змінюються, розвиваються і збагачуються, а сам процес комунікації характеризується раціональним співвідношенням інтернаціональних та національних елементів.

Незважаючи на те, що учасники кроскультурної бізнес-комунікації дотримуються єдиних норм і правил, національні і культурні особливості можуть виявитися вельми значущими в ділових відносинах. Знання цих особливостей може слугувати своєрідним дороговказом, орієнтиром можливої поведінки партнерів.

Питання та завдання для самоконтролю

Чому поняття «кроскультурний» і «міжкультурний» можна розглядати як принципово відмінні?

Що зумовило актуалізацію феномена кроскультурної комунікації?

Які сутнісні ознаки, функції і мета кроскультурної комунікації?

Які є основні етапи становлення кроскультурної комунікації як навчальної дисципліни?

Які чинники і чому вважаються параметрами кроскультурного порівняння?

Як співвідносяться невербальна комунікація і мовне спілкування? Що з них важливіше?

У чому виражається національна специфіка часової картини світу? Яку роль вона відіграє в кроскультурній комунікації?

Як у мовах відображаються національні розбіжності часової та просторової картин світу?

Охарактеризуйте три методологічні підходи до вивчення кроскультурної комунікації.

Обґрунтуйте чинники впливу на організаційну культуру міжнародної бізнес-компанії.

Проілюструйте на прикладах, як працюють принципи кроскультурної бізнес-комунікації.

Опишіть невербальний портрет українця у порівнянні з представниками інших національностей (за Вашим вибором), спираючись на основні складники невербальної інформації.

Лекція 2. Комунікативно-культурна різноманітність у міжнародному бізнесі

План

- 2.1. Культура організації як проблема кроскультурного менеджменту.
 - 2.2. Комунікація як культурно зумовлений процес у міжнародному бізнесі.
 - 2.3. Лідерство і команда в кроскультурних комунікаціях.
- Висновки
Питання та завдання для самоконтролю.

2.1. Культура організації як проблема кроскультурного менеджменту

За останні десятиліття значно актуалізувалися дослідження національних ділових культур завдяки можливості використання результатів цих досліджень у практичній діяльності менеджерів. Знання особливостей системи менеджменту і специфіки національної ділової культури країн-партнерів, типових моделей поведінки локальної спільноти формує особливу компетенцію компанії і надає принципово нові конкурентні переваги. Необхідність врахування культурного фактору тим сильніше, чим контрастніше культура країн.

Теоретичне осмислення закономірностей взаємодії ділових культур починається після Другої світової війни, хоча реально, на практиці, проблеми кроскультурного менеджменту, тобто управління процесами ділової комунікації, так само старі, як і сама економіка.

Ділова комунікація ґрунтувалася завжди, у всі часи і у всіх народів, на національному баченні світу, на національних культурах і на національному, зокрема економічному, менталітеті. Проте саме в 1950-60-ті рр. ця проблематика почала концентруватися в окрему дисципліну і окремий предмет вивчення. Більшість дослідників вважає, що це пов'язано з розвитком глобалізації, що викликана, у свою чергу, різким збільшенням міжнародних економічних зв'язків у повоєнний відбудовний період.

Безпосереднім поштовхом до виникнення кроскультурного менеджменту стали реалізація американського плану Маршала, проникнення американської економіки на іноземні ринки і визначення цих планів як частини державної політики США.

Активна економічна експансія США швидко виявила перші труднощі і невдачі, пов'язані з позаекономічними, національно-культурними особливостями ринків різних країн. Це поставило американських експертів перед необхідністю розробки технологій і стратегій ефективного просування економічних інтересів своєї країни в різноманітних національно-економічних середовищах.

У 1960-70 рр. група вчених США, відповідаючи на нові виклики часу, приступила до розробки практичних, психологічних і стратегічних

рекомендацій з метою мінімізації втрат при створенні транснаціональних компаній і при просуванні американських економічних інтересів. Перші роботи, присвячені управлінню процесами ділової взаємодії різних культур, стали з'являтися незабаром після початку активної економічної експансії США. По цей бік Атлантики, зі свого боку, процеси об'єднання Європи і створення спільного економічного простору висували ті ж завдання ефективної взаємодії національних економік.

За роки свого існування кроскультурний менеджмент пройшов значний шлях, який відображає внутрішню логіку розвитку міжкультурних контактів у епоху глобалізації.

Перший етап був пов'язаний з дослідження проблематики на глобальному, транснаціональному рівні, у зв'язку з розширеним проникненням великих національних компаній на ринки інших держав. На цьому етапі «за замовчуванням» застосовувалася концепція монокультурності досліджуваних країн, концепція «національної держави». Йшлося про «німецьку модель ділового менталітету», «китайську модель» тощо.

Дослідження цього періоду накопичили безцінний матеріал, який характеризує особливості національної ментальності, зокрема і ділової. Було проведено аналіз численних факторів, що впливають на становлення тих чи інших особливостей, властивих менталітету певного народу або нації – історико-географічних, фольклорних, релігійних. Соціоекономічне обґрунтування самоцінності кожної національної моделі мало велике значення на тлі пропаганди абстрактних «загальнолюдських цінностей» і «усереднених» прав людини.

Засновники кроскультурного менеджменту сформулювали важливий висновок: всі народи різні, кожен володіє своєю системою цінностей, які вироблені багатьма поколіннями і не можуть бути змінені без шкоди для особистого і національного добробуту. Однак, у більшості випадків зміст досліджень обмежувався констатацією цих відмінностей.

Другим етапом доробок з кроскультурного менеджменту став розвиток теорій і типологій корпоративних культур, пов'язаний з проблемами міжнародного поділу праці. Було відзначено, що різні національні культури тяжіють до різних видів організації економічного процесу, породжують різні види організаційної поведінки та різні форми господарської діяльності. На цьому етапі з'являються дослідження типів корпоративних культур, заснованих на застосуванні національних ділових особливостей менталітету до конкретної економічної діяльності.

Великим досягненням кроскультурного менеджменту стало розуміння того, що корпоративна культура організації, по-перше, ґрунтується на національному економічному менталітеті, і по-друге, – може бути змінена тільки з урахуванням її внутрішньої парадигми розвитку. Взаємодії корпоративних культур, можливість успішного застосування тієї або іншої організаційної моделі на конкретному національно-економічному «субстраті» становлять цінність досліджень кроскультурного менеджменту в 1980-90 рр.

На сучасному, третьому, етапі в умовах наростання міграційних процесів і критики ідеї «національної держави», виникла необхідність осмислення закономірностей взаємодії національних ділових моделей не тільки в зовнішньоекономічній діяльності, але і всередині країн, які стають все більш і більш поліетнічними та полікультурними. Культурна диверсифікація персоналу великих, а пізніше і середніх підприємств у розвинених країнах поставила питання про коригування традиційних систем управління персоналом з урахуванням міжкультурних відмінностей.

Нарешті, поширення комунітаризма і сегрегації за культурно-національним принципом, що спостерігаються сьогодні у всіх розвинених країнах Європи і Америки, посилення настроїв ксенофобії та расової нетерпимості як з боку «корінного населення», так і з боку мігрантів, не тільки сприяло виробленню конкретних управлінських механізмів політичного і економічного регулювання, але і зробило це коло питань першорядним. Про увагу, яку приділяють у міжнародному співтоваристві цій проблематиці, свідчить оголошення ООН 2008 року «Роком культурного різноманіття».

Останнім часом на перше місце виходять дослідження з управління «культурним різноманіттям», спрямовані на вироблення механізмів, які б дозволяли, зберігаючи національно-культурну самобутність певних груп населення, забезпечити сталий і строгий управлінський контроль шляхом вироблення якогось загального, прийняттого для представників різних культур, «протоколу» - кроскультурних технологій управління.

Додатковий імпульс цим дослідженням надає черговий виток геополітичного розвитку – процеси міжкультурної взаємодії в регіональних інтеграційних процесах (Європа, Близький Схід, Латинська Америка) показують схожість застосування кроскультурних механізмів управління як у бізнесі, так і в геополітиці.

Задача міжкультурного менеджменту – створення, розвиток і управління технологіями культурного різноманіття – кроскультурними технологіями, а також формування і розвиток «міжкультурних» менеджерів з метою підвищення ефективності організації в умовах глобальної економіки

Сьогодні кроскультурний менеджмент вирішує свої завдання на макро- і мікроекономічному рівнях.

Зовнішнім рівнем застосування закономірностей і технологій кроскультурного менеджменту є:

- участь у міжнародному поділі праці (регіональна, національна специфіка);
- взаємодія бізнес-культур при міжнародних контактах (переговори, зовнішньоекономічна діяльність компанії);
- створення мереж філій та представництв в іншокультурному середовищі (міжнародні, міжрегіональні, мережеві компанії);
- злиття і поглинання.

На внутрішньому рівні, застосування закономірностей і механізмів кроскультурного менеджменту необхідно при:

- впровадженні на підприємстві нових технологій і систем господарювання;

- реформуванні і реструктуризації підприємства;
- управлінні полікультурними і поліетнічними колективами;
- підвищенні міжкультурного потенціалу співробітників, що, за сучасних умов, є необхідним чинником ефективного функціонування організації.

Отже, предмет кроскультурного менеджменту можна визначити як:

- управління «культурним розмаїттям» – відмінностями в ділових культурах і в їхніх системах цінностей;
- визначення причин міжкультурних конфліктів, шляхів їхнього запобігання та/або нейтралізації;
- управління бізнесом на стику і при взаємодії культур;
- управління полікультурними бізнес-колективами.

Завданнями кроскультурного менеджменту є:

- створення, розвиток і управління технологіями культурного розмаїття – кроскультурними технологіями,
- формування і розвиток «міжкультурної компетенції» менеджерів і співробітників з метою підвищення ефективності організації в умовах глобалізації економіки.

Таблиця 2.1.

Порівняння Східної і Західної ділових культур

Ознака	Східна ділова культура	Західна ділова культура
шанування старших за віком	прояв глибокої поваги до старших за віком є нормою	розцінюється як патріархальність, непотрібний пережиток, що гальмує прогрес
ставлення до молодості	може свідчити про недосвідченість і незрілість	молодість високоосвіченого фахівця сприймається як гідність
ставлення до традицій	в міжособистісних відносинах велику роль відіграють інтуїція та ситуація, а також традиції	міжособистісні контакти чітко формалізовані, у спілкуванні вживаються суворі формулювання, смислове значення яких не залежить від ситуації і традицій
ставлення до формальностей	в усному спілкуванні, суворо дотримуються, особливої необхідності в письмовому контракті не виникає	ділові відносини передбачають обов'язкове оформлення деталізованих контрактів

Різноманіття культур досить велике, кожна з них має свої особливості. У різних країнах і регіонах складається свій стиль управління, який залежить від релігійних, політичних, економічних, кліматичних, історичних, соціальних та інших факторів. Культура серйозно впливає на процес ведення переговорів, менеджмент, стиль лідерства, мотивації, способи вирішення конфліктів і на багато інших елементів управління.

Наприклад, для німців важливо обґрунтовувати свою переговорну позицію, звертаючись до минулого досвіду. Вони прагнуть довго обговорювати

вихідні передумови, наявний доробок, у той час як американцям не терпиться швидше перейти до умов майбутньої роботи, результатами контракту тощо. Це може викликати бар'єри в спілкуванні і заважати ефективним переговорам.

Проблеми, що виникають у бізнесі через відмінності національних культур, часто зумовлені тим, що представники різних культур спираються на різні поняття або використовують однакові поняття, але вкладають у них різний зміст. Наведемо вислів засновника компанії «Хонда» Т. Фуджисави про відмінність національних ділових культур: «Японський і американський менеджмент збігаються на 95 %, але розрізняються у всіх найбільш важливих аспектах». Те, що виникло в рамках певної національної культури, нею підтримується і розвивається, а при перенесенні на інший ґрунт, втративши цю підтримку, може виявитися неефективним.

Основною рисою сучасного менеджера є відповідальність. Кожне його рішення пов'язане з долями людей, чи стосується воно купівлі обладнання, укладання угоди або запуску ракет. Менеджер повинен приймати продумані, виважені рішення, йти на виправданий ризик. Для ухвалення правильного і відповідального рішення менеджеру необхідно якомога більше інформації. Причому не тільки політичної, фінансової і економічної, але і про культуру тих людей, якими він керує, країни, у якій він працює.

Ця інформація допомагає уникати численних помилок у повсякденному житті як всередині країни (наприклад, при зміні стилю управління компанією або при переході на нову роботу й адаптації до сформованих там незвичних організаційних традицій), так і в міжнародному співробітництві (наприклад, при створенні кроскультурних команд, при освоєнні нових національних ринків). У сучасному світі керівники все частіше взаємодіють зі своїми колегами з інших країн.

Крім вирішення організаційних питань часто доводиться стикатися з проблемами національної психології і поведінки.

На рис. 2.1. представлена модель обробки менеджером культурної інформації.

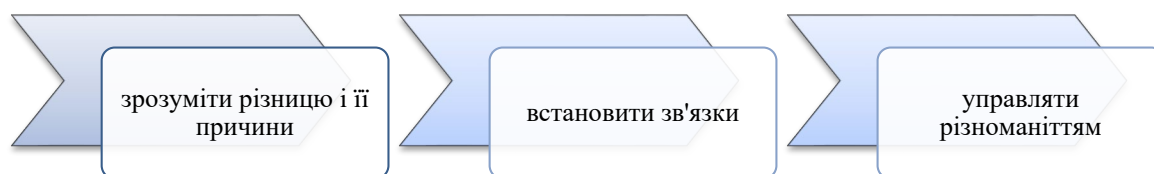


Рис. 2.1. Модель обробки менеджером культурної інформації

Спочатку необхідно виявити відмінності між культурами та їхні причини, потім встановити зв'язки між окремими культурними рисами і потім вже можна управляти відмінностями.

Міжнародне співробітництво, глобалізація вимагають міжкультурної грамотності. Розуміння національних особливостей допоможе сформулювати те спільне, що може допомогти пояснити поведінку керуючих і керованих

людей у сучасному суспільстві. Знання глибоко вкорінених установок і поглядів, характерних рис, закономірностей і традицій поведінки людей різних культур допоможе не тільки на шляху вдосконалення і розширення кругозору, але й для ухвалення більш ефективних управлінських рішень.

Ефективна кроскультурна взаємодія вимагає знання і вміння використовувати різні стилі комунікації. Зазначимо найбільш поширені.

Прямий і непрямий стилі комунікації. З контекстуальністю спілкування в різних культурах пов'язаний вибір стилю комунікації. Так, у висококонтекстуальних культурах перевага віддається непрямій, двозначній комунікації. Одна з причин полягає в тому, що учасники комунікаційного процесу – члени сім'ї, друзі, колеги, клієнти – прагнуть встановити близькі міжособистісні стосунки і сформувати великі інформаційні мережі. В результаті у цих мережах кожен знає один про одного досить багато і тому немає необхідності покладатися тільки на вербальні засоби вираження думок. У процесі передачі інформації мають значення інтонація, паузи, вираз обличчя.

У низькоконтекстуальних культурах використовується прямий стиль спілкування. Люди часто вступають у контакт для виконання будь-яких завдань. Оскільки вони не знають один одного досить добре, вони намагаються бути прямими і фокусуються на самій комунікації.

Майстерний, точний і стислий стилі комунікації. Використання вправного, або вигадливого, стилю характерно для арабських країн, де люди надають великого значення спілкуванню, опис подій і речей супроводжуються детальністю, а елементарна з точки зору європейця відмова, наприклад, від частування може супроводжуватися повторюваними клятвами і запевненнями.

Точний стиль, прийнятий у Німеччині, Англії, Швеції, передбачає використання необхідного і достатнього мінімуму слів і висловів для передачі повідомлень. Поширений у Азії стислий стиль, будучи лаконічним і стриманим, характеризується обережністю, використанням пауз і мовчання, наприклад у незнайомих ситуаціях так ведуть себе, намагаючись уникнути ризику втратити обличчя.

Ситуаційний і особистісний стилі комунікації. Ситуаційний стиль наголошує на ролі і взаєминах учасників комунікаційного процесу і характерний для колективістських культур. Для індивідуалістичних культур більш характерний особистісний стиль комунікації, у якому акцент робиться на особистості.

Інструментальний і афективний стилі комунікації. Афективний стиль орієнтований на слухача (отримувача інформації) і сам процес комунікації. Від співрозмовників потрібно інтуїтивні навички визначати значення «між слів», оскільки повідомлення часто є невербальними. Відсутня частина повідомлень може бути настільки ж важливою, як і вербальна. Цей стиль характерний для колективістських, висококонтекстуальних культур Близького Сходу (наприклад, Єгипту і Саудівської Аравії), Латинської Америки та Азії (Японії, Кореї).

Інструментальний стиль орієнтований на мовця і на мету комунікації. При цьому індивід ясно дає зрозуміти іншій стороні, що бажає від неї дізнатися. Такий стиль більше властивий для індивідуалістичних, низькоконтекстуальних культур Швейцарії, Данії, Австралії, Канади, США та ін.

Слід, однак, мати на увазі, що всі зазначені стилі комунікації так чи інакше присутні у всіх культурах. Інша справа, що в кожному випадку історично сформовані цінності і норми, що становлять основу будь-якої культури, знаходять своє відображення в конкретному стилі комунікації.

2.2. Комунікація як культурно зумовлений процес у міжнародному бізнесі

Дослідники виділяють вісім складових процесу комунікації, які в тій чи іншій мірі обумовлені культурою. Кожна з них впливає на наше сприйняття, що в свою чергу визначає тлумачення (розуміння) поведінки партнерів. Прагнучи успішної взаємодії в багатокультурному середовищі, ми повинні пізнавати і вивчати культурну своєрідність тієї країни, де збираємося працювати.

1. Відносини – психологічні стани, які визначають наші вчинки. При цьому небажано прояв етноцентризму – судження про інших на основі своїх особистих або національних культурних стандартів. Наприклад, замість того щоб спробувати зрозуміти японців з урахуванням їхнього власного культурного контексту, американець, оцінюючи їхню поведінку за американськими стандартами, проявляє етноцентризм. Важливо уникати порівняння «свого» і «чужого» способу життя. Уміння зрозуміти іншу людину в контексті її унікальної історії, політичного, економічного і культурного середовища допоможе успішно взаємодіяти з нею.

2. Стереотипи – наділення людей певними якостями і характеристиками на основі приналежності до якоїсь культурної, соціальної, професійної, статевої або вікової групи (перелік можна продовжити). Наприклад, у роботах з теорії управління порівняння на користь тієї чи іншої країни часто залежить від того, наскільки вона вписується в американську систему менеджменту.

3. Соціальна організація культури також впливає на особисте сприйняття. Географічне суспільство складається з представників нації, племені чи релігійної секти; рольове товариство об'єднує людей однієї професії або ієрархічної групи. Наприклад, менеджери належать до однієї і той же рольової групи (тобто ділового середовища, його управлінської ланки), але вони часто є представниками різних географічних спільнот.

На одному рівні спілкування менеджерів з двох різних культур проходить без проблем, а на іншому – існуючі розходження в цінностях, пріоритетах, підходах, оцінках тощо викликають серйозні труднощі.

4. Образ мислення (спосіб вираження думки) і методи аргументації також залежать від культури. Логічне мислення (за Аристотелем), що переважає на Заході, не поділяють представники Сходу. Те, що здається розумним, логічним

і само собою зрозумілим для американця, може бути нерозумним, нелогічним або не очевидним для японця.

5. Соціальні ролі та пов'язані з ними культурно зумовлені поведінкові норми також відіграють важливу роль у процесі комунікації. У деяких культурах певні ролі пов'язані з точно визначеними правилами, наприклад, візитна картка японського бізнесмена вказує його посаду в компанії, а значить і чітко визначає ступінь поваги, який має бути виявлений щодо даної особи.

6. Знання мови країни перебування багато менеджерів вважають якщо не обов'язковим, то бажаним, розуміючи, наскільки це допомагає подолати бар'єр культурних відмінностей в міжособистісному спілкуванні. Проте зазначимо, що у багатьох випадках звертаються за допомогою до компетентного перекладача.



Рис. 2.2. Соціальний та особистий простір

7. Сприйняття простору – важливий фактор у комунікативному процесі. Американці вважають, що найбільш комфортна відстань між мовцями становить близько двох футів, оскільки жителі північноамериканського континенту належать до неконтактних культур. З іншого боку, латиноамериканці чи жителі близькосхідних країн контактні та відчувають себе комфортно, коли стоять ближче до співрозмовника. Чоловіки, що належать цим культурам, часто торкаються один одного і обмінюються рукоштовками.

8. Ставлення до часу також впливає на людські взаємодії. Північноамериканським культурам властиве лінійне сприйняття часу з поділом його на минуле, сьогоднішнє і майбутнє. Орієнтована на майбутнє людина в процесі підготовки до нього економить час. Східні релігії трактують час як бездонний резервуар, у якому тече життя. Різне сприйняття часу часто призводить до непорозумінь, коли доводиться вести справи на міжкультурному рівні.

Культурні аспекти управління. Як ні парадоксально це звучить, але для того, щоб краще розуміти інших, ми повинні насамперед навчитися розуміти себе та причини своїх вчинків, а часом нам гостро не вистачає знань про себе або навіть можливості здобути їх. В організаціях такі бар'єри, як позиція в ієрархічній структурі або влада, якою наділена людина через свою посаду, не дозволяють людям виражати справжні почуття один до одного.

Публічному вираженню емоцій заважають також різні культурні обмежувачі. Навіть володіючи відомостями про причини виникнення тих чи інших уявлень, цінностей або вчинків, ми не можемо їх ефективно використовувати через психологічний захисний механізм у організмі.

Багато базових понять в управлінні (зокрема, мотивація, влада, лідерство, контроль, взаємини між начальником і підлеглим) укорінені в культурних нормах і цінностях. У різних культурах ці поняття мають своє значення. Ролі та очікування підлеглих і керівників у різних культурах теж різні. І ці розбіжності найбільш яскраво проявляються в міжнародному діловому середовищі.

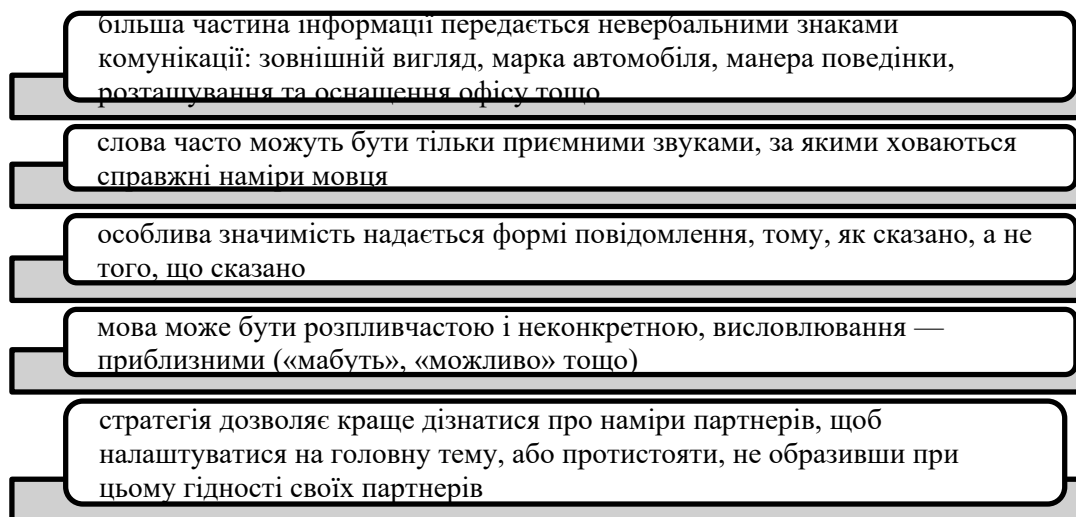


Рис. 2.3. Східні культури

Навіть найбільш поширені цінності, структури, політичні інститути не обов'язково є спільними. Прагнення використовувати у себе вдалий чужий досвід зовсім не гарантує того, що рішення, які підходять для однієї країни, обов'язково будуть придатні для іншої. Західні соціологи занадто повільно усвідомлювали, що вони застосовували власні мірки як універсальні.

Ось лише кілька прикладів різних організаційних норм і цінностей, які визначаються національною культурою. Американський егалітаризм проявляється в простоті і легкості стосунків між керівництвом та підлеглими, зверненні один до одного по імені. Колективізм слов'янської культури виражається в груповій відповідальності за виконання робіт.

А ось приклад яскравих культурних відмінностей у сприйнятті часу: у деяких країнах представники компанії можуть почати нараду через годину після призначеного часу, а в інших – час прибуття на нараду залежить від статусу або віку співробітника. Тривалість робочого дня також має різне вираження в різних культурах: у одних початок і кінець робочого дня точно визначені і часто внесені в трудовий договір, в інших – це залежить від сходу і заходу сонця, або від температури повітря (відома іспанська сієста), або від пори року.

Поняття «запізнення на роботу» також різне в різних культурах. При взаємодії японських і американських менеджерів (які мають кардинально відмінні культури) часто виникає необхідність проаналізувати свої власні культурні уявлення і вивчити культуру іншого боку.

Поведінку, що в американців викликає довіру, японці часто розглядають як ненадійну або безпринципну, і навпаки. З точки зору американців, людина, яка зволікає з відповіддю, напевно щось приховує, оскільки, на думку американців, надійна людина відповідає швидко і просто. Японці, зі свого боку, не довіряють такій манері поведінки. На них справляє позитивне враження лише та особа, яка ретельно обмірковує почуте і не поспішає з відповіддю. Під час тривалих пауз японці відчують себе комфортно. Американці ж відчують незручність і прагнуть заповнити будь-яку паузу в розмові.

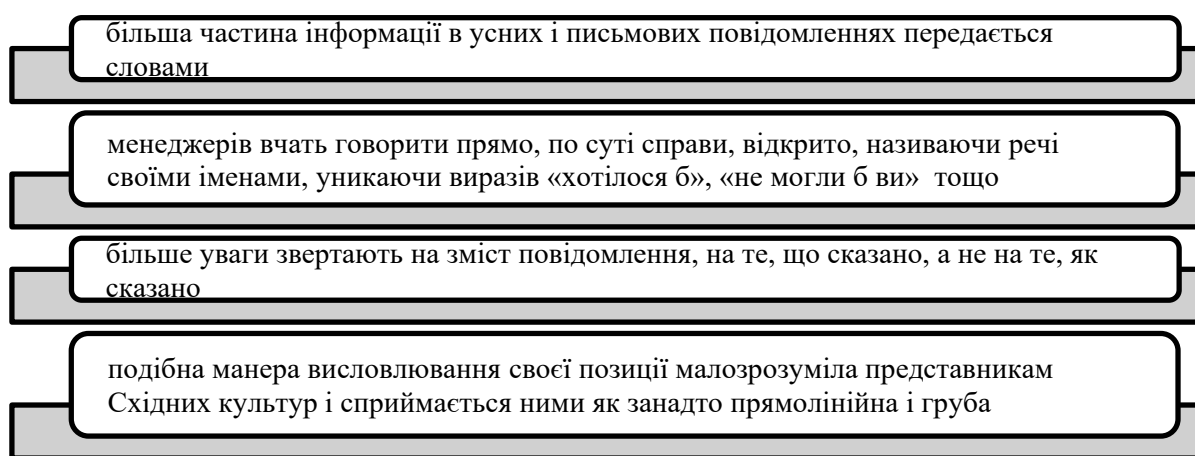


Рис. 2.4. Західні культури

Найбільш яскраво культурна диференціація проявляється при розмежуванні ролей індивіда в організації і за її межами. Після закінчення робочого дня американці залишають позаду більшу частину атрибутів і регалій своєї керівної ролі на роботі. У близькосхідних країнах керівники компаній вважаються зразком для наслідування і поза межами організації.

Для вирішення перерахованих проблем у багатьох компаніях проводяться різного роду тренінги, такі як «навички соціальної поведінки», «самооцінка», «особистісне зростання» тощо. Зазвичай подібні курси навчання націлені на більшу відкритість міжособистісних відносин і допомагають учасникам зрозуміти власне сприйняття партнера. Слід зазначити, що організаційні цінності, як і національні, зазнають зміни у часі.

2.3. Лідерство і команда в кроскультурних комунікаціях

Процес зростання глобалізації в економіці та культурі актуалізує завдання координації дій індивідів і груп з різним світоглядом. Проблема створення команд вивчається в курсі менеджменту, навіть коли учасники переважно представляють одну країну або культуру.

Сьогодні міжнародні команди міцно увійшли в наше життя. Жодна мультинаціональна команда не може дозволити собі проігнорувати їхній особливий характер або нехтувати питаннями їхнього навчання та виховання. Поки бізнес йде успішно, національним «примхам» рідко надається велике значення. Однак як тільки втрачаються прибутки або клієнти, локальні культури швидко повертаються до своїх глибоко вкорінених переконань і починають критикувати методи і цінності інших.

Ми живемо в еру високорозвинених систем освіти і навчання, які, однак, значно варіюються від країни до країни як за змістом, так і за цілями. Французький всебічно освічений керівник, ретельно підготовлений за широким спектром у Hautes ecoles (Вища школа), дивиться на німецького менеджера з професійною підготовкою Volkswirtschaftshochschule (Вища школа народного господарства) як на висококваліфікованого технічного спеціаліста. Німецький Diplom-Kaufmann (дипломований фахівець з торгівлі) може здивуватися тому, що його британський партнер, очевидно, не має офіційної комерційної кваліфікації. Орієнтовані на дію американські менеджери, серед яких багато піднялися з нижньої корпоративної сходи до самої її вершини тільки завдяки своїм здібностям, енергії і агресивним амбіціям, можуть не надавати значення будь-яким дипломам.

Навіть якщо всі члени команди отримали хорошу, за мірками своїх країн, університетську освіту, немає гарантії, що це полегшить кроскультурний аналіз взаєморозуміння. Здоровий глузд, хороші манери і виваженість суджень - ось засоби, що дозволяють уникнути роздратування ваших партнерів. Якщо ми змиримося з тим, що деякі речі і в майбутньому залишаться на своїх місцях (американська напористість, німецька серйозність, французьке відчуття власної переваги, японська незворушність, іспанська звичка запізнюватися, норвезька впертість, швейцарська скритність, арабська пристрасність), то зможемо дійти думки, що ці самі риси позитивно вплинуть на спільні зусилля нашої команди.

Наприклад, американська наснага, приборкана ретельним німецьким плануванням і контролем, могла б виявитися надзвичайно ефективною. Іспанці важкі на підйом, але вміють добре завершувати справу, часто виявляючи витривалість і енергію в опівнічний час. Італійці – зазвичай хороші ділки, вони знаходять способи «зробити бізнес» тоді, коли інші не помічають можливостей, що відкриваються, і опиняються в глухому куті. Крім іншого вони неоціненні в спілкуванні з представниками інших романських народів. Керівники в досвідчених мультинаціональних компаніях вміло використовують сильні сторони кожного.

Існує велика різноманітність методик організації команд, всі вони апробовані в мультинаціональних корпораціях. У бізнес-школах майбутні магістри з ділового адміністрування спільно аналізують типові ситуації. Талановиті менеджери і керівний персонал з різних країн збираються для спільного життя в таборі, командного сходження на гори, рафтингу і групового переходу через пустелі.

Основний принцип при створенні команд полягає в тому, щоб всі учасники разом долали певного роду труднощі, допомагали один одному, використовуючи при цьому наявні під рукою засоби. Умови намету, плоту, яхти або класної кімнати роблять необхідним тісну співпрацю і змушують уникати непотрібних непорозумінь. В інтернаціональних командах відбуваються цікаві речі. Індивіди прагнуть поставити на службу команді свої особисті вміння – практичні, психологічні, а іноді інтуїтивні.

З'являються лідери, оскільки різні люди беруть на себе обов'язки щодо забезпечення провізією, планування, вибору напрямку, фінансування, логістики, громадських справ і навіть приготування їжі. Розвивається мова спілкування, так само як і процедури прийняття рішень. Ця атмосфера співпраці проявляється навіть під час мовних курсів.

Представники романських народів легко визначають значення довгих літературних або наукових слів, але відчувають труднощі з вимовою; данці і скандинави легко засвоюють вимову, проте їм не вистачає знання лексики латинського походження. Шведи допомагають фінам освоювати незнайомі прийменники. Німці борються з англійським порядком слів. Кожен навчається один у одного.

Балакучий італієць, можливо, дратівливий спочатку, зможе виконати в групі функцію соціального посередника. Жахливо заглиблений у себе, непроникний японець здатний пізніше нагадати групі про втрачені нею можливості. Моторний американець кого завгодно доставить в ресторан вчасно, гордовитий француз вибере для вас потрібне вино, а заклопотаний німець забезпечить вам мікроавтобус і дістане парасольку, коли піде дощ.

Повернемося до міжкультурного співробітництва. Робота пліч-о-пліч з ким-небудь протягом тривалого періоду дозволяє спостерігати не тільки іноземні поведінкові стереотипи, але і деякі приховані міркування. Крім того, по ходу справи у вас з'являється можливість переоцінити власні дії та подання (можливо навіть ексцентричні в очах інших).

Висновки

Кроскультурний менеджмент – це створення та застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації.

Поява цієї науково-практичної дисципліни відображає, на думку деяких експертів, глибинні зміни, що відбуваються в сучасному суспільстві. З одного боку, з поступовою заміною вертикальних, ієрархічних форм управління горизонтальними, мережевими формами – інформації, комунікації, в політиці - необхідність вивчення окремих акторів, суб'єктів економічної та політичної взаємодії зростає.

З іншого боку, збільшення частки виробництва нематеріальних благ (послуг, інформаційних продуктів, освіти), властиве економіці всіх розвинених країн у сучасному «суспільстві знань», також вимагає застосування кроскультурних технологій. Третинний сектор більше за інших потребує

менеджменту, який спирається на знання культурних особливостей як виробника, так і споживача.

Дослідники виділяють вісім складових процесу комунікації, які в тій чи іншій мірі обумовлені культурою: відносини, стереотипи, соціальна організація культури, образ мислення (спосіб вираження думки) і методи аргументації, соціальні ролі та пов'язані з ними зумовлені культурою поведінкові норми, знання мови країни перебування, сприйняття простору та ставлення до часу.

Кожна з них впливає на наше сприйняття, що в свою чергу визначає тлумачення (розуміння) поведінки партнерів. прагнучі до успішної взаємодії в міжкультурному середовищі, ми повинні пізнавати і вивчати культурну своєрідність тієї країни, де ми збираємося працювати.

Основний принцип при створенні команд полягає в тому, щоб всі учасники разом долали певного роду труднощі, допомагали один одному, використовуючи при цьому наявні засоби.

Питання та завдання для самоконтролю

Чому за останні десятиліття зріс інтерес до дослідження національних ділових культур і до можливості використання результатів цих досліджень у практичній діяльності менеджерів?

Що є предметом, завданням та метою кроскультурного менеджменту?

Чому ефективна кроскультурна взаємодія вимагає знання і вміння використовувати різні стилі комунікації?

У чому сутність моделі обробки менеджером культурної інформації?

Які складові процесу комунікації обумовлені культурою?

Чому процес зростання глобалізації в економіці та культурі актуалізує завдання координації дій індивідів і груп з різним світоглядом?

Який основний принцип при створенні команд у багатонаціональних компанія?

Охарактеризуйте основні етапи становлення кроскультурного менеджменту.

Окресліть зміст зовнішнього і внутрішнього рівнів застосування закономірностей і технологій кроскультурного менеджменту.

Проілюструйте на прикладах різні стилі комунікації.

Розкрийте зміст культурних аспектів управління.

Лекція 3. Соціокультурні і соціокомунікативні особливості кроскультурної бізнес-комунікації

План

3.1. Кроскультурні комунікаційні бар'єри: сутність та причини.

3.2. Конфлікти в кроскультурній бізнес-комунікації та стратегії їхнього урегулювання.

3.2. Культурний шок та способи його подолання.

Висновки.

Питання та завдання для самоконтролю.

3.1. Кроскультурні бар'єри і конфлікти

Кроскультурні контакти породжують безліч проблем, які обумовлені розбіжністю норм, цінностей, особливостей світогляду партнерів тощо. Вони не можуть бути усунуті в процесі інтеракції, тому успішність взаємодії залежить від досягнення консенсусу щодо правил і схем комунікації, які не порушують інтересів представників різних культур. Неминучою стає адаптація традиційних моделей монокультурних інтеракцій до нового соціального середовища на тлі збереження культурного різноманіття світу.

Труднощі, що виникають у процесі комунікації представників різних культур, отримали назву «бар'єри» як проблеми, що виникають у процесі взаємодії і знижують її ефективність. Одне з соціологічних трактувань комунікативних бар'єрів може бути зведене до їхнього визначення через категорії умов або факторів, що ускладнюють інтеракцію і перешкоджають обміну інформацією. Наявні комунікативні проблеми трансформуються в бар'єри при їхньому стійкому відтворенні протягом певного періоду часу. Непрямим індикатором наявності бар'єрів може служити їхнє відображення в свідомості учасників інтеракції.

Традиційно виділяють такі види комунікативних бар'єрів, що виникають у процесі кроскультурної взаємодії.

1. Мовні бар'єри в кроскультурній комунікації. Представники різних культур використовують різні моделі сприйняття соціальної дійсності за допомогою символічних систем, що знаходять відображення у використовуваних мовних конструкціях, стилях усної та письмової комунікації. У багатокультурному середовищі лінгвістична компетентність як володіння абстрактною системою правил мови, що використовується партнерами як засіб спілкування виступає необхідною, але не достатньою умовою ефективності інтеракцій.

Важливо також володіти комунікативною компетентністю – умінням застосовувати правила в конкретних соціальних ситуаціях, а також когнітивною – здатністю словотворення і генерування думок на мові спілкування (навичками мовлення).

Проблеми лінгвістичного характеру часто стають першими (і внаслідок цього найбільш запам'ятовуються) утрудненнями при спілкуванні з представниками інших культур.

2. *Бар'єри в невербальній комунікації.* Невербальна поведінка виконує важливі функції в процесі кроскультурної комунікації, однак використовувані символи можуть мати різне значення для учасників взаємодії. Їхня розбіжність може впливати на ефективність інтеракції. Незважаючи на очевидну відмінність невербальної поведінки представників різних культур, вона не завжди сприймається серйозно. Наявна розбіжність викликає спочатку здивування і занепокоєння, трохи шокує, здається дивним і незвичайним. Проте з часом відбувається звикання до іншої ситуації, відтворення (часто мимовільне) знаків, запозичених у партнерів.

3. *Стереотипи як бар'єр кроскультурних взаємодій.* Особливості національної і етнічної свідомості представників різних культур часто виступають бар'єрами кроскультурних взаємодій. Особливий інтерес у цьому контексті становлять наступні аспекти свідомості:

- етноцентризм – схильність негативно оцінювати представників іншої культури крізь призму стандартів власної;
- стереотипізація етнічної свідомості, що виявляється у формуванні спрощених образів представників своєї та інших культур;
- забобони як результат селективних (обраних) включень у процес кроскультурних контактів, у тому числі чуттєвого сприйняття, негативного минулого досвіду тощо.

Етноцентризм – це тенденція розглядати норми і цінності власної культури як основу для оцінки і вироблення суджень про інші культури. Це - емоційне ставлення, часто підсвідоме, при якому рідна/своя етнічна група, нація або культура ставиться вище інших, власні культурні цінності і моделі поведінки вважаються «нормальними», а чужі – «дивними». Це одна із серйозних перешкод на шляху повноцінної кроскультурної комунікації, оскільки люди, засліплені почуттям переваги над іншими, не можуть оцінити і зрозуміти інші культурні цінності, поведінку, уявлення, а отже, вони не можуть зрозуміти партнера по процесу комунікації.

Сьогодні багато керівників розуміють це. Але ще в 50 - 60-х роках ХХ ст. американські менеджери за кордоном не прагнули навчитися чогось і навіть не намагалися зрозуміти культуру приймаючої країни, а старалися лише змінити її на краще (в їхньому розумінні), так сказати, «допомагали застосовувати передові управлінські технології». Але, на подив багатьох, подальша взаємодія з місцевими культурами призвело до усвідомлення того, що соціальна структура будь-якого суспільства незалежно від ступеня його індустріалізації може бути такою ж міцною, як і американського суспільства.

Стереотип – стійкий, узагальнюючий образ або ряд характеристик, які на думку більшості людей властиві певній особі чи речі. Вони незастосовні в кожному окремо взятому випадку як надугальнення, але зручні підказки, які допомагають нам орієнтуватися в навколишньому світі. Засвоєний негативний

стереотип може призвести до упередженого ставлення до цілої нації і кожної її окремо взятого представника. Важко переоцінити шкоду, заподіяну під час такої кроскультурної комунікації. Проте усталеність стереотипів пояснюється тим, що вони виконують цілий ряд задач: озброюють нас готовими і простими поясненнями людських вчинків; допомагають передбачити, що можна чекати від співрозмовника; створюють основу власної поведінки щодо інших.

Ці явища особливо важливі як потенційні бар'єри кроскультурних взаємодій на перших стадіях інтеракції в ситуації неповної інформації про особу партнерів.

4. Відмінності в ціннісних орієнтаціях як бар'єр кроскультурної комунікації. Відмінності ціннісних орієнтацій учасників кроскультурної взаємодії, що обумовлені диференціацією систем цінностей, можуть впливати на її ефективність. І основними бар'єрами, які знижують успішність інтеракцій, є відмінності когнітивних схем, що використовуються представниками різних культур. Найбільш яскраво диференціація моделей сприйняття проявляється при зіткненні з іншим світоглядом, світовідчуттям тощо.

3.2. Конфлікти в кроскультурній бізнес-комунікації та стратегії їхнього урегулювання

Виникнення конфліктів пояснюється різними причинами. Зокрема, існує точка зору, що ворожнеча і упередженість між людьми споконвічні і кореняться в самій природі людини, в її інстинктивній «неприязні до відмінностей». Дослідження спростовують цю гіпотезу і доводять, що як ворожість до іноземців, так і упередження проти якоїсь конкретної народності не є загальними. Вони виникають під впливом причин соціального характеру. Цей висновок повною мірою стосується конфліктів кроскультурного характеру.

Діапазон причин виникнення кроскультурних конфліктів (як і конфліктів взагалі) гранично широкий. В основі конфлікту може лежати не тільки недостатні знання мови і пов'язане з цим просте нерозуміння партнера по комунікації, але і більш глибокі причини, нечітко усвідомлювані самими учасниками. Виникаючі конфлікти не можна розглядати лише як деструктивну сторону процесу комунікації, оскільки вони мають також і свої позитивні аспекти. Згідно теорії позитивного конфлікту, конфлікти розуміються як невід'ємна частина повсякденного життя і не обов'язково повинні мати дисфункціональний характер.

Під конфліктом розуміється будь-який вид протиборства чи неспівпадіння інтересів. Конфлікт має динамічний характер і виникає в самому кінці ряду подій, які розвиваються, виходячи з наявних обставин (положення речей – виникнення проблеми – конфлікт.) Виникнення конфлікту зовсім не означає припинення відносин між комунікантами. Це, швидше, зумовлює можливість відходу від наявної моделі комунікації, причому, подальший розвиток відносин ймовірний як в позитивному, так і негативному напрямках.

У процесі комунікації з представниками інших культур причинами напруженості і конфлікту дуже часто бувають помилки атрибуції. Знання або незнання культурних особливостей, включаючи релігійні та ідеологічні аспекти, відіграють величезну роль у побудові атрибуцій. Володіння такою інформацією дозволяє багато чого прояснити щодо того, що є бажаним і на що накладається табу в конкретній культурі.

До *особистісних причин* конфліктів належать яскраво виражена норовливість, фрустровані індивідуальні потреби, низька здатність або готовність до адаптації, пригнічена злість, незговірливість, яскраво виражене честолюбство, кар'єризм, прагнення влади або сильна недовіра. Ці причини конфліктів обумовлені виключно особистими якостями конкретної людини.

До *соціальних причин* виникнення конфліктів відносяться чітко виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей, недостатня підтримка або готовність до компромісів, суперечливі цілі і засоби для їхнього досягнення.

До *організаційних причин* конфліктів відносять перевантаження роботою, неточні інструкції, неясні компетенції або відповідальність, що суперечать одна одній цілі, постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації, глибокі зміни або реструктуризацію укорінених позицій і ролей.

Виникнення конфліктів можливо передусім серед людей, які знаходяться між собою в досить залежних відносинах. Чим тісніші стосунки, тим імовірніше виникнення конфліктів; причому, частота контактів з іншою людиною підвищує можливість виникнення конфліктної ситуації у відносинах з нею. Це вірно як для формальних, так і неформальних відносин.

Причинами комунікативних конфліктів у кроскультурній комунікації можуть виявитися не тільки культурні відмінності. За цим часто стоїть питання влади чи статусу, соціальне розшарування, конфлікт поколінь тощо. У реальному житті «виключно» кроскультурні конфлікти не зустрічаються. Реальні відносини передбачають наявність безлічі взаємопроникних конфліктів, і було б помилкою вважати, що в основі будь-якого конфлікту між представниками різних культур є незнання культурних особливостей партнера по комунікації.

Яка ж парадигма аналізу кроскультурного конфлікту та основних кроків з його вирішення?

Будь-який кроскультурний конфлікт базується па двох основних проблемах: порушення ефективності кроскультурних комунікацій; зіткнення поведінкових стереотипів. При цьому проблема порушення кроскультурних комунікацій часто представляється менш суттєвою, тому менеджери зазвичай не приділяють їй належної уваги і прагнуть відразу перейти до змісту конфлікту.

Однак саме порушення кроскультурних комунікацій зумовлює 60-70% кроскультурних конфліктів у компаніях. Люди кажуть і не чують один одного, під одними і тими ж термінами розуміють зовсім різні речі. Підлеглі не заперечують, тому що не вважають за потрібне це робити, а керівники вважають, що з ними згодні. Нарешті, перекладачі перекладають не те, що

сказано, а те, що зрозуміли. І ось настає розв'язка: сторони вступають у конфлікт.

Проблема, на яку припадають решта 30-40% причин кроскультурних конфліктів, – це зіткнення різних поведінкових стереотипів, які, в свою чергу, базуються на різних ціннісних системах.

При залагодженні кроскультурних конфліктів зазвичай робиться кілька стандартних дій (кроків).

Перший крок очевидний: необхідно ретельно проаналізувати і постаратися зрозуміти конкретні причини саме цього конфлікту. Слід почати з моніторингу, тобто з вивчення тих проблем, які породжують непорозуміння в колективі або в робочих групах, викликають порушення взаєморозуміння між вищим і середнім менеджментом підприємства.

Всі проблеми можна умовно розбити на дві групи: комунікаційні та поведінкові. Після того як проблеми комунікаційного та поведінкового типу проаналізовані і перераховані за ступенем важливості, можна приступати до розробки тактики виведення підприємства з кроскультурного конфлікту, тобто намагатися знайти і намітити конкретні кроки щодо швидкого врегулювання ситуації.

Потім настає найбільш важливий етап – завершальний. Необхідно перейти до розробки заходів стратегічного характеру, які в подальшому допоможуть уникнути подібних конфліктів. Те, що вдалося на короткий час погасити конфлікт, ще не означає, що проблема вичерпана. Попереду створення корпоративної культури, єдиної для всього колективу системи цінностей, а це завжди досить тривалий процес. Важливо відзначити, що у всіх кроскультурних конфліктах необхідно зберігати присутність духу і не давати волі своїм емоціям. Будь-який конфлікт можна врегулювати тільки за наявності взаєморозуміння, яке легко зруйнувати і складно завоювати.

Як вже зазначалося, потрібно не тільки виробити тактику подолання міжкультурного конфлікту, але і намітити стратегічні заходи щодо його профілактики в майбутньому. При цьому необхідно розуміти, що абсолютно неможливо все передбачити.

Які ж цілі потрібно намітити в першу чергу і які заходи вжити?

По-перше, плануючи будь-які заходи для колективу (переговори, зустрічі, тренінги, збори, перепозиціонування керівників), необхідно завжди виходити з того, що кінцева мета цих дій – створення команди, корпоративна культура якої дозволяє їй самій, без втручання ззовні врегулювати конфлікти.

По-друге, плануючи зміни та реорганізацію, слід виходити з того, що основне завдання – максимально відновити авторитет чинного керівництва. Зробити так, щоб вся команда від середнього менеджменту до «блакитних комірців» повірила, що робить одну спільну справу і в разі виграшу результати будуть працювати на всіх.

По-третє, ключовий і найбільш складний момент – подолання конфлікту «ми і вони». Поки команда, вказуючи на кабінет начальника, каже «вони», зародки кроскультурних конфліктів тліють у організації. Зарахування керівника

до команди, доказ правильності його курсу – обов'язкові кроки на шляху подолання кроскультурного конфлікту. Розробляючи заходи врегулювання кроскультурного конфлікту, слід шукати золоту середину: з одного боку, встановити авторитет керівника, а з іншого – не йти занадто далеко або вчасно відступити, щоб не ущемити інтереси сторін.

Досить ефективним вважається моніторинг комунікацій, поведінкових відмінностей і емоційної напруги в компанії за такою схемою:

1. Перевірити, чи не є причиною конфлікту порушення комунікацій через різне сприйняття контексту вищою та середньою ланками менеджменту, а саме: чи немає тут серед причин численних «так», які означали «ні», або відмінностей у часі, що потрібний для прийняття рішень тощо.

2. Перевірити, чи не є постійною перешкодою для комунікацій погане знання іноземної мови, незнання молодими менеджерами-дженералістами професійної мови, низька кваліфікація перекладачів тощо.

3. Перевірити, чи не є причиною порушення комунікацій і напруги в колективі «штучна геттотонзація» вищого керівництва (іноземців тощо): їхнє спілкування тільки в своєму колі, неучасть у заходах, де можна налагодити з колективом і середнім менеджментом неформальні зв'язки (спортивні змагання, вечірки, виїзди на природу тощо).

4. Звернути увагу на невербаліку (особливо якщо вона не збігається у конфліктуючих сторін) – невірне «прочитання» жестів нерідко призводить до додаткового напруження.

При розгляді причин кроскультурного конфлікту доцільно постаратися визначити реперні точки, які найбільш часто визначають нестиківку поведінкових стереотипів.

Починати слід з сприйняття стратегічної мети. Представники англосаксонських культур, а також молоде покоління менеджерів сповідують принципи раціоналізму, в основі якого лежить протестантська етика М. Вебера. Це люди, які вважають, що необхідно активно працювати і результатом роботи повинні бути їхні особисті досягнення, а також досягнення підприємства.

Таким робітникам притаманний раціоналізм: раціональні цілі та поведінка. Для них особисті матеріальні (заробити більше) і нематеріальні (зробити кар'єру і самореалізуватися) цілі цілком раціональні. Не менш раціональні для них і цілі, на які орієнтовані ринкові підприємства: збільшення прибутку, що досягається шляхом збільшення обсягу продажу та економії на витратах. У рамках даної теорії стратегія повинна підраховуватися і набуває грошове вираження.

При розгляді східної культури спостерігається дещо інше сприйняття перспективи. Орієнтація на заробляння грошей, досягнення певної матеріальної мети дуже часто виявляється другорядним завданням. Люди надихаються довгостроковими і неясно сформульованими цілями, готові працювати в ім'я майбутнього. Для них, як у моделі культури «родина», часто важливіше, що робити (побудувати надсучасний торговий центр), ніж як робити (з мінімальними витратами і максимальною прибутком). Кардинальні відмінності

цільових і мотиваційних, поведінкових стереотипів – найбільш часта сутнісна причина кроскультурних конфліктів.

Зазвичай врегулювання кроскультурного конфлікту відбувається в рамках однієї з чотирьох базових стратегій, які можуть існувати як окремо, так і включати елементи один одного.

Стратегія 1. Це стратегія адаптації і розвитку толерантності в обох конфлікуючих групах, що є найкращою та найбільш переважною. Вона не передбачає серйозних каральних заходів, пов'язана з пошуками компромісів. При даній стратегії не відбувається зміни середнього або вищого менеджменту. Якщо її вдається реалізувати, то результатом стає об'єднання підприємства в одну команду, формування основи для нової корпоративної культури і, нарешті, можливість для керівництва в подальшому вирішувати кроскультурні конфлікти самостійно.

Однак ця стратегія може стати базовою тільки в тому випадку, якщо підприємство знаходиться на описаній вище першій стадії емоційного конфлікту, коли емоційна напруга і відсутність ефективних комунікацій ще не вилилося в особисту неприязнь.

Існують наступні практичні заходи щодо реалізації стратегії адаптації:

- тренінги з кроскультурного менеджменту, які допомагають людям побачити парадигму різних поведінкових стереотипів і краще зрозуміти, чому одні поводяться так, а інші інакше;
- збори, де співробітники можуть висловити своє ставлення до наболілих проблем, що називається, «випустити пар»;
- «мозкові штурми», у процесі яких середній менеджмент залучається до обговорення стратегії розвитку та підходів до вирішення наболілих проблем.

При реалізації стратегії адаптації зазвичай хороший ефект дає проведення популістських заходів, спрямованих на нейтралізацію соціальної напруги: корпоративні вечірки за участю вищого менеджменту; виїзди колективу за місто на пікніки; екскурсії для дітей працівників тощо.

Все це дозволяє відновити довіру, усунути комунікаційні порушення і рушити вперед. Якщо це не вдається, що нерідко відбувається, якщо ступінь емоційної напруги знаходиться ближче до другої або третьої стадії, використовуються елементи інших стратегій або інші стратегії в принципі.

Стратегія 2. Стратегія «перемішування», або структурної інтервенції, що передбачає зміну складу команд і переміщення людей між підрозділами. Будь-яка досить велика організація завжди складається з груп і центрів сили. Зазвичай на чолі кожної групи стоїть один або кілька неформальних лідерів. У процесі кроскультурного конфлікту між вищим і середнім менеджментом компанії одні групи протистоять і протидіють керівникам вищого ешелону більш активно, інші – менш.

Перетасовування в групах, т. з. переведення з одного підрозділу в інший, з однієї служби в іншу іноді (особливо в культурах з сильними колективістськими традиціями та високим контекстом) допомагає послабити або погасити кроскультурний конфлікт. Міжкультурні контакти в рамках

неформальних груп протидії на якийсь час порушуються. Поки йде відновлення, керівництво взмозі поставити перед колективом нові цілі і, скориставшись набором заходів з арсеналу Стратегії 1, поступово розгорнути громадську свідомість колективу в новому напрямку.

Стратегія 3. Стратегія управлінської інтервенції, що передбачає встановлення навмисно жорстких норм, порушення яких суворо карається. Вони спочатку декларуються, а потім ретельно обговорюються і роз'яснюються середнім менеджментом. При цьому людям дається можливість висловлювати будь-які заперечення, які уважно вислуховуються, але майже ніколи не беруться до уваги, тобто дозволяється обговорювати рішення і критикувати їх доти, доки вони офіційно не вступили в силу, після чого змінити їх не можна.

Після обговорення правила жорстко фіксуються зверху. Інакше кажучи, на підприємстві встановлюється нова система цінностей і норм, що спирається на владні повноваження. Людям, попередженим заздалегідь, пропонується або прийняти їх, або зрозуміти, що на цьому підприємстві вони працювати не зможуть.

Стратегія 4. Стратегія відсікання – остання і найбільш жорстка. Вона використовується на третій фазі емоційного конфлікту, коли взаєморозуміння в колективі і між ешелонами влади серйозно порушено, вже накопичилося безліч особистісних протиріч, що переросли в образи і ворожість. Передбачає радикальні кадрові зміни (кадрову санацію). Ті, хто активно протидіє змінам у корпорації і конфліктує з вищим керівництвом, безжально звільняються.

При цьому прагнуть не порушувати трудове законодавство, щоб унеможливити скарги у вищі інстанції. В результаті на управлінських позиціях компанії залишаються ті, хто прийняв правила гри і нову систему цінностей, йде на співпрацю з новим керівництвом. Щодо цієї частини менеджменту починають застосовуватися заходи з арсеналу адаптаційної і командоутворюючої стратегії.

Як було зазначено вище, кращою і найменш болючою є стратегія адаптації. Вона дозволяє зберегти колектив і його напрацювання, включаючи знання особливостей національної або регіональної культури. Гірше друга, третя і, тим більше, четверта стратегії, оскільки всі вони пов'язані з насадженням жорстких правил, прийняттям безкомпромісних рішень, звільненнями тощо.

Практичний вибір стратегії залежить від наступних факторів:

- від стратегічного рішення вищого ешелону керівників і власників підприємства, їхнього стилю менеджменту, життєвого досвіду, ресурсів, позиції, яку зайняла іноземна материнська компанія, що інвестувала кошти в розвиток бізнесу;
- готовність членів конфліктуючих груп бачити корені конфлікту в культурі, а не в особистостях; боротися з проблемами, а не з іншими людьми;
- готовність вищого керівництва в разі необхідності піти на зміну в своїх рядах для досягнення розумного компромісу;

- здатність колективу змінюватися (це одна з найважливіших характеристик, яку потрібно досліджувати і відслідковувати);

- кваліфікація працівників, що дозволяє переміщати їх з відділу у відділ, щоб утруднити комунікації між членами сформованих неформальних конфліктуючих груп (у відповідності зі Стратегією 2);

- ступінь незворотності ситуації і втрати командою керованості (якщо всі рішення блокуються, йде боротьба на виживання, середній менеджмент починає скаржитися в усі органи, включаючи профспілки, та проводити страйки, розпочати переговори і адаптацію майже неможливо);

- можливість дублювання функцій постійної команди командою, тимчасово залученою, тобто від того, наскільки середній менеджмент у організації може бути замінений іноземним або вітчизняним менеджментом з іншого регіону.

Практичні поради щодо вибору стратегії залагодження конфлікту потребують усвідомлення наступного.

По-перше, абсолютно однакових кроскультурних конфліктів не буває, отже, не буває універсального алгоритму їхнього розв'язання, який можна застосувати, не вникаючи в деталі, не проводячи довгі години в бесідах з представниками конфліктуючих сторін, не задіюючи власну емоційну енергію, нерви і інтелект.

По-друге, вироблення компромісної системи цінностей і норм, досягнення взаєморозуміння завжди вимагають часу, причому зазвичай набагато більшого, ніж ви планували.

По-третьє, прийняті на підприємстві стратегічні рішення повинні носити універсальний характер і стосуватися всіх груп (у всякому разі в період залагодження конфлікту). При всій хворобливості цього процесу систему потрібно реорганізовувати в цілому.

По-четверте, як би добре ви не працювали, хтось з учасників кроскультурного конфлікту все одно за вами не піде і залишить підприємство. Завжди знайдуться ті, хто буде протистояти змінам відкрито або поволі, прагнучі знову «розгойдати човен».

По-п'яте, реальність завжди відрізняється від планів у гіршу сторону, і буде ще багато неприємних несподіванок.

Нарешті, по-шосте, якщо ви будете діяти наполегливо, виявляти належну толерантність і шукати порозуміння, попри всі труднощі, ви переможете. І нагородою буде єдина команда вашої нової компанії, що розділяє ваші цінності і підтримує ваші починання.

3.2. Культурний шок та способи його подолання

Термін «культурний шок» був введений у 1954 р. американським антропологом Калверо Обергом, який визначив це поняття як страх, викликаний втратою знайомих розпізнавальних знаків у соціальному спілкуванні. Звикання до нового культурного середовища може

супроводжуватися різноманітними почуттями: хвилюванням, невпевненістю в собі, неприязню до оточуючих, відчуттям попадання в незручну ситуацію.

Навіть якщо людина володіє мовою країни, в якій знаходиться, багато невербальних сигналів будуть відрізнятися від тих, до яких він звик на батьківщині і які сприймаються і розшифровуються практично на рівні підсвідомості.

Культурний шок, відтак, – це психофізіологічна реакція організму на потрапляння в іншокультурне середовище. Схожі поняття – шок переходу, культурна стомлюваність.

Головною причиною культурного шоку є відмінність культур. Найчастіше культурний шок має негативні наслідки, але слід звернути увагу і на його позитивну сторону хоча б для тих індивідів, у кого первинний дискомфорт веде до прийняття нових цінностей і моделей поведінки і, в кінцевому рахунку, важливе для саморозвитку та особистісного зростання.

Виходячи з цього канадський психолог Дж. Беррі навіть запропонував замість терміну «культурний шок» використовувати поняття «стрес акультурації», оскільки слово «шок» має негативну конотацію і асоціюється, як правило, тільки з негативним досвідом. Але в результаті кроскультурного контакту можливий і позитивний досвід - оцінка проблем та їхнє подолання.

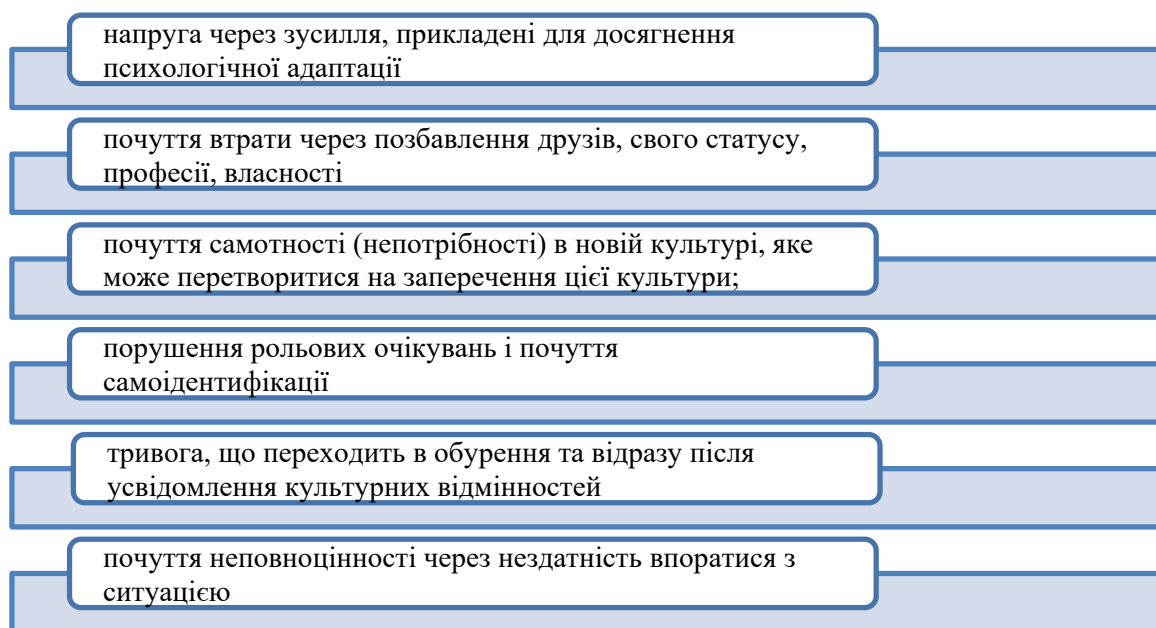


Рис. 3.1. Симптоми культурного шоку

Як правило, проблема культурного шоку розглядається в контексті так званої кривої процесу адаптації. Відповідно до цієї кривої Р. Триандис виділяє п'ять етапів процесу адаптації візитерів.

Перший етап, «медовий місяць», або «радісне пожвавлення». Характеризується ентузіазмом, піднесеним настроєм і великими надіями. Все здається новим і цікавим; не так вже й великі відмінності між людьми. На цій стадії людина радіє можливості випробувати нові відчуття і отримати нові враження (від незвичних смаку їжі, типу комунікацій з новими знайомими,

нових зорових образів). Дійсно, більшість візитерів прагнуть навчатися або працювати за кордоном. Крім того, їх чекають на новому місці: відповідальні за прийом люди стараються, щоб вони відчували себе «як удома» і навіть забезпечують деякими привілеями. Але цей етап швидко проходить. У більшості людей перша стадія триває шість-вісім тижнів, хоча від випадку до випадку її тривалість може змінюватись.

Проте з часом дійсність починає проникати у свідомість мільйоном дрібних і дратівливих чинників. Треба навчитися багато чому в короткий термін: платити за рахунками, виписувати чеки, спілкуватися з людьми, прати білизну, виносити сміття. Навіть якщо людина говорить на мові країни, куди приїхала, її часто не розуміють і, можливо, сміються над тим, що вона говорить. Якщо в себе на батьківщині людина вже щось представляла собою, бла зв'язана невидимими нитками з іншими людьми, то в чужому середовищі вона відчуває себе нікому не потрібною.

Настає друга стадія, яка називається "фрустрація і озлоблення" і під час якої люди зазвичай замикаються в собі, бояться виходити з дому і зводять всяке спілкування до мінімуму. На другому етапі адаптації незвичне навколишнє середовище починає чинити свій негативний вплив. Наприклад, іноземці, які приїжджають у нашу країну, стикаються з некомфортними, з точки зору європейців чи американців, житловими умовами, переповненим громадським транспортом, складною кримінальною обстановкою та багатьма іншими проблемами.

Крім подібних зовнішніх обставин у будь-якій новій культурі на людину впливають і психологічні чинники: почуття взаємного нерозуміння з місцевими жителями і неприйняття ними. Короткий перелік типових побутових і робочих "каталізаторів" фази "фрустрація і озлоблення" виглядає наступним чином: інша система цінностей; інша робоча філософія; інше ставлення до роботи; інше ставлення до колег, друзів; інші етичні стандарти; інші норми поведінки; інше ставлення до формальностей; інші звички неформального спілкування; інша мова; інший гумор; інші спортивні пристрасті; інші звички в їжі; відсутність звичних товарів; інші традиції та правила керування автомобіля; інші банківські традиції; інші гроші.

Все це призводить до розчарування, розгубленості і депресії. У цей період «чужий» намагається втекти від реальності, спілкуючись переважно з земляками і обмінюючись з ними негативними враженнями. Середня тривалість цієї фази – два-три місяці. Проте відомі численні випадки, коли строки істотно скорочувалися, або, що частіше, значно подовжувалися.

Третя стадія носить назву «одужання». Вона звичайно триває два-три місяці. Приїжджий починає розуміти окремі елементи нової культурної середовища, які раніше від нього вислизали. Найбільш типова ознака настання фази «одужання» – повернення почуття гумору і в першу чергу здібності підсміюватися над власними помилками. Слідом за цим різко прискорюється процес вивчення та освоєння місцевих манер поведінки та неформальних традицій спілкування.

Хворобливе відчуття неналежності згладжується, людина знаходить своє місце в навколишньому світі. У неї з'являються друзі, робота чи якісь інші обов'язки, вона вбудовується в нове життя. Людина перестає відчувати негативні або позитивні емоції, пов'язані з суб'єктивною оцінкою того, що відбувається, оскільки адаптується до нової культури.

Подолання культурної самотності свідчить про початок процесу соціалізації в новому середовищі (формування нового кола знайомих і друзів), надає впевненості у власних силах, істотно розширює можливості отримання інформації про місцеве життя.

Четверта стадія настає, коли людина практично вже впоралася з шоком, адаптувалася до навколишнього середовища, і носить назву "пристосування". Тривалість цієї фази необмежена. Характерна її особливість полягає у здатності не тільки вловлювати особливості укладу життя в країні перебування, але і приймати їх. Найважливішою ознакою даної фази є корекція традиційної для приїжджого (національної) системи цінностей. Саме на цій стадії відкриті в новій культурі цінності і традиції набувають все більшу значимість, а національна система цінностей і традицій, навпаки, піддається критичному переосмисленню.

На фазі "пристосування" англійці, які живуть поза межами своєї країни, часто починають критично оцінювати негнучкість соціальних і правових систем своєї батьківщини. Японці в американських університетах захоплюються відкритою і вільною манерою поведінки американських студентів. Американцям і європейцям, які опинилися в Латинській Америці або на Сході, в період фази «пристосування» починає подобатися більш спокійний ритм життя.

П'ятий етап характеризується повною або довгостроковою, за термінологією Беррі, адаптацією, яка передбачає відносно стабільні зміни індивіда як відповідь на виклики середовища. В ідеалі процес адаптації призводить до взаємної відповідності середовища і індивіда, і ми можемо говорити про його завершення. У разі успішної адаптації її рівень можна порівняти з рівнем адаптації індивіда на батьківщині. Проте не слід ототожнювати адаптацію в новому культурному середовищі з простим пристосуванням до нього, про що ще буде сказано більш докладно. Правда, у візитерів це може бути пов'язане з передчуттям повернення на батьківщину.

Отже, п'ять етапів адаптації формують U-подібну криву: добре, гірше, погано, краще, добре. Але на зміну фази «пристосування» може прийти стадія, яку називають «зворотний культурний шок» або «реверсивний культурний шок».

Вона настає тоді, коли людина повертається до себе на батьківщину і виявляє, що її попередні уявлення про життя в своїй країні не відповідають дійсності, оскільки за її відсутності багато чого змінилося. Можна назвати наступні фактори, які стимулюють виникнення реверсивного шоку: зміни в системі цінностей суспільства; зміни знайомої символіки; зміна рівня цін; зміна

принципів мотивації; зміна статусу в організації; зміни в щоденному побуті; непорозуміння у відносинах з друзями; відчуття марності зарубіжного досвіду.

Занурення в рідну культуру після того, як завершився процес адаптації в культурі нової, може призвести до того, що людина буде знову проходити всі стадії культурного шоку. Якщо раніше емоційні і психологічні злети і падіння провокували процес переоцінки національних цінностей і традицій, то тепер, навпаки, національні традиції і цінності повертаються, а переоцінки підлягають цінності і правила зарубіжної країни.

Зазвичай стадія «реверсивний шок» протікає істотно м'якше кроскультурного шоку, пережитого за кордоном. Тим не менш, протягом перших кількох місяців після повернення на батьківщину людина часто відчуває пригніченість, розгубленість, відчуваючи себе іноземцем у власній країні.

На думку деяких дослідників, етапи реадаптації повторюють U-подібну криву, тому для всього циклу була запропонована концепція W-подібної кривої адаптації. Численні емпіричні дослідження, проведені в останні роки, ставлять під сумнів універсальність U - і W-образних кривих. Дійсно, люди, потрапляючи в нове культурне середовище, не обов'язково проходять через всі етапи адаптації і реадаптації.

По-перше, культурний шок усі відчувають по-різному. Це залежить від психофізіологічних факторів і психології особистості. По-друге, перебування в чужій країні не обов'язково починається з «медового місяця», особливо, якщо своя і чужа культури сильно відрізняються. По-третє, багато візитерів не завершують процес адаптації, так як їдуть, як тільки починають відчувати симптоми культурного шоку. По-четверте, повернення додому далеко не завжди виявляється травмуючим.

Значно відрізняється від описаного вище процес адаптації переселенців, адже їм необхідно повністю інтегруватися в культурі – досягти високого рівня культурної компетенції, повністю включитися в життя суспільства і навіть трансформувати культурну ідентичність.

В теорії кроскультурної комунікації накопичені свідчення про значні відмінності в протіканні процесу кроскультурної адаптації і його тривалістю – від декількох місяців до 4-5 років – залежно від характеристик візитерів і переселенців і особливостей своєї і чужої для них культур.

Способи подолання культурного шоку. Знання сутності культурного шоку, розуміння його об'єктивних причин, обумовленості його фаз вже полегшує сприйняття цього явища на практиці. Тому знайомство з літературою з даної тематики, вивчення основ кроскультурної взаємодії і способів підвищення культурної компетенції допомагає пом'якшити стан культурного шоку і мінімізувати його наслідки.

Найважливішим фактором, що сприяє швидкій адаптації до нового середовища, а, отже, пом'якшенню і скороченню періоду фрустрації, є знання іноземної мови. По-перше, знання мови допомагає уникнути помилок при роботі через перекладача. По-друге, знання мови створює враження про

«чужого» як про людину, яка не шкодує сил і часу на адаптацію до місцевих умов. Воно істотно прискорює процес налагодження контактів у повсякденній та діловій сферах.

Порівняно безболісна адаптація часто відбувається при наявності в країні перебування знайомих і друзів. Серйозне сприяння в нейтралізації негативних сторін культурного шоку можуть надати різноманітні тренінгові та навчальні програми, спрямовані на розвиток кроскультурної чутливості, толерантності, адаптативності. У ході цих програм крім лінгвістичних і фактологічних знань акцент робиться на формуванні навичок кроскультурної комунікації та розвитку кроскультурної сенситивності. Також одними з найважливіших завдань кроскультурних тренінгових програм стають позитивне порівняння різних культур; мислення в дусі полікультуралізму; подолання етноцентризму; підвищення рівня кроскультурної компетенції менеджера.

Висновки

Традиційно виділяють наступні види комунікативних бар'єрів, що виникають у процесі кроскультурної взаємодії.

Мовні бар'єри зумовлені наявністю різних моделей сприйняття соціальної дійсності за допомогою символічних систем, що знаходять відображення у використовуваних мовних конструкціях, стилях усної та письмової комунікації. Бар'єри в невербальній комунікації зумовлені відмінністю невербальної поведінки представників різних культур.

Стереотипізація як бар'єр кроскультурних взаємодій виявляється у формуванні спрощених образів представників своєї та інших культур. Етноцентризм пояснюється тенденцією, часто підсвідомою, розглядати норми і цінності власної культури як основу для оцінки і вироблення суджень про інші культури. Відмінності в ціннісних орієнтаціях, як перешкода кроскультурної комунікації, обумовлені диференціацією систем цінностей, відмінностями когнітивних схем, що використовуються представниками різних культур.

Будь-який кроскультурний конфлікт базується на двох основних проблемах: порушення ефективності кроскультурних комунікацій; зіткнення поведінкових стереотипів.

Особистісні причини конфліктів кроскультурної бізнес-комунікації обумовлені виключно особистими якостями конкретної людини. До соціальних причин виникнення конфліктів відносяться чітко виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей, недостатня підтримка або готовність до компромісів, суперечливі цілі і засоби для їхнього досягнення.

До організаційних причин конфліктів відносять перевантаження роботою, неточні інструкції, неясні компетенції або відповідальність, що суперечать одна одній цілі, постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації, глибокі зміни або переструктуризацію укорінених позицій і ролей.

Будь-який кроскультурний конфлікт базується па двох основних проблемах: порушення ефективності кроскультурних комунікацій; зіткнення поведінкових стереотипів.

Врегулювання кроскультурного конфлікту відбувається в рамках однієї з чотирьох базових стратегій, які можуть існувати як окремо, так і включати елементи один одного. Стратегія 1 – це стратегія адаптації і розвитку толерантності в обох конфліктуючих групах, є найкращою та найбільш переважною. Стратегія 2 – стратегія «перемішування», або структурної інтервенції, що передбачає зміну складу команд і переміщення людей між підрозділами. Стратегія 3 – стратегія управлінської інтервенції. Стратегія 4 – стратегія відсікання.

Головною причиною культурного шоку є відмінність культур. Проблема культурного шоку розглядається в контексті так званої кривої процесу адаптації. Відповідно до цієї кривої Р. Триандис виділяє п'ять етапів процесу адаптації візитерів.

Перший етап, «медовий місяць», характеризується ентузіазмом, піднесеним настроєм і великими надіями. На другому етапі адаптації незвичне навколишнє середовище починає чинити свій негативний вплив. На третьому етапі симптоми культурного шоку можуть досягати критичної точки, що виявляється в серйозних хворобах і почуття повної безпорадності. На четвертому етапі депресія повільно змінюється оптимізмом, відчуттям впевненості і задоволення. Людина відчуває себе більш інтегрованою в життя суспільства. П'ятий етап характеризується повною або довгостроковою, за термінологією Беррі, адаптацією, яка передбачає відносно стабільні зміни індивіда як відповідь на виклики середовища.

Питання та завдання для самоконтролю

У чому причини мовних бар'єрів у кроскультурній комунікації?

Як невербальна поведінка впливає на процес кроскультурної комунікації?

Чому етноцентризм та стереотипізація серйозно перешкоджають повноцінній кроскультурній комунікації?

Якими причинами пояснюється виникнення конфліктів у процесі кроскультурної комунікації?

Чому в різних національних культурах переважають різні стратегії?

У чому призначення моніторингу основних комунікацій та комунікативних порушень у компанії?

Розкрийте сутність культурного шоку та шляхи його подолання, на конкретному прикладі проілюструйте стандартні дії (кроки) у залагодженні кроскультурних конфліктів.

Виберіть одну з чотирьох базових стратегій врегулювання кроскультурного конфлікту та наведіть приклад її застосування.

Наведіть відомі вам приклади розбіжностей національної інтерпретації простору, наслідком чого був культурний шок.

Лекція 4. Кроскультурна адаптація в бізнесі

План

- 4.1. Кроскультурна компетенція сучасного менеджера.
 - 4.2. Особливості процесу акультурації в багатонаціональних компаніях.
 - 4.3. Чинники успішної кроскультурної адаптації.
- Висновки.
Питання та завдання для самоконтролю.

4.1. Кроскультурна компетенція сучасного менеджера

Неминучою умовою ефективного співробітництва і будь-якої спільної діяльності з представниками іншої культури або в іншому культурному середовищі є розуміння інших культурних цінностей, почуттів і уявлень. Розвиток цієї здатності став обов'язковим у роботі керівників мультинаціональних компаній, які повинні одночасно бути фахівцями в сфері кроскультурної комунікації.

Виявляючи чуйне ставлення до культурної різноманітності, керівник міжнародного рівня цінує те, що відрізняє людей один від одного, і спілкується на міжкультурному рівні, демонструє терпимість, уважність щодо представників інших культур. Він не нав'язує своєї думки, своїх уявлень і цінностей. Поважаючи культурне розмаїття світу, він не проявляє етноцентризму, що по суті є переконаністю в перевазі своєї культури і суспільства над іншими і тому нерідко супроводжується демонстрацією зневаги, зверхності до всього іноземного та оцінкою «чужого» за «своїми» критеріями.

Перший крок до того, щоб подолати культурні відмінності і труднощі кроскультурної комунікації, полягає в тому, щоб розвивати культурну толерантність. Кроскультурна комунікація може бути успішною за умов, усвідомлення сутності і змісту такого складного явища, як культура. Оскільки співробітники мультинаціональної компанії, працюючи в іншому культурному середовищі, повинні пам'ятати про ситуації міжкультурного спілкування, можна запропонувати чотири генеральні лінії поведінки:

- вивчай і намагайся зрозуміти культуру тієї країни, у якій працюєш;
- аналізуй інші культурні цінності, щоб інтерпретувати приховані культурні сигнали;
- застосовуй отримані знання;
- адаптуй корпоративні цінності для приведення їх у відповідність з культурою країни перебування.

Важливо розуміння того, як культура впливає на поведінку людини і уявлення про те, що інші культури впливають на сучасного міжнародного керівника. Як вже зазначалося, всі культури поділяються на високо- і низькоконтекстуальні, а параметр «контекст» суттєво впливає на комунікацію.

При цьому для висококонтекстуальних культур дуже важливо те приховане розуміння контексту, яке притаманне всім представникам даної культури – менший зміст передається вербальними повідомленнями. Для низькоконтекстуальних культур більша частина інформації міститься у виражених кодовими сигналами словах.

Якщо співробітник мультинаціональної компанії не має уявлення про дану ознаку відмінності між культурами, він може опинитися в глухому куті кроскультурної комунікації. Японці спілкуються, не кажучи про що безпосередньо, американці же, навпаки, повинні все висловити. Якщо перші шукають сенс в недосказаному (невербальних сигналах, мові тіла, паузах, мовчанні тощо), то інші віддають перевагу називати речі своїми іменами і говорити про все відкрито.

Культура як основа всієї людської діяльності пояснює більшу частину нашої поведінки. Тому розвиток кроскультурної компетенції та вміння спілкуватися з представниками різних культур так важливий для міжнародної діяльності в цілому і сучасного бізнесу зокрема. Для цього передусім необхідно вивчати культуру, оскільки:

- вона наділяє людей відчуттям ідентичності на рівні і нації, і трудового колективу, особливо щодо усвідомлення людської поведінки і визнаних цінностей;

- через культуру можна розвивати відданість організації та покращувати ефективність виробничої діяльності;

- знання культури дозволяє поглянути на її представників зсередини і застосовувати бізнес-протокол (тобто певний набір правил етикету, прийнятий у діловому середовищі) згідно з національними або місцевими традиціями, нормами, звичками;

- культурні норми і принципи важливі для аналізу культури праці в сучасному постіндустріальному світі;

- володіння інструментами і методами культури сприяє порівняльному аналізу систем управління і послаблює залежність застосовуваних методів управління і керівництва від своєї культури;

- культурна компетенція дозволяє усвідомити численні потреби ринку і поліпшити методи роботи з національними меншинами та етнічними групами у своїй країні та за кордоном;

- навички кроскультурної комунікації полегшують участь у роботі міжнародних організацій: від простого відвідування конференції за кордоном, участі в регіональній або зарубіжній асоціації до членства в міжнародній або професійній організації;

- знання культури полегшує труднощі, пов'язані з будь-якими побутовими та виробничими змінами.

У сучасних умовах, коли топ-менеджменту мультинаціональної компанії необхідно контролювати діяльність підрозділів компанії і сотень тисяч співробітників у різних країнах світу, подібний контроль і керівництво стають не просто складними, а нездійсненними, оскільки керівник корпорації не може

володіти необхідними для роботи базовими знаннями, поняттями і уявленнями, які тісно переплетені з місцевими умовами, національними традиціями, індивідуальними особливостями тощо.

Для вирішення подібних протиріч як противаги національним та місцевим особливостям і виступає всеосяжна і об'єднуюча уніфікована корпоративна культура з її чітким етичним кодексом, суворо регламентованої ієрархією і жорсткими санкціями до порушників загальноприйнятих норм.

На думку дослідників, представникам міжнародного бізнесу для досягнення успіху необхідно володіти трьома видами культури: національною, управлінською та корпоративною.

Навички, необхідні для успішної діяльності менеджера мультинаціональної компанії.

Ефективне управління починається з розуміння людської природи і законів людського спілкування. Недарма Джон Д. Рокфеллер говорив: «Я готовий заплатити більше за вміння спілкуватися з людьми, ніж за будь-яке інше вміння».

Навичкам, або поведінковим прийомам, необхідним для успішної кроскультурної комунікації, потрібно навчати для того, щоб співробітник компанії з однієї країни міг успішно взаємодіяти з колегами з іншої країни. Так, у якості необхідних здібностей для успішної роботи в поліетнічному оточенні були виділені наступні навички:

Повага. Здатність виявляти повагу до інших – важлива частина успішної комунікації у будь-якій країні. Всім хочеться вірити, що їх поважають, цінують їхню роботу і досягнення. Однак, у різних культурах прийнято виявляти повагу по-різному. Міжнародному менеджеру допоможе вибрати правильну манеру поведінки роздуми над наступними питаннями:

- яку роль відіграє вік при прояві поваги;
- яке значення надається манері мовлення, традиційній для даної культури;
- які жести виражають повагу;
- як висловити повагу поглядом;
- які питання вважаються особистими і що в даній культурі означає «вторгнення в особисте життя».

Це лише кілька з тих питань, відповіді на які допоможуть зрозуміти, як проявити повагу до своїх співробітників.

Терпимість до невизначеності. Йдеться про здатності реагувати на нові, незрозумілі, часом непередбачувані ситуації з найменшим проявом незручності або роздратування. Яскраво виражене почуття подиву чи незручності може викликати ворожість з боку людини, поведінка якої (слово або вчинок) спонукало ці почуття, і пошкодити успішним кроскультурним комунікаціям.

Навчитися справлятися з почуттями, що викликає у нас незрозуміла нам поведінка або стан справ, – це навичка, формування якої необхідно для адаптації в новому середовищі і успішної діяльності з людьми з іншою системою цінностей.

«Не судіть, та не судимі будете». Багатьом людям хочеться вірити в те, що їхні дії і вчинки не засудять доти, доки їм не буде надана можливість висловитися і пояснити. Здатність утриматися від суджень і бути об'єктивним до отримання повної та вичерпної інформації вимагає розуміння протилежної точки зору і вважається необхідною навичкою в кроскультурній комунікації. Вміння формулювати будь-яке висловлювання як особисту, а не загальноприйнятую точку зору.

Як вже було сказано, різні культури сприймають навколишній світ по-різному. Міжнародний менеджер повинен розуміти, що його знання і уявлення про світ важливі тільки для нього, а не для всього людської спільноти. Отже, йому необхідно навчитися відносити власні спостереження на свій рахунок, бути менш категоричним у висловлюваннях і проявляти комунікативну компетентність, оскільки те, що «правильно» і «вірно» в одній культурі, часом «неправильно» і «невірно» в іншій.

Емпатія. Це здатність поставити себе на місце іншого, а в даному контексті здатність керівника бачити організаційні проблеми і ситуації очима своїх підлеглих. Емпатія, особливо у відносинах між людьми різних культур і з різним рівнем володіння мовою спілкування, сприяє встановленню довіри.

Наполегливість. Навіть якщо з першого разу не вдалося досягти успіху у вирішенні будь-якої проблеми кроскультурного спілкування, слід рухатися до наміченої мети, використовуючи максимум терпіння і наполегливості.

Важливість активного слухання – серед умов успішної кроскультурної комунікації. При спілкуванні в межах однієї культури співрозмовники зазвичай достатньо правильно сприймають та інтерпретують всі сигнали про те, які ідеї зрозумілі й підтримані слухачем, а які ні, що вимагає уточнення або роз'яснення. При кроскультурному спілкуванні існує реальна ймовірність того, що сприйняття та інтерпретація інформації відбудуться неадекватно. Так, співробітники мультикультурних корпорацій, стурбовані виконанням роботи у стислі терміни з дотриманням координації діяльності всіх відділів та служб, часто лише роблять вигляд, що слухають один одного, продовжуючи подумки вирішувати свої завдання.

У сучасних мультинаціональних корпораціях необхідно звертати увагу на мовця і на його повідомлення. Ми часто підсвідомо ігноруємо мовця, так як, наприклад, його манера висловлювання менш відкрита і виразна, ніж наша, або наш співрозмовник надто емоційний, або (що часто трапляється при кроскультурному спілкуванні і значно перешкоджає розумінню) говорить з акцентом, що змушує нас напружено стежити за його промовою, намагаючись розібратися у сказаному; домагатися взаєморозуміння і створювати атмосферу гармонії.

Вербальні і невербальні сигнали співрозмовника допомагають зрозуміти хід його думки. Спроба наслідувати їм, правильно інтерпретуючи і при необхідності імітуючи їх, створює атмосферу комфорту, довіри, взаєморозуміння, що сприяє ефективному міжкультурному спілкуванню і забезпечує «зворотний зв'язок». Якщо співрозмовники, говорячи про те, як

вони зрозуміли сказане один одному, перефразовують отриману інформацію, вони домагаються більшої точності сприйняття повідомлення.

4.2. Особливості процесу акультурації в багатонаціональних компаніях

Вперше поняття «акультурації» почали застосовувати американські культурантропологи наприкінці XIX ст. у зв'язку з дослідженням процесів культурної зміни у племен північно-американських індіанців. Спочатку воно мало вузьке значення і означало процеси асиміляції, що відбувалися в індіанських племенах при їхньому зіткненні з культурою білих американців. З 1930-х рр. термін «акультурація» закріпився в американській та європейській антропології, ставши стрижневим при «польових» етнографічних та етнологічних дослідженнях.

Отже, у сучасному культурологічному знанні під акультурацією розуміють широкі процеси взаємодії різних культур, у ході яких відбуваються їхні зміни, засвоєння нових елементів. Внаслідок змішування різних культурних дослідів з'являється принципово нове культурне утворення. Акультураційні зміни відбуваються при безпосередньому взаємовпливі різних соціокультурних систем як на мікро-, так і макрорівні, налагодження між ними контактів як результат комунікативного обміну між суб'єктами культури. Причому акультурація – це і сам комунікативний процес, і його результати, тобто ті реальні зміни, які можна спостерігати в різних сферах культури.

Чим більше протиріч між культурами, тим складніше акультурація. Всі ці труднощі повинні враховуватися мультинаціональними корпораціями при прийомі на роботу нових співробітників. Кожна організація опікується тим, наскільки її члени на всіх рівнях вписуються в корпоративну культуру. Компанії значну увагу приділяють тренінгам, навчанню, соціалізації з метою полегшення процесу входження новачків у нове для них культурне середовище.

Якщо ж у процесі соціалізації новий член організації не вписується в організаційну культуру, виникають неприємні наслідки. З одного боку, новачок може відчувати себе некомфортно, усвідомити свою чужорідність зі всіма витікаючими звідси наслідками.

З іншого боку, якщо новачок повністю розчинився в корпоративній культурі організації, причому не вніс нічого зі своєї культури, організація не набуває жодних інноваційних знань і не вчиться відповідати вимогам нового культурного середовища.

Ідеальний процес соціалізації для новачка означає швидке та безболісне засвоєння корпоративних цінностей при збереженні своєї національної ідентичності. Для організації ж ідеальний процес соціалізації призводить до засвоєння тих складових національної культури, які сприяють виживанню організації в іншому культурному середовищі.

Що ж може полегшити процес акультурації? Наступні поради можуть допомогти зняти напругу і зменшити культурний шок, який неминучий при

вступі в контакт з іншою культурою, будь то еміграція, навчання чи робота за кордоном або необхідність адаптуватися до корпоративної культури компанії.

Будьте озброєні знаннями про іншу культуру. Для розуміння культурних чинників і особливостей необхідно індивідуальне або групове навчання. Теоретичні знання про інші культури можна отримати в бібліотеці, практичні поради – від представників цих культур, що живуть у вашій країні. У світі бізнесу багато компаній проводять цілеспрямовані тренінги для своїх співробітників, які виїжджають на роботу за кордон, а також спеціальний курс навчання для нових співробітників компанії, що знайомить їх з корпоративною культурою.

Вивчайте вербальні та невербальні засоби спілкування іншої культури. В ідеалі добре знати мову тієї культури, зустріч з якою вам передбачено, принаймні хоча б кілька основних фраз привітання, висловлення подяки, прохання, назви валюти, цифр тощо. Необхідно також мати уявлення про основні жести, що використовуються в цій культурі, і обов'язково слід знати, які жести, нейтральні у вашій культурі, можуть бути образливими в іншій культурі.

Активно спілкуйтеся з представниками іншої культури. Для набуття навичок спілкування, отримання потрібної інформації або порад дуже корисно попереднє спілкування з представниками культури, що вас цікавить. Потім, вже перебуваючи в чужій країні (або, працюючи в мультинаціональній компанії), слід цілком зануритися в її культуру: брати участь у культурних та громадських заходах, святах, фестивалях, вступати в професійні організації та клуби за інтересами. Може бути пізнавальним навчання іноземних студентів або школярів вашій рідній мові в обмін на уроки іноземної мови.

Не бійтеся експериментувати і проявляти творчість. Експериментами в іноземній культурі можуть бути спроби подолати бюрократичні перепони або спілкування з метою скорочення соціальної дистанції. До них можна віднести знайомство з національною кухнею, екскурсії, самостійне вивчення околиць, нове хобі тощо. Головне – бути відкритим і не боятися випробувати на собі щось нове.

Будьте культурно чуйними. Зверніть увагу на деякі особливі традиції та звичаї, дотримання яких допомагає іноземцю бути прийнятним в іншу культуру. Пам'ятайте, що в багатьох країнах Азії і Близького Сходу дуже важливо «зберігати обличчя» і жодним чином не ображати співрозмовника.

Звичайно ж, треба прагнути уникати стереотипи, не критикувати місцевих жителів, не насміхатися над їхніми звичаями та традиціями і не порівнювати їх зі своїми, вважаючи останні еталоном. Наприклад, американці, відомі своїм прагматизмом і прагненням все організувати, можуть витягти користь з більш неквапливого не обмеженого такими часовими рамками ритму життя.

Визнайте, що інша культура – явище комплексне. Прагніть уникати швидких, спрощених оцінок того, що відбувається. Більшість національних культур складається з безлічі етнічних чи релігійних елементів, властивих каст

або класів, поділяється географічними або регіональними кордонами, сконцентрованим в селищах або містах.

Кожна з цих соціальних структур має власну субкультуру, яку об'єднує з іншими державна мова, національна історія, правові установи, інститути влади тощо. Живучи або працюючи в цьому складному культурному середовищі іноземної спільноти, необхідно постійно усвідомлювати, що ваше ставлення до неї і ваша точка зору не можуть бути об'єктивно правильними і однозначно вірними.

Усвідомлюйте, що ви є виразником і носієм своєї культури. Як вже було сказано, кожна людина сприймає світ крізь призму своєї культури і вся її поведінка є віддзеркаленням цієї культури. Наприклад, людині, вихованій у демократичних традиціях, некомфортно в авторитарному суспільстві.

Будьте терпимі і з розумінням ставтеся до інших. У чужому культурному середовищі людина має бути більш відкритою і гнучкою. Ставлення до всього зі здоровою цікавістю, готовність терпіти незручності, якщо відповіді на запитання або розв'язання проблем не відбувається миттєво, – все це допомагає зберегти здоровий глузд і самоконтроль в умовах іншої культури.

Намагайтеся реальніше дивитися на світ, щоб не помилитися у своїх очікуваннях. Не переоцінюйте себе, представників іншої культури або наявного досвіду кроскультурної комунікації. Розчарування буде тим меншим, чим менше очікування. І це стосується всіх сторін життя за кордоном або роботи в мультинаціональній корпорації. Міжнародним менеджерам слід бути особливо обережним в іншій культурі і не ставити ані перед місцевими працівниками, ані перед собою непомірно високі цілі доти, доки не завершився процес взаємної акультурації.

Будьте готові до різних проявів кроскультурної комунікації. Вам слід заздалегідь налаштуватися на всю складність і чарівність змін, пов'язаних з перспективою нового мультикультурного досвіду. Будьте готові змінити свої звички, цінності, смаки і уявлення, а також правила взаємодії з людьми. Подібна гнучкість і готовність до змін може стати додатковим джерелом самовдосконалення, а накопичений досвід міжкультурного спілкування буде сприяти подальшому розвитку вашої особистості.

Крім перерахованого прекрасним терапевтичним засобом у подоланні кроскультурних бар'єрів може стати глибокий професійний інтерес і відданість роботі.

У кожній окремо взятій країні мультинаціональна корпорація існує в чотирирівній системі: виробництво (технічна сторона справи), економіка, політика і культура. Перші три параметри легше визначити і охарактеризувати, а культура завжди була абстрактним поняттям, вплив якої на управлінську практику важко піддавався визначенню і опису, хоча й відчувався в усіх своїх проявах. У сучасному світі використовуються два підходи, що пояснюють взаємозалежність культури і методів управління.

Так званий аналіз макросередовища (*the macro-environmental approach*) полягає у спробі визначити вплив освіти, політики, закону тощо на методи управління та їхню ефективність. Відповідно до цього підходу методи управління залежать від зовнішнього середовища існування, що передбачає політичну і економічну ситуація в країні тощо. Цей підхід, на жаль, не повний, оскільки передбачає, що індивід лише пасивно пристосовується до оточення й мало на нього впливає. Біхевіористський підхід вважає, що методи управління в організації частково визначаються національною культурою керівника. Тому в різних культурах використовуються різні методи і прийоми управління.

Міжнародний керівник (той, хто працює з представниками різних культур і в умовах різних культур), намагаючись зрозуміти і передбачити поведінку людей, повинен використовувати багатоаспектне прогнозування. Знаючи соціальну роль людини, можна зробити попередні висновки про її майбутню поведінку, а знаючи, з якої культури вона походить, можна більш точно передбачити її вчинки.

4.3. Чинники успішної кроскультурної адаптації

Ступінь вираженості культурного шоку і тривалість кроскультурної адаптації визначаються багатьма факторами, які можна поділити на індивідуальні і групові.

До факторів першого типу відносяться *індивідуальні характеристики – демографічні та особистісні*.

Досить сильно впливає на процес адаптації вік. Швидко і успішно адаптуються маленькі діти, але вже для школярів цей процес часто виявляється болісним, так як у класі вони повинні у всьому бути схожими на своїх однокласників – і зовнішнім виглядом і манерами, і мовою, і навіть думками. Дуже важким випробуванням виявляється зміна культурного оточення для літніх людей. Так, на думку психотерапевтів і лікарів, багатолітні емігранти абсолютно не здатні адаптуватися в іншопольтурному середовищі.

Результати деяких досліджень свідчать, що жінки мають більше проблем у процесі адаптації, ніж чоловіки. Правда, об'єктом таких досліджень найчастіше виявлялися жінки з традиційних культур, на адаптацію яких впливали більш низький, ніж у співвітчизників-чоловіків рівень освіти і професійний досвід. Навпаки, у американців статевих відмінностей, як правило, не виявляється.

Є навіть дані, що жінки-американки швидше, ніж чоловіки пристосовуються до способу життя в іншій культурі. Ймовірно, це пов'язано з тим, що вони більш орієнтовані на міжособистісні стосунки з місцевим населенням і виявляють більший інтерес до особливостей його культури. Освіта також впливає на успішність адаптації: чим вона вище, тим менше проявляються симптоми культурного шоку.

В цілому, можна вважати доведеним, що успішніше адаптуються молоді, високоінтелектуальні та високоосвічені люди. Давно висловлюються

припущення, що для роботи або навчання за кордоном необхідно підбирати людей з особистісними характеристиками, які сприяють кроскультурній адаптації. Р. Триандис вважає доведеним вплив на успішність адаптації таких чинників:

– когнітивна складність: когнітивно складні індивіди зазвичай встановлюють більш коротку соціальну дистанцію між собою та представниками інших культур, навіть сильно відрізняються від їхніх власних;

– тенденції використовувати при категоризації більш великі категорії: індивіди, що володіють цією властивістю, краще адаптуються до нового оточення, ніж ті, хто дрібно категоризує навколишній світ, оскільки індивіди, які укрупнюють категорії, об'єднують досвід, отриманий ними в новій культурі з досвідом, отриманим на батьківщині;

– низькі оцінки з тесту авторитаризму, так як встановлено, що авторитарні, ригідні, не толерантні до невизначеності індивіди менш ефективно оволодівають новими соціальними нормами, цінностями і мовою.

Спроби окреслення «людини для закордону», яка в найменшій мірі стикається з труднощами при входженні в іншокультурне середовище, робилися і багатьма іншими авторами. Узагальнення вищезазначеного дозволяє дійти висновку, що для життя в чужій культурі найкраще підходить професійно компетентний, з високою самооцінкою, соціальний індивід екстравертного типу; людина в системі цінностей якої велике місце займають загальнолюдські цінності, відкрита для самих різних поглядів, цікавиться оточенням, а при врегулюванні конфліктів вибирає стратегію співробітництва.

Але, мабуть, неможливо виділити універсальний набір особистісних характеристик, що сприяють успішній адаптації в будь-якій країні і культурі. Так, особистісні характеристики людини повинні узгоджуватися з новими культурними нормами.

Наприклад, екстраверсія не обов'язково полегшує адаптацію. Екстраверти з Сінгапуру і Малайзії дійсно успішніше адаптувалися в Новій Зеландії, ніж інтроверти з цих країн. Але в Сінгапурі більш глибокий культурний шок зазнавали саме екстраверти-англійці, так як чужа культура, у якій вітається спрямованість особистості на власний суб'єктивний світ, а не на світ зовнішніх об'єктів, сприймалася ними як вкрай чужа.

Обставини життєвого досвіду індивіда. Важливе значення має готовність мігрантів до змін. Візитери в більшості випадків сприйнятливі до змін, так як володіють мотивацією до адаптації. Так, мотиви перебування за кордоном іноземних студентів досить чітко орієнтовані на мету – отримання диплома, який може забезпечити їм кар'єру і престиж на батьківщині.

Заради досягнення цієї мети студенти готові подолати різноманітні труднощі і пристосуватися до середовища проживання. Ще більша готовність до змін характерна для добровільних переселенців, які прагнуть до того, щоб бути включеними в чужу групу. У той же час через недостатню мотивацію процес адаптації біженців та вимушених емігрантів, як правило, виявляється менш успішним.

На приживлюваність «чужих» сприятливо позначається наявність доконтактного досвіду – знайомство з історією, культурою, умовами життя в певній країні. Першим кроком до успішної адаптації є знання мови, яке не тільки зменшує відчуття безпорадності і залежності, але і допомагає заслужити повагу «господарів». Благотворний вплив на адаптацію надає і попереднє перебування в будь-якому іншокультурному середовищі, знайомство з «екзотикою» – етикетом, їжею, запахами тощо.

Одним з найважливіших факторів, що сприятливо впливають на процес адаптації, є встановлення дружніх відносин з місцевими жителями. Так, візитери завдяки друзям серед місцевих жителів пізнають правила поведінки в новій культурі і отримують більше інформації про те, як поводитися.

Водночас і неформальні міжособистісні стосунки зі співвітчизниками можуть сприяти успішній адаптації, так як друзі зі своєї групи виконують функцію соціальної підтримки. Однак у цьому випадку обмеженість соціальної взаємодії з представниками країни перебування може посилити почуття відчуження.

Серед *групових факторів*, що впливають на адаптацію, необхідно виділити характеристики взаємодіючих культур, ступінь подібності або відмінності між культурами.

Результати численних досліджень свідчать, що ступінь вираженості культурного шоку позитивно корелюється з культурною дистанцією. Іншими словами, чим більше нова культура схожа на рідну, тим менш травмуючим виявляється процес адаптації. Для оцінки ступеня схожості культур використовується індекс культурної дистанції, який включає мову, релігію, структуру сім'ї, рівень освіти, матеріальний комфорт, клімат, їжу, одяг тощо.

Але необхідно також враховувати, що сприйняття ступеня подібності між культурами не завжди буває адекватним. Крім об'єктивної культурної дистанції на нього впливають і інші чинники:

- наявність або відсутність конфліктів в історії відносин між двома народами;
- ступінь знайомства з особливостями культури країни перебування і компетентності в чужій мові, що дозволяє людині, з якою ми можемо вільно спілкуватися, сприймати як більш схожу на нас;
- рівність або нерівність статусів і наявність або відсутність загальних цілей при кроскультурних контактах.

Природно, що процес адаптації буде менш успішним, якщо культури сприймаються як менш подібні, ніж вони є насправді. Але труднощі при адаптації можуть виникнути і в протилежному випадку людина виявляється в повному розпачі, якщо нова культура здається їй дуже схожою на свою, але її поведінка виглядає дивною в очах місцевих жителів.

Щодо особливостей культури, до якої належать переселенці і візитери, то менш успішно адаптуються представники культур, де сильна влада традицій і поведінка значною мірою ритуалізована (представники Кореї, Японії, країн Південно-Східної Азії). Наприклад, японці, перебуваючи за кордоном,

надмірно переймаються тим, що ведуть себе неправильно. Їм здається, що вони не знають «коду поведінки» в країні перебування. Про труднощі японців, що живуть в Європі, свідчать дані, зокрема, статистика самогубств серед іноземців.

Часто погано адаптуються представники так званих «великих держав» через властивої їм зарозумілості і переконання, що вчитися мають не вони, а інші, а також високий ступень етноцентризму. Наприклад, багато американців вважають, що їм не потрібно знати жодної іншої мови, крім власної. А жителі невеликих держав змушені вивчати іноземні мови, що полегшує їхню взаємодію з іноземцями.

Особливості країни перебування, насамперед спосіб, яким «господарі» впливають на приїжджих виявляються або в прагненні їх асимілювати або більш толерантного ставлення до культурної різноманітності. Для плюралістичних суспільств характерна велика толерантність щодо приїжджих, ніж для моністичних. Легше адаптуватися в країнах, де на державному рівні проголошена політика культурного плюралізму, що передбачає рівність, свободу вибору і партнерство представників різних культур.

Серйозний вплив на адаптацію надають і *ситуативні чинники* – рівень політичної та економічної стабільності в країні перебування, рівень злочинності, а, отже, безпеки мігрантів і багато іншого.

Характеристики мігрантів і взаємодіючих культур надають взаємозалежний вплив на адаптацію. Наприклад, індивіди з готовністю до змін, які опинилися в полікультурному суспільстві, будуть частіше контактувати з місцевими жителями, і, отже, опиняться в меншій мірі схильні до культурного шоку.

Наведені далі *правила кроскультурної комунікації* можуть служити практичним керівництвом з вироблення навичок успішної міжкультурної комунікації.

Як би ми не старалися, нам не вдасться уникнути комунікації. Вся поведінка людини несе якусь інформацію. Мова тіла «говорить» про нашу дію або бездіяльність, стиль одягу або манера мови, подарунок, який ми даруємо, або жест, який ми вільно або мимоволі робимо – вся наша поведінка – це комунікація, так як вона несе відкриту або приховану інформацію.

Комунікація на завжди означає розуміння. Навіть якщо дві людини згодні з тим, що вони спілкуються і розмовляють, це не завжди означає, що вони розуміють один одного. Розуміння виникає тоді, коли дві людини однаково сприймають символи, використовувані в процесі спілкування, будь то слова або жести.

Процес комунікації незворотній. Хоч ми іноді і шкодуємо про сказане, але неможливо повернути назад відправлену інформацію. Можна пояснити або інакше сформулювати своє повідомлення, але як тільки інформація передана, вона стала частиною минулого досвіду і може впливати на сприйняття теперішнього і майбутнього. Наприклад, у Саудівській Аравії вираження незгоди з людиною у присутності інших вважається невивічливим, і отримане враження від цього важко, а часом і неможливо виправити.

Комунікація відбувається в контексті (ситуативно). Не можна ігнорувати ситуацію спілкування, яке завжди відбувається в певному місці і часі, з використанням певних засобів комунікації. Контекст спілкування несе смислове навантаження. Наприклад, у Франції ділова розмова з партнером по бізнесу за вечерею недоречна.

Комунікація – процес динамічний. Вона не пасивна і не статична, це активний, постійно триваючий процес. Відправник інформації одночасно є і її одержувачем, і навпаки.

Висновки

Представникам міжнародного бізнесу для досягнення успіху необхідно володіти трьома видами культури: національною, управлінською та корпоративною. Навички, необхідні для успішної діяльності менеджера мультинаціональної компанії: повага, терпимість до невизначеності, здатність утриматися від суджень і бути об'єктивним до отримання повної та вичерпної інформації, емпатія, наполегливість, активне слухання.

Чим більше протиріч між культурами, тим складніше акультурація. Всі ці труднощі повинні враховуватися мультинаціональними корпораціями при прийомі на роботу нових співробітників. Кожна організація опікується тим, наскільки її члени на всіх рівнях вписуються в корпоративну культуру. Компанії значну увагу приділяють тренінгам, навчанню, соціалізації з метою полегшення процесу входження новачків у нове для них культурне середовище.

Ступінь вираженості культурного шоку і тривалість кроскультурної адаптації визначаються багатьма факторами, які можна поділити на індивідуальні і групові. До факторів першого типу відносяться індивідуальні характеристики – демографічні та особистісні. Серед групових факторів, що впливають на адаптацію, необхідно виділити характеристики взаємодіючих культур: ступінь подібності або відмінності між культурами, особливості країни перебування.

Серйозний вплив на адаптацію надають і ситуативні чинники – рівень політичної та економічної стабільності в країні перебування, рівень злочинності, а, отже, безпеки мігрантів і багато іншого.

Правила кроскультурної комунікації зокрема стверджують наступне: вся поведінка людини несе відкриту або приховану інформацію; спілкування не завжди означає розуміння, оскільки останнє виникає тоді, коли дві людини однаково сприймають символи, використовувані в процесі спілкування, будь то слова або жести; процес комунікації незворотній; комунікація завжди ситуативна, оскільки відбувається в контексті; комунікація – процес динамічний.

Питання та завдання для самоконтролю

У чому значущість кроскультурної компетенції для менеджера багатокультурної компанії?

Якими видами культури необхідно володіти представникам міжнародного бізнесу для досягнення успіху?

Чому здатність виявляти повагу до інших – важлива частина успішної комунікації у будь-якій країні?

Чому емпатія особливо важлива у відносинах між людьми різних культур і з різним рівнем володіння мовою?

Що зумовлює важливість активного слухання для успішної кроскультурної бізнес-комунікації?

Як тлумачиться в сучасному культурологічному знанні явище акультурації?

Які індивідуальні характеристики визначають ступінь вираженості культурного шоку і тривалість кроскультурної адаптації?

Які групові характеристики визначають ступінь прояву культурного шоку і тривалість кроскультурної адаптації?

Чому приділяється велика увага програмі повернення співробітника до рідного культурного середовища?

На прикладі конкретної компанії проведіть аналіз її макросередовища (the macro-environmental approach) з метою визначення впливу освіти, політики, закону тощо на методи управління та їхню ефективність.

Обґрунтуйте доцільність правил кроскультурної комунікації за допомогою конкретних прикладів практичної діяльності мультинаціональних бізнес-компаній.

Наведіть основні етапи підготовки персоналу багатонаціональних компаній до роботи в зарубіжних філіях. Що, на Ваш погляд, є найбільш важливим?

Лекція 5. Культурно-комунікативна варіативність у міжнародному бізнесі

План

- 5.1. Теоретичні засади типології культурно-комунікаційної варіативності.
- 5.2. Параметри типології культурно-комунікаційної варіативності.
 - 5.2.1. Час і простір.
 - 5.2.2. Ставлення до природи.
 - 5.2.3. Стосунки між людьми.
 - 5.2.4. Високий і низький контекст.
 - 5.2.5. Емоційність та нейтральність.
 - 5.2.6. Особа і ціль.
 - 5.2.7. Конкретність та універсальність.
- Висновки.
- Питання та завдання для самоконтролю.

5.1. Теоретичні засади типології культурно-комунікаційної варіативності

Накопичений у міжнародному бізнесі досвід та емпіричні дослідження довели важливість урахування культурного аспекту. У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути найбільш істотні підходи до дослідження культури, що впливають на доробки в цій царині.

Існує досить багато теорій культури. Самих тільки визначень культури налічують десятки. Згідно одного з них під культурою в широкому сенсі слід розуміти спосіб життя і систему світосприйняття, що характерні для того чи іншого народу (групи людей).

Це визначення охоплює всі сторони життя людей, по суті відбувається ототожнення конкретної культури з даною країною. З точки зору порівняльного менеджменту вважається важливим включення в це поняття того, що зазвичай належить до матеріальної культури, зокрема, технології.

Пропонується також більш вузьке і конкретне визначення: культура – це сукупність цінностей і норм даного суспільства. У цьому випадку матеріальні об'єкти цікаві вже тільки як знаки або як середовище тієї чи іншої культури. Таке розуміння культури є зараз панівним і використовується більшістю дослідників. Культура характеризується тут як щось невидиме і невідчутне, але таке, що формує поведінку людей.

Важливість культури визначається виконуваними нею в суспільстві функціями. Виділяються наступні функції культури:

- адаптивна (адаптація до навколишнього середовища);
- комунікативна (створення умов і засобів спілкування);
- інтегративна (носії однієї культури складають одну соціальну групу);
- соціалізація (процес включення людини в певну соціальну групу).

Феномен культури характеризується низкою особливостей:

- передається з покоління в покоління;
- постійно розвивається;

– формує всередині особливі феномени, що називаються субкультурами, які характеризуються певними культурними особливостями, притаманними локальним, віковим, професійним, статевим та іншим групам всередині даної культури;

– попри приналежність до однієї і тієї ж культури люди можуть по-різному сприймати її і оцінювати, бути в більшій чи меншій мірі відданими їй, не приймати її окремі елементи або навіть культуру в цілому.

У самому загальному сенсі слід визнати, що, з одного боку, життя народу в значній мірі визначається його культурою, а з іншого – культура певною мірою управляється, розвивається і оновлюється життям самого народу. З точки зору порівняльного менеджменту це положення можна сформулювати як взаємодія і взаємозумовленість культури, суспільних інститутів і бізнес-систем.

Множинність поєднання різних факторів зумовлює унікальність національних культур. Донині не існує єдиної теорії культури, яка увібрала б у себе основні окремі теорії. Відповідно поки неможливо уявити у вигляді цілісної картини і результати дослідження впливу культури на управління, отримані в рамках кроскультурного менеджменту.

Нижче представлені підходи, кожен з яких дає певний зріз феномена культури і озброює менеджера тими чи іншими спеціальними рекомендаціями. Від міжнародного менеджера вимагається здатність вибрати найбільш релевантну для конкретної ситуації теорію, щоб зрозуміти особливості країни і керованого ним колективу.

У кроскультурному менеджменті використовуються три підходи теоретичного дослідження культури – універсальний, системний і ціннісний.

Універсальний підхід базується на припущенні, що кожна культура складається зі стандартного набору елементів і задача полягає в їхньому виділенні та описі. У 60 - 70 рр. ХХ ст. розвивається так званий системний підхід до культури.

Ця теорія вважає, що культура визначається взаємодією і взаємовпливом підсистем – її складових: споріднення освіти, економіки, політики, релігії, прийнятих форм і характеру суспільних союзів, стану здоров'я нації, форм і традицій відпочинку.

В іншій інтерпретації системного підходу йдеться про вісім взаємодіючих і взаємозалежних блоки: мова, релігійні і філософські погляди, цінності і параметри, право, освіта, політика, технологія та матеріальна культура, соціальна організація. Одним з найбільш популярних наразі є ціннісний підхід. У його основі лежить уявлення про те, що цінності складають ядро культури, і основне завдання дослідника – виявити структуру системи цінностей.

5.2. Параметри типології культурно-комунікаційної варіативності

5.2.1. Час і простір

Розрізняється векторне і спіральне сприйняття часу в різних культурах. Ставлення до часу є одним з найважливіших параметрів будь-якої культури.

Сприйняття часу, точність і пунктуальність, прагнення робити справи послідовно або постійно перемикаючись з одного на інше, цінність часу – ці і багато інших характеристик і аспектів, пов'язані з часом, кардинально різняться в країнах і регіонах світу.

Час є важливим показником темпу життя і ритму діяльності, прийнятих у тій або іншій культурі. Культура використання часу – головний організуючий чинник життя і комунікації, так як з допомогою часу люди висловлюють свої почуття, підкреслюють важливість своїх вчинків і дій. Кожній культурі притаманна своя система використання часу, що надзвичайно важливо для кроскультурної комунікації.

Для розуміння партнера потрібно знати, як розуміється час в його культурі.

В англосаксонській групі країн, до якої належать країни Північної Європи і Скандинавії, а також США, Канада, Австралія і Нова Зеландія, люди оцінюють час дуже високо. Вони підсвідомо сприймають його як односпрямований лінійний вектор, який починається в недавньому минулому і спрямовується через сьогодні в майбутнє.

Досить близько до описуваного сприйняття часу і в ряді країн континентальної Європи: Швейцарії, Німеччини, Австрії, Люксембурзі, Угорщині та інших. Жителі цих держав демонструють ще більш серйозне ставлення до часу, ніж представники англосаксонської культури. Час представляється як обмежений, непоправний і рідкісний ресурс, цінність якого вкрай висока. У країнах з векторним сприйняттям часу не тільки не прийнято спізнюватися на ділові переговори та дружні зустрічі, а хорошим тоном є прийти трохи раніше наміченого терміну.

Якщо в Швейцарії вас запросили на зустріч до 9.30 ранку, постарайтеся бути в офісі хоча б у 9.25, а краще – у 9.15, адже час тут цінується дуже дорого. Недарма про країну кажуть: «Тут поїзди ходять по годинах, а годинник виставляють за розкладом поїздів». По мірі просування на південь Європи, країн Арабського Сходу та Азії толерантність до запізнень підвищується. Запізнення на 20-40 хвилин (за певних обставин) цілком припустимі. У країнах Латинської Америки запізнення на ділові зустрічі вважаються не тільки можливим і припустимим, але і цілком природним явищем.

Сприйняття часу як односпрямованого вектору, можливість виміряти час грошима створюють відчуття, що часом можна управляти, причому цілком раціонально. Зокрема, планувати майбутнє, орієнтуючись на досягнення необхідної мети; перекидати часові та грошові ресурси з одного об'єкта на інший; прораховувати різні варіанти розвитку подій при управлінні проектами тощо. Час і бізнес у даному випадку плануються цілком раціонально, без акценту на міжособистісні відносини та емоційного забарвлення.

Планування означає, що при підготовці складних управлінських та інвестиційних рішень можна використовувати оптимізаційні математичні моделі. На переговорах і в бізнесі можна і потрібно відразу ж звертатися до суті розглянутих питань. «Давайте відразу перейдемо до справи», – кажуть

представники англосаксонської групи країн, прагнучи заощадити час, що на Сході традиційно відводиться на вибудовування відносин (розмови про погоду, подорожі, стан бізнесу, спільних знайомих, хобі тощо).

З точки зору ведення бізнесу той факт, що час вважається лінійним вектором, спрямованим з минулого в майбутнє, означає наступне:

– майбутнє бізнесу, як і майбутнє окремої людини, можна передбачити, а це зумовлює можливість планування стратегічного розвитку компанії на осяжний період;

– можливо сформулювати призначення бізнесу та його основну мету, а це уможливує не тільки визначення чітких фінансових показників, показників частки ринку, задоволеності споживача тощо, але і планування часу, необхідного для їхнього досягнення;

– можливо виміряти кількість ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), необхідних для того, щоб досягти поставлені цілі;

– можливо скласти графік руху до мети з розбивкою його на певні відрізки часу, етапи або стадії;

– ставлення до часу як до ресурсу, яким можна і потрібно управляти, зумовило розвиток одного з найбільш популярних наразі напрямків самоменеджменту – «Управління часом» (Time management).

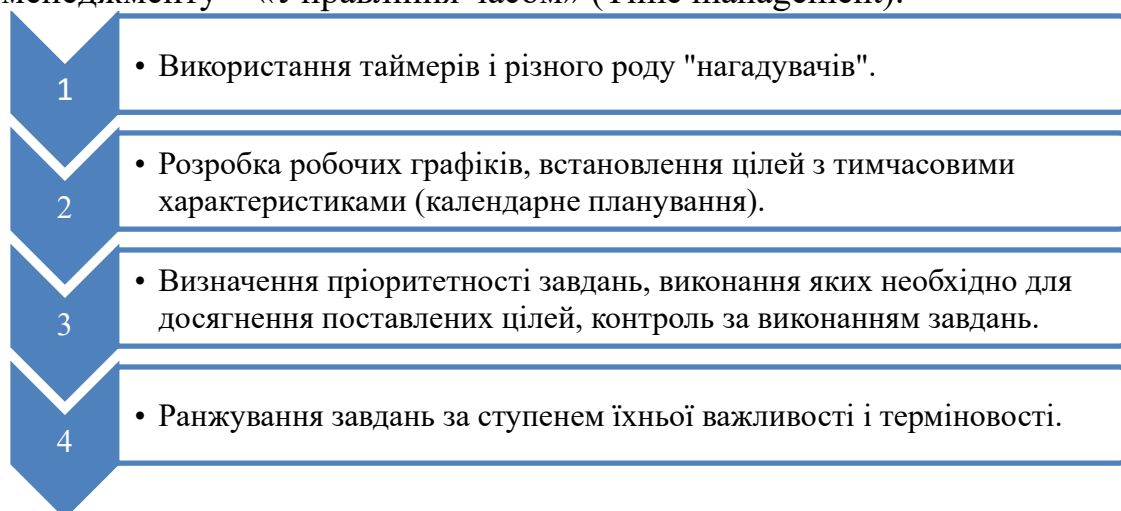


Рис.

5.1. Етапи розвитку самоменеджменту

Управління часом як процес передбачає здійснення свідомого контролю над кількістю часу, необхідного для виконання тих чи інших завдань. Управління часом як сукупність засобів і прийомів для контролю витрат часу розвивається з початку ХХ ст., беручи витoki з розробленого Фредеріком Тейлором наукового підходу, що спирається на принципи ефективного управління часом.

Для носія західного (англосаксонського) менталітету час має найвищу цінність. Це більш ніж обмежений ресурс. Його можна «безповоротно втратити», «упустити», «роздери банити», «вбити» тощо, втративши, упустивши і розтративши разом з ним масу можливостей і грошей.

У зв'язку з цим, щоб не втратити час, треба завжди поспішати за ним. Виграш у часі – найважливіший фактор конкурентної боротьби. Той, хто рухається повільно, відстає і втрачає ринок. Ця думка виражена в прекрасною алегорії Л'юїса Керролла з «Аліси в Країні чудес», де один з персонажів стверджує, що «навіть щоб стояти на місці, треба швидко йти».

По мірі просування на південь Європи, Арабський Схід і в країни Азії сприйняття часу кардинально змінюється. Передусім це стосується питання обмеженості часу як ресурсу. Специфічне ставлення до часу у країнах арабського світу виражено у відомому прислів'ї, яке говорить: «Коли Бог створив час, Він створив його достатньо». Якщо часу достатньо, необхідність постійно поспішати, настільки властива західній цивілізації, не вітається на Сході. У східних країнах переговори займають набагато більше часу, оскільки значна їхня частина пов'язана не з обговоренням конкретних цілей і завдань, а з вибудовуванням дружніх і довірливих відносин, вивченням загального контексту подій.

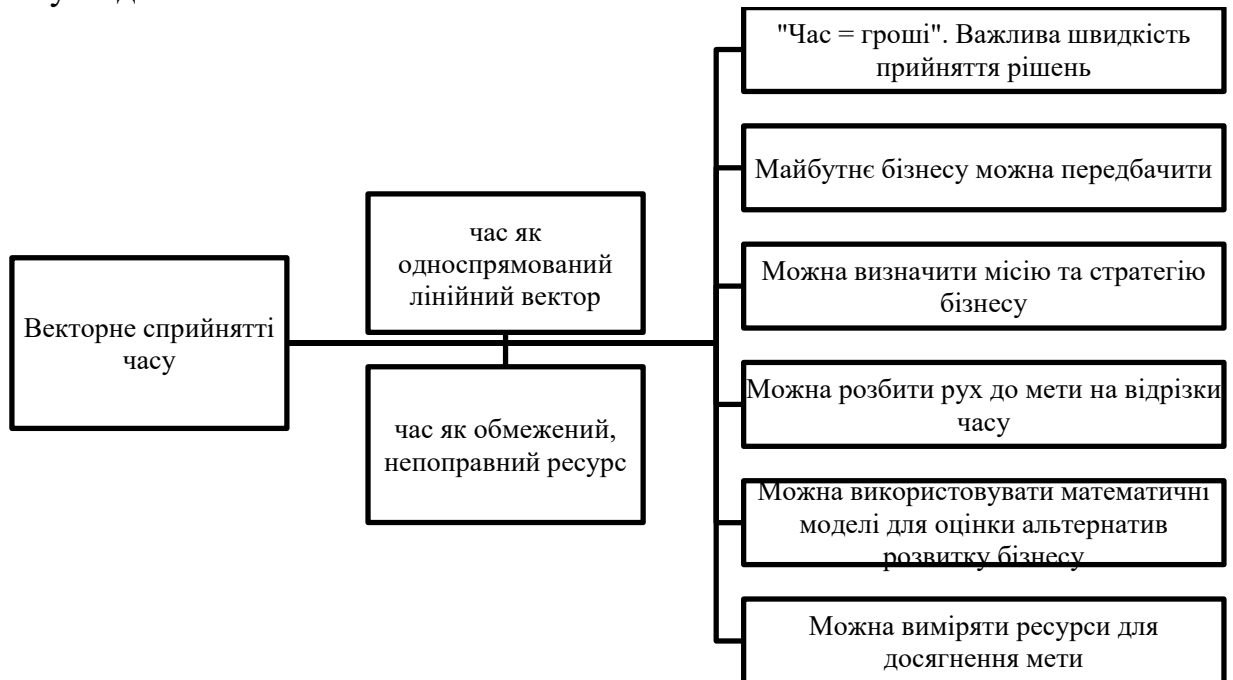


Рис. 5.2. Векторне сприйняття часу: сутність і зміст

Цінність часу як ресурсу на Сході знижується. Слідом за зниженням цінності часу змінюється і його лінійне сприйняття. На відміну від Заходу, Схід завжди звернений у минуле, в історію, традиції. Передбачається, що майбутнє побачити неможливо. Можна лише спробувати його планування, відштовхуючись від досвіду, отриманого в минулому, від прогнозування подальшого розвитку подій.

Час на Сході втрачає лінійність. Західний лінійний вектор в підсвідомості людей Сходу починає все більш згинатися, закруглятися, перетворюючись на своєрідну спіраль, яка знаходиться в безперервному русі, розвивається знизу вгору. Кожен її виток до певної міри повторює попередній, тільки в нових, змінених умовах, і тому постійно створюються нові можливості.

Якщо ви упустили свій шанс і не змогли скористатися тими чи іншими можливостями на даному витку спіралі, не варто стрімголов бігти за часом, як постаралися б зробити представники англосаксонської культури з векторним сприйняттям. Необхідно лише зосередитися, врахувати минулі помилки і підготуватися. Новий виток спіралі принесе вам нові можливості, які цього разу – без поспіху і суєти – ви повноцінно використаєте.

Сприйняття часу не як лінійного вектору, а як спіралі (циклічне сприйняття часу) істотно впливає на практику ведення бізнесу в Східних країнах. Західні бізнесмени часто очікують від своїх партнерів з держав Сходу швидкого прийняття рішень, вважаючи, що підхід до здійснення угоди повинен враховувати насамперед поточні вигоди, без урахування того, що відбувалося в минулому.

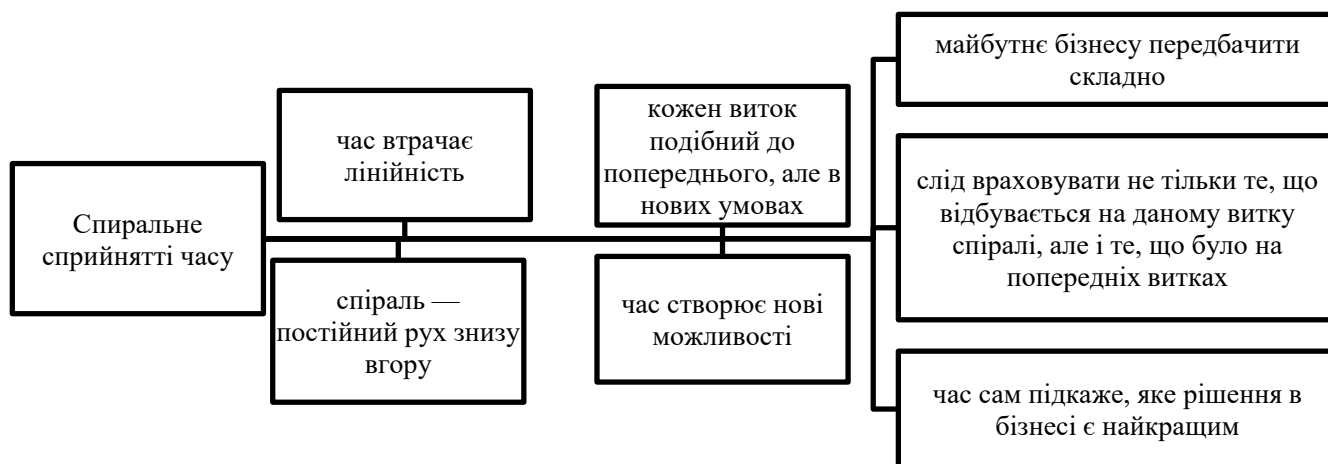


Рис. 5.3. Спіральне сприйняття часу: сутність і зміст

Англійське прислів'я говорить: «Let bygones be bygones» («Нехай минуле залишиться в минулому»). Однак для представників східних культур саме те, що відбувалося в минулому – історія вдалих і невдалих проєктів і починань – є контекстом для прийняття рішень. Час зараз – це черговий виток спіралі, з тими ж можливостями, ризиками і небезпеками, які були на попередніх витках.

Східні партнери можуть обмірковувати ділові пропозиції протягом довгого часу, оскільки, по-перше, треба врахувати велику кількість факторів, які впливають на бізнес зараз, а також тих, які проявили себе в минулому; по-друге, час не є обмеженим ресурсом; по-третє, саме час може підказати, чи варто приймати пропозицію (після певного періоду обмірковування деякі пропозиції здаються вартими уваги, деякі можна відкинути, а в деяких випадках ділова пропозиція, що раніше не розглядалася, може виявитися найбільш важливою).

З точки зору ділових партнерів із Західних країн, час, протягом якого не приймається жодне рішення, – це втрачений час. Відома метафора, яка описує ставлення до часу у Східних країнах. Це образ озера, навколо якого повільно прогулюються люди. Замість того, щоб швидко вирішувати проблеми по мірі їхнього надходження, люди займаються спогляданням навколишньої краси. У

культури буддизму не тільки час, але і саме життя уявляється як коло. Незалежно від того, що заплановано в житті, будуть існувати вічні рухи по колу, такі як зміна дня ночі, зміна пір року, цикл народження і смерті живих істот. Ніхто не може це змінити.

5.2.2. Ставлення до природи

В культурах різних країн домінують різні підходи до взаємодії людини з навколишнім середовищем, в першу чергу з природою. Умовно ці підходи можна підрозділити на три варіанти: чи здатні люди домінувати над природою, чи підпорядковані люди природі або перебувають з нею в гармонії.

Варіант 1. Природа (навколишнє середовище) розглядається як підпорядкований об'єкт, як джерело задоволення різноманітних потреб людини. Взаємодія людини і природи часто відбувається у формі боротьби за отримання від останньої ресурсів або матеріальних благ. До певної міри цей підхід був історично притаманний більшості сучасних розвинутих країн. Так, наприклад, вода у Великих озерах США, яка зараз придатна для пиття, ще в кінці 1960-х рр. була забруднена настільки, що, за словами очевидців, на берегах стояв стійкий запах смітника.

Сьогодні втручання в природу, прагнення змінити її відповідно до потреб людини проявляються переважно у більш м'якій і цивілізованій формі. Однак багато проблем, пов'язаних з погіршенням навколишнього середовища в результаті діяльності людини, продовжують загострюватися. Гігантський острів зі сміття, що виник у 1950-ті рр. і розростається наразі гігантськими темпами, має безліч назв: «Велика тихоокеанська сміттева пляма» (Great Pacific Garbage Patch), «Тихоокеанський сміттеворот» (Pacific Trash Vortex), «Північна тихоокеанська спіраль» (North Pacific Gyre), «Тихоокеанський сміттевий острів». Його швидке зростання пов'язане з особливостями Північно-Тихоокеанської системи течій. Маса сміттевого острова становить понад 3,5 млн т, а його площу можна порівняти з площею штату Техас. Острів складається із скупчення пластикових пляшок і пакетів, запальничок, зубних щіток, різних інших предметів. Виною створення острова став викид сміття з кораблів і нафтових платформ, а також з суші. Якщо взяти до уваги, що пластикова пляшка розкладається протягом тисячі років, йдеться про серйозну проблему.

Варіант 2. На протилежному полюсі можна спостерігати фаталістичне, підлегле ставлення людини до природи. Для прихильників цього підходу характерне відчуття незахищеності перед стихією, що супроводжується почуттям страху перед силами природи. Зазвичай цей підхід до навколишнього середовища є домінуючим в країнах з низьким рівнем освіти та життя населення. У багатьох країнах Близького Сходу також спостерігаються риси даного підходу до природи, оскільки життя вважається визначеним Богом, як і все, що відбувається в світі.

Варіант 3. Людина розглядається як частина природи і, отже, повинна жити в гармонії з довкіллям. Ніхто не має права змінювати природу, керуючись

особистими інтересами. Необхідно підлаштовуватися під закони природи. Такий підхід найбільшою мірою характерний для культури Японії та деяких країн Південно-Східної Азії. Ставлення людини до природи знаходить відображення у стереотипах поведінки та оцінки подій, що відбуваються, причому залежно від того, як людина ставиться до навколишнього середовища, оцінки одних і тих же явищ або навіть матеріальних предметів можуть бути діаметрально протилежними.

Ці три підходи добре ілюструються різним ставленням людей до постановки цілей. При першому підході (панування людини над довкіллям) передбачається, що необхідно ставити перед собою чіткі цілі, очікувати їх досягнення і отримувати покарання за те, що цілі не були досягнуті. При другому підході (підпорядкування людини навколишньому середовищу) чіткі цілі ставляться рідко, оскільки вважається, що людина не має можливості зробити багато для їхнього досягнення. При третьому підході (життя у гармонії з природою) цілі узгоджуються з оточенням, широко поширена практика коригування спочатку поставлених цілей, а в разі, якщо цілі не досягнуто, покарань не передбачається.

Резюмуючи вищевикладене, можна сказати наступне.

Існують три варіанти ставлення до навколишнього середовища (природи).

- Природа – підпорядкований людині об'єкт.
- Фаталістичне, підлегле ставлення до природи.
- Людина – частина природи, має жити в гармонії з нею.

5.2.3. Стосунки між людьми в різних культурах

Більшість поведінкових стереотипів, які характеризують відносини між людьми у різних ділових культурах, у тій чи іншій мірі пов'язані з проблемою самоідентифікації особистості. Люди завжди підсвідомо вважають себе частиною тієї чи іншої соціальної чи національної спільноти та поведуться відповідно з прийнятими стереотипами і традиціями.

Серед основних параметрів культури, що характеризують відносини між людьми, зазначимо: орієнтація на статус і досягнення; низька і висока контекстуальність; емоційність і нейтральність; орієнтація на ціль і особистість; перевага універсальних або конкретних істин.

Культури, орієнтовані на статус або досягнення. В різних державах при оцінці людини в неоднаковій мірі враховують її власні, реальні досягнення та соціальний статус (походження, наявність високопоставлених родичів, престижність вишу, місце проживання тощо). У країнах, орієнтованих на досягнення, про поважні персони кажуть: "Він сам себе зробив. Він всього добився сам". Відтак, про людину судять по тому, що вона являє собою як особистість.

Однією із найбільш статусних країн світу є Індія, де протягом століть суспільство поділялося на касты. Щоб легко зробити кар'єру і стати представником вищого керівництва, треба було належати до вищої касты жерців або хоча б до наступної за нею касты воїнів. У самому низу перебувала

каста недоторканих, представники якої працювали на найважчих, низькооплачуваних і не шанованих суспільством роботах, таких як прибирання сміття, прання тощо. Переміщення з однієї касты в іншу було неможливо, а зробити кар'єру в своїй країні людина, що народилася "недоторканою", не могла. Незважаючи на боротьбу в Індії проти кастових пережитків і сьогодні представникам нижчих каст дуже складно зробити кар'єру. Досить висока значущість статусу в арабських державах, країнах Африки та Азії.

На протилежному полюсі розташовані країни так званої англосаксонської групи: держави Північної Європи, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія. Однак і в них статусу надається досить велике значення. Наприклад, у багатьох країнах англосаксонської культури широко поширені закриті клуби, доступ до яких обмежений соціальним і майновим становищем.

Резюмуючи вищевикладене, можна сказати наступне. Орієнтація на статус передбачає, що походження – вирішальний фактор у кар'єрному зростанні. Орієнтація на досягнення передбачає позицію «Він сам себе зробив».

Параметри «статус – досягнення» і «високий – низький контекст» тісно пов'язані між собою. У тих культурах, де статус грає важливу роль, завжди високий контекст, і, навпаки, там, де при оцінці людей завжди домінують досягнення, контекст завжди низький.

Високий і низький контекст. Однією з найважливіших особливостей комунікацій є контекстність повідомлень. Цю особливість виявив у своїх дослідженнях американський дослідник Едвард Холл, що заклав основи наукового напрямку «кроскультурні комунікації» (більш детально в наступній лекції).

У всіх культурних середовищах використовуються якісь загальноприйняті правила, які дуже важливі для того, щоб зрозуміти, про що йде мова, що говорить, а що має на увазі співрозмовник. Поняття «контекст» використовується в кроскультурному менеджменті для характеристики прийнятих в даній діловій культурі способів і манери передачі інформації та спілкування між людьми. Іншими словами: як люди передають один одному інформацію, як спілкуються, називають речі своїми іменами, не ухиляються від відповідей на прямі запитання. У кожній культурі є свої правила «читання контексту», розуміння прихованої інформації, яка позначається при спілкуванні. Чим більше такої інформації, тим вище контекст культури, тим складніше представникам інших культур зрозуміти і оцінити ситуацію. Залежно від обсягу прихованої інформації при спілкуванні Е. Холл розділив всі культури на висококонтекстуальні і низькоконтекстуальні.

У країнах з культурою низького контексту в процесі спілкування прийнято називати речі своїми іменами, відразу переходити до обговорення справи, висловлювати свої думки, намагаючись не допускати їхнього хибного тлумачення. У діловому житті домінує ясний переговорний стиль, у разі необхідності сторони чітко висловлюють своє ставлення до тієї чи іншої проблеми. Низький контекст комунікації в цілому характерний для англосаксонської групи країн (Північна Європа, країни Північної Америки, а

також Австралія і Нова Зеландія). До типу низькоконтекстуальних культур також можна віднести культури Німеччини, Швейцарії, Фінляндії, скандинавських країн.

Приклад висококонтекстуального повідомлення – репліки в розмові двох хороших знайомих: «Ну, ти як завжди...» або «Як ти можеш так говорити...». Приклад низькоконтекстуального повідомлення – докладний опис того, як пройти чи проїхати до центру незнайомого міста. На шкалі низькоконтекстуальних культур верхнє положення займають німці з відомої всім педантичностію. Для представників німецької культури дуже важливі письмові контракти, договори, документи.

Важлива риса країн з низькоконтекстуальним спілкуванням полягає в тому, що реальне уявлення про те, що відбувається в країні, можна отримати з аналізу інформації, що міститься у відкритих джерелах: газетних публікаціях, офіційних довідниках і матеріалах Інтернету.

У зв'язку з цим для прийняття управлінських рішень та підписання ділових контрактів немає необхідності вибудовувати систему особистих взаємин для отримання важливих достовірних відомостей про стан бізнесу. У низькоконтекстуальних культурах міжособистісні відносини часто носять тимчасовий і поверхневий характер. Люди легко вступають в дружні стосунки і так само легко переривають їх.

Інша ситуація в культурах високого контексту, до яких відносяться практично всі без винятку країни Сходу. Проблема отримання достовірної інформації в цих державах носить постійний характер. Представники культури високого контексту при спілкуванні не прагнуть деталізувати ситуацію, а також не схильні уточнювати, в чому полягає їхній інтерес.

Як відомо, знання – велика сила, якою на Сході не прийнято ділитися. Тут називати речі своїми іменами не прийнято, ціниться вміння говорити по-дипломатичному. Для представників ділової культури високого контексту вкрай важливо «зберегти своє обличчя» і, що не менш важливо, не дати «втратити обличчя» іншій людині, допомогти їй зберегти гідність. Створення ситуації, у якій діловий партнер змушений проявити свою слабкість, погану інформованість або некомпетентність, неприпустимо.

Якщо ви змушуєте свого партнера показати свою слабкість або некомпетентність, ви образите його і в подальшому не зможете з ним працювати. Це також перешкоджає тому, щоб називати речі своїми іменами. Так, у культурах високого контексту ніколи не скажуть партнеру «ні». Тут йому просто посміхнуться, переведуть розмову на іншу тему, і партнер, що виріс у культурі високого контексту, все зрозуміє. Зрозуміє, що відбувається, представник культури низького контексту? Далеко не завжди! Це залежить від його кроскультурного досвіду.

У культурах високого контексту друковані джерела інформації неповні і ненадійні. Щоб зрозуміти, що саме відбувається, треба знати контекст, розуміти, що відбувається в політиці і економіці країни в цілому. При знанні контексту можна «читати між рядків» і зрозуміти, що відбувається насправді.

Якщо контекст невідомий, зрозуміти, що відбувається, спираючись на газетні статті та аналітичні огляди місцевих економістів, не можна. Для того щоб зрозуміти контекст, потрібно або довго жити в країні, або постійно доповнювати інформацію в офіційних джерелах тими відомостями, які можна отримати від друзів і знайомих.

Складність комунікацій між представниками культур високого і низького контекстів пов'язана також з використанням різних форм невербального спілкування. Так, у культурах низького контексту на переговорах і під час ділових зустрічей люди намагаються не дивитися один одному в очі. Вважається, що якщо людина дивиться в очі, то їй нема чого приховувати. Крім того, прямий погляд в очі часто допомагає зрозуміти, говорить партнер те, що думає.

У більшості країн Сходу прямий погляд в очі співрозмовника вкрай небажаний і розцінюється як спроба зазирнути в душу людини, бажання зрозуміти її справжні наміри, вторгнення в її особисте життя. Прямий погляд також може означати прагнення з'ясувати те, про що б хотів промовчати співрозмовник. Результатом може виявитися те, що партнер відчує, як «втрачає обличчя», а це неприпустимо при спробах налагодити ділове співробітництво.

До країн з культурою високого контексту належать романські країни (Франція, Іспанія, Португалія, Італія), причому контекстуальність підвищується при русі з півночі на південь Європи; країни Латинської Америки. Високим контекстом відрізняються країни арабського світу. Особливо високий контекст у культурах держав Східної Азії, а свого піку він досягає в Японії.

Висока контекстуальність спілкування визначає багато норм і правил поведінки, які суворо дотримуються. Так, в Японії місця за столом переговорів визначаються строго у відповідності зі старшинством учасників. У країнах Близького Сходу жодна ділова зустріч не почнеться без обміну люб'язностями і налагодження особистих контактів. Прагнення американців приступати до обговорення ділових питань без даремної втрати часу буде сприйнято представниками висококонтекстуальних культур як прояв грубості та неуцтва.

Труднощі, пов'язані з взаємодією представників культур високого і низького контекстів, проявляються в наступному.

По-перше, у країні з низькоконтекстуальною культурою людина відчуває себе більш незалежною. У неї багато знайомих і друзів, але не дуже близьких. Вона приймає багато рішень самостійно, не чекаючи порад від оточуючих. Людина з культури високого контексту, навпаки, не схильна приймати рішення без детального їхнього обговорення з друзями та колегами. Вона може бути збентежена тим, що оточуючі її люди не прагнуть розвитку більш близьких і довірчих відносин.

По-друге, представники культур високого контексту вважають себе членами невеликої, згуртованої групи осіб і відчувають велику залежність від цієї групи. Члени групи підтримують один одного, за її межами підтримку отримати важко. Професійне і особисте життя часто тісно переплетені. Людина з культурного середовища високого контексту може відчувати невпевненість,

намагаючись вирішити проблеми без такої підтримки, яка забезпечила б їй достовірність необхідної інформації, і йому буде потрібно більше часу для того, щоб налагодити довірчі відносини з оточуючими.

Споживачі в країнах з культурою високого контексту більш чутливі до нюансів у рекламі. Відомо, що в таких країнах, як Японія, рекламодавці з успіхом використовують образи, пов'язані з місцевими та культурними традиціями. Маркетологи, що працюють в країнах з культурою високого контексту, також знають, що краще використовувати формальний стиль поведінки, невелику кількість вербальної інформації. У рекламі дуже важливі невербальні сигнали: тон голосу, міміка, жести.

Резюмуючи вищевикладене, можна сказати наступне. Комунікація у країнах низького контексту передбачає таке:

- використання прямої манери мовлення;
- чітка і ясна оцінка обговорюваних питань;
- оцінка недомовленості як недостатньої компетенції;
- відкрите вираження невдоволення;
- незначна частка невербальних форм спілкування.

Комунікація у країнах висококонтекстуальних культур характеризується наступним:

- прихована манера мовлення;
- велика роль невербального спілкування (погляди, жести тощо);
- надання великого обсягу інформації;
- відсутність відкритого вираження невдоволення.

Порівняння двох типів культур показує, що кожна з них володіє специфічними особливостями. Щодо висококонтекстуальних культур:

- невиражена, прихована манера мовлення, багатозначні і численні паузи;
- серйозна роль невербального спілкування й уміння «говорити очима»;
- зайва надлишковість інформації, оскільки для спілкування достатньо первинних фонових знань;
- відсутність відкритого вираження невдоволення при будь-яких умовах і результатах спілкування.

Щодо низькоконтекстуальних культур:

- пряма і виразна манера мовлення;
- незначна частка невербальних форм спілкування;
- чітка і ясна оцінка усіх обговорюваних тем і питань;
- оцінка недомовленості як недостатньої компетентності чи слабкої інформованості співрозмовника;
- відкрите вираження невдоволення.

Ілюстрацією для розуміння обох типів культур може служити опис роботи менеджерів, що належать до культур з низьким і високим контекстом.

Так, у культурі з низьким контекстом менеджер буде приймати відвідувачів одного за іншим, строго по черзі. Під час своєї роботи він не стане

відповідати на телефонні дзвінки або дзвонити сам. Він буде отримувати інформацію тільки від тих людей, з якими бачиться протягом дня, та із своїх робочих документів.

Навпаки, у культурах з високим контекстом офіс менеджера буде нагадувати прохідний двір, коли люди постійно входять і виходять протягом усього робочого дня. Під час бесіди менеджер відволікається на телефонні розмови і на інші хвилинні питання. У цій ситуації всі діючі особи про все поінформовані, і кожен знає, де йому слід шукати необхідну інформацію.



Рис. 5.4. Характерні ознаки високого і низького контекстів.

Емоційність та нейтральність. Нейтральною називають таку культуру, що не припускає прояв живих емоцій у побуті і бізнесі, оскільки вважається, що про почуття людини сторонні знати не повинні.

Найбільш нейтральна культура світу – японська. Японців з дитинства привчають контролювати емоції. Що б не відбувалося, на обличчі повинна залишатися доброзичлива усмішка. Прояв почуттів і емоцій означає «втрату обличчя». Представникам інших культур потрібні довгі роки, щоб навчитися розуміти що-небудь, спостерігаючи за поведінкою японців. Вироблені роками привітна незворушність і зовнішній спокій, звичайно, не означають відсутності емоцій: їх прийнято приховувати і маскувати.

Далеко не випадково Японія, маючи одну з кращих у світі систем охорони здоров'я, водночас має і досить високий показник тяжких серцевих захворювань серед населення. Неможливість через національні традиції відкрито виражати свої емоції в сукупності з перевантаженнями на роботі може мати важкі наслідки для здоров'я (в Японії навіть з'явився спеціальний термін, що позначає смерть від перевтоми на роботі – «кароса»).

Іншими близькими до Японії за ступенем нейтральності є держави Південно-Східної Азії (Корея, В'єтнам, Таїланд, Малайзія та інші). У цих

країнах прояв емоцій також вважається неввічливим, образливим для гідності учасників переговорів і, отже, неприпустимим.

У країнах з емоційно залученою культурою вираження почуттів на роботі, так само, як і в побуті, не тільки допустимо, але і вважається само собою зрозумілим. Більш того, емоційність свідчить про те, що людина «вболіває за справу». До цієї категорії належать романські держави, особливо в частині, що відноситься до півдня Європи, арабський світ, країни Латинської Америки.

Емоційність і нейтральність накладають цілком певний відбиток на манеру ведення переговорів. В емоційно нейтральних країнах Південно-Східної Азії та Японії співрозмовника не тільки уважно і не перебиваючи вислухають, але і перед тим, як що-небудь відповісти, витримують паузу тривалістю до однієї хвилини. Вважається, що пауза – свідчення поваги до партнера. Дійсно, щоб проаналізувати сказане останнім, намагаючись зрозуміти прихований між рядків глибокий сенс (Японія та країни Південно-Східної Азії є країнами самого високого контексту), потрібен певний час.

Південь Європи також контекстуальний, але меншою мірою. Крім того, культура цього регіону відрізняється найбільш високою емоційністю. У зв'язку з цим говорити з італійцем, не перебиваючи його, швидше за все не вийде. Інакше співрозмовник стає слухачем нескінченного монологу.

Українська ділова культура, безумовно, є переважно емоційно зарядженою. На роботі і в побуті українці, не замислюючись, вихлюпують власні емоції, причому нерідко в досить різкій формі.

Резюмуючи вищевикладене, можна сказати наступне. В емоційних культурах емоційність свідчить про те, що людина вболіває за справу. Нейтральні культури передбачають неприпустимість прояву емоцій у побуті і бізнесі.

Особа і ціль. Ділові культури поділяються на орієнтовані в основному на досягнення і орієнтовані переважно на особистість. Культури, орієнтовані на особистість, як правило, є водночас культурами високого статусу і високого контексту. Культури, орієнтовані на досягнення, завжди характеризуються низьким контекстом комунікацій.

Вважається, що найбільшою мірою орієнтовані на мету культури тих країн, які належать до англосаксонської групи. Для країн Південної Європи і Сходу міжособистісні відносини часто можуть виявитися не менш, а то й більш важливими, ніж ділові. Нижче наводиться порівняльна ілюстрація, що показує відмінності в поведінкових стереотипах представників ділових культур, орієнтованих на мету і на особистість (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Орієнтація на мету і орієнтація на особистість (doing/being)

Мета	Особистість
оцінка людини за досягнуте на роботі	важливі людські якості, а не професіоналізм
спочатку бізнес, стосунки потім	спочатку стосунки, довіра
відносини з колегами по роботі ділові	відносини переростають у неформальні

	контакти
спочатку робота, потім сім'я і відпочинок (розваги)	спочатку сім'я і відпочинок (розваги)
легко знайомляться, але знайомство не переходить у дружбу	приймають нових знайомих в своє коло важко і поступово
формалізація найму (за резюме або тести)	наймання через знайомих і друзів, "по блату"
живуть заради роботи: робота первинна	душа і життя важливіше роботи і не тотожні
працьовитість, здібності, успіх — критерії оцінки	душевність і доброта, вірність друзям — критерій оцінки

У культурах, орієнтованих на мету, люди оцінюються за їхніми досягненням, передусім, на роботі. Відносини між співробітниками в офісі ввічливо-раціональні. Робота ставиться на перше місце при розподілі часу. Цінуються працьовитість, здібності, професіоналізм. Саме вони стають критеріями при прийомі на роботу та просуванні по службі.

В особистісно орієнтованих культурах особистісні характеристики можуть значити для кар'єри більше, ніж професіоналізм і працьовитість. Особисті якості завжди враховуються начальством при підборі і просуванні співробітників. Вибудовування довірчих відносин у таких культурах займає багато часу і є найважливішою передумовою подальшої командної роботи.

При влаштуванні на роботу в країнах, культури яких орієнтовані на особистість, покладаються на рекомендації друзів і знайомих («блат», китайський «гуансі»). Частіше підбирають завдання під довірених людей, ніж нових людей під нові завдання.

В Україні, за винятком великих міст, ділова культура в яких швидко зміщується в англосаксонському напрямку, на більшій частині країни ділові стосунки вибудовуються неодмінно з урахуванням особистого фактору. Підбір кадрів здійснюється насамперед виходячи з міркувань особистої лояльності і відданості, командної кругової поруки і на шкоду професіоналізму, що найбільшою мірою притаманне державним і муніципальним органам, державним унітарним підприємствам.

Резюмуючи вищевикладене, можна виділити наступні відмінності між орієнтацією на мету та орієнтацією на особистість (doing/being):

- відразу до справи" vs «раніше треба пізнати один одного»;
- «що ти за людина?» vs «ким ти працюєш?».

Конкретність та універсальність. Кожна національна культура відрізняється певним ступенем готовності людей дотримуватися законів і правил. Ділові культури, представники яких шанобливо ставляться до законів і норм, намагаючись не порушувати їх за жодних обставин, називаються універсальними, або культурами універсальних істин.

Не існує культур, які повністю були б універсальними або конкретними. Однак очевидно, що різні країни і регіони різною мірою тяжіють до одного з цих полюсів. Так, культура країн англосаксонської групи – це переважно культура універсальних істин. Домінуючим підходом є переконання в тому, що «закон обов'язковий для всіх», культивується законослухняність. Порушення

законів зазвичай незначно, представники цих країн, як правило, відчувають межу, яку не можна переступати.

У культурах конкретних істин люди часто керуються принципом «виняток підтверджує правило». До цієї групи ставляться культури країн Південної Європи, Близького Сходу, Азії, Латинської Америки, представники яких підходять до вирішення питань ситуаційно і порушень загальноприйнятих правил знаходять моральне виправдання. Різниця менталітету позначається на ділових відносинах. Припустимо, партнери з різних країн підписали контракт. Для культури універсальних істин виконання договору є обов'язковим, а представник культури конкретних істин в подальшому може вимагати змінити умови, мотивуючи це тим, що у нього змінилася ситуація.

В Україні, безсумнівно, домінує культура конкретних істин. Характерною особливістю менталітету людей у культурах конкретних істин є підсвідоме привласнення собі права в кожному конкретному випадку вирішувати, чи збігаються закон і справедливість, і, якщо не збігаються, мати моральне право порушувати закон.

Резюмуючи вищевикладене, можна виділити наступні характерні риси.

Для універсальних культур: прагнення не порушувати закони за жодних обставин. Для конкретних культур: ситуаційний підхід; «виняток підтверджує правило».

Висновки

Культура в широкому сенсі – це спосіб життя і система світосприйняття, що характерні для того чи іншого народу (групи людей). У порівняльному менеджменті використовуються три напрями теоретичного дослідження культури – універсальний, системний і ціннісний підходи.

Універсальний підхід базується на припущенні, що кожна культура складається зі стандартного набору елементів і задача полягає в їхньому виділенні та описі.

Системний підхід до культури вважає, що культура визначається взаємодією і взаємовпливом підсистем як її складових: освіта, економіка, політика, релігія, прийняті форми і характер суспільних союзів, стан здоров'я нації, форми і традиції відпочинку тощо.

У основі ціннісного підходу лежить уявлення про те, що цінності складають ядро культури, і основне завдання дослідника – виявити структуру системи цінностей.

Типологія культурно-комунікаційної варіативності спирається на низку параметрів. Час і простір є одним з найважливіших параметрів будь-якої культури і передбачає векторне і спіральне сприйняття часу як ресурсу. Ставлення до природи як критерій дозволяє передбачати три варіанти: чи здатні люди домінувати над природою, чи підпорядковані люди природі або перебувають з нею в гармонії. За параметром «стосунки між людьми» можна виокремити такі критерії, як орієнтація на статус і досягнення; низька і висока контекстуальність; емоційність і нейтральність; орієнтація на ціль і особистість; панування універсальних і конкретних істин.

Питання та завдання для самоконтролю

Які є основні функції культури в суспільстві?

Що вважається характерними ознаками феномена культури ?

За якими напрямками відбуваються теоретичні дослідження культури в порівняльному менеджменті?

Що означає векторне і спіральне сприйняття часу?

Які основні варіанти культур з точки зору ставлення до навколишнього середовища (природи) доцільно виокремити?

Що означає орієнтація на статус і орієнтація на досягнення як параметр типології культурно-комунікативної варіативності?

У чому причина виокремлення високо- та низькоконтекстуальних комунікацій?

Що відрізняє емоційні культури від нейтральних?

Які основні характерні ознаки ділових культур, орієнтованих на досягнення і орієнтованих на особистість?

Що відноситься до типових характеристик ділових культур за результатом поділу на універсальні та конкретні?

Укладіть перелік:

а) основних універсальних ціннісних концептів;

б) спільних європейських цінностей;

в) унікальних цінностей українців та інших (на вибір) націй.

Охарактеризуйте українську культуру в порівнянні з іншими за такими критеріями:

а) індивідуалізм / колективізм;

б) дистанція влади;

в) ставлення членів соціального колективу до невизначеності життєвих ситуацій;

г) маскуліність / фемінність.

Лекція 6. Моделі культурно-комунікаційної варіативності в міжнародному бізнесі

План.

- 6.1. Модель культурно-комунікаційної варіативності Гірта Хофштеде.
 - 6.2. Модель культурно-комунікаційної варіативності Ричарда Л'юїса.
 - 6.3. Модель культурно-комунікаційної варіативності Фонса Тромпенаарса.
 - 6.4. Модель культурно-комунікаційної варіативності Едварда Холла.
 - 6.5. Модель культурно-комунікаційної варіативності Клайда Клакхона і Фреда Строббека.
- Висновки
Питання та завдання для самоконтролю.

6. 1. 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 відчують 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.

6.2. 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, Deloitte, 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, визначеться лише одна сторона медалі.

Таблиця 6.1

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 одний	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	унікає 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 знаходить 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 дрібниця. 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.

6.3. 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 кожну 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. 6.1. 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.

6.4. Модель культурно- комунікаційної варіативності Едварда Холла

Едвард Твйтчел 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 відчують 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 відчують 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.

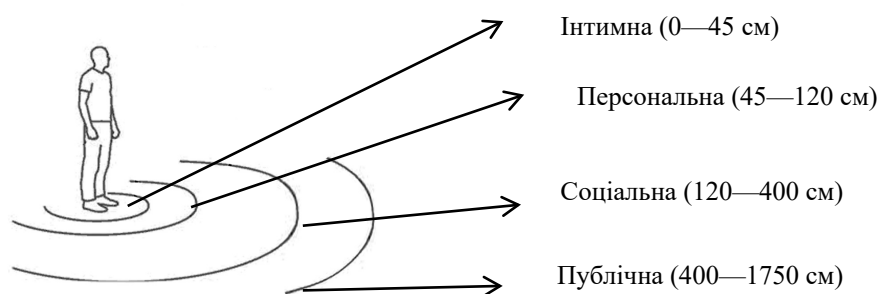


Рис. 6.2. Відстань у міжособистісному просторі в американській культурі (за Е. Холлом)

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, надолжувати, 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. 6.3. 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 вечеря тільки в десять. Індонезійці називають час «гумовим» і з радістю підтримують співпрацю, без заздальгідь 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.

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

У 1961 році американські антропологи К. Клакхон (С. 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 наявні 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 добродісні, 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 Стродтбеком, 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 виразити 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	природа домінує	гармонічні відносини з	людина – господар природи.

довкілля		природою	
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

Висновки

Будь-яку національну культуру можна охарактеризувати низкою параметрів, таких як усвідомлення себе і простору, ставлення до часу, мова, одяг, їжа, поведінкові норми, культурні цінності тощо.

Для порівняння ділових культур використовується шкала Е. Холла (від низько – до висококонтекстуальних культур), що пояснює багато поведінкових особливостей і дозволяє передбачати можливі проблеми при кроскультурній комунікації представників різнополюсних культур.

Теорія Г. Хофштеде сприяє кращому розумінню характеру, традицій управління і способу мислення іншої нації. Заснована на ідеї про те, що цінність може бути розподілена за такими показниками: влада (рівність проти нерівності), колективізм (проти індивідуалізму), уникнення невизначеності (проти толерантності до невизначеності), «чоловічий» тип (проти «жіночого»), стратегічне мислення і потурання своїм бажанням (проти стриманості).

Вимірювання культур є лише основою, яка допомагає оцінити конкретну культуру для полегшення ухвалення рішень. Існують і інші фактори, що підлягають розгляду, наприклад особисті якості, сімейна історія і особистий добробут. Запропоновані вимірювання не можуть передбачити поведінки окремих осіб і не враховують особливостей кожної людини.

Згідно теорії Р. Л'юїса різні країни можна розмістити на осях трикутника, вершинами якого є три головних типи культур – моноактивна (task-oriented), поліактивна (people-oriented) і реактивна (respect-oriented listeners) за параметром використання різних стратегій поведінки в процесі ділової комунікації, а також різної організації суспільства у часі в цілому.

У моноактивних культурах для менеджерів важливі технічні вміння. Представників даного типу культури відрізняє їхня орієнтація на виконання конкретної виробничої задачі за наміченим планом, графіком тощо. Основні цінності поліактивних культур – орієнтація на людей при виконанні завдань, вільне ставлення до часу і закону, виконання декількох справ одночасно. Поліактивні менеджери набагато більш екставертні, емоційні, прагнуть до встановлення міжособистісних взаємин, реалізації сімейності і неформальних зв'язків, відрізняються красномовством і умінням переконувати.

Менеджери–представники реактивних культур управляють за допомогою знання, терпіння і спокійного контролю. Стиль ділового спілкування відрізняється дипломатичністю, обережністю і стриманістю. Основні цінності – гармонія у відносинах, шанобливість, терплячість, дбайливе ставлення до своєї репутації та репутації інших.

Модель культурно-комунікаційної варіативності Ф. Тромпенаарса регламентує організаційну культуру компанії не тільки по технологіям та ринкам, але і по національним культурним перевагам керівників і працівників організації. Особливо важливі три аспекти життєдіяльності організації: взаємовідносини в цілому між працівниками і організацією; ієрархічна структура влади, що визначає начальників і підлеглих; загальні уявлення кожного співробітника про долю організації, її призначення та цілі, а також про своє місце в ній. Звідси головні параметри класифікації: рівність – ієрархія, орієнтація на людину (особу) – завдання (мета), за якими виокремлено чотири типи корпоративних культур, які значно різняться тим, як у них прийнято думати, вчитися, змінюватися (перебудовуватися); як у них стимулюється мотивація і вирішуються конфлікти, як і за які заслуги або досягнення призначаються нагородження.

Основні культурно-комунікаційної відмінності, з точки зору Клакхона і Стродбека, можна встановити за п'ятьма головними орієнтирами, яких прагне дотримуватися особа: Human nature orientation (сутність природи людини); Man-nature orientation (відносини між людиною і навколишнім середовищем); Time orientation (відносини між людиною і часом); Activity orientation (людська діяльність); Relation orientation (відносини всередині колективу/відносини між людьми).

Питання та завдання для самоконтролю

Якими параметрами можна охарактеризувати будь-яку культуру? Дайте характеристику своєї національної культури з точки зору кожного параметра

Що мається на увазі під монохронними і поліхронними культурами? Чим відрізняються класифікації культур щодо їхнього ставлення до часу Е. Холу і Р. Льюїса?

Окресліть основні положення теорії високо- і низькоконтекстуальних культур Е. Хола. Охарактеризуйте свою національну культуру за даними параметрами.

Які основні параметри порівняння культур застосував у своїй теорії Р. Хофштеде? Визначте місце України в його класифікації.

Глосарій

Артефакт - штучно зроблений, не властивий природі виріб, продукт цивілізації, культури.

Безеквівалентна лексика - лексичні одиниці вихідної мови, що не мають регулярних (словникових) відповідностей у мові перекладу.

Безсловесне спілкування - спілкування за допомогою жестів та інших рухів.

Боязнь невизначеності - ступінь загрози, що відчуває суспільство в неясних, невизначених, двозначних ситуаціях; такі культури намагаються уникати подібних ситуацій, убезпечивши членів свого суспільства безліччю формальних правил, неприйняттям відхилень від норми в думках або поведінці, вірою в абсолютну істину.

Вербальні засоби комунікації - усний і письмовий різновид мови.

Вертикальна комунікація - формальні канали комунікації з напрямком вгору або вниз, узаконені ієрархічною структурою організації; більша частина інформаційних потоків при виробничому спілкуванні направлена згори вниз: від вищого адміністративного складу до нижчого рівню виконавців.

Висококонтекстуальна (ширококонтекстуальна) культура - культура, в якій приватне і публічне життя тісно пов'язані між собою. Статус і репутація поширюються на всі сфери життя. Багато визначено немовним контекстом: ієрархією, статусом, зовнішнім виглядом приміщень, їхнім розташуванням і розміщенням. Вся необхідна додаткова інформація вже закладена в свідомості людей, і без знання цієї прихованої інформації інтерпретація повідомлення буде неповною чи невірною, оскільки використовується багато натяків, прихованих значень, фігуральних виразів тощо.

Внутрішня виробнича комунікація - всі види спілкування, пов'язані з роботою компанії: накази та інструкції керівників, усні виробничі повідомлення, якими обмінюються працівники; виробнича, інвентаризаційна, фінансова документація; звіти працівників про виконане завдання тощо.

Вузькоконтекстуальна (низькоконтекстуальна) культура - тип національної культури, у якій інформацію під час комунікації передають у максимально вербалізованій експліцитній формі.

Геоцентричні корпорації - міжнародні організації, які вважають своєю остаточною метою створення єдиної міжнародної інтегрованої системи. Мають найвищу ступінь взаємозалежності з максимальним використанням унікальних можливостей всіх своїх складових (національних філій). Діяльність організації зосереджена на вирішенні як світових, так і місцевих завдань.

Горизонтальна комунікація - формальні, закріплені ієрархічною структурою організації канали комунікації, націлені на обмін діловою інформацією між співробітниками, які займають рівні позиції в організації як всередині одного відділу, так і між відділами.

Дистанція влади - виражається у тому, як суспільство ставиться до людей, наділених владою, і до тих, хто її позбавлений. Наприклад, у культурах з високою дистанцією влади підлеглі готові до нерівномірного розподілу влади в організації.

Діалог культур - взаємодія культур у процесі міжкультурної комунікації, оволодіння іноземними мовами тощо, яка забезпечує взаємозбагачення лінгвокультурних спільнот, що контактують.

Ділова культура - реалізація культурних особливостей нації в бізнесі.

Домінуюча культура - культура, яка виражає основні цінності, що розділяються більшістю; сюди входять глобальні компоненти сприйняття організаційної культури, які відрізняють одну організацію від іншої.

Егоцентризм - тенденція розглядати норми і цінності власної культури як основу для оцінки і вироблення суджень про інші культури, прагнення оцінювати інших на основі своїх особистих або національних культурних цінностей.

Емоційний тип культури - культура, у якій активний прояв власних емоцій вважається прийнятним у будь-якій ситуації.

Етнічна група - частина певного етносу, яка територіально відійшла від нього внаслідок міграції, але зберегла попередню етнічну свідомість, мову, особливості культури і побуту.

Етнічне світосприйняття - сприйняття світу і його інтерпретація, зумовлені етнокультурними чинниками (віруваннями, міфами, традиціями тощо) і відображені в мовній картині світу та ментальності певного народу.

Етнічний (національний) звичай - складова етнічної традиції; стандартизовані та стереотипні для етнонаціональної спільноти форми поведінки, які відіграють роль засобів соціального регулювання.

Етнокультурний автостереотип - узагальнене уявлення народу про самого себе.

Етнокультурний гетеростереотип - узагальнене уявлення про типові риси якогось народу з боку інших народів.

Етнокультурний стереотип - узагальнене уявлення про типові риси якогось народу.

Етноцентризм - колективне уявлення про пріоритетність своєї етнічної групи, мови, національних звичаїв і культури.

Етноцентричні корпорації - корпорації, орієнтовані на рідну країну, у яких вважають, що громадяни їхньої рідної країни більш освічені, надійні і заслуговують на більшу довіру, ніж іноземці.

Етос - (грец. *ethos* — характер, звичай) прийнята в межах суспільної групи чи певної культури ієрархія цінностей, принципів і постулатів спілкування.

Жести - складові невербальної комунікації, які полягають у значущих рухах окремих частин тіла, насамперед голови, рук і пальців.

Зовнішня виробнича комунікація - всі пов'язані з роботою види комунікації між компанією і зовнішнім світом: ділові зв'язки з постачальниками, сферами обслуговування, замовниками, громадськістю в цілому; зусилля компанії, спрямовані на продаж свого товару (маркетинг, рекламні брошури, реклама на радіо і телебаченні, у газетах та журналах), а також вся діяльність компанії по зв'язках з громадськістю тощо.

Індивідуалізм - за Г. Хофштеде характеристика суспільства, у якому зв'язок між індивідами незначний, кожен дбає, насамперед, про себе і свою сім'ю.

Індивідуалістська культура - тип культури, що ґрунтується на світоглядній позиції переважання індивідуальних інтересів, свобод і незалежності, першочергового значення особистості у досягненні поставленої мети.

Інкультурація - (лат. *in*, *im* — префікс заперечення і *cultura* — догляд, освіта, розвиток) входження етносу, групи особистостей, людини, вихованої в одній культурі, в іншу, яке передбачає засвоєння традицій, звичаїв, цінностей, світогляду і комунікативної поведінки, притаманних чужій культурі.

Картина світу - ментальне уявлення про світ, його інтелектуальна копія, що формується за законами діяльності людської свідомості і має різні форми існування залежно від потреб пізнання дійсності.

Кінесика - (грец. *kinesis* — рух) рухи, які супроводжують вербальне спілкування і сприймаються зором: жести, міміка, постави тіла тощо.

Колективізм - за Г. Хофштеде характеристика суспільства, у якому люди від народження ростуть і розвиваються в сильних згуртованих групах. Ці групи піклуються і оберігають своїх членів в обмін на безумовну лояльність.

Колективістська культура - тип культури, що ґрунтується на світоглядній позиції переважання інтересів колективу, громади, суспільства над індивідуально-особистісними інтересами інших людей.

Колізія - зіткнення, протиріччя, конфлікт поглядів, інтересів, прагнень.

Комунікативна компетенція - (лат. *competentis* — належний) сукупність вербальних, невербальних, культурних, прагматичних та інших знань і вмінь учасників комунікації.

Комунікативна невдача - у кроскультурному спілкуванні - нерозуміння або неповне розуміння одним із комунікантів мовленнєвого поведінкового акту іншого, спричинене не володінням ним системою значень тієї культури, мовою якої відбувається спілкування.

Комунікативна поведінка - стратегія і тактика реального спілкування, у яких мовці виявляють національні та індивідуальні особливості.

Комунікативний стиль - індивідуальна чи колективна стабільна форма комунікативної поведінки людини (лінгвокультурної спільноти), яка виявляється у процесі спілкування; визначається використанням характерних вербальних і невербальних засобів залежно від прагматичних настанов мовців та національної специфіки комунікативного дискурсу.

Комунікативні бар'єри - (франц. *barriere* — застава, перепона) різноманітні перешкоди, труднощі, які виникають у міжособистісному та міжкультурному спілкуванні, наслідком чого можуть бути непорозуміння та комунікативні конфлікти.

Комунікативні мережі - канали передачі повідомлення від одного члена організації іншому.

Комунікативні табу - (полінез. *tabu* — заборона) комунікативні традиції уникати певних мовних висловів або порушувати деякі теми спілкування в певних комунікативних ситуаціях.

Комунікація - (лат. *communicatio* — робити спільним) модус існування явищ мови (поряд із мовою та мовленням); спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації. У широкому сенсі слова - обмін інформацією між індивідами за допомогою загальної системи символів.

Конвергенція - процес зближення та інтернаціоналізації бізнесу, що відбувається в сучасному світі завдяки індустріалізації на основі останніх досягнень науки і розвитку сучасних технологій. Мета — інтеграція світової економіки в припущенні, що національні організації розвиваються в одному напрямку з застосуванням універсальних методів управління. Вирішуючи однакові проблеми однаковими способами, організації всього світу все більше уподібнюються одна одній.

Контркультура - субкультура, цінності якої вступають у конфлікт і відкрито суперечать домінуючим цінностям організації.

Конформізм - пристосуванство, пасивне прийняття існуючого порядку речей, пануючих думок тощо.

Корпоративна культура - комплекс поділюваних усіма членами організації цінностей, уявлень, понять і переконань, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація по мірі подолання перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання.

Кроскультурна комунікація - наука, яка вивчає особливості вербального та невербального спілкування людей, що належать до різних національних та лінгвокультурних спільнот.

Кроскультурна толерантність - (лат. *tolerantia* — терпіння) терпимість, ставлення з розумінням і тактом до наявних відмінностей, які існують в інших культурах, що перш за все виявляється у тактовності під час кроскультурної комунікації.

Кроскультурні бар'єри спілкування - комунікативні складнощі, зумовлені неповним володінням культурними нормами, прийнятими в конкретній національній лінгвокультурній спільноті.

Кроскультурні відмінності - незбіг культурних кодів, смислів, елементів рідної та чужої культур, які виявляються при їхньому порівнянні або в процесі кроскультурної комунікації.

Ксенофобія - (грец. *xenos* — чужий і *phobos* — страх) різке несприйняття особистістю чи національною спільнотою чужої культури, мови, поведінки, манери спілкування тощо, що

на рівні державної політики може виявлятися у формі дискримінації за національно-культурними ознаками.

Культура - (лат. *culture* — догляд, освіта) 1) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людською спільнотою, які характеризують певний рівень розвитку суспільства; 2) інтерпретаційна модель світу людини, соціалізованої в певних умовах; 3) цілісний історичний феномен, локальна цивілізація, яка виникла на ґрунті територіальної, етнічної, мовної, політичної, економічної та психологічної спільності.

Культура приватних істин - культура, у якій прийняті в суспільстві правила дотримуються чи не дотримуються в залежності від конкретних обставин і відносин між людьми.

Культура універсальних істин - культура, заснована на загальному і неухильному дотриманні всіляких правил.

Культурна синергія - нарощування додаткового потенціалу за рахунок культурного різноманіття у світі для спільного росту і розвитку шляхом співробітництва. Підкреслює подібні риси і загальні наміри та інтегрує відмінності для збагачення людської діяльності та існування. Завдяки поєднанню кращого з різних культур створюються нетрадиційні підходи і нові рішення. Культурна синергія — це окремі складові (у даному випадку цінності, відчуття, уявлення і артефакти різних культур), що функціонують разом для досягнення спільної мети і створення єдиного творіння.

Культурна чутливість, або сприйнятливість - (cultural sensitivity) усвідомлення в цілому культурного феномена та накопичення досвіду спілкування та діяльності в певному культурному середовищі (в організації, з культурною меншістю у своїй країні або в зарубіжній культурі), що обов'язково передбачає терпимість до інших культурних цінностей та відсутність егоцентризму.

Культурний артефакт - (лат. *arte* — штучно і *factus* — зроблений) конкретний матеріальний продукт (одяг, знаряддя праці, посуд та ін.), у якому втілені ознаки певної культури. Культурний артефакт — втілення культурної форми в конкретному матеріальному продукті, поведінковому акті, соціальній структурі, інформаційному повідомленні або оцінному судженні.

Культурний знак - матеріальний предмет (артефакт), явище або подія певної національно-етнічної культури, що відображає етнічні, соціальні, професійні та інші колективні цінності.

Культурний код - спосіб, яким конкретна культура членує, категоризує, структурує, оцінює світ, що оточує кожну людину, належну до певної національної спільноти.

Культурний контекст - суспільно-історичне середовище, у якому реалізується, сприймається і функціонує система прийнятих у соціумі культурних фактів і цінностей.

Культурний шок - (франц. *choc* — удар, поштовх) стан розгубленості, безпорадності, викликане втратою звичних ціннісних орієнтирів і нездатністю чинити правильно, адекватно зовнішньому середовищі. Культурний шок — психологічно негативний стан, який виявляється у відчутті неочікуваного подиву, безсилля та роздратування учасника (учасників) кроскультурної комунікації внаслідок нерозуміння або несприйняття іншої культури (частково або повністю). Культурний шок — це реакція індивіда на його зіткнення з іншою культурною реальністю, на конфлікт між звичними для нього цінностями, нормами, мовою, повсякденними практиками і цінностями, мовою, нормами і повсякденними практиками, характерними для нового середовища, у якому він опинився.

Культурні ареали - (лат. *area* — площа, простір) зони територіального поширення певних локальних культурних типів і рис чи міжетнічного поширення певних елементів спеціалізованих культур (наприклад, ареал індо-буддійської культури).

Культурологія - (лат. *cultura* — догляд, освіта, розвиток і *logos* — наука) гуманітарна сфера знань, яка вивчає світ в аспекті його культурного існування (того, чим він є для носія

певної культури). Предметом культурології є культура як суспільне явище і спосіб життя людини.

Лексика - сукупність слів, словниковий запас мови.

Маскулінна (мужня) культура - культура, у якій традиційні статеві ролі чоловіків і жінок чітко розділені.

Менталітет (ментальність) - (лат. *mens, mentis* — розум, інтелект) сукупність різних людських психічних властивостей і якостей, а також особливостей їхнього прояву; спосіб світобачення людини як представника певної нації та соціально-культурної спільноти.

Кроскультурна адаптація - досягнення представниками некорінного етносу або іншої національності сумісності з національно-культурним середовищем нового місця проживання.

Кроскультурна інтеракція - поведінка і взаємодія носіїв різних культур та мов у процесі міжкультурної комунікації з використанням вербальних і невербальних засобів.

Кроскультурна комунікативна компетенція - (лат. *competentis* — належний) тип комунікативної компетенції, який полягає в умінні послуговуватися комунікативними правилами, постулатами, максимами і конвенціями спілкування, притаманними тій національній лінгвокультурній спільноті, мовою якої здійснюється кроскультурна комунікація.

Кроскультурні конфлікти навмисні - конфлікти, які виникають, коли людина свідомо порушує культурні звичаї інших людей, будучи впевненою, що її культура краще за інших.

Кроскультурні конфлікти ненавмисні - конфлікти, які виникають, коли людина несвідомо порушує культурні звичаї інших людей.

Мова міжнаціонального спілкування - мова, якою послуговуються в багатонаціональних державах (республіках) як мовою-посередником для спілкування представників різних національностей.

Мова національна - 1) мова нації як соціально-історичної спільноти людей, яка функціонує в усній та писемній формі і складається на ґрунті мови народності одночасно зі становленням нації з цієї народності; 2) спільна мова нації, яка разом з іншими ознаками (спільність території, культури, економічного життя та ін.) характеризує конкретну націю, має літературну форму існування, постійну тенденцію до єдності.

Мова-посередник - мова, якою послуговуються в міжетнічному або міжнаціональному спілкуванні.

Мова світова - мова-посередник міждержавного та міжнаціонального спілкування на глобальному рівні, яка має такі ознаки: глобальність поширення за межами етнічної території, значна кількість мовців, визначення як робочої в ООН, специфіка суспільних функцій.

Мовлення - 1) один із модусів існування мови (поряд із мовою і комунікацією); 2) діяльність говоріння, реалізація мови, яка виявляється в процесах говоріння і тим самим виконує своє комунікативне призначення.

Модель культурного компромісу - модель управління багатонаціональною організацією з використанням тих методів взаємодії, які вже існують в усіх країнах, які беруть участь у справі і мають багато спільного. Нова міжнародна культура, яка створюється на основі цієї моделі географічними областями, національними культурами яких характеризуються великою подібністю (наприклад, Північна Америка).

Модель культурної переваги - модель управління багатонаціональною організацією, що використовує єдиний стиль спілкування та управління (властивий «рідній культурі»), який спускається зверху вниз всім працівникам і службовцям компанії з інших культур. При цьому не визнаються і не використовуються своєрідні методи ведення справ, прийняті в культурі приймаючої країни.

Модель культурної синергії - модель управління багатонаціональною організацією, спрямована на створення нової міжнародної управлінської політики і практики, у якій використовуються як подібність, так і відмінність між культурами, що входять до складу міжнародної корпорації. Лежить в основі нової міжнародної організаційної культури, що

спирається на національні культури творців організації, її працівників, службовців і керівників, а також її клієнтів.

Моноактивні культури - культури, орієнтовані, насамперед, на справу.

Монолітні організації - організації, що складаються з однієї національної культури. На ранніх стадіях участі в міжнародному бізнесі до цієї категорії відносяться багато компаній. Така компанія, що тільки що з'явилася на міжнародному ринку, представляє культуру своєї країни.

Монохронні культури - культури, представники яких у кожен певний відрізок часу можуть бути зайняті лише однією справою, щоб уникнути втрати часу строго дотримуючись планів, розкладів і домовленостям.

Мультикультура - (лат. *multus* — багато і *cultura* — догляд, освіта, розвиток) співіснування в межах одного суспільства різноманітних, рівноправних і рівноцінних культур.

Національний (етнічний) стереотип - історично сформований, узагальнений та емоційно насичений образ нації або етносу.

Невербальна комунікація - система способів спілкування та обміну інформацією, які здійснюються без допомоги звичайної мови.

Невербальні засоби комунікації - всі засоби спілкування за винятком мовних, засоби немовного коду («мова тіла»: жести, міміка, поза, погляд, манера триматися, а також одяг, соціальний простір, запахи тощо).

Нейтральний тип культури - культура, у якій від людей вимагається вміння контролювати свої почуття, не акцентувати емоції.

Низькоконтекстуальний (вузькоконтекстуальний) тип культури - культура, в якій приватне і публічне життя чітко розділені і не можуть змішуватися ні за яких обставин. Більшість інформації міститься в словах, а не в контексті спілкування, люди відкрито висловлюють свої бажання і наміри, не припускаючи, що це можна зрозуміти з ситуації спілкування. При цьому найбільше значення надається мові (письмовій та усній), а також обговоренню деталей: нічого не залишається неназваним і недомовленим. Кращий прямий і відкритий стиль спілкування, у якому речі називаються своїми іменами.

Організаційна комунікація - обмін повідомленнями для досягнення порозуміння всередині організації, між організаціями, а також між організацією і зовнішнім світом.

Організація - форма стійкого об'єднання людей, що переслідують певні групові цілі і задовольняють пов'язані з їхнім колективним існуванням інтереси і потреби, що забезпечується відносно стабільними рівнями впорядкованості в структурній побудові, поділ функцій і узгодженості дій суб'єктів співтовариства.

Паралінгвальні засоби спілкування - засоби спілкування у вигляді інтонації, розподілу наголосу, пауз, темпу і ритму мовлення, які формують комунікативно-прагматичний аспект дискурсу (тексту, повідомлення); у друкованому тексті — сегментації тексту, шрифтового набору і типографських знаків написання, добір фарб.

Паралінгвістика - розділ мовознавства, який вивчає звукові коди, що супроводжують вербальне спілкування (інтонація, кашель, паузи хезитації, темп мовлення тощо) і несуть певне смислове навантаження, а також усі немовні засоби спілкування (кінесика, проксемика, ольфакторика, окулесика, гаптика, тагмемика, хронеміка тощо).

Плюралістичні організації - багатонаціональні організації, які виникають тоді, коли в монолітних організаціях з'являються представники інших культур і створюються умови для включення їхніх культурних норм і цінностей у корпоративну культуру. Місцевий персонал наймається на роботу і його присутність поширюється на всі організаційні рівні, крім керівного. Представники місцевої культури поступово втягуються у позаробочі неформальні заходи, хоча в компанії ще присутня прихована дискримінація і упередження проти місцевої культури

Поліактивні культури - культури, орієнтовані, насамперед, на людину.

Полікультурні організації - культурно неоднорідні організації, у яких високо цінується культурне різноманіття і визнається його потенційна значимість для виробничих показників компанії. Вони характеризуються залученням місцевого персоналу до роботи на всіх рівнях, його активною участю у всіх позавиробничих заходах, відсутністю упередження і дискримінації, зведенням до мінімуму міжгрупових конфліктів. В управлінні таких організацій застосовується синергетичний підхід. Представники культурних меншин ототожнюють себе з організацією, і всі культури інтегруються в одне синергічне ціле.

Поліхронні культури - культури, у яких люди роблять одночасно декілька справ і в яких міжособистісні відносини важливіше планів і графіків.

Поліцентричні корпорації - компанії, орієнтовані на приймаючу сторону (країну, де працює компанія), у якій вбачається велика потенційна вигода. Керівництво поліцентричної компанії при здійсненні міжнародної діяльності виходять з того, що місцеві менеджери будуть керувати по-своєму, оскільки вони краще знають місцеві закони і звичаї.

Проксеміка - (англ. *proximity* — *близкість*) спеціальна галузь соціальної психології, міжкультурної комунікації, паралінгвістики, інших суміжних наук, яка вивчає норми та особливості просторової і часової організації спілкування.

Реактивні культури - культури, орієнтовані, насамперед, на процедури взаємодії людей, демонстрацію ввічливості і поваги до точки зору іншої людини.

Регіоцентричні корпорації - компанії, які діють за принципом підвищення синергічного потенціалу за рахунок створення єдиної регіональної системи. Спираються на переконання, що лише представник певного регіону може успішно координувати діяльність компанії в даному регіоні.

Стереотип - стійкий, узагальнюючий образ або ряд характеристик, що на думку більшості людей властивий певній особистості; при цьому наділення людей певними якостями і характеристиками відбувається на основі їхньої приналежності до якоїсь культурної, соціальної, професійної, статевої або вікової групи.

Стереотип комунікативної поведінки - усталені, найчастіше неусвідомлювані моделі вербальної і невербальної поведінки представників лінгвокультурної спільноти.

Субкультура - культура, поширена у великій організації поряд з домінуючою культурою. Для неї характерне пристосування працівників до специфіки діяльності (функціональні служби) або до місцевих умов (територіальні відділення).

Такесика - (лат. *tactus* — *дотик, дія*) вид невербальної комунікації, пов'язаний із тактильною системою сприйняття.

Типи кроскультурної комунікації - різновиди кроскультурної комунікації, пов'язані з глобальними видами культурних відмінностей між людьми (міжрасова, міжетнічна, міжнаціональна, міжсубкультурна).

Уникнення невизначеності - ступінь дискомфорту, який відчувають люди, що належать до даного суспільства, перед невідомими або невизначеними обставинами.

Фемінна (жіноча) культура - культура суспільства, у якому традиційне розходження статевих ролей несуттєво.

Фонові знання - додаткова культурно-історична, національно-етнічна та інша інформація, яка допомагає пояснити назви культурних реалій.

Фразеологія - вчення про синтаксичні особливості і оборотах мови, властивих будь-якій мові.

Характер національний (етнічний) - цілісна структура, яка відображає специфіку психіки, що сформувалася історично і відрізняє одну національно-етнічну спільноту від іншої.

Ціннісна (аксіологічна) картина світу - комплекс найважливіших для нації та особистості оцінних суджень, що співвідносяться з правовими, релігійними, моральними кодексами, загальноприйнятими судженнями і уявленнями певної соціокультурної спільноти.

Цінності культурні - основа культурних установок; аксіологічні координати, крізь які представники різних етносів, національні спільноти сприймають і оцінюють явища об'єктивної реальності.

Основна

Ковальський, А. О. (2024). *Кроскультурний менеджмент: Навчальний посібник*. Одеса: Одеський національний економічний університет.

1. Сорока, О. В. (2023). *Кроскультурний менеджмент в управлінні персоналом сучасної компанії*. Одеса: Одеський національний економічний університет.
2. Шавкун І., Дибчинська Я. С. *Організаційна поведінка*. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 203 с.
3. Шавкун І., Дибчинська Я. С., Волкова В. В. *Управління інтелектуальним капіталом*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 198 с.
4. Шавкун І., Дибчинська Я. С. *Business communication in the context of modern company management problems*. В кн.: *Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу / За загальною редакцією Бікулов Д. Т., Олійник О. М.* Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2023 С. 283-329.
5. Browaeys, M.-J., & Price, R. (2024). *Understanding cross-cultural management* (5th ed.). Pearson Education.
6. Deresky, H., & Miller, S. R. (2021). *International management: Managing across borders and cultures* (10th ed.). Pearson Education.
7. Mahadevan, J. (2020). *Cross-cultural management: A contemporary approach*. Springer.
8. Moran, R. T., Abramson, N. R., Chan, A., & Moran, S. V. (2024). *Managing cultural differences: Global leadership skills and knowledge* (11th ed.). Routledge.
9. Steers, R. M., Nardon, L., & Sanchez-Runde, C. J. (2023). *Management across cultures: Developing global competencies* (3rd ed.). Cambridge University Press.
10. Akande, A. (Ed.). (2025). *Modern cross-cultural management: Understanding diversity in global business*. Springer.

Додаткова

1. Дибчинська Я. ., Волкова В. В. *Fostering synergy through diversity in multinational project management. Management and entrepreneurship: trends of development*. 2025. Т. 4. № 34. С. 59-67. URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/635>.
2. Дибчинська Я. С. *BICULTURALISM AS A FACTOR OF COMMUNICATION BEHAVIOR IN INTERNATIONAL BUSINESS*. ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ» Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 161-164.
3. Кармінська-Белоброва, М. В., & Шматько, Н. М. (2020). *Лідерство як необхідний компонент менеджменту* [Thesis, Одеський національний політехнічний університет]. eNTUKhPIIR – Електронний репозитарій Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48633>
4. Лахижа, Р. М. (2025). *МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІТ-КОМПАНІЙ. У Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*. Publishing house "Liha-Pres". <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-32>
5. Шавкун І., Дибчинська Я. С. *Human capital development: organizational culture context. Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. Т. 3. № 21. С. 34-44. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/396/204>.
6. Шавкун І., Дибчинська Я. С. *Organizational culture in global business context. International scientific - practical conference. Theory and practice: problems and prospects. Book of abstracts*. Marijampole: Marijampole, 2018. С. 62-63.

7. Яворська, О. (2022). ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ УТВЕРДЖЕННЯ БІОЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-13>
8. Casson, M. (2020). International rivalry and global business leadership: an historical perspective. *Multinational Business Review*, 28(4), 429–446. <https://doi.org/10.1108/mbr-06-2020-0128>
9. DESYATOV, T. (2022). ЛІДЕРСТВО ЯК ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ. *Cherkasy University Bulletin: Pedagogical Sciences*, (4). <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18>
10. Foundation, I. L. (2022). *Africa Resource Development Training Manual*. ILF Publishers.
11. Garg, S. (2023). Social Frictions, Strategic Leadership, and International Business Strategy. *Academy of Management Proceedings, 2023*(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.19422abstract>
12. Gnieusheva, N. (2023). СВІТОВИЙ ДОСВІД АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРІВ: НАУКОВОТЕХНІЧНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО. *Economical*, 2(28), 70–75. [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2023-2\(28\)-70-75](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2023-2(28)-70-75)
13. Gomeniuk, M., Zagrodniuk, O., & Dluhoborska, L. (2023). LEADERSHIP: ESSENCE, PRINCIPLES, MODELS AND SIGNIFICANCE IN MANAGERIAL ACTIVITY. *Intellect XXI*, (1, 2023). <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.2>
14. Kozhushko, L. F., & Frolenkova, N. F. (2021). ЛІДЕРСТВО ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 4(96), 36. <https://doi.org/10.31713/ve420214>
15. Kozhushko, L. F., & Shcherbakova, A. S. (2021). ЛІДЕРСТВО ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 4(92), 85. <https://doi.org/10.31713/ve420209>
16. Leung, M. (2025). International Business Leadership. У *Elgar Encyclopedia of Leadership* (с. 122–124). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00057>
17. Makhmudova, A. (2025). CROSS-CULTURAL LEADERSHIP AND REMOTE TEAM MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS. *Успіхи і досягнення у науці*, (1(1)). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-478-488](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-478-488)
18. Markina, I., Voronina, V., & Dmytrenko, I. (2020). LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF MODERN MANAGEMENT. *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
19. Masciarelli, F., & Ceci, F. (2020). *Cultural Proximity and Organization: Managing Diversity and Innovation*. Taylor & Francis Group.
20. The Organization of Diversity. (б. д.). У *On Cultural Diversity* (с. 187–221). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108658058.008>
21. Tyukhtenko, N., & Garafonova, O. (2022). EFFECTIVE LEADERSHIP AS A MANAGEMENT FACTOR TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE MODERN MARKET ENVIRONMENT. *Odessa National University Herald. Economy*, 27(4(94)). <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-94-6>
22. Vlasenko, T., & Stepanenko, S. (2023). LEADERSHIP AND MOTIVATION OF AN ENTREPRENEUR IN MODERN CONDITIONS. *Black Sea Economic Studies*, (79). <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
23. Shavkun I. ., Dybchynska Y. . Intercultural communication in the context of globalization. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. С. 170-172.

Електронні ресурси

1. International Journal of Cross Cultural Management — журнал SAGE з науковими публікаціями саме про кроскультурний менеджмент (peer-review).
<https://ccm.sagepub.com/content/current>
2. Cross Cultural & Strategic Management — журнал із дослідженнями в галузі кроскультурного та стратегічного менеджменту (Emerald Publishing).
<https://emeraldgrouppublishing.com/products/journals/journals.htm?id=ccsm>
3. **Hofstede Cultural Dimension Country Comparison Tool** — офіційний інструмент Hofstede для порівняння культурних вимірів між країнами (створення графіків).
<https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>
4. **Офіційний сайт Geert Hofstede** — <http://www.geerthofstede.nl>
5. *Useful Weblinks — Hofstede & IHRM resources* — у добірці є посилання на Hofstede та інші кроскультурні ресурси. <https://study.sagepub.com/ihrm5e/student-resources/useful-weblinks>
6. *П'ять вимірів національної культури за Хофстедом* — детальне пояснення ключових культурних вимірів (основні елементи для кроскультурного менеджменту).
<https://www.managerhelp.org/hoks-306-1.html>

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна

Дибчинська Яна Станіславівна

Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі:
конспект лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Рецензенти:

В. Г. Воронкова, Д. Т. Бікулов

Відповідальний за випуск *Я. С. Дибчинська*

Коректор *І. Г. Шавкун*