

Н.Ю.Тодорова

Кроскультурний менеджмент

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів

УДК 172:658
ББК 65.291.21
Т50

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів (лист № 1.4/18Г-969 від 6 травня 2008 р.)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

В. В. Дементьев, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Донецького національного технічного університету;

В. В. Конійка, доктор політичних наук, професор кафедри міжнародних відносин і зовнішньої політики Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

О. В. Крапівін, доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних відносин і зовнішньої політики Донецького національного університету;

Ю. В. Макогон, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Донецького національного університету;

Г.М. Перепелиця, доктор політичних наук, професор, директор інституту зовнішньої політики Дипломатичної академії при МЗС України.

Тодорова Н.Ю.

Т50 **Кроскультурний менеджмент:** Навчальний посібник. – XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. – 330 с.
ISBN

Цей навчальний посібник – одна з перших в Україні спроб викласти зміст кроскультурного менеджменту як науки й навчальної дисципліни. Розглядається вплив культури на організаційну поведінку в сучасному світі, джерела й параметри культурних розходжень на робочому місці. Представлено класичні поняття менеджменту – комунікація, стилі управління, лідерство, мотивація, у їх кроскультурній перспективі. Посібник висвітлює аспекти, передбачені програмами навчальних дисциплін «Основи менеджменту», «Міжнародний менеджмент», «Міжнародні відносини й зовнішня політика», «Країнознавство».

Розраховано на студентів вищих навчальних закладів, що спеціалізуються в галузі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, міжнародної економіки, міжнародних відносин, міжнародних економічних відносин, а також усіх, хто цікавиться питаннями ефективної взаємодії із представниками інших культур.

ISBN

УДК 172:658
ББК 65.291.21

© Н. Ю. Тодорова, 2009

Зміст

ВІД АВТОРА	7
ВСТУП	8
ГЛАВА 1. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ	14
ЩО ТАКЕ КУЛЬТУРА?	15
РІВНІ КУЛЬТУРНОГО ПРОГРАМУВАННЯ	19
ТИПОВІ РЕАКЦІЇ НА НЕЗНАЙОМІ КУЛЬТУРИ	21
ВЗАЄМОДІЯ З ІНШИМИ КУЛЬТУРАМИ	28
КЛАСИФІКАЦІЯ КУЛЬТУР	33
ДІЛОВІ КУЛЬТУРИ	35
ВИСНОВКИ	38
ПОМІРКУЙТЕ	38
ГЛАВА 2. ЦІННОСТІ, СТАВЛЕННЯ, ПОВЕДІНКА: МІЖКУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ	40
ОСНОВИ КУЛЬТУРНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА	40
ЦІННОСТІ	41
СТАВЛЕННЯ	46
ПОВЕДІНКА	48
АСПЕКТИ ЦІННІСНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА	50
СПРИЙНЯТТЯ ЛЮДИНИ	50
СТАВЛЕННЯ ДО НАВКОЛИПНЬОГО СВІТУ	53
ВІДНОСИНИ МІЖ ЛЮДЬМИ	54
ДІЯЛЬНІСТЬ: ДІЯ ЧИ ІСНУВАННЯ	56
СПРИЙНЯТТЯ ЧАСУ	58
СПРИЙНЯТТЯ ПРОСТОРУ	61
ВИСНОВКИ	61
ПОМІРКУЙТЕ	62

ГЛАВА 3. МІЖКУЛЬТУРНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ	64
ПРОБЛЕМИ МІЖКУЛЬТУРНОГО СПІЛКУВАННЯ	68
ПОМИЛКИ СПРИЙНЯТТЯ	68
ПОМИЛКОВА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ: КАТЕГОРІЇ, СТЕРЕОТИПИ, ДЖЕРЕЛА.....	70
ПОМИЛКОВІ ОЦІНКИ В МІЖКУЛЬТУРНОМУ КОНТЕКСТІ	78
АСПЕКТИ РОЗУМІННЯ ПОВІДОМЛЕНЬ У РІЗНИХ КУЛЬТУРАХ	78
ШВИДКІ Й ПОВІЛЬНІ ПОВІДОМЛЕННЯ	79
ВИСОКИЙ І НИЗЬКИЙ КОНТЕКСТ	80
ПРОСТІР ЯК СПОСІБ КОМУНІКАЦІЇ	85
ЧАС ЯК СПОСІБ КОМУНІКАЦІЇ	87
ШВИДКІСТЬ І СПРЯМОВАНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТОКУ	96
ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ ТА ЇЇ ЗАВЕРШЕНОСТЬ	98
СПОЛУЧЕННЯ КУЛЬТУР	99
ОДЕРЖАННЯ АДЕКВАТНОЇ РЕАКЦІЇ	100
ВИСНОВКИ	103
ПОМІРКУЙТЕ.....	105
ГЛАВА 4. ПОВЕДІНКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: КУЛЬТУРНІ ПАРАМЕТРИ	107
КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В СТИЛІ УПРАВЛІННЯ	109
КУЛЬТУРНІ ПАРАМЕТРИ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН	113
УНІВЕРСАЛІЗМ/ПАРТИКУЛЯРИЗМ	113
ІНДИВІДУАЛІЗМ / КОЛЕКТИВІЗМ	115
НЕЙТРАЛЬНІ/ЕМОЦІЙНІ КУЛЬТУРИ	118
СПЕЦИФІЧНІ/ДИФУЗІЙНІ ВІДНОСИНИ	119
ДОСЯГНЕННЯ/СОЦІАЛЬНИЙ СТАН	121
ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ (СУБОРДИНАЦІЯ)	123
ЗАПОБІГАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	125
МАСКУЛІННІСТЬ/ ФЕМІНІННІСТЬ	127
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА	129
ВИСНОВКИ	134
ПОМІРКУЙТЕ.....	135

ГЛАВА 5. КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	137
Культурні параметри організаційної поведінки	137
Культурні архетипи організацій	145
Стратегії розпізнавання культури організації	153
Стратегії управління культурною різноманітністю	155
Багатокультурні групи	164
Висновки	171
Поміркуйте.....	172
ГЛАВА 6. ЛІДЕРСТВО В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІЛОВОМУ ОТОЧЕННІ	174
Значення лідерства в організаціях	174
Аспекти лідерства	176
Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах	178
Національні стилі лідерства	190
Висновки	200
Поміркуйте.....	201
ГЛАВА 7. КРОСКУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	202
Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв	203
Ранні теорії мотивації	204
Сучасні теорії мотивації	209
Культурна обумовленість теорій мотивації	217
Ставлення до роботи в різних культурах	218
Значення роботи в житті людини	219
Цінності й задоволеність роботою	224
Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі	229
Висновки	234
Поміркуйте	235

ГЛАВА 8. КРОСКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	237
ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	239
ФАКТОРИ УСПІХУ МІЖКУЛЬТУРНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	243
ОСОБИСТІ ЯКОСТІ ТИХ, ЩО ВЕДУТЬ ПЕРЕГОВОРИ.....	243
КОНТЕКСТ ПЕРЕГОВОРІВ	246
СТРАТЕГІЯ ПЕРЕГОВОРІВ: КУЛЬТУРНО-СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД	250
ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРІВ	258
ВИСНОВКИ	267
ПОМІРКУЙТЕ	274
ДОДАТКОВІ ЗАВДАННЯ	276
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	291
ДОВІДКОВО-ІНФОРМАЦІЙНІ ДАНІ	
А. КЛАСИФІКАЦІЯ СВІТОВИХ КУЛЬТУР ЗА ПАРАМЕТРАМИ ГЕРТА ХОФСТЕДА	308
Б. ХАРАКТЕРНІ РИСИ НАРОДІВ РІЗНИХ КУЛЬТУР (КЛАСИФІКАЦІЯ Р.Д.Л'ЮІСА).....	309
В. ЩО ТАКЕ УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕНТАЛІТЕТ?.....	310
ЛІТЕРАТУРА	324
ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ	329

Від автора

Зацікавленість кроскультурним менеджментом виникла у мене завдяки творчому співробітництву факультету економіки та менеджменту Донецького національного технічного університету з колегами з Вищої школи м. Утрехт (Нідерланди) в рамках європейського освітнього проекту. Саме завдяки допомозі голландських професорів відповідний курс став викладатися в нашому ВНЗ англійською мовою.

Грунтовна розробка матеріалів курсу була б також неможлива без змістовних семінарів Консорціуму з розбудови менеджмент-освіти в Україні (CEUME), що проводилися за підтримки амбасади США і USAID, та без щедрої допомоги професора Вікторії М. Майкелоніс з університету Міннесоти (США).

Хочу висловити глибоку подяку професору Біргітті Вольф та доктору Карін Шимф з університету Отто-фон-Геріке (м. Магдебург, Німеччина), які ділилися своїм досвідом та результатами досліджень з питань кроскультурного менеджменту. Завдяки їх відкритості до співробітництва і ентузіазму стало можливим проведення спільного україно-німецького віртуального семінару для студентів обох університетів «Міжкультурний менеджмент і комунікації: німецько-українські перспективи».

Поглибленню розуміння проблематики кроскультурних відносин сприяла і активна участь в європейських проектах та співробітництво з колегами з університету Помпеу Фабра (м. Барселона, Іспанія), університету Екзетера (Велика Британія) тощо.

Особлива подяка за допомогу в підготовці матеріалів книги українською мовою та за доброзичливі й ґрунтовні зауваження щодо змісту – Г.П.Лукаш, завідувачу кафедри української філології і культури Донецького національного університету.

З вдячністю прийму коментарі та побажання щодо змісту, структури й форми подання матеріалу посібника.

Н.Тодорова

ВСТУП

Значення міжнародного бізнесу, що постійно зростає в сучасному світі, створює попит на менеджерів, обізнаних у міжнародному управлінні й кваліфікованих для роботи із представниками інших країн. Кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі й навчає їх працювати в компаніях, де персонал і клієнти є представниками різних культур. Курс збирає приклади та свідчення про типову організаційну поведінку в різних країнах, узагальнює, описує й порівнює їх і, таким чином, допомагає зрозуміти й поліпшити взаємодії й відносини між співробітниками, клієнтами, постачальниками й партнерами. Кроскультурний менеджмент розширює можливості внутрішнього управління в сфері, що охоплюють міжнародні й міжкультурні відносини.

З поширенням міжнародної торгівлі, зростає необхідність зрозуміти способи, якими інші нації організовують свої види комерційної діяльності, довідатися про них більше. Розуміючи підходи до ведення бізнесу в інших країнах, можна оцінити потенційні вигоди й проблеми співробітництва з ними, і таким чином, прийняти компетентні рішення щодо того, як працювати з тими чи іншими народами, і з'ясувати, чи потрібні для цього які-небудь спеціальні умови чи підходи.

Щоб подолати складності й використати можливості, що виникають на вкрай конкурентному сучасному міжнародному ринку, менеджерам довелося докорінно змінитися за останні роки. У минулому вони, як правило, взаємодіяли в рамках чітко встановленої структури й культурної ієрархії. Тепер з'ясовується, що методи, якими вони раніше користувалися ефективно при веденні бізнесу у своїй власній країні, не обов'язково працюють у ділових контактах з іноземцями. На відміну від американського чи японського стилів управління, які, по суті, базуються на одній культурі, концепція європейського менеджменту ґрунтується на культурній розмаїтості. Замість того, щоб головним чином концентрувати свою увагу, досвід і навички на одній європейській країні, менеджерам тепер доводиться мати справу з багатьма країнами, а деяким дійсно доводиться виробляти в собі компетенції глобального масштабу. Замість того, щоб зосередитися на тому, як бути ефективним в одній зарубіжній культурі, їм доводиться дізнаватися про багато культур і працювати в багатонаціональних командах із представниками

різних націй. Здатність адаптуватися й привести свій стиль ведення бізнесу у відповідність зі стилем інших культур відіграє важливу роль у їхніх успіхах чи невдачах. Крім того, сьогодні їм часто доводиться використовувати свої міжкультурні навички не тільки за кордоном, але й у себе вдома.

Міжнародні менеджери, як всі люди, несуть із собою свій власний “культурний багаж”, свої упередження й стереотипи, своє сприйняття й системи цінностей. У стресових і критичних ситуаціях важко уникнути суб’єктивних оцінок і не дивитися на проблеми з погляду власної культури, часто із високим ступенем етноцентризму. Для них культурний шок – це дуже реальне явище, що тією чи іншою мірою торкається кожного. Розуміння цього й вироблення відповідних стратегій, що допомагають подолати культурний шок, істотні для успішної роботи.

Ефективна професійна діяльність менеджера в міжнародному масштабі – непросте завдання, що вимагає специфічного діапазону компетенцій. Дослідження необхідних якостей міжнародних менеджерів, розпочате центром дослідження бізнес-школи Ешпідж (Ashridge, Великобританія), визначило ключові характеристики, серед яких – повага до культури й емпатія, навички міжособистісного спілкування в міжнародному контексті, спроможність працювати в інтернаціональних командах й здатність адаптуватися до нових ситуацій, а також володіння іноземними мовами. Провідні організації з найму на роботу управлінських кадрів, крім сильних професійних навичок вимагають такі характеристики міжнародних менеджерів: розуміння культур і сприйнятливості до культурних розходжень, гнучкість і творчий потенціал, знання мов, відносини, вільні від забобонів, стереотипів й етноцентризму.

Міжнародному менеджеріві висуваються сьогодні істотні вимоги, зокрема:

- ☞ здатність функціонувати в складному, невизначеному середовищі, що характеризується постійними змінами;
- ☞ здатність одержувати й інтегрувати інформацію через полікультурні фільтри;
- ☞ здатність розуміти специфіку зарубіжних культур і прагнення інших націй та відповідно адаптувати прийняття власних рішень.

Отже, *кроскультурний менеджмент* – це здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягти найкращих результатів у бізнесі. Ацуші Фунакава вважає, що кроскультурний менеджмент вивчає, як люди та організації в глобальному середовищі враховують культурні розбіжності, що виходять за межі однієї країни. Ричард Мід глибше розглядає це явище і визначає кроскультурний менеджмент як співпрацю з представниками іншої культури, максимальну толерантність до розбіжностей та визнання пріоритетів партнерів-іноземців, коли розробляються пріоритети спільні. На думку Ненсі Адлер, кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі та описує організаційну поведінку в різних країнах та культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки та прагне зрозуміти і покращити взаємодію між працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами з різних країн та культур.

Разом з поняттям *кроскультурний менеджмент* в літературі існує і поняття *управління розмаїтістю*. Кроскультурний менеджмент стосується більше представників різних культур, які працюють на компанію в середовищі, яке може бути новим для деякого з них (наприклад, працівники з різних країн працюють разом на автомобільному заводі в Польщі, Україні, Туреччині чи Іспанії). Управління розмаїтістю потрібно для взаємодії людей, які представляють різні етнічні групи, культури, віки, раси, релігії тощо в однорідному середовищі (наприклад, представники різних меншин працюють на американську компанію в США).

Кроскультурний менеджмент як теоретичний курс виник на межі кількох дисциплін. Це

- ☞ міжнародний менеджмент та бізнес (наприклад, поведінка керівників в різних країнах та розбіжності в методах ведення бізнесу);
- ☞ організаційна теорія і поведінка (наприклад, вплив культури на різні організаційні функції такі, як управління персоналом чи розвиток організації)
- ☞ теорія культури (наприклад, порівняння ціннісних орієнтацій щодо роботи в різних країнах)
- ☞ ділове спілкування (наприклад, вплив культури на вербальне та невербальне спілкування, порівняння стилів комунікації в різних країнах)


Кроскультурний менеджмент на практиці означає усвідомлення культурних розбіжностей та розробку відповідних дій. Він має допомогти


- ☞ сформулювати культурні розбіжності, як національні, так і корпоративні;
- ☞ усвідомити та інтегрувати базові цінності цих культур в практику менеджменту;
- ☞ поєднувати визнання культурних розбіжностей з глобальними стратегічними пріоритетами корпорацій.


Мета цієї книги – допомогти майбутнім менеджерам виробити в собі розуміння й сприйнятливість до міжкультурних особливостей і проблем, що виникають на сьогоденній міжнародній діловій арені й гідно зустріти можливості й складності, що виникають в управлінні й веденні переговорів в складному міжкультурному оточенні.

Ми розглянемо вплив культури на організаційну поведінку в сучасному світі, визначимо причини культурних розходжень, що проявляються в цінностях, пов'язаних з роботою. Різне ставлення до часу й простору, інформаційного потоку, ухвалення рішень й лідерства – це тільки деякі з багатьох параметрів культури, які стануть об'єктом обговорення. Мова йтиме про питання, пов'язані з національними розходженнями, які виникають в практиці управління, і про те, як ці розходження можуть впливати на ефективність організацій й їхніх співробітників.

Посібник має забезпечити читача основними поняттями й сприяти формуванню навичок, необхідних для того, щоб зрозуміти й доречно застосовувати різні теорії й методи управління, що вивчають в курсах менеджменту, в міжнародному контексті. Він допоможе подивитись на кроскультурну специфіку управлінських функцій, на міжкультурні розходження й проблеми роботи в різноманітному виробничому оточенні, де люди можуть не розділяти ті самі базові цінності й установки. Ми спробуємо оцінити застосовуваність класичних теорій управління для розв'язання реальних проблем, властивих багатонаціональним організаціям.


Посібник містить вісім глав, кожна з яких починається з переліку основних питань теми і завершується короткими висновками. Символ  в тексті позначає визначення, що потребують особливої уваги читача. В

кінці кожної глави міститься розділ  «Поміркуйте», де наведені ключові питання, які потребують від читача роздумів і самостійного аналізу матеріалів глави стосовно їх власного досвіду. В кінці посібника розташовані:






Додаткові завдання , що містять ситуативні вправи для обговорення та практичного застосування теорій, що вивчаються, та культурну інформацію до них;

Тести для самоконтролю ;

Довідково-інформаційні дані , завдяки яким читачі зможуть аргументовано формулювати свої висновки;

Відповіді на тестові завдання , що мають допомогти читачеві в самостійній роботі над курсом.

Матеріали книги покликані сприяти

-  розвитку культурної самосвідомості читачів, умінню дізнаватися, оцінювати й чітко формулювати своє власне культурне походження, включаючи ті переконання й практику в галузі управління бізнесом, на які їхня національна культура має визначальний вплив і які вони привнесуть на своє робоче місце;
-  кроскультурній поінформованості, виробленню уміння розпізнавати, яким чином інші культури схожі чи відрізняються від їх власної, уміння бачити й пояснювати поведінку людей й організацій з погляду представників іншої культури;
-  розвитку навичок кроскультурної комунікації, уміння впевнено й ефективно спілкуватися з тими, чії цілі, взаємини, моделі поведінки й культурне походження значно відрізняються від наших власних;
-  виробленню практичних навичок чуйно, толерантно та відкрито реагувати на культурні особливості, уміння розпізнавати й аналізувати культурні компоненти організаційних проблем;
-  розумінню складностей кроскультурної адаптації, виробленню навичок визначення джерел стресу при переході з культури в культуру.

Набування цих професійно необхідних якостей-компетенцій починається з усвідомлення того, наскільки глибоко поведінка обумовлена власною культурою людини й, у багатьох випадках неусвідомленими, забобонами й упередженнями. За образним порівнянням Г.Хофстеда, усвідомити це – однаково, що пройти «*кризу*

дзеркало»: поки люди дивляться у дзеркало, вони бачать тільки своє власне зображення, яке відбиває їхні упередження й стереотипи, але коли вони починають дивитися крізь дзеркало, вони набувають можливість побачити інший світ, випробувати й зрозуміти цей світ самостійно. Книга, яку ви тримаєте в руках, – ваш путівник у культурне «задзеркалля» сучасних ділових взаємин.

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ

- Що таке культура?*
- Рівні культурного програмування*
- Типові реакції на незнайомі культури*
- Взаємодія з іншими культурами*
- Класифікація культур*
- Ділові культури*

Ми вже звикли до думки про те, що живемо в «глобальному селищі», де перетинання кордонів у цілому не створює особливих проблем завдяки ефективним системам сучасних комунікацій. Менеджери, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, усе частіше стикаються із широкими міжнародними перспективами, які висувають додаткові вимоги до витрат часу, фізичної витримки, професійної підготовки й інтелекту професіонала. Подорожуючи з діловими цілями, сучасні менеджери повинні бути готовими у будь-який момент відправитися у відрядження за кордон й успішно діяти в широкому діапазоні східних і західних культур, аби встигнути за змінами, що відбуваються в сучасному бізнесі й залишатися конкурентоспроможними. Авіакомпанії конкурують між собою, щоб забезпечити їх зручним транзитом і створити їм умови, за яких бізнесмени прибували б до місця призначення свіжими й відпочилими. Але як тільки представники компаній ступають на землю тієї чи іншої країни, вони залишаються один на один з новою культурою, різними мовами й діловими стилями. Як навчитися розуміти калейдоскоп культур і діяти в цих культурах ефективно й максимально швидко?

Написано багато літератури, що ілюструє грубі культурні помилки в міжнародних ділових відносинах. Довгі списки помилок супроводжуються списками рекомендацій і табу для ділових людей, що працюють за рубежом. Однак вони не можуть охопити все, і списки міжкультурних помилок продовжують рости, тому що відсутнє розуміння не стільки того, якою є специфіка тієї чи іншої культури, скільки того, що є *причиною* культурних розходжень.

Культуру в її повсякденному зовнішньому прояві, «на сцені, на очах» (англ. – front-stage), легше всього спостерігати й на неї найпростіше реагувати. Співрозмовники можуть відповісти на культурні репліки й змінити своє власне поводження, створюючи між собою свою власну ділову культуру. У той же самий час, їхні культурні джерела, культурна «біографія» є причиною «закулісного» (англ. – back-stage) поводження. «Закулісна» поведінка зазвичай є неусвідомленою, але вона більш суттєва, оскільки визначає способи прийняття рішень, дотримання строків виконання завдань, оцінку важливості подій і т. і. Сторонній людині набагато важче побачити й пояснити «закулісну» поведінку, ніж поведінку «на сцені». Якщо ж зрозуміло, *чому* щось відбувається в даній культурі так, а не інакше, виникає можливість пояснювати і «закулісну» поведінку, бачити її причини, адекватно її тлумачити й реагувати на неї.

Відповідь на питання «**чому?**» – сутнісне для розуміння культури того чи іншого народу. Якщо зрозуміло, чому люди цінують одне, можна з великою мірою ймовірності припустити, чому вони цінують і щось інше. Якщо зрозуміло, чому вони поведуться певним чином, можна інтерпретувати й іншу поведінку з великим ступенем точності. Як тільки виникає розуміння того, що даний народ вважає важливим, і як поведуться його окремі представники, можна впевнено вступати з ними в ділові відносини.

Що таке культура?


Герт Хофстед, автор досліджень з міжкультурної комунікації й організаційної поведінки, називає культуру «програмним забезпеченням розуму». Л.Бимер та І. Варнер далі розвивають цю комп'ютерну аналогію: культура – це *операційне середовище*, що дозволяє програмам працювати. Культура подібна DOS чи Unix чи Windows: це – те, що дозволяє нам обробляти інформацію в різних специфічних прикладних програмах. Метафора "*windows*" (*вікна*) – дуже приваблива в описі культури: культура

– це існуючий у нашій свідомості набір «вікон», через які ми дивимося на навколишню дійсність.

Існує безліч визначень культури з позицій антропології й організаційної поведінки. Гудикунст і Кім порівнюють культуру з теорією «інтерпретації світу й знання, як поводитися». Едвард Хол, відомий дослідник культур, писав, що культура – це ті «глибокі, загальноприйняті невисловлені переживання, спільні для представників даної культури, які вони передають несвідомо і які формують те тло, щодо якого оцінюються всі інші події». Герт Хофстед вважає, що культура «для людського співтовариства є тим, чим для людини є його особистість, індивідуальність». Бріслін думає, що культура складається з ідеалів, цінностей і припущень про життя, спільних для широкого кола людей, які керуються ними у виборі тієї чи іншої поведінки. Для Самовар й Портера культура «проявляється й у структурах мови й мислення, і у формах діяльності й поведінки. Ці структури стають моделями для спільних адаптивних дій і стилів значимої поведінки, які дозволяють людям жити в суспільстві в межах даного географічного оточення при даному стані технічного розвитку». Нарешті, Кондон і Юзеф нагадують про те, що «ми не можемо відокремити *культуру* від *спілкування*, оскільки, як тільки ми починаємо говорити про одне, ми також майже неминуче говоримо й про інше».

Багато вчених намагалися дати визначення культури: Кребер і Клюкхолн нарахували 164 дефініції. Проте, не існує вичерпного визначення, яке б точно описало поняття «культура». Таке визначення нелегко сформулювати, тому що значення культури є різним для кожної окремої людини. Воно залежить від обставин у суспільстві, у якому людина формується, і багатьох інших факторів, що впливають на її повсякденне життя. Розуміння культури розвивається залежно від накопичених переживань людини. Якщо людина говорить про свою культуру, це – тільки її особисте, суб'єктивне уявлення про те, як ця конкретна людина розуміє культуру. Культура виразно міняється й від країни до країни. У розмови про національну культуру часто залучені упередження й забобони.

Проаналізувавши більше ста різних визначень культури, Кребер і Клюкхолн запропонували одне з найбільш всеосяжних і загальноприйнятих визначень:

 Культура складається з явних і неявних моделей поведінки, які набуваються й передані символами, що становлять характерні досягнення людських груп, включаючи їхнє втілення в пам'ятках матеріальної культури; суть культури складається із традиційних (тобто історично отриманих і відібраних) ідей й особливо сполучених з ними цінностей; культурні системи можна, з одного боку, розглядати як продукти дії, з іншого – як елементи, що спричинятимуть майбутні дії.

Культура – це послідовні, надбані, спільні уявлення групи людей про життя, що визначають ступінь важливості того чи іншого явища, що забезпечують ставлення до того, що є доречним і диктує поведінку.

 Культура тому –

- ☞ **це спільна, колективна система значень.** Культура диктує те, на що звертають увагу групи людей. Вона визначає відчуття світу, сприйняття самого себе й організацію самого життя. Члени групи мають спільні моделі, що дозволяє їм бачити те саме й поєднує їх. Кожна людина привносить із собою вивчені набуті засоби пошуку значень у своїх переживаннях. Культура – це те, що (як у випадку моралі, законів і звичаїв) формує поведінку й структурує особисте сприйняття світу. Для того щоб відбулася ефективна стійка й значима взаємодія, люди повинні мати спільну для всіх систему значень.
- ☞ **явище релятивне.** Не буває абсолютної культури. Різні культури відчують світ по-іншому й мають різні способи поведінки, і не існує стандартного набору властивостей, на підставі яких одну групу можна вважати якісно переважаючою, чи нижчою стосовно іншої групи. Кожна національна культура – відносна в порівнянні з тим, як інші культури сприймають світ.
- ☞ **явище набуте.** Культура набувається із соціального навколишнього середовища, а не передається генетично. Старші в групі прагнуть передати її молодим.
- ☞ **явище групове.** Культура – це колективне явище, що визначає цінності й значення, спільні для всіх членів групи.

Якщо б визначення чи пояснення культури не було обране, всі вони мають одну спільну особливість: всі вони базуються на особистих переживаннях і

досвіді. Це – кращий спосіб довести й з'ясувати що-небудь про культуру. Щоб зрозуміти різні типи культури, дослідникам необхідні безпосередні спостереження й переживання. Так само, як і менеджерам, якщо вони хочуть працювати на міжнародній арені й досягати успіху. Щоб успішно працювати в полікультурному оточенні, важливо вивчати й усвідомлювати культурні розходження й особливості.

Очевидно, що недостатньо розділити нації на категорії, наприклад, виділити італійців як людей, що проводять більшу частину свого часу на сонці, споживаючи піцу й вино. Щоб стати успішним на міжнародному ринку, необхідно довідатися про щось більше. Головна складність для менеджерів – побороти свою короткозорість. Потрібен час, щоб виробити відкрите ставлення й сприйнятливості до чужих культур, які дозволять менеджерам ретельно вивчити іноземний ринок і виявити потреби, що на ньому існують, а не переносити туди потреби внутрішнього ринку своєї країни.

Прикладом того, яких помилок може припуститись менеджмент, якщо не враховує специфіку іноземного ринку, є Євродісней у Парижі (Франція). Керівництво Діснея явно проігнорувало багато важливих питань, які вони самі повинні були б порушити перед пуском цього проекту. Одна з таких помилок була також пов'язана з культурним аспектом. Наприклад, Євродісней забороняє вживання алкогольних напоїв у парку. Особливо цим були збентежені відвідувачі-французи, оскільки вживання вина з їжею є типовим для французької культури. Пізніше це правило змінили, але спочатку культурні традиції французького народу не було враховано.

Щоб зрозуміти розбіжності між менеджментом усередині країни й у міжнародному масштабі, необхідно зрозуміти першооснови, за якими культури змінюються.

Менеджери часто розглядають культуру як «колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї групи людей від іншої, ... взаємодіючи сукупність спільних характеристик, що впливають на те, як група людей реагує на своє навколишнє середовище». Герт Хофстед пояснює, що культура лежить десь між людською природою, з одного боку, і окремою особистістю, з іншого. Рис. 1.1 показує три рівні в розумовому

програмуванні людини за Хофстедом. У цілому, ми бачимо в людях представників інших культур, якщо способи їхньої життєдіяльності як групи значно відрізняються один від іншого.



Рис. 1.1 – Три рівні розумового програмування людини

Таким чином, якими б різноплановими й всеосяжними не були б визначення поняття «культура», якими б різноманітними не були погляди вчених на цей предмет, беззаперечно ми можемо сказати тільки, що культура *НЕ* є

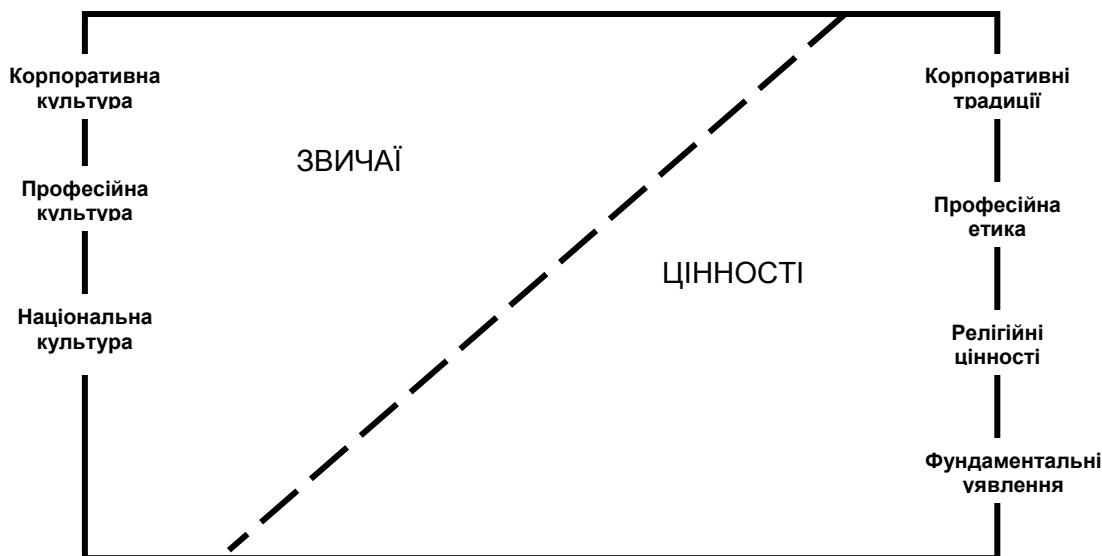
- ☞ «правильною» чи «неправильною»,
- ☞ успадкованою чи вродженою,
- ☞ ознакою індивідуальної поведінки (у рамках кожної національної культури існує широкий діапазон індивідуальних цінностей і варіантів поведінки).

Рівні культурного програмування

Кожна людина зберігає в собі декілька шарів культурного «програмування». Цей процес починається в дитинстві, коли дитина вивчає основні цінності: що правильно й неправильно, добре чи погано, логічно й нелогічно, красиво й потворно. Цей «первинний шар» культури – найглибший і буде мінятися відповідно до культури, у якій ми ростемо. Багато психологів думають, що основні цінності людини починають формуватися приблизно в 10-тилітньому віці, і змінити їх нелегко.

Інші рівні культури вивчаються чи «програмуються» у процесі освіти, освоєння професії чи ремесла й у процесі функціонування на робочому місці. Деякі з аспектів культури, вивчені пізніше, мають відношення до

умовностей й етики в професії. Ці рівні включають скоріше способи поведінки чи загальноприйнятую практику, а не фундаментальні уявлення про суть речей (рис. 1.2).



Джерело: Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw Hill.

Рис. 1.2 – Рівні культурного «програмування».

Багато досліджень присвячено постійним змінам, яким піддаються культури. Агентами змін є всесвітні корпорації, такі, як Coca-Cola чи Sony. Популярна культура – вірніше її продукція, що широко використовується (музика, продовольство, одяг тощо) – дійсно постійно змінюється. Але «закулісна» культура, цінності, взаємини й поведінка, які були вивчені з народження, міняються дуже незначно й дуже повільно.

Найбільш істотна зміна в суспільній організації відбувається під впливом економічних змін. Технічний прогрес називають агентом культурних змін, оскільки це – спосіб, за допомогою якого людство взаємодіє із довкіллям. Потрібні дослідження культурних цінностей багатьох поколінь для того, щоб показати, що культури в дійсності міняються, і що ця зміна – більше, ніж просто зміщення акцентів на цінностях, що існують у рамках цієї культури. При цьому виявляється, що культури залишаються практично незмінними на глибоких рівнях й міняються тільки на поверхні, у своєму зовнішньому прояві, де й процвітає поп-культура.

Через те, як, коли й у якій послідовності людина засвоює цінності й способи поведінки, її здатність піддаватися змінам також різна: окрема людина й суспільство мають нижчу здатність до змін, ніж організації.

Розуміння Хофстедом культури як стабільної єдності пізніше

розвинулося у *культурно-релятивістський* підхід. Підставою для такої концептуальної зміни стало сучасне розуміння культури як продукту комунікації. В процесі спілкування люди уточнюють своє розуміння світу, вивіряють, які цінності та переконання є найпотужнішими. Саме тому автори семіотичного (Geertz 1994) або конструктивного (Gertsen, Soderberg, Torp 1998) підходу до культури стверджують, що культура динамічна, тому що в процесі спілкування люди мають змогу змінювати свою культуру.

Однак, оскільки ми набуваємо свою культуру в дитинстві, наші стандарти мислення, відчуття та поведінки є більшою мірою підсвідомі та їх неможливо швидко змінити. Оскільки лєвова частка культури залишається невидимою, її порівнюють з айсбергом, 80% якого знаходиться під поверхнею води. “Над водою” можна бачити такі артефакти та приклади культури як їжа, одяг, фізичні риси. “Під водою” ж знаходяться такі невидимі аспекти, як цінності, переконання, відчуття, припущення та стилі спілкування.

Типові реакції на незнайомі культури

Найбільш звичайною реакцією на культурну розмаїтість є прагнення людей, так чи інакше, уникнути адаптації до неї. Природна людська реакція полягає в неприйнятті розбіжностей. Ми чи наполягаємо на подібності й вимагаємо, щоб люди були схожі на нас, чи заперечуємо розходження, воліючи не бачити їх, навіть коли вони існують. Набагато зручніше думати, що ваша власна культура – це все, що вам необхідно знати, і що краще неї нічого бути не може, чим прийняти більш ризиковану для себе відкритість до несхожості інших культур.

Припущення про перевагу. Універсальна реакція на розбіжності в культурах така: «звичайно вони інші, але ми – кращі». Така реакція ігнорує розходження, роблячи їх незначними у порівнянні із власною культурою. Більшість культур вважає свої власні цінності й звичаї кращими, ніж цінності й традиції інших народів світу.

Місництво, чи парокіалізм, означає погляд на світ винятково крізь призму власних поглядів і перспектив: «наш спосіб життя і наші цінності – найкращі і єдино можливі, все інше навіть не заслуговує на увагу, як щось недорозвинене й недосконале». Людина з вузькою перспективою не визнає ні існування відмінних від її власних підходів інших людей до життя й роботи, ні той факт, що ці розходження можуть мати серйозні наслідки. Люди у всіх культурах певною мірою обмежені. Останнім часом і

журналісти, і політичні діячі, і менеджери одностайно засуджують парокіалізм американців. Американці володіють меншою кількістю іноземних мов, демонструють меншу зацікавленість у розумінні інших культур, і більш беспорядні в міжнародних ділових ситуаціях, ніж більшість їхніх торговельних партнерів. У своїй роботі «Недорікуватий американець» конгресмен Сполучених Штатів Пол Саймон журився із приводу неосвіченості жителів США у сфері іноземних мов, і підкреслив, що американці дорого розплачуються за це в дипломатії, комерції, економіці й культурі.



Місництво, чи парокіалізм, – це погляд на світ винятково крізь призму власних цінностей і перспектив: «наш спосіб життя і наші цінності – найкращі і єдино можливі, все інше не заслуговує на увагу як щось недорозвинене й недосконале».

Статистичні дослідження показали, що тільки в поодиноких випадках кар'єру 87 керівників 50-ти найбільших американських багатонаціональних корпорацій насправді можна назвати міжнародною: 69 з них взагалі не мали зарубіжного досвіду, за

винятком інспекційних поїздок. Беручи до уваги, що майже дві третини (62%) американських керівників сьогодні вважають, що для керівників бізнесу завтрашнього дня дуже важливо приділяти «особливу увагу міжнародній перспективі», тільки третина з них (35%) вважає істотним наявність досвіду роботи поза Сполученими Штатами, і менше ніж одна п'ята (19%) вважає дуже важливим вивчення іноземних мов. Для порівняння, 82 відсотки керівників-неамериканців вважають міжнародну перспективу дуже важливою для майбутніх топ-менеджерів; удвічі більше неамериканців (70% проти 35%) вважають дуже важливим досвід роботи поза рідною країною, і більш ніж у три рази більше неамериканців (64% проти 19%) вважають дуже важливим знання іноземних мов.

Чому так багато американців довгі роки ігнорували потребу думати й діяти глобально? Як вважає Ненсі Адлер, парокіалізм американців зрозумілий, і в той же самий час, веде до поразок та невдач. Оскільки Сполучені Штати мають такий великий внутрішній ринок (понад 225 мільйонів чоловік), і англійська мова стала міжнародною мовою ділового спілкування, багато американців вважають, що їм не потрібно говорити іншими мовами, їздити в інші країни, щоб досягти успіхів в корпоративному світі. Такий обмежений погляд на світ далекий і незрозумілий для молодих шведів, ізраїльтян, китайців чи українців.

Політичне й технологічне панування Сполучених Штатів, що існувало раніше, також переконало багатьох американців в тому, що вони можуть вести бізнес винятково з позицій американських інтересів. У багатьох галузях, де американська технологія була єдиною наявною передовою технологією, потенційним іноземним клієнтам нічого не залишалося, як «купувати американське». Міжнародний діловий досвід був непотрібний, тому що продукція сама себе продавала. Проекти передачі технологій Сполучених Штатів країнам третього світу далі сприяли вкоріненню звички розглядати світ з американської перспективи.

Сполучені Штати продовжують мати великий внутрішній ринок, англійська мова й далі буде мовою міжнародного бізнесу, і технологічна перевага й далі буде характерною рисою багатьох американських галузей промисловості. Проте, сфера бізнесу швидко поширюється за межі національних кордонів; обмеженість монолінгвізму (знання тільки однієї мови) стає усе більше очевидною; і технологічна перевага США в багатьох галузях промисловості давно стала приємним спогадом. Глобальна конкуренція з початку 1990-х, робить парокіалізм згубним. Жодна нація не може дозволити собі діяти так, начебто вона є єдиною в цьому світі (= *парокіалізм*) чи кращою, ніж інші нації (= *етноцентризм*). Економіка Сполучених Штатів нерозривно пов'язана зі станом економіки інших країн. Подібно діловим людям в усьому світі, американцям доводиться тепер конкурувати у міжнародному масштабі.

З позицій країни з перехідною економікою, українці добре розуміють важливість міжнародної перспективи, міжнародного досвіду й володіння іноземними мовами. Ми маємо потребу в точному знанні й розумінні міжкультурних розходжень, щоб одержати «нашу частку конкурентної переваги» у сучасному процесі глобалізації.

Етноцентризм. У своїй книзі «*Культури й організації*», Герт Хофстед наводить стародавній дитячий віршик

Німці живуть у Німеччині, римляни – у Римі,
Турки живуть у Туреччині, а англійці – вдома.

[J.H.Göring, дитячий віршик 1909, Цит. за Hofstede, *Культури й Організації*, с. 235]

Жартівливі рядки відображають більш ніж серйозну тенденцію: представники різних культур у глибині душі переконані, що їхня власна культура – є *правильною*. Повсюдно люди схильні вважати, що їх рідна

культура є правильною і нормальною, і оцінювати всі інші культури залежно від того, наскільки вони схожі на їх власну. Більшість людей, особливо ті, у кого досвід спілкування з іншими культурами невеликий, думають, що їхня власна культура (етнічна приналежність) перебуває в центрі людського досвіду. Такий підхід одержав назву «етноцентризм». Чим ближча інша культура до вашої власної, тим правильнішою вона вам здається. Поряд з тенденцією віддавати перевагу культурам, які подібні до нашої, існує й уявлення про те, що якщо між культурами є розходження, це небезпечно чи неправильно. Таким чином, етноцентризм може привести до самовдоволення й самозаспокоєності: вважаючи власну культуру найкращою й правильною, ми можемо не вживати зусиль, щоб спробувати побачити те, що лежить за її межами, можемо вважати неважливим саме розуміння інших культур.



Етноцентризм – це оцінка людиною всіх інших культур залежно від того, наскільки вони схожі на її власну культуру, що сприймається як правильна, нормальна та краща за всі інші.

Бізнес-організації, які довели, що вони можуть досягти успіху в одній культурі, часто посідають етноцентричну позицію: «ми знаємо, як змусити це працювати на нас вдома, так що ми зможемо змусити це працювати на нас де завгодно».

Звичайно, вивчення іншої культури вимагає часу, зусиль і ресурсів, і організації набагато легше діяти з етноцентричної позиції. Але, на жаль, така позиція може їй дуже дорого коштувати: згадайте Євродісней у Парижі.

Припущення про спільність. Часто від мандрівників, що повернулися з-за кордону, можна чути коментар: «Може вони говорять (одягаються, їдять і т.д.) по-іншому, але по своїй суті вони – такі ж самі, як і ми». Однак цей коментар глибоко помилковий і потенційно небезпечний. Люди по суті своїй *НЕ* схожі. Оскільки культура – це цілісне узагальнене уявлення про всесвіт, виходячи з якого люди оцінюють значення життя й свою поведінку, вони починають діяти в різних операційних навколишніх середовищах, управляють різним програмним забезпеченням, мають різну базу даних й обробляють інформацію по-різному.

Проектована пізнавальна подібність (рис. 1.3) – це припущення про те, що люди більше схожі на вас, чим це є насправді, чи що ситуація більше подібна вашій, коли фактично це не так. Проектована подібність відображає природний і звичайний процес. Американські дослідники Бюргер і Бас працювали із групами менеджерів із чотирнадцяти різних

країн. Вони попросили кожного менеджера описати кар'єрні й життєві цілі колеги з іншої країни. У кожному випадку менеджери припускали, що їхні іноземні колеги більш подібні до них, ніж це було насправді. Люди можуть домовитися про цілі: наприклад, про корпоративні цілі організації, але методи, якими вони можуть прагнути досягти цих цілей, будуть різними.

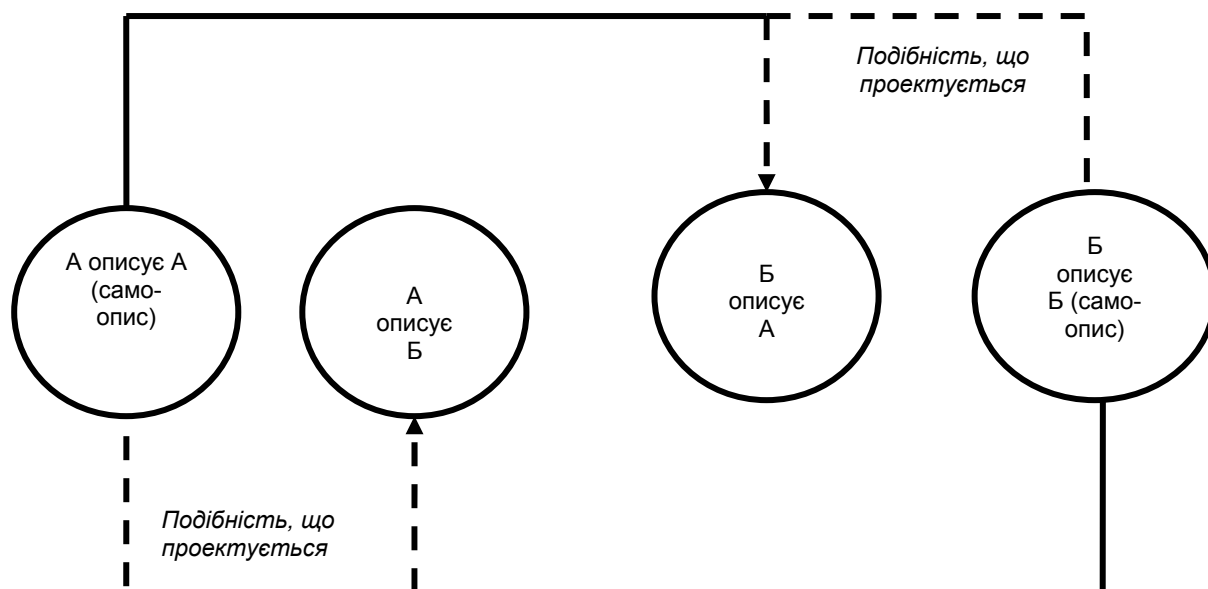


Рис. 1.3 – Проектована подібність

Проектована подібність включає припущення, уявлення і фактично сприйняття подібності, коли реально існують розходження. Подібність, що проектується, особливо заважає людям у міжкультурних ситуаціях. Південноафриканець може припустити, що його грецький колега – більше схожий на жителя Південної Африки, чим це фактично має місце. Єгиптянин може припустити, що його чилійський колега більше схожий на нього, чим це є насправді. І коли вони діють на підставі такої передбачуваної подібності, ці дії можуть виявитися недоречними й, отже, неефективними.

В одній притчі говориться про великий потоп, що нищив на своєму шляху геть усе. Мавпі пощастило вибратися зі смертоносного потоку й піднятися на гілку великого міцного дерева. Опритомнівши, мавпа глянула вниз і побачила у воді рибу, що важко прокладала собі шлях проти течії. Не роздумуючи, вона кинулася рятувати рибу і вихопила її з води. Неважко догадатися, як жалюгідно закінчилася для риби ця «допомога».

Ця притча – яскравий приклад проектованої подібності, в основі якої лежить *підсвідомий парокіалізм*: я припускаю, що є тільки один спосіб існування – мій спосіб; я припускаю, що є тільки один спосіб бачення світу – мій; я тому розглядаю інших людей щодо самого себе й свого світогляду. У людей може виникати ілюзія розуміння, при цьому вони абсолютно не усвідомлюють існування нерозуміння. «Я прекрасно Вас розумію, але Ви не розумієте мене» – от висловлення, типове для такої ситуації. У всіх учасників процесу спілкування може виникнути колективна ілюзія взаємного розуміння. У такій ситуації, кожна зі сторін може пізніше зацікавитись, чому інші партнери не поводяться відповідно до «угоди», якої вони досягли.



Проектowana пізнавальна подібність – це припущення про те, що представники інших культур більше схожі на вас, чим це є насправді, чи що їх ситуація більше подібна вашій, коли фактично це не так.

Самі міжнародні менеджери не вважають себе обмеженими місницькими поглядами. Вони думають, що, подорожуючи по усьому світі, вони досить досвідчені, щоб зрозуміти точку зору іноземця. Однак, це не завжди так.

У той час, як точку зору іноземця важливо розуміти й шанувати, зовсім не обов'язково її приймати чи переймати. Тверда прихильність нашій власній системі вірувань – це форма місництва, а місництво лежить в основі проектованої подібності.

Бізнес – явище полікультурне; жодна організація не може дозволити собі розвиватися з думкою, що всі представники різних культур прагнуть відповідати одній культурі, чи що колись розбіжності перестануть існувати. Тому ключовим для бізнесу є пошук *способів, здатних допомогти людям, які думають по-різному, працювати разом.*

Важливість самопізнання

Найкраща порада для ведення бізнесу між культурами – це відкритість до всього, з чого можна довідатися про іншу культуру, щоб найефективніше спілкуватися з її представниками. Таку ж відкритість необхідно застосовувати до себе й до власної культури.

Щоб зрозуміти іншу людину, необхідно спочатку зрозуміти самого себе. Це нелегко, тому що більшість із того, що становить культуру, усмоктується нами підсвідомо в процесі дорослішання й соціалізації. Прозора природа культурних «вікон» становить основні труднощі в

прагненні дійти згоди із власною культурою. Чим глибше вкорінено культурні цінності й відносини, тим менш усвідомленими вони є, і тим важче вони для вивчення.

Більшість людей припускає, що те, що вони без усяких сумнівів вважають *природним*, природно для всіх людей на цій планеті. Тільки при контакті із чимсь іншим більшість людей виявляють, що ідеї, які вони вважають абсолютними істинами, фактично культурно обумовлені, і коли кинуто виклик фундаментальним уявленням, єдиною типовою реакцією на це стає визнання положень іншої культури ірраціональними.

Етнорелятивізм. Сприйнятливість до інших культур не дано нам від природи. Вона не є частиною нашого первісного минулого, не характеризує більшу частку людської історії. Виховання й навчання міжкультурним відносинам – це підхід до зміни нашої «природної» поведінки. Поняття й навички, набуті в цій галузі, допомагають перебороти традиційний етноцентризм і дослідити нові відносини між різними культурами. Дослідники виділяють такі етапи міжкультурного навчання: етноцентризм, поінформованість, розуміння, схвалення/повага, здатність відчувати тонкі розходження/достойнства, вибіркоче прийняття, і, зрештою, асиміляція, адаптація, бі-культурність, мульти-культурність.



Етнорелятивізм – це розуміння культур тільки відносно одна одної, а специфічної для інших культур поведінки тільки в рамках культурного контексту.

Фундаментальним для етнорелятивізму є припущення, що культури можна зрозуміти тільки відносно одна одної, і що специфічне поведіння можна зрозуміти тільки в рамках культурного контексту. Не існує абсолютного стандарту правильності чи

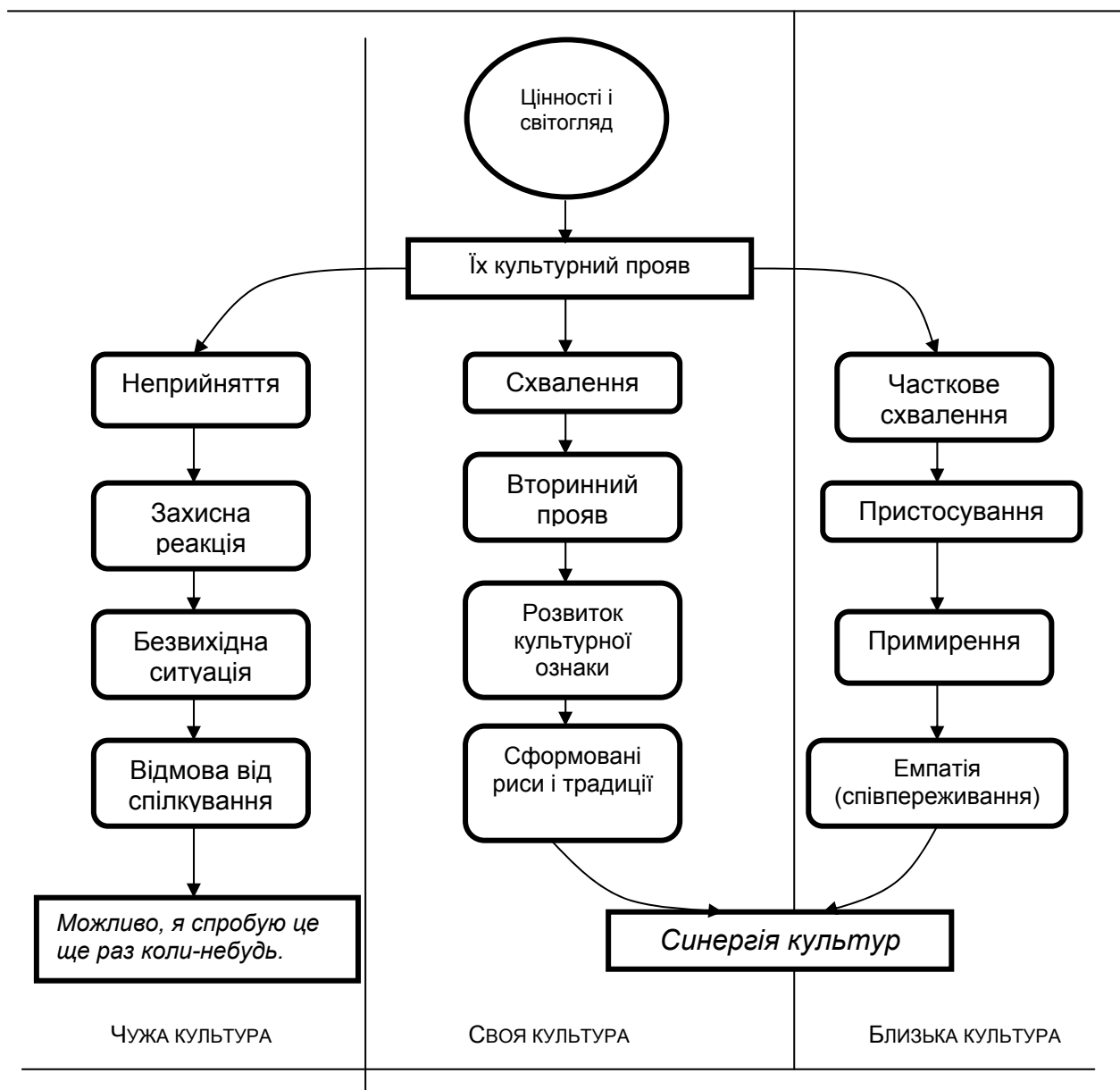
«досконалості», який можна застосувати до культурної поведінки. Культурні розбіжності не бувають ні гарними, ні поганими, вони просто інші; хоча певна культурна поведінка може легше, ніж інші, пристосовуватися до специфічних умов середовища. Наша власна культура не більше близька до ідеалу, ніж будь-яка інша культура, хоча вона може бути кращою для даної людини чи групи. Етнорелятивізм починається з етапу сприйняття культурного розходження як неминучого і прийняттого, проходить через етап адаптації до культурних розходжень за допомогою навичок міжкультурного спілкування, і потім, до заключного етапу – інтеграції, на якому етнорелятивізм може синтезуватися в послідовну й реальну нову ідентичність.

Центральною навичкою в будь-якій ситуації міжкультурного спілкування є здатність сприймати дійсність по-іншому, не так, як «визначено» власною культурою. Одна із кращих вправ для розвитку такої емпатії (співпереживання) і зменшення парокіалізму й подібності, що проектується, – помінятися ролями. Уявіть, що ви – іноземний бізнесмен. Уявіть, з якої ви родини, скільки у вас братів і сестер, у яких соціально-економічних умовах виросли, яку освіту здобули, як обрали свою професію й досягли становища в кар'єрі, як познайомилися з дружиною (чоловіком), які ваші цілі в організації і в житті. З'ясування цих питань змусить вас побачити інших людей такими, якими вони є в дійсності, а не як просте відбиття вас самих. Воно змусить вас бачити й подібності, і розходження, а не уявляти собі подібність, коли фактично існують розбіжності. Крім того, вправа по зміні ролі допомагає діловим людям, орієнтованим на рішення завдань, бачити іноземця як цільну особистість, а не як людину на посаді з набором навичок, необхідних для виконання специфічного завдання.

Взаємодія з іншими культурами

Рисунок 1.4 показує різні сценарії, згідно з якими розвиваються наші погляди на життя залежно від культури, з якою ми намагаємося їх співвіднести. Важко оцінити людей по тому, як вони виглядають: більшість бізнесменів одягається однаково.

Лише тоді, коли ми *говоримо* чи *робимо* що-небудь, інші люди можуть зрозуміти, як ми живемо. Наші дії чи слова можна описати як *культурний прояв* чи *подію*, оскільки вони є відбиттям наших культурних цілей. Якщо італієць на півгодини спізнюється на міжнародну ділову зустріч, у його власній культурі це не викличе ніякого обурення: інші поводяться так само. Однак, у Німеччині така поведінка спричинить культурний шок із серйозними наслідками: німці будуть обурені, навіть якщо їх змусити чекати протягом 3 хвилин; ця ситуація викличе їхнє негайне роздратування й протест, які змусять італійця захищатися. Конфронтація, що виникає при цьому, – це глухий кут, що веде до порушення відносин. У близькій культурі, скажімо, французькій, критика поведінки італійців теж буде досить жорсткою, але буде виражена в менш категоричній й обвинувальній формі. Наступний раз, у відповідь на докір французів, італієць спізниться тільки на 20 хвилин, у той час як французи, які вже не очікують від нього пунктуальності, будуть набагато терпимішими.



(Джерело: Lewis R.D., 1996. *When Cultures Collide. Managing Successfully Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing, p. 55)

Рис. 1.4 – Розвиток основних цінностей і поглядів.

Перехід від однієї культури до іншої

«Культурний шок» – це одне з неминучих переживань у процесі занурення в нову незнайому культуру. Важливо знати, що культурний шок і його ознаки – нормальні й очікувані в міжкультурних ситуаціях.



Культурний шок – це почуття дезорганізації, що супроводжується психологічними й навіть фізичними проблемами, які викликані стресом від спроб облаштувати своє життя в іноземній культурі.

Перший етап знайомства з новою культурою – це, звичайно, *ейфорія* (чи «*медяний місяць*»). Цей період, коли все чудово в захоплюючій новій пригоді, у цілому триває не більше двох тижнів.

Другий етап – це, як правило, спад: виникають *розчарування* й *незадоволеність*. Саме цей етап мають на увазі, коли використовують термін «культурний шок». Це – почуття дезорганізації, що виникає з усвідомлення того, що у вашому розумінні, вашій ментальній карті світу існують невідповідності, що заважають сприйняттю цієї нової культури. Неминуче виникає розчарування у собі й в інших; неминучі помилки. Люди відчувають психологічні й фізичні ознаки культурного шоку: депресію, роздратування, ворожість і підозру до представників приймаючої культури, хронічну утому, брак енергії і т.д. Цей етап може тривати довше, ніж перший (стадія ейфорії) – іноді місяці.

Третій етап – *пристосування*. Оскільки експатріанти бачать обидві сторони й знають більше про те, як оперує інша культура, вони набувають здатності більш ефективно співробітничати із представниками приймаючої культури. На цьому етапі можна успішно займатися бізнесом.

Четвертий етап, *інтеграція (зрілість)*, настає тоді, коли експатріант досить вільно орієнтується в іншій культурі, щоб легко оперувати в її межах і не бути збентеженим різними стосунками, віруваннями, цінностями й поведінням, характерним для даної культури. На цьому етапі експатріант здатний ототожнювати себе із приймаючою культурою. Компанії, службовці яких досягають інтеграції в іншій культурі, певною мірою ризикують: їх не може не хвилювати той факт, що їхній службовець, що тепер почуває себе як удома в чужій культурі, може не повною мірою представляти їхні інтереси.

Більшість людей, які працюють в іншій культурі, незалежно від строку перебування, відчувають всі чотири стадії культурного шоку. Крім того, чим довше перебування, тим більше циклів проходить кожен експатріант; четвертий етап веде до ще однієї стадії ейфорії, супроводжуваної незадоволеністю й розчаруванням, потім пристосуванням і так далі.

Існування культурного шоку спричинило виникнення природного прагнення людини адаптуватися до чужої культури. Вчені, у свою чергу, вивчали й розробляли різні *моделі адаптації*.

☞ **Модель управління занепокоєнням і непевністю** (Гудикунст) – вважає *невизначеність* ключем до управління міжкультурними

взаємини. Метою комунікації є скорочення невизначеності й занепокоєння, яке вона викликає. *Непевність у прогнозах* може бути викликана неможливістю передбачити те, як відреагує інша культура на ту чи іншу ситуацію чи поведінку. *Непевність у поясненні* викликана нездатністю пояснити, чому культура реагує саме так. Ця модель допомагає нам зрозуміти, як ми адаптуємося до нових культурних контекстів, що зменшує непевність і занепокоєння.

☞ **Теорія адаптації по U-образній кривій** (Свер Лисгард) – стверджує, що адаптація відбувається по U-образній кривій (див. рисунок 1.5).

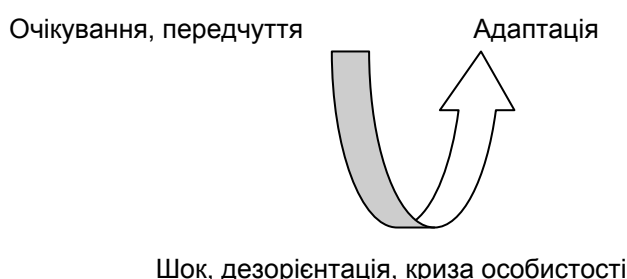


Рис. 1.5 – Теорія адаптації по U-образній кривій.

☞ **Модель перехідного періоду** – Дженет Бенет говорить про культурний шок як про категорію, що входить у більш широке поняття «шок перехідного періоду» і включає різні перехідні періоди, як, наприклад, старіння, що також призводить до подібних криз і шоку.

Основна теза моделі перехідного періоду полягає в тому, що всі перехідні періоди тягнуть за собою втрату й зміну: сприйняття нового насамперед припускає втрату старого. «Боріться або йдіть геть» – відповідно до цього слогана більшість людей реагують на різкі переходи до нових ситуацій: вони або уникають їх, або борються з видимими загрозами. Такі реакції можуть бути корисними й продуктивними, але у своїх більш крайніх формах можуть бути ворожими й руйнівними.

☞ **Модель системи спілкування** (Янг Юн Кім) – стверджує, що стрес і занепокоєння сприяють *адаптації* й, в остаточному підсумку, *розвитку*. Цей процес відбувається за допомогою спілкування. Спілкування сприяє адаптації, але може також посилити культурний шок, тому що воно збільшує можливості впливу іншої культури.

Впливи на процес адаптації

Процес адаптації проходить три етапи:

- ☞ сприйняття дійсності як такої, що є зрозумілою, (і подив, коли щось не спрацьовує – очікування може бути неправильним),
- ☞ розуміння змісту нових моделей через досвід спілкування,
- ☞ розуміння нової інформації.

Звичайно, раса, клас, рід, індивідуальність, вік й інші фактори – усі відіграють свою роль. Навколишнє середовище чи *контекст* можна вважати більш-менш «дружніми» стосовно процесу адаптації: якщо нове довкілля ближче до домашньої культури, це природно допомагає адаптації (наприклад, американців, що їдуть у Великобританію). Потенційні *наслідки* впливу цих факторів можуть включати (1) психологічне здоров'я, (2) функціональну відповідність (практична перспектива), і (3) розвиток *міжкультурної ідентичності* з повною інтеграцією в культуру.

Способи адаптації

- ☞ **асиміляція** – «плавильний казан» – втрата старої культури й повне прийняття нової.
- ☞ **відмежування** – може бути добровільним чи ненавмисним (наприклад, апартеїд). Відмежування передбачає прихильність до окремої певної культури, відмінної від домінуючої культури.
- ☞ **інтеграція** – щоденна взаємодія з новою культурою з одночасним збереженням сильного почуття культурної відмінності (наприклад, вірмени в американських містах).
- ☞ **ізоляція** – культура перебуває поза межами досяжності й нової, і старої культур. Звичайно представників цього способу адаптації підштовхнула до ізоляції домінуюча культура, або в деяких випадках вони відчували фактичне винищення внаслідок спрямованої на них політики геноциду (наприклад, корінні американці).

Повернення в первісну культуру часто супроводжується новим циклом адаптації (крива «W»).

Класифікація культур

Отже, ми навели різні визначення поняття «культура», включаючи такі:

- ☞ колективне програмування розуму;
- ☞ метод розвитку суспільства з метою розв'язання проблем;
- ☞ усе, що ми вважаємо зрозумілим, таким, що не потребує доказів;
- ☞ структуровані способи мислення, відчуттів і реакцій, які набуті й передані головним чином за допомогою символів, що становлять відмінні досягнення людських груп і включають їхнє втілення в артефактах; істотне ядро культури складається із традиційних ідей й особливо цінностей, що лежать у їхній основі. Багато в чому, культуру можна описати як особистість суспільства;
- ☞ прийнятий спосіб поведінки.

Що ж визначає те, як люди поведуться і як вони взаємодіють? Яким чином вони відрізняються від компанії до компанії й від країни до країни? І які розходження заважають ефективній спільній роботі?

У визначенні культури переважають три категорії поведінки: **комунікація**, **організація** й **лідерство**. Їх можна зобразити у вигляді культурного трикутника (див. рис. 1.6).



Джерело: Mole J. (1998) Mind your manners, London: Nicholas Brealey Publishing, p.184.

Рис. 1.6 – Культурний трикутник.

Комунікація зосереджена навколо мови. Але вона простягається й у невербальне спілкування й інші форми поведінки, які передають повідомлення про наші очікування й переконання.

Інші дві категорії стосуються цінностей. Перша – це набір цінностей, що стосуються **організації** й ролі, що виконують в її рамках окремі люди: Як організована робота? Як проводиться прогнозування й планування? Як збирається й поширюється інформація? Як вимірюються результати?

Друга – це набір цінностей про **лідерство**: Хто має владу? Як вона набувається? Як вона здійснюється? На чому ґрунтуються владні відносини? Хто приймає рішення? Яким повинен бути гарний бос?

Кожний із цих аспектів містить цілий спектр вірувань, які, поєднуючись, впливають на поведінку людей стосовно один одного.

За думкою Ричарда Л'юїса, кілька тисяч національних і регіональних культур у світі можна умовно розділити на три групи за типовою поведінкою представників цих культур: *моноактивні*, *поліактивні* і *реактивні* (див. довідково-інформаційні дані в кінці посібника). В основу цієї класифікації культур покладено принцип організації діяльності суспільства у часі.



Моноактивні культури – це культури, в яких діяльність підпорядкована чіткому плануванню та організована в певній послідовності, які не схвалюють відволікання на інші завдання і сприймають час лінійно.

Представники моноактивних (лінійних) культур цінують факти та цифри, мислять лінійно, пунктуальні, віддають перевагу прямому стилю спілкування, відразу поринають у справу, орієнтовані на виконання завдань з чітким

плануванням своєї діяльності, цінують раціоналізм та науку вище за релігію. Типовими представниками моноактивних культур є біле населення США, мешканці Західної та Північної Європи, Південної Африки, Австралії, Нової Зеландії.



Поліактивні культури – це культури, в яких прийнято робити декілька справ одночасно і для яких спілкування з людьми набагато важливіше, ніж план або домовленість щодо термінів виконання зобов'язань.

Поліактивні культури орієнтовані на людей, цінують емоції, товариські відносини та співчуття. Представники цього типу культур діють більш імпульсивно, ніж представники моноактивних чи реактивних культур. Вони говірки,

ніяковіють, коли виникає мовчання, надають перевагу прямому особистому діалогічному спілкуванню. Їм набагато важливіше спілкування з партнером, ніж план, чи зобов'язання щодо терміну зустрічі. Вони питають і про

особисті справи, і про світові проблеми, стоять близько і торкаються до співрозмовника. Рішення приймаються на основі неформальних джерел інформації. Наприклад, поліактивні французи збирають інформацію у керівників та підлеглих, а моноактивні німці – у експертів, або довіряють своєму власному досвіду. Типовими прикладами таких культур є південні та східні європейці, індійці, афроамериканці, африканці, араби, євреї та латиноамериканці.



Реактивні культури – це культури, в яких діяльність організована в залежності від мінливої обстановки і є реакцією на ці зміни.

Представники реактивних культур — інтроверти, уважні слухачі, перш ніж відповідати, уважно слухають партнера, реагують обережно. Цінують тактовне, багатозначне,

тонке та непряме спілкування, чудово читають невербальні сигнали. Їм життєво необхідно знати, що за людина їх потенційний партнер. Вони поважають гармонію, згоду та скромність. Мовчання для них цілком природно та має велике значення. Тут добре розвинуте групове мислення, на прийняття рішень іде більше часу. Реактивні китайські менеджери, наприклад, в прийнятті рішень більшою мірою, ніж їх колеги з моноактивних та поліактивних культур, покладаються на переконання, формальні та неформальні правила. Типовими представниками реактивних культур є японці, азійці, фіни, мешканці островів Тихого океану, американські індіанці. У Великій Британії також можна спостерігати реактивні тенденції разом з притаманною цій культурі моноактивністю.

Таке розподілення культур є досить умовним, тому що багато націй мають ознаки всіх трьох груп. Наприклад, мовчазні і урівноважені фіни, які мають виразні характеристики моноактивних і реактивних культур, схильні до сентиментальності і іноді дозволяють своїм відчуттям брати гору над розсудом.

Ділові культури

Комерційна діяльність часто відображає цінності культур і країн, в яких вона розвивається. Є багато варіацій того, що можна визначити як «індустріальна культура». Промисловість можна дослідити з різних точок зору, щоб показати, як ті самі ситуації можуть розглядатися по-різному, не тільки через професійну позицію й організаційну структуру, але також і через різні культурні перспективи. Бізнес і управління тісно пов'язані з

питаннями стратегії, сприйняття ризику й взаємодії культур на різних рівнях: організаційному, професійному, етнічному й національному.

Спосіб роботи й ведення бізнесу у всіх організаціях перебуває під впливом ділової культури, що їх оточує. Деякі культурні впливи йдуть від націй чи регіону, у якому базується організація. Інші культурні впливи пов'язані з галуззю промисловості чи ринком, на якому працює організація.

Поінформованість про вплив культури на організації допомагає зрозуміти способи, за допомогою яких діють різні підрозділи організації, а також їхні клієнти й постачальники. Розуміння культури дозволяє розробляти більш досконалі процеси, а також встановлювати кращі взаємини на короткий і тривалий строк.

Дослідження показали, що існує два самостійних типи культури, суттєві для діяльності організацій:

- ☞ **національна культура**, що охоплює всі характеристики й впливи на людину чи групу, незалежно від того, чи мають вони національне, соціальне, робоче чи релігійне походження.
- ☞ **ділова культура**, що охоплює тільки ті характеристики й впливи, які стосуються роботи чи бізнесу, індивідуума чи групи.

Ділову культуру можна вільно визначити як атмосферу, що пронизує бізнес. Ділова культура – це ділове «чуття», або те, як бізнес відчувається. Оскільки неможливо дати точне визначення діловій культурі, багато власників підприємств і менеджерів думають, що розмови про ділову культуру не заслуговують на увагу. Однак, той факт, що ми не можемо дати чомусь визначення через його різномаїтність, зовсім не означає, що цього не існує.

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ті переконання, погляди, основні цінності, що поділяють члени організації. Ці погляди та переконання можуть бути абсолютно різними, у тому числі й залежно від того, що лежить в основі: інтереси організації в цілому чи інтереси її окремих членів. Із цінностей випливають стилі поведінки і спілкування. Як й у національній культурі, символіка, традиції, стиль одягу, прийнятий у фірмі, – це тільки вершина айсберга. Вони – це тільки наслідок глибинних факторів, цінностей і базових переконань членів організації.

Так само як і національна культура, корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Так само як і при сприйнятті базових цінностей національної культури, коли дитина усмоктує те, чому її вчать батьки, учителі й інші авторитетні для неї люди, формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, рідше, від лідерів неформальних. Тому прямою відповідальністю менеджера при формуванні корпоративної культури є формулювання основних цінностей організації.

Західні компанії традиційно проголошують місію своїх організацій, що включає основні цінності компанії й принципи її роботи. Є компанії, як іноземні, так й українські, де ці принципи існують, всі їх усвідомлюють, але вони ніде не записані. Є й чимало випадків, коли створення корпоративної культури в українських компаніях підмінюється введенням формальних правил («вершина айсберга»), які настільки ж формально й виконуються, якщо взагалі виконуються. Подібне «введення» корпоративної культури ніяк не відображається на поведінці співробітників організації, оскільки ніяк не зачіпає глибинних цінностей, якими вони керуються у своїх вчинках й устремліннях. Звідси й скепсис, з яким багато практикуючих менеджерів ставляться до корпоративної культури.

За спостереженнями фахівців тільки 20% російських компаній мають усвідомлену сформовану серйозну корпоративну культуру, у 80% існуюча організаційна культура практично не усвідомлювана. Хоча ми не маємо такого роду даних про українські організації, але за аналогією, через цілу низку соціально-економічних й історичних причин, можемо припустити, що ситуація в них відрізняється несуттєво. Для порівняння, в 70% західних компаній корпоративну культуру формують усвідомлено, а в східних компаніях ця цифра досягає 90%.

Усвідомлене ставлення до формування організаційної культури сприяє більш ефективному використанню людських ресурсів. Той самий кваліфікований фахівець може викликати абсолютно різне враження в різних організаціях. І справа не в тому, що він раптово втрачає чи набуває професійні навички. Вся справа – у різних нормах поведінки, традиціях, цінностях й очікуваннях, які висувують йому ці фірми, інакше кажучи, у різних організаційних культурах. Міняючи місце роботи, співробітник найчастіше відчуває «культурний шок» у тому випадку, якщо корпоративна культура нової компанії відрізняється від тієї, до якої він звик на колишнім місці роботи. Складний і болючий процес вrostання в нову організаційну культуру вимагає від людини не просто

зрозуміти всі її тонкощі, але й «всотати» їх у себе, прийняти цінності й переконання, що лежать у її основі.

Організації, які докорінно відрізняються одна від одної, часто змушені працювати разом, чи в результаті злиття компаній, об'єднання чи інших типів спільного підприємства. Організації, яким необхідно працювати разом, повинні розуміти ділову культуру учасників, і при цьому усвідомлювати кращі для них самих способи управління й ведення бізнесу. Це знання забезпечить відбір відповідних партнерів для залучення до спільної роботи. Розуміння робочих методів інших учасників зменшить появу проблем між партнерами й забезпечить методи їх розв'язання у разі виникнення, і поліпшить тим самим можливості для успішної роботи.

Висновки

У цій главі ми спробували з'ясувати, чому питання міжкультурного менеджменту мають таке велике значення для сучасних організацій. Культура, як фундаментальне поняття, визначається як явище послідовне, відносне, набуте й колективне. Ми описали три рівні розумового програмування людини і типові реакції людей на незнайомі культури, такі як припущення про перевагу, етноцентризм, припущення про спільність.

Ми також розглянули важливість самопізнання й поняття етнорелятивізму як ефективні шляхи до розуміння інших культур. Ми охопили проблеми взаємодії з іншими культурами, включаючи культурний шок і зворотний культурний шок, наявні моделі адаптації, ввели поняття культурного трикутника й ділової культури.

У наступній главі ми розглянемо, як функціонує культура, як ранжирує цінності, визначає відносини й диктує форми поведінки.



Поміркуйте:

1. Подумайте, яким чином національні культурні розходження можуть бути джерелом конкурентної переваги для світової економіки.
2. Чому керівникові в міжнародному бізнесі необхідно розуміти культурні розходження?

3. У яких проявах ваша культура є парокіальною? Якою мірою вона є етноцентричною? Наведіть конкретні приклади ситуацій, які ви самі спостерігали чи про які ви читали в пресі.
4. Користуючись визначеннями понять «парокіалізм», «етноцентризм» й «етнорелятивізм», знайдіть їхні прояви у своїй й іншій культурах. Чому парокіалізм й етноцентризм ведуть до невдач в сучасному глобалізованому світі?
5. Незважаючи на те, що культура Сполучених Штатів описана як «плавильний казан», чи є там які-небудь істотні розходження в спостережуваній поведінці етнічних груп (італійці, ірландці, росіяни, азіати, поляки, німці), які можна приписати культурним розходженням?
6. Прокоментуйте наступну ситуацію: канадський бізнесмен кланяється японському бізнесменові, хоча канадець не кланявся б своєму співвітчизникові; тайванська ділова жінка може поцілувати в щоку бразильського бізнесмена при першій зустрічі, але нізащо не поцілувала б у щоку тайванського чоловіка чи жінку в подібній ситуації. Що демонструє таке поводження у світлі взаємодії з іншою культурою?
7. Читаючи міжнародні новини, знайдіть ситуацію, де діють представники більш ніж однієї культури. Проаналізуйте поведінку учасників ситуації з погляду «видимої зовні» й «закулісної» культури.
8. Які характеристики й особливості культури знайшли відбиття в метафорах «культура як колективне програмування розуму», «айсберг культури», «культурна цибулина»?
9. Яким чином люди відчують культурний шок й як вони на нього реагують? Наведіть приклади.
10. Яке співвідношення між національною й діловою культурою? Які можливості впливу на формування ділової культури?

ЦІННОСТІ, СТАВЛЕННЯ, ПОВЕДІНКА: МІЖКУЛЬТУРНА РОЗМАЇТІСТЬ

- *Основи культурної орієнтації суспільства*
 - ☞ *Цінності*
 - ☞ *Ставлення*
 - ☞ *Поведінка*
- *Аспекти ціннісної орієнтації суспільства*
 - ☞ *Сприйняття людини*
 - ☞ *Ставлення до навколишнього світу*
 - ☞ *Відносини між людьми*
 - ☞ *Діяльність: дія чи існування*
 - ☞ *Сприйняття часу*
 - ☞ *Сприйняття простору*

Щоб зрозуміти розходження між внутрішнім і міжнародним менеджментом, необхідно зрозуміти первинні шляхи, за якими змінюються культури. У цій главі ми розглянемо, що визначає культурну орієнтацію суспільства, проаналізуємо особливості ціннісної орієнтації суспільства, систематизуємо найбільш загальні тенденції у формуванні відносин у рамках різних культур.

Основи культурної орієнтації суспільства

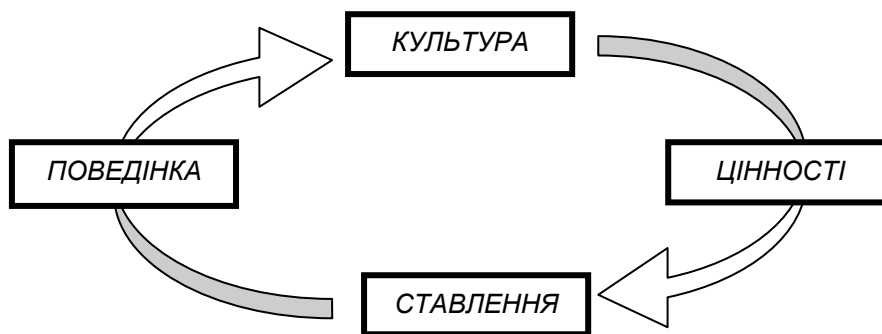


Культурна орієнтація суспільства – це відображення складної взаємодії цінностей, взаємин і стилів поведінки, що є типовими для поведінки більшості його членів.

Культурна орієнтація суспільства відображає складну взаємодію цінностей, взаємин і стилів поведінки його членів. Як показано на рисунку 2.1, люди виражають культуру та її нормативні

особливості через цінності, яких вони дотримуються у своїх уявленнях про життя й світ навколо них. Ці цінності у свою чергу впливають на їхнє

ставлення до людей, фактів і подій і визначають форму поведінки, яку вони вважають найбільш адекватною й ефективною у даній ситуації. Моделі індивідуальної й групової поведінки, які безупинно змінюються, в остаточному підсумку, впливають на культуру суспільства, і цикл починається знову. Які ж існують розходження між цінностями, ставленням й поведінкою?



(Джерело: Adler N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company, p. 16.)

Рис. 2.1 – Вплив культури на поведінку.

Цінності



Цінності – це фундаментальні переконання, які або визначають, що є правильним і неправильним, або визначають спільні пріоритети, і впливають на вибір з доступних способів, засобів і результатів дії.

Цінність – це те, що є явно чи неявно бажаним для окремої людини чи групи і що впливає на вибір з доступних способів, засобів і результатів дії. Цінностей можна дотримуватися свідомо й підсвідомо. Тому цінності – це відносно загальні

переконання, які або визначають, що є правильним і неправильним, або визначають спільні пріоритети. Дослідження показали, що особисті цінності впливають на корпоративну стратегію, а управлінські цінності впливають на всю форму організаційної поведінки, включаючи підбір кадрів і систему оплати праці, взаємини керівника й підлеглих, поведінку групи, комунікацію, лідерство й рівні протиріч. Наприклад, латиноамериканські менеджери думають, що родина дуже важлива – цінність, і це веде до того, що вони наймають на роботу членів своїх родин щораз, коли це можливо. Північноамериканські менеджери твердо вірять в індивідуальні досягнення – цінність, що виводить на перший план успіхи кандидата при здачі кваліфікаційних іспитів, його професіоналізм, а не приналежність до родини. Ці приклади – ілюстрація того, як цінності впливають на поведінку.

Чи є вища міра покарання правильною чи неправильною? А расові квоти при найманні на роботу – вони правильні чи неправильні? Якщо людина любить владу, це добре чи погано? Відповіді на ці питання визначаються цінностями, що лежать в основі нашого ставлення і поведінки. Можна із упевненістю доводити, наприклад, що вища міра покарання є правильною, тому що це – належна відплата за такі злочини, як убивство й зрада. Однак інші можуть так само впевнено стверджувати, що ніякий уряд не вправі забрати чиесь життя.



Система цінностей людини – це комплекс переконань, що ранжовано за інтенсивністю та відносною важливістю для особистості.

Цінності становлять собою фундаментальні переконання в тому, що «певний спосіб поведінки чи кінцевий стан є особисто чи соціально кращим у порівнянні із протилежним чи зворотним

способом поведінки чи кінцевим станом». Вони містять оцінний елемент, у якому відображаються ідеї людини щодо того, що є правильним, гарним чи бажаним. Цінності мають і змістовний компонент, і компонент інтенсивності. Змістовний компонент говорить про те, що певний спосіб поведінки чи кінцевий стан – *важливі*. Компонент інтенсивності визначає, *наскільки* вони важливі. Коли ми ранжуємо цінності індивідуума за їхньою інтенсивністю, ми маємо справу із *системою цінностей* людини. Кожний з нас має ієрархію цінностей, що формує нашу систему цінностей. Ця система визначається відносною важливістю, яку ми надаємо таким цінностям, як воля, задоволення, почуття власної гідності, чесність, покора і рівність.

Цінності важливі для вивчення організаційної поведінки і тому, що вони – основа для розуміння відносин і мотивації, і тому що вони впливають на наше сприйняття навколишнього середовища. Люди входять в організацію з усталеними поняттями про те, що «повинно» і чого «не повинно» бути. Звичайно, ці поняття не існують без цінностей, що лежать в їх основі. Більш того, вони містять індивідуальні інтерпретації того, що правильно й що неправильно. Далі, вони передбачають, що деякі моделі поведінки чи результати є більш бажаними, ніж інші. Тому цінності часто заважають об'єктивності й раціональності. Цінності в цілому впливають на ставлення й поведінку.

Уявіть, що ви починаєте працювати на фірмі, тобто вступаєте в організацію, з уявленням, що розподіл оплати за результатами праці є правильним, тоді як розподіл плати на основі старшинства – це

неправильно. Як ви будете реагувати, якщо дізнаєтеся, що ваше нове керівництво в оплаті праці заохочує за посаду й стаж роботи, а не за результативність праці? Ви, імовірно, будете розчаровані, і це може привести до незадоволеності роботою й рішення «особливо не напружуватися», тому що в кожному разі більше вам платити не стануть. Найімовірніше ваше ставлення й поведінка були б іншими, якби ваші цінності збігалися з політикою організації щодо оплаті праці.

ДЖЕРЕЛА СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ Чому матері весь час говорять своїм дітям: «треба завжди прибирати за собою посуд після їжі» чи «треба добре навчатися»? Чому, наприклад, у Північній Америці – принаймні, історично – прагнути до чогось, досягати більшого – це добре, а нічого не робити, ледарювати й лінуватися – це погано? Відповідь полягає в тому, що у культурі певні цінності розвивалися протягом тривалого часу й постійно зміцнювалися. Досягнення, мир, співробітництво, рівність і демократія – це ті соціальні цінності, які вважаються бажаними в Північній Америці. Ці цінності не фіксовані, але якщо вони й змінюються, то це відбувається дуже повільно.

Цінності, яких дотримуються люди, затверджуються в їх свідомості в дитинстві батьками, викладачами, друзями. Дитячі ідеї про те, що правильно, а що неправильно, імовірно сформувалися на підставі уявлень батьків. Згадайте ваші дитячі уявлення про такі речі, як освіта, секс і політика. Головним чином, вони були такими ж, як і ті, які висловлювалися у вашій родині. Коли людина дорослішає, вона стикається з іншими системами цінностей, і, можливо, міняє багато чого із своїх власних цінностей. Наприклад, у середній школі, якщо ви хотіли стати членом групи однолітків, цінності якої включали переконання, що «кожна людина повинна уміти силою постояти за себе», є велика ймовірність того, що ви змінили вашу споконвічну систему цінностей, щоб відповідати системі цінностей членів цієї групи, навіть якщо це означало відхилити цінності ваших батьків про те, що «тільки хулігани б'ються, а хулігани – погані».

Цінності відносно стійкі й живучі. Це можна пояснити тим, як вони споконвічно засвоювалися. У дитинстві нам говорять, що певне поведження чи результат – *завжди бажані*, чи *завжди небажані*. Немає ніяких «сірих» ділянок. Вам говорили, наприклад, що завжди потрібно бути чесним і відповідальним. Вас ніколи не вчили бути трошки чесним чи мало-мало відповідальним. Саме таке абсолютне чи «чорно-біле» вивчення цінностей більш-менш гарантує їхню стабільність і живучість.

ТАБЛИЦЯ 2.1 – Кінцеві й інструментальні цінності (дослідження цінностей Рокіча)

Кінцеві цінності	Інструментальні цінності
<ul style="list-style-type: none"> –зручне життя (процвітаюче життя) –захоплююче життя (стимулююче, активне життя) –відчуття успіху (довготерміновий внесок) –мир у світі (вільний від війни й конфлікту) –світ краси (краса природи й мистецтв) –рівність (братерство, рівні можливості для всіх) –безпека родини (турбота про близьких) –воля (незалежність, вільний вибір) –щастя (задоволеність) –внутрішня гармонія (свобода від внутрішнього конфлікту) –любов, що сформувалася (сексуальна й духовна близькість) –національна безпека (захист від нападу) –задоволення (присмне, неквапливе життя) –порятунок (урятоване, вічне життя) –почуття власної гідності (самоповага) –соціальне визнання (повага, замишування) –щира дружба (близькі товариські взаємини) –мудрість (зріле розуміння життя) 	<ul style="list-style-type: none"> –широко мислячий (неупереджений) –здатний (компетентний, ефективний) –веселий (радісний) –чистий (акуратний, охайний) –хоробрий (що встає на захист) –що прощає (бажаючий прощати інших) –корисний (працюючий для добробуту інших) –чесний (щирий, правдивий) –обдарований багатою уявою (сміливий, творчий) –незалежний (самостійний, самодостатній) –інтелектуал (інтелектуальний, думуючий) –логічний (послідовний, раціональний) –люблячий (ніжний, чуйний) –слухняний (свідомий, шанобливий) –ввічливий (чемний, вихований) –відповідальний (надійний) –самокерований (організований)

Джерело: M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).

Типи цінностей Одна із найбільш ранніх спроб категоризувати цінності була зроблена Оллпортом і його партнерами, які виділили шість типів цінностей:

- ☞ *Теоретичні*: акцентують пошук правди за допомогою критичного й раціонального підходу.
- ☞ *Економічні*: підкреслюють корисне й практичне.
- ☞ *Естетичні*: найціннішим вважають форму й гармонію.
- ☞ *Соціальні*: цінують важливість любові до людей.
- ☞ *Політичні*: надають великої ваги отриманню влади й впливу.
- ☞ *Релігійні*: пов'язані з єдністю досвіду й розуміння космосу в цілому.

Оллпорт і його партнери розробили анкету, що описує безліч різних ситуацій, і попросили респондентів ранжувати встановлений набір відповідей щодо їх власного уподобання і переваги. На підставі цих відповідей дослідники змогли оцінити респондентів за важливістю, яку вони надавали кожному із шести типів цінностей, й ідентифікувати систему цінностей для кожного респондента. За допомогою цього підходу було виявлено, що люди різних професій надають різного значення шести типам цінностей.

Мілтон Рокіч провів власне дослідження цінностей, у якому вони були розділені на дві групи, і кожна у свою чергу містить вісімнадцять індивідуальних ціннісних позицій. Одна група, названа *кінцевими цінностями*, стосується бажаних *кінцевих станів* існування. Це ті цілі, яких людина хотіла б досягти протягом життя. Інша група, названа *інструментальними цінностями*, стосується кращих *способів поведінки*, чи засобів досягнення кінцевих цінностей. Таблиця 2.1 дає типові приклади для кожної із цих груп.

Дослідження підтверджують, що пріоритети цінностей за Рокічем змінюються в різних групах. Як й у результатах Оллпорта, люди однакових професій чи категорій (наприклад, менеджери корпорацій, члени профспілки, батьки, студенти) мають тенденцію дотримуватися однакових цінностей. Наприклад, дослідження цінностей, що порівнює директорів корпорацій, членів профспілки сталеливарників і членів групи міських активістів, виявило багато спільного серед цих трьох груп, але також і деякі досить істотні розходження (див. Таблицю 2.2.). Активісти віддавали перевагу цінностям, відмінним від інших двох груп. Вони оцінили рівність

як найважливішу кінцеву цінність; директори й члени профспілки поставили цю цінність на 14 й 13 місце відповідно. Активісти поставили «той, хто допомагає» на перше місце як найбільш важливу інструментальну цінність. Інші дві групи поставили її на 14 місце. Розходження важливі, оскільки директори, члени профспілки і активісти мають кожен свій інтерес у тому, що роблять корпорації. Коли корпорації й зацікавлені особи, такі як ці дві групи, поєднуються чи борються один з одним з питань економічної й соціальної політики, найімовірніше сплинуть ці внутрішньо властиві їм розходження в особистих ціннісних перевагах. Досягти угоди з будь-якого конкретного питання чи політики, куди залучені важливі особисті цінності, може виявитися досить складно.

ТАБЛИЦЯ 2.2 – Середній розподіл цінностей по важливості серед керівників, членів профспілки й активістів (тільки 5 перших)

Керівники		Члени профспілки		Активісти	
Кінцеві	Інструментальні	Кінцеві	Інструментальні	Кінцеві	Інструментальні
1. Самоповага	1. Чесний	1. Безпека родини	1. Відповідальний	1. Рівність	1. Чесний
2. Безпека родини	2. Відповідальний	2. Воля	2. Чесний	2. Мир у світі	2. Той, що допомагає
3. Воля	3. Здібний	3. Щастя	3. Сміливий	3. Безпека родини	3. Сміливий
4. Відчуття успіху	4. Амбіційний	4. Самоповага	4. Незалежний	4. Самоповага	4. Відповідальний
5. Щастя	5. Незалежний	5. Зріла любов	5. Здібний	5. Воля	5. Здібний

Джерело: Robbins S. (1995) *Organizational Behavior*. 7th ed. Prentice-Hall International Editions.

Робітники, які виростили в роки Великої Депресії й другої світової війни, починали працювати в 1940-их й 1950-их, вірячи в протестантську етику праці. Вони прагнули бути лояльними стосовно свого роботодавця. За кінцевими цінностями Рокіча, службовці, імовірно, найбільшого значення надавали зручному життю й безпеці родини. Службовці, які починали працювати протягом 1960-х і середини 1970-х, принесли із собою більшу частку «етики хіпі» і філософії екзистенціалізму. Вони були більше зацікавлені у якості свого життя, ніж у сумі грошей і майні, яке вони можуть накопичити. Їхнє бажання автономії направило їхню лояльність на самих себе, а не на організацію, що їх наймає. У світлі класифікації Рокіча, воля й рівність посідають тут високе місце.

Ставлення

Ставлення – це поняття, що виражає цінності й налаштовує людину діяти чи реагувати на навколишню дійсність певним чином. Наприклад, дослідження ринку показало, що франкомовні канадці позитивно ставляться до приємних чи солодких запахів, тоді як англійськомовні канадці віддають перевагу практичним запахам із чистими конотаціями. Рекламні

оголошення ірландського рідкого мила, розраховані на франкомовних канадців, тому підкреслювали приємний запах мила, а реклама того ж мила для англomовних канадців підкреслювала наявність у ньому ефективних дезодорантів.



Ставлення – це оцінні твердження, що виражають цінності людини й налаштовують її діяти чи реагувати на навколишню дійсність певним чином.

Ставлення – це оцінні, сприятливі чи несприятливі, твердження щодо об'єктів, людей чи подій. Вони відображають наші почуття щодо чогось чи когось. Коли я говорю, що «я люблю мою

роботу», я виражаю моє ставлення до роботи. Ставлення – це не те ж саме, що й цінності, але ці два поняття тісно взаємозалежні. Цей зв'язок найбільш видно, якщо розглянути три компоненти ставлення: *знання, емоція й поведінка*.

Переконання в тому, що «дискримінація за віком – це неправильно» є ціннісним твердженням. Така думка становить *пізнавальний компонент* ставлення. Це готує ґрунт для більш важливої частини ставлення – його *емоційної складової*. Емоційний компонент ставлення відображається в твердженні «мені не подобається X, тому що він упереджено ставиться до молодих співробітників компанії». Емоції ведуть до певних результатів у поведінці. *Поведінковий компонент* ставлення має відношення до наміру поводитися певним способом. Продовжуючи приклад, «я уникаю спілкування з X, керуючись почуттями, які я до нього відчуваю».

Погляд на ставлення як сукупність трьох складових – знання, емоції й поведінки – допомагає зрозуміти їхню складність і потенційний взаємозв'язок між ставленням й поведінкою. У повсякденному житті під словом «ставлення» маєтсья на увазі, головним чином, його емоційний компонент.

ДЖЕРЕЛА СТАВЛЕННЯ Людина переймає ставлення, як і цінності, від батьків, викладачів й однолітків. В юні роки вона моделює своє ставлення, дивлячись на тих, ким захоплюється, кого поважає чи, можливо, навіть боїться. Вона спостерігає, як поведуться наші рідні й друзі, і підлаштовує своє ставлення й поведінку під них. Люди наслідують ставлення популярних особистостей. Якщо проводити час у нічних клубах – це «правильно», імовірно і ставлення до цього буде позитивним.

На відміну від цінностей, ставлення менш стійке. Рекламні повідомлення, наприклад, прагнуть змінити ставлення покупця до виробу чи послуги: якщо співробітники ЗАЗ-Даewoo зможуть створити у клієнта сприятливий емоційний настрій стосовно їхніх автомобілів, то таке ставлення може привести до бажаної (для них) поведінки – він купить їхню продукцію.

В організаціях ставлення важливі, тому що вони впливають на поведінку на робочому місці. Якщо робітники вірять, наприклад, що бригадири, ревізори, інженери й директор – усі домовилися між собою про те, щоб змусити робітників працювати більше за ті ж самі чи менші гроші, то має сенс спробувати зрозуміти, як склалося подібне ставлення, як воно впливає на реальну практику трудової поведінки і як зробити це ставлення більш сприятливим.

Типи ставлень Людина може мати тисячі ставлень до навколишнього світу, але організаційна поведінка зосереджує увагу на дуже обмеженому числі ставлень, пов'язаних з роботою. Ці пов'язані з роботою відносини виявляють позитивні чи негативні оцінки співробітників із приводу аспектів свого оточення. Більшість досліджень організаційної поведінки стосуються трьох типів ставлень: задоволення від роботи, залученість у робочий процес і прихильність до організації.

Поведінка

Поведінка – це будь-яка форма дій людини. За своїми культурними основами поведінка представників Близького Сходу ближча одна до одної, ніж до поведінки північних американців, у той час як японці у своїх поведінкових реакціях стоять окремо і від північних американців, і від народів Близького Сходу.



Поведінка – це будь-яка форма дій людини і вона є результатом культурно обумовлених цінностей і ставлень різних народів і груп.

Поведінка, і видима, і закулісна, є результатом культурно обумовлених цінностей і ставлень різних народів і груп. Розуміння її причин, її адекватне тлумачення й культурно «грамотна» реакція визначають майстерність й успіх бізнесмена, що працює в міжкультурному контексті.

Розмаїтість існує й між культурами, і в рамках однієї культури; але в межах окремої культури деякі моделі поведінки схвалюються, а інші придушуються. Суспільна норма – це найбільш загальна й у цілому найприйнятніша система цінностей, ставлень і поведінки. Наприклад, у

міжнародному бізнесі людина, одягнена у темно-сірий костюм, відображає схвалювану суспільством норму поведінки, тоді як одягнена у зелений костюм – ні. Культурна орієнтація описує ставлення більшості людей у більшості випадків, а не всіх людей у всіх випадках. До суспільних і культурних норм належать й точні стереотипи.

Суспільство пропонує норми і не схвалює правопорушників – людей, які демонструють заборонену поведінку. Деякі норми, такі як закони, є дуже важливими; тоді як інші, такі як звичаї й звички, менш важливі. Важливість норми вимірюється тим, наскільки суворо суспільство засуджує її порушників. У Сполучених Штатах, наприклад, важлива норма забороняє хабарництво. Компанії, викриті в хабарництві з метою розширення бізнесу, привселюдно переслідуються за рішенням суду й піддаються серйозним санкціям. В Україні ж у роки перебудови в широкий продаж надійшла офіційно видана книга «Як уникнути сплати податків», сама назва якої викликала жах наших західних ділових партнерів. Менш важлива норма в США вимагає говорити «доброго ранку», вітаючи колег на початку дня, але якщо один раз ви забудете привітатися, навряд чи вас за це суворо покарають. У найгіршому разі, ваші колеги можуть припустити, що ви стурбовані чи стомилися.



Всі культурні описи належать до норми чи стереотипу і характеризують поведінку більшості людей у даній культурі, але не визначають поведінки конкретної людини.

Антропологи Клюкхолн і Стродтбек висунули комплекс припущень, що дозволяють нам підійти до вивчення культурної орієнтації народів, не зашкоджуючи розмаїтості, що існує в рамках суспільства. Ці шість адаптованих припущень виглядають у

такий спосіб:

- ☞ Існують певні загальнолюдські проблеми, які завжди доводиться вирішувати всім народам певним чином (наприклад, одяг, харчування, житло, освіта, спілкування, здоров'я, торгівля, транспорт, управління).
- ☞ Існує певна кількість альтернатив для того, щоб вирішити ці проблеми (наприклад, люди можуть оселитися в печері, наметі, окремому будинку чи квартирі багатоповерхового житлового будинку, але вони не можуть пережити негоду без житла).
- ☞ У всіх суспільствах завжди існують всі ці альтернативи, але деяким з них надається перевага.

- ☞ Кожне суспільство має домінуючий профіль чи ціннісну орієнтацію й, крім того, численні різновиди чи альтернативні профілі. Наприклад, люди можуть вилікувати хворобу хіміотерапією, хірургією, голковколюванням, масажем біологічно активних точок, молитвами чи харчуванням. Китайці скоріше всього віддадуть перевагу голковколюванню й масажу біологічно активних точок; британці – хіміотерапії й хірургії; а вчені-християни віддадуть перевагу молитвам.
- ☞ І в домінуючому профілі, і в його варіантах, існує ранжування альтернатив за їхньою перевагою.
- ☞ У суспільствах, що переживають зміни, порядок переваг буде нечітким. Наприклад, у період комп'ютерної революції в суспільстві не склалося ще чіткої переваги, як організаціям спілкуватися між собою – за допомогою факсу, телекса, телефону, електронної пошти чи традиційної поштової системи: різні організації обирають різні рішення із цього приводу.

Всі ці припущення підкреслюють, що всі культурні описи належать до норми чи стереотипу; вони характеризують поведінку більшості людей у даній культурі, але не визначають поведінки конкретної людини.

Аспекти ціннісної орієнтації суспільства

Шість основних параметрів описують культурні орієнтації суспільств: розуміння людей як особистостей, їхнє ставлення до природи й світу, їхні відносини з іншими людьми, їхній основний тип діяльності, і їхня орієнтація в просторі й часі. Ці шість параметрів дають відповіді на питання: Хто я? Як я бачу світ? Як я ставлюся до інших людей? Що я роблю? Як я використовую простір і час? (див. табл. 2.4). Кожна орієнтація відображає цінності з конкретними поведінковими й емоційними проявами.



Культурна орієнтація суспільства визначається типовим для цього суспільства розумінням людини, природи й світу, відносин між людьми, основного типу діяльності, і їхньою орієнтацією в просторі й часі.

Сприйняття людини

Яка природа людини: гарна чи погана? Американці традиційно розглядають людину як поєднання добрих і поганих якостей, серед яких можуть переважати ті чи інші. Вони вірять у можливість удосконалити

особистість за допомогою змін. Інші культури бачать людей переважно поганими (що знайшло відбиток в пуританській культурі) чи переважно добрими (що знайшло відбиток у всіх існуючих теоріях утопічного суспільства). Суспільства, які вважають людей добрими, схильні довіряти людям, тоді як суспільства, які вважають людей поганими, схильні ставитися підозріло й не довіряти їм. У суспільствах з високим ступенем довіри люди залишають двері відчиненими й не бояться крадіжок. У суспільствах з низьким рівнем довіри люди зачиняють двері на безліч замків і засувів. Купуючи щось в суспільствах з високим ступенем довіри, люди сподіваються одержати куплений товар і здачу з точністю до копійки; їм й на думку не спадає, що їх можуть обдурити. У суспільствах з низьким рівнем довіри покупець повинен бути обачним: правило «*saveat emptor*» («покупець, будь обережний») керує ринком; довіряти можна тільки собі. У багатьох країнах люди більш довірливі в селі, ніж у місті.

ТАБЛИЦЯ 2.4 – Аспекти ціннісної орієнтації суспільства

Сприйняття	Аспекти		
Людини	Добрий	І добрий, і поганий	Поганий
Світу	Домінуюче	Гармонійне	Підпорядковане
Людських взаємин	Індивідуалізм	Групи з широкими горизонтальними зв'язками	Ієрархія в групах
Діяльності	Виконання дій	Контроль	Існування
Часу	Майбутнє	Сьогодні	Минуле
Простору	Особистий	Змішаний	Суспільний

Джерело: складене за: Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson. Цит. за: Adler N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company, p. 19.

Сьогодні багато громадян Сполучених Штатів і Канади ремствують, що їхнім співгромадянам не можна довіряти, як раніше. Наприклад, щоб клієнти не поїхали, не заплативши, на бензоколонках в Лос-Анджелесі, вимагають, щоб клієнти платили двадцять доларів чи підписували чек до заповнення бензобака. Подібне ставлення не рідкість й у нас. Згадайте жарт Михайла Задорнова про те, що тільки в Росії і в Україні люди перераховують отримані з банкомату гроші.

Фірма в Міннеаполісі, США, національна служба перевірки рекомендаційних листів, робить вигідний бізнес на виявленні обману в документах, що подаються. З 233 працівників відділів кадрів у відповідях на опитування компаній Fortune 500 тільки один сказав, що кількість випадків

обману претендентами на керівну посаду зменшилася. До того ж, багато хто ще менше довіряє іноземцям, ніж громадянам своєї власної країни.

Менеджери в Народній Республіці Китай характеризують свою традицію як об'єднання крайнощів – доброго (конфуціанська традиція) і поганого (традиція Lao Tzu) – єдність протилежностей. Вони також переконані, що селяни є добрими, а багаті люди – не настільки добрі. Ось приклад, що наводить Ненсі Адлер, – випадок, що мав місце в четвертому за розміром місті Китаю, Тянджин:

Директор-француз на спільному китайсько-французькому підприємстві, винному заводі в Тянджині, залишив свій набитий грошима гаманець у кабінці рикші. Селянин-рикша прочекав цілий день біля воріт фабрики, втратив свій денний заробіток, щоб повернути гаманець, в якому було декілька сотень його денних заробітків, французові, чим викликав щире здивування останнього.

Крім розуміння схильності людей до доброго чи поганого, параметр сприйняття людей також відповідає на питання, чи можуть вони змінитися на краще? Суспільства й організації відрізняються за ступенем віри в здатність дорослої людини змінитися чи покращитися. Наприклад, організації, які вірять, що люди можуть змінитися, наголошують на навчанні й розвитку, тоді як організації, які не вірять у здатність людей змінитися й стати кращими, основну увагу приділяють процедурам відбору кадрів. Сьогодні, у вік комп'ютерної революції, деякі організації прагнуть наймати готових фахівців в галузі інформаційних систем, у той час як інші навчають роботи з новими технологіями своїх нинішніх співробітників. Перша стратегія – наймання нових службовців – припускає, що зміни неможливі, а друга стратегія – навчання існуючих службовців – передбачає, що зміна можлива. Особлива увага, яку північні американці приділяють програмам MBA (магістр бізнес адміністрування) і семінарам для керівників підприємств, відображає їхнє переконання в тому, що зміни можливі. Китайська приказка «китаєць прагне стати кращим, а, коли краще, прагне стати бездоганим» – відображає їх віру в здатність дорослої людини змінюватися.



Відповідно до розуміння **природи людини** суспільства відрізняються за *ступенем довіри до людини* та вірою в здатність дорослої *людини змінюватись*.

Ставлення до навколишнього світу

Як ставиться людина до навколишнього світу? Чи справді люди домінують над своїм довкіллям, живуть із ним в гармонії, чи поневолені ним? Північні американці, загалом, вважають себе домінуючими стосовно природи. Інші культури, такі як китайці чи індіанці навахо, живуть у гармонії із природою. Вони не бачать ніяких реальних розмежувань між людьми й навколишньою природою, і їхні вірування дозволяють їм жити у мирі з навколишнім середовищем. На відміну від цих народів, деякі віддалені племена вважають себе рабами природи. У цих культурах люди сприймають сили природи як щось неминуче, замість того, щоб втручатися в природний хід речей.

Як організація ставиться до свого навколишнього середовища? Як розглядає вона своє зовнішнє оточення – економічне, соціальне, культурне, політичне, юридичне й технологічне – як стійке й передбачуване чи як випадкове, нестабільне й непередбачуване? Чи припускає організація, що вона може управляти своїм навколишнім середовищем, чи вважає, що вона повинна перебувати з ним в гармонії, чи що вона перебуває цілком під владою свого оточення?

Орієнтація на панування може бути проілюстрована підходом Радянського Союзу й США до сільського господарства: на підставі переконання, що люди можуть й етично повинні змінювати природу, щоб поліпшити свій добробут, орієнтовані на панування господарники активно використовували добрива й інсектициди для збільшення врожаю. І навпаки, фермери, орієнтовані на гармонію, намагаються вирощувати тільки «правильні» зернові культури в «правильних» місцях в «правильну» пору року, щоб підтримати гарний стан навколишнього середовища. Фермери, які підпорядковані природі, сподіваються, що випадє досить опадів, і не будують іригаційні системи. Вони сподіваються, що шкідники не будуть нападати на зернові культури, і не використовують інсектициди.

Як ілюстрація різного сприйняття навколишнього світу цікавим є поняття feng shui, чи «вода вітру»: це земні сили, які, за переконаннями китайців, можуть бути причинами успіху чи невдач. Feng shui відображає вірування у те, що люди і їхні дії перебувають під впливом розташування й орієнтації

їхніх робочих місць й будинків. Мета – бути в гармонії з навколишнім середовищем.

Деякі інші приклади орієнтації на панування над довкіллям в росіян і північних американців включають завоювання астронавтами космосу, структурування ринку економістами, спроби торговельних представників впливати на рішення покупців і, можливо найбільш спірне сьогодні питання – біоінженерія й генетичне програмування.

Контраст у ставленнях до оточення, можливо, найяскравіше проявляється в приказках, що існують у суспільстві:

<i>Приказка</i>	<i>Культура</i>	<i>Значення</i>
« <i>Auorata</i> »: «нічого не поробиш»	Інуїти, Канада	Відображає пригнічення середовищем
« <i>En Shab Allah</i> »: «якщо Богові завгодно»	Мусульмани, арабські країни	Відображає гармонію із природою й покірність Богові
« <i>Can Do</i> »: «У мене вийде»	Американці, США	Відображає панування над середовищем

Орієнтація ставлення суспільства до навколишнього світу проявляється у всьому. Наприклад, коли сер Едмунд Гіларі досяг вершини гори Еверест, західна (орієнтована на панування) преса сповістила про це – «Людина підкоряє гору»; а китайська (орієнтована на гармонію) преса написала: «Людина подружилася з горою».



Відповідно до розуміння **навколишнього світу** культури поділяють на **домінуючі, гармонійні та підпорядковані природі**.

Відносини між людьми

Американці – індивідуалісти за своєю природою; вони використовують особисті характеристики й досягнення для самовизначення, і цінують особистий добробут вище добробуту групи. Навпаки, у суспільствах, орієнтованих на групу, люди визначають себе як члени груп чи громад і вважають добробут групи найважливішим. Членство в групі включає всіх, хто в цей час є частиною родини, співтовариства чи організації; ієрархія групи будується на досвіді попередніх поколінь та повазі до старших. Культура США вкрай індивідуалістична й слабка у відносинах груп, команд і громад. Порівняно з людьми в більш орієнтованих на групу суспільствах американці мобільніші географічно і їхні взаємини, особливо з колегами, менш постійні. Через свою індивідуалістичну орієнтацію Сполучені

Штати були описані як тимчасове суспільство з тимчасовими системами, без коренів, з роз'єднаними, непостійними відносинами й високою мобільністю. Більше орієнтовані на групу суспільства, такі як Японія, Китай й ізраїльські кібуци, підкреслюють гармонію групи, єдність і лояльність. Люди в цих суспільствах бояться особисто піддатися остракізму чи знеславити свою групу поведінкою, що відхиляється від норми.

Політика щодо підбору й підготовки кадрів також є результатом індивідуалістичної чи групової орієнтації суспільства. Індивідуалістично орієнтований директор з персоналу схильний наймати на роботу тих, хто має кращу кваліфікацію для виконання роботи, на підставі особистих навичок і досвіду. Індивідуалістичні претенденти представляють резюме, що перераховують їх особисті навчальні й професійні досягнення. Орієнтований на групу директор з персоналу також буде прагнути найняти найкваліфікованіших претендентів, але для них головними аргументами буде те, наскільки претендент заслуговує довіри, лояльний і може спілкуватися зі співробітниками в колективі. На роботу тут беруть друзів і родичів людей, що вже працюють в організації. Тому, замість того, щоб послати резюме, яке добре підготовлене і перераховує індивідуальні досягнення, претенденти шукають знайомства з керівниками компанії через друзів чи родичів, і їхня розмова при знайомстві ведеться про спільних друзів, родичів і знайомих. Наприклад, керівництво орієнтованої на групу компанії в Гані вірить, що тільки людям, які відомі іншим службовцям компанії, можна довіряти як відповідальним співробітникам.

Дії начальника відділу кадрів можуть здатися упередженими, нелогічними й несправедливими, якщо розглядати їх з позицій протилежної культури. Багато хто з індивідуалістичних північних американців вважають методи наймання на роботу, орієнтовані на групу, *кумівством*, тому що оцінюють ці методи з позицій своєї власної культури. Звернутися до них із проханням взяти на роботу вашого родича чи близького друга значить викликати обурення і втратити в їхніх очах свою репутацію серйозної й морально витриманої людини.

Організація фірм в індивідуалістичних і колективних суспільствах також відрізняється. В індивідуалістичних суспільствах, таких як Канада й Сполучені Штати, організаційні діаграми в цілому визначають індивідуальні позиції співробітників, кожен з детальним описом роботи, формальних обов'язків і відповідальностей. Діаграми організації в орієнтованих на групу суспільствах, таких як Гонконг, Індонезія й Малайзія, навпаки, мають тенденцію визначати тільки сектори, відділи і

підрозділи, крім однієї чи двох головних посад. Орієнтовані на групу суспільства описують завдання, обов'язки й відносини звітності в організації як явище колективне.

Індивідуалістична й групова орієнтація суспільства також впливає на прийняття рішень. У Північній Америці рішення приймаються індивідуально. Рішення тому приймаються відносно швидко, хоча виконання часто затримується, поки інші члени організації порозуміються щодо рішення і воно буде погоджено. Навпаки, у Японії, у культурі, яка орієнтована на групу, рішення приймається багатьма людьми, а не одноосібно. Груповий процес прийняття рішень менш гнучкий і забирає більше часу, ніж в індивідуалістичній системі, тому що до ухвалення рішення необхідно досягти загальної згоди. Однак, як тільки всі учасники зрозуміли суть проблеми і дійшли згоди, вони можуть починати виконувати рішення майже негайно.



Відповідно до розуміння **людських відносин** культури поділяють на *індивідуалістичні* та *групові* з горизонтальними або ієрархічними зв'язками.

Діяльність: дія чи існування

Домінуюча модель діяльності американців – це активність чи дія. Вони надають особливого значення досягненням, які вимірюються відповідно до стандартів, зовнішніх по відношенню до особистості. Менеджери в культурах, орієнтованих на дію, мотивують службовців просуванням по службі, підвищенням зарплат, преміями й іншими формами суспільного визнання. Іншими орієнтаціями є існування й контроль. Орієнтація на існування припускає, що люди, події й ідеї повинні існувати спонтанно й природно; люди надають особливого значення волі, вираженню існуючих бажань і роботі в дану хвилину. Якщо менеджерам у культурах, орієнтованих на існування, не подобаються їхні колеги й поточні проекти, вони йдуть; вони не будуть працювати тільки заради майбутньої винагороди. Люди в суспільстві, орієнтованому на контроль, обмежують свої бажання, щоб дозволити кожній людині розвинутися в єдине ціле. Діячі – більш активні, споглядальники – більш пасивні. Діячі активно пробують досягти більшого в житті; споглядальники прагнуть випробувати життя у всіх його проявах.

Орієнтації на дію й існування по-різному впливають на планування. Орієнтація на існування розглядає час як явище, властиве цілому поколінню людей, тому планування розраховане на тривалий час,

необхідне для того, щоб відбулися дійсні зміни. Великі проекти часто вимагають цілого покоління, чи, принаймні, десятиліття, щоб були отримані істотні результати. Споглядальники дозволяють змінам відбуватися своїм власним – і часто повільним – чином. Вони не підштовхують, не кваплять події для одержання короткострокових результатів. Діячі, навпаки, думають, що планування може прискорити процес змін, якщо плани ретельно продумані і намічені конкретні дати, й часто заслуховують доповіді про досягнуті результати. Споглядальник вірить, що такий тип планування можливий, але нерозсудливий, тому що він рідко спрацьовує відразу й, в остаточному підсумку, даремний.

Ставлення суспільства до діяльності також пояснює, чому люди працюють. Щоб досягти своїх цілей, представники діяльного типу культури більше працюють; щоб повною мірою випробувати життя у всіх його проявах, споглядальники зводять перебування на роботі до мінімуму. Збільшення зарплати діячам і споглядальникам дає протилежний ефект. Збільшення заробітку мотивує діячів працювати ще більше у відповідь на отриману винагороду; ця ж сама міра мотивує споглядальників працювати менше, тому що вони можуть швидше заробити достатній для них мінімум грошей і далі насолоджуватися життям. От ще один приклад від Ненсі Адлер:

У 1981 Організація Об'єднаних Націй призначила шведського армійського офіцера спостерігачем у Кашмірі. Його робота припускала поїздки по неспокійних районах, розташованих між Пакистаном й Індією, де він спостерігав за рухом військ з кожної сторони. Офіцер і його родина переселилися в плавучий будинок на річці в Срингарі, столиці регіону. Як прийнято в європейців, що працюють у Кашмірі, родина найняла «хлопчика» – слугу для виконання всієї домашньої роботи на період їхнього перебування. Слуга був дуже ввічливий і приязний, готував чудову їжу й утримував плавучий будинок у чистоті й порядку.

Родина була дуже задоволена його роботою, і через короткий час вирішила підвищити йому платню. Який же був їхній подив, коли наступного дня слуга не з'явився на роботі, а замість нього прийшов його молодший брат. З новим, вищим заробітком, слуга найняв свого молодшого брата, щоб він працював в родині замість нього. З підвищенням платні він міг зберегти бажаний

рівень життя для себе й допомогти своєму молодшому братові, сам не відчуваючи потреби працювати.

Оскільки кашмірський слуга був індусом, він не вірив, що він може поліпшити свій добробут у цьому житті. Тому, поводячись добре й не порушуючи гармонію своїх життєвих обставин (тобто просто існуючи), він думав, що в наступному житті він реінкарнує (перевтілиться) на вище становище. Ця природна тенденція приймати життя, не очікуючи матеріальних благ, різко контрастує з поняттям шведської родини про те, що потрібна завзята робота для того, аби досягти особистих цілей і поліпшити своє матеріальне становище в цьому житті (тобто їхня орієнтація – на дію). Подив шведа при появі молодшого брата слуги, що прибув на роботу, відображає цей контраст.

Американські менеджери-експатріанти («діячі»), використовуючи заробіток як мотиваційний інструмент, зробили серйозну помилку, коли збільшили платню групі мексиканських робітників («споглядальників»), що в результаті призвело до того, що загальна кількість годин, протягом яких мексиканці були згодні працювати, зменшилася. Так само канадці, що працюють у Малайзії, переконалися, що робітники більше зацікавлені провести свій вільний час із родиною й друзями, чим одержати премії за понаднормову роботу.



За ставленням до діяльності культури світу можуть бути орієнтовані на активну діяльність, на контроль або на існування.

Сприйняття часу

Яким є часовий фокус людського життя? Як суспільства використовують час? Орієнтовані вони на минуле, сьогодення чи майбутнє? Культури, орієнтовані на минуле, оцінюють плани з погляду їхньої відповідності звичаям і традиціям суспільства і виправдовують нововведення й зміни тільки відповідно до досвіду минулого. Культури, орієнтовані на майбутнє, навпаки, оцінюють плани з погляду передбачуваної майбутньої вигоди. Люди, орієнтовані на майбутнє, виправдовують нововведення й зміни майбутніми економічними прибутками й меншою мірою звертають увагу на минулі суспільні чи організаційні звичаї й традиції.

Північноамериканські підприємці зосереджені на сьогоденні й найближчому майбутньому; вони можуть говорити про реалізацію п'яти- і

десятирічних планів, але задля їх виконання вони працюють, досягаючи результатів поквартально. Так само, методи наймання на роботу, прийняті в США, також мають часові обмеження: менеджерів, які не показують добрих результатів протягом першого року роботи, звільняють чи в найкращому разі, не просувають по службі. Компанія не дасть їм десять років, щоб вони могли продемонструвати, чого варті. На відміну від північних американців, більшість європейців орієнтована на минуле. Багато європейців думають, що збереження історії й продовження минулих традицій важливо, тоді як північні американці надають традиціям меншого значення. Японія, у свою чергу, має часовий обрій, орієнтований на дуже далеке майбутнє. Коли великі японські фірми наймають службовців, обидві сторони беруть на себе довічні зобов'язання. Японські фірми вкладають капітал у роки навчання кожного службовця, тому що вони очікують, що цей службовець буде працювати на фірму протягом тридцяти-сорока років. Північноамериканські фірми менше інвестують у навчання, тому що між компанією й службовцем не існує ніяких тривалих, а тим більше, довічних, зобов'язань.

Суспільства мають різні стандарти часової точності. Що визначає, коли можна спізнитися, а коли варто прийти вчасно на роботу, на зустріч чи на діловий сніданок? Які варіації дозволені? Скільки звичайно повинні тривати призначені зустрічі – п'ять хвилин чи дві години? Яка типова тривалість відрядження – один тиждень чи три роки?

Американський інженер, що працює в Бахреїні, був здивований відповіддю свого арабського клієнта на його примирливе пояснення, що, на жаль, через непередбачені затримки, їхній завод не буде готовий до відкриття, як заплановано, через шість місяців після спочатку наміченої дати. Відповідь бахреїнця була такою: «Ми жили протягом тисяч років без цього заводу; ми легко можемо почекати ще шість місяців чи рік. Це не проблема».

На Багамах, автобусна служба працює подібно багатьом системам таксі. Кожен водій має свій автобус, і зібрана їм плата за проїзд становить його заробіток. Немає ніякого затвердженого графіка й розкладу руху автобуса. Все залежить від водія. Водії автобуса орієнтовані на сьогоднішній день; їхній настрій у конкретний день у конкретну годину визначає їхні реальні дії. Наприклад, якщо водій автобуса зголоднів, він поїде додому перекусити, не

чекаючи години, відведеної на обідню перерву. Водії не бачать необхідності ні повторювати сьогодні те, що вони робили вчора, ні встановлювати графік руху на завтра відповідно до потреб і практики сьогоднішнього дня.

Ця орієнтація на сьогодні різко контрастує з орієнтацією водіїв автобуса в Нью-Йорку, Торонто, Парижі, Лондоні і більшості інших містах Заходу. Там водії мають чітко спланований графік руху, який вони прагнуть виконувати в міру можливості.

Різне ставлення до часу існує не тільки між культурами, але й у рамках одного суспільства. Люди, орієнтовані на минуле, сьогодні чи майбутнє, існують в межах однієї культури. Порівняння адвокатів й економістів у Сполучених Штатах підкреслює існування цих відмінностей. Американські адвокати використовують орієнтацію на минуле, коли цитують прецеденти, щоб виправдати вирок у справі, тоді як економісти використовують орієнтацію на майбутнє, коли проводять аналіз витрат і вигод для проектування можливих результатів альтернативних корпоративних й урядових стратегій.

Часова орієнтація культур знаходить висвітлення й у строках, які є бажаними для сторін при укладанні контрактів.

Директори японської фірми й канадської фірми зустрілися в 1984 році у Ванкувері, щоб домовитися про продаж у Японію вугілля із Британської Колумбії. Компанії опинились у скрутному становищі з приводу питання тривалості контракту. Японці, очевидно з метою зменшити ризик у постачанні вугілля й забезпечити безперервне, стійке виробництво в Японії, хотіли, щоб канадці підписали контракт на десять років. Канадці, зі своєї сторони, не бажали зв'язувати себе такою тривалою угодою, на випадок, якщо тим часом вони зможуть знайти більш вигідну пропозицію. У той час, як японці хотіли зменшити рівень ризику в постачанні вугілля, канадці готові були ризикувати втратити надійного покупця заради потенційних прибутків від майбутнього клієнта. Переговори зайшли в безвихідь: якщо часові рамки контракту не буде погоджено, контракт не буде підписаний. Угода, що принесла б вигоду обом сторонам, мала явні шанси залишитися нездійсненою.

У той час як космічні одиссеї залучають у кінотеатри більш орієнтованих на майбутнє американців, у Китаї лідерами з продажу квитків у кінотеатрах є історичні драми, і чим давнішою є історія, тим краще. Китайські діти дотепер не прагнуть наслідувати суперменів космічної ери, вони грають у Царя Мавп, надприродного героя відомого середньовічного епосу. Китайські вчені також шукають натхнення в минулому. У національному архіві бригади китайських метеорологів тепер штудіюють великі звіти про погоду за останні 300 років, прагнучи виявити моделі, що могли б допомогти їм передбачати посуху й повені, від яких усе ще страждає країна. Сейсмологи, відповідальні за вдосконалювання методів передбачення землетрусів у Китаї, роблять те ж саме.



Відповідно з **часовим** фокусом суспільства культури світу можуть бути орієнтовані на *минуле, сьогоднішня чи майбутнє*.

Сприйняття простору

Як люди використовують фізичний простір? Чи вважається зал засідань, кабінет чи будинок громадським чи приватним місцем? Коли можна прямо увійти в кабінет, а коли треба чекати дозволу увійти зовні? Параметр суспільного чи приватного простору визначає устрій простору в організації. Північні американці відводять окремі кабінети більш важливим службовцям, і навіть спільні відкриті офіси мають перегородки між столами. Вони проводять важливі зустрічі за зачиненими дверима, зазвичай у великому окремому кабінеті керівника й з мінімальними перешкодами. Японці, навпаки, не мають ніяких перегородок між столами співробітників; боси часто сидять разом зі своїми підлеглими в тій же великій кімнаті. На Близькому Сході на важливих зустрічах часто присутні багато людей. І народи Близького Сходу, і японці мають більш публічну орієнтацію простору, чим американці. Культурні особливості розуміння простору й часу ми розглянемо більш докладно в главі 3.



За ставленням людей до **фізичного простору** в культурі може переважати *публічна або приватна* організація простору.

Висновки

Культури істотно відрізняються між собою. Спосіб мислення, почуття й моделі поведінки людини не випадкові й не безсистемні, а перебувають під глибоким впливом її культурної спадщини. Поки вона не залишає свого співтовариства, вона не звертає уваги на динаміку спільної культури. Як

тільки вона вступає в контакт із представниками інших культур, вона усвідомлює свою унікальність і починає цінувати свої відмінності. У взаємодії з іноземцями, людина вчиться розпізнавати й цінувати свої людські основи – культурні подібності й розходження. Роками люди вважали, що організації перебувають поза впливом культур і що вони визначаються тільки технологією й поставленими цілями. Сьогодні ми знаємо, що робота – це не просто механістичний продукт технології чи цілей. На кожному рівні культура впливає на організаційну поведінку.

У цій главі ми розглянули джерела розходжень у культурній орієнтації суспільства, цінності й ставлення, які впливають на культурну розмаїтість поведінки, а також ті аспекти, які визначають ціннісну орієнтацію суспільства. У наступній главі ми розглянемо, яким чином ціннісна орієнтація суспільства впливає на процес міжкультурних комунікацій і які існують потенційні причини виникнення проблем у спілкуванні між різними культурами.



Поміркуйте:

1. Які категорії відображає культурна орієнтація суспільства? Як впливає система цінностей людини на культурну орієнтацію суспільства?
2. Як цінності впливають на ставлення й поведінку людини? Наведіть приклади. Проілюструйте змістовний компонент і компонент інтенсивності, що містяться в цінностях.
3. За допомогою шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства, визначте вашу особисту ціннісну орієнтацію.
4. Опишіть культуру вашої країни за кожним із шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства. У якій частині спектра перебуває ваша національна культура?
5. З позицій іноземця, що знайомиться із вашою культурою, які факти можуть переконати його в тому, що ваша культура посідає те чи інше становище в системі ціннісної орієнтації? Порівняйте ваші думки з характеристиками українського національного характеру, що дають дослідники (див. довідково-інформаційні дані в кінці посібника).

6. Згадайте ситуацію кроскультурного спілкування, у якій ви перебували чи яку спостерігали. Опишіть ціннісну орієнтацію представників іншої культури. Як відрізнялися їхні цінності від цінностей вашої культури? Які проблеми в даній ситуації можуть бути викликані розходженнями в культурній орієнтації представників різних країн?
7. Ви працюєте менеджером у великій компанії й у найближчі вихідні ви запланували поїздку у своє рідне місто на п'ятдесяту річницю весілля ваших батьків. У п'ятницю о четвертій годині дня, за годину до запланованого від'їзду, ваш начальник повідомляє вам, що йому потрібний ваш звіт о 8:00 ранку в понеділок. Ви знаєте, що швидко й добре написаний звіт істотно збільшить ваші шанси одержати просування по службі. Але для того, щоб закінчити звіт до ранку понеділка, ви маєте провести всі вихідні за роботою в офісі. Як ви будете діяти? Які ціннісні установки лежать в основі вашого рішення (вчинку)? Ваші друзі /колеги зробили б також? Чому?
8. Народні прислів'я й приказки історично увібрали в себе цінності, яких дотримується той чи інший народ. Так, навчаючи правилам поведінки, прийнятим у суспільстві, американці, наприклад, говорять: «нема чого плакати над розлитим молоком», маючи на увазі практичність, «зекономлений пенс – це зароблений пенс», акцентуючи ощадливість, а «змазують те колесо, що скрипить», підкреслюючи наполегливість й ініціативу. Згадайте народні прислів'я вашої культури й проаналізуйте, які цінності лежать в основі цих прислів'їв й які національні культурні особливості вони відображають.

МІЖКУЛЬТУРНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

- *Проблеми міжкультурного спілкування*
 - ☞ *Помилки сприйняття*
 - ☞ *Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела*
 - ☞ *Помилкові оцінки в міжкультурному контексті*
- *Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах*
 - ☞ *Швидкі й повільні повідомлення*
 - ☞ *Високий і низький контекст*
 - ☞ *Простір як спосіб комунікації*
 - ☞ *Час як спосіб комунікації*
 - ☞ *Швидкість і спрямованість інформаційного потоку*
 - ☞ *Послідовність дій й її завершеність*
 - ☞ *Сполучення культур*
 - ☞ *Одержання адекватної реакції*

Спілкування – це обмін значеннями, це спроба людини донести до співрозмовника те, що вона має висловити. Спілкування містить у собі будь-яку поведінку, яку співрозмовник сприймає й інтерпретує: це ваше розуміння того, що я маю на увазі. Спілкування містить у собі передачу вербальних (слова) і невербальних повідомлень (тон голосу, міміка, поведження й фізичне оточення). Воно включає як усвідомлено передані повідомлення, так і повідомлення, про які автор повідомлення абсолютно не підозрює. Що б людина не говорила й не робила, вона не може не спілкуватися. Таким чином, спілкування – це комплексний, багаторівневий, динамічний процес, за допомогою якого ми обмінюємося значеннями.

Будь-який процес спілкування має відправника повідомлення й одержувача. Відправлене повідомлення ніколи не є ідентичним повідомленню, що отримане. Чому? Спілкування має непрямий характер: це символічна поведінка. Ідеї, почуття й інформація не можуть передаватися безпосередньо, а повинні бути вбрані у форму чи виражені за

допомогою символів перед тим, як їх можна передавати. Кодування описує створення повідомлення за допомогою символів. Декодування – це процес розшифровки повідомлення із символів. Відправник повідомлення кодує своє значення у форму, яку розпізнає одержувач – тобто, у слова й невербальну поведінку. Одержувачі, у свою чергу, декодують слова й поведінку – символи – назад у повідомлення, які мають для них значення.

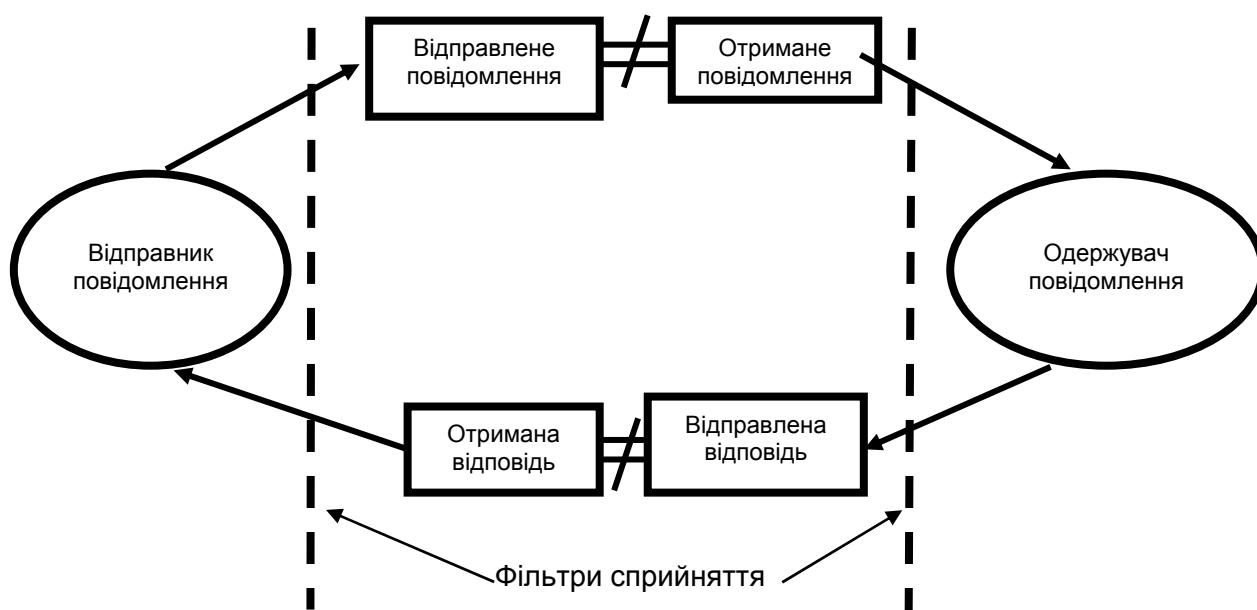


Рис.3.1 – Схема комунікації

Гонконгський текстильний магнат пан Лау Тінг-понг заплатив 5 мільйонів доларів у 1988 році за реєстраційний номер автомобіля «8», тому що на кантонському діалекті китайської мови слово «вісім» звучить як «*jaat*», що означає «багатство». А роком пізніше європейський мільйонер заплатив 4,8 мільйонів доларів на гонконгському новорічному аукціоні за реєстраційний номер автомобіля «7», що спантеличило китайців, тому що номер 7 не має особливого значення в китайських прикметах удачі.

Почесні члени Гонконгської Законодавчої Ради утримувалися від використання чисел, що закінчуються на 4 для позначення своїх особистих шафок. Деякі китайці вважають числа, що закінчуються на цифру 4, нещасливими, тому що на кантонському діалекті слова, що означають «4» й «смерть» звучать однаково. Число «24», приміром, звучить як «*ye sei*», що

значить «той, що лежить ниць від смерті» на кантонському діалекті.

Переведення значень у слова й поведінку – тобто в символи – і назад у значення визначається культурним походженням й оточенням особистості й не є однаковим для різних народів. Чим більше різниця в культурному походженні відправника й одержувача, тим більшою є різниця в значеннях, що вони надають певним словам і манерам поведінки.

Начальник-британець запитує молодого працівника-американця, не хотів би він іти на обідню перерву раніше, ніж звичайно, годин об 11. Співробітник відповідає: “Yeah, that would be great!” («Ага, було б здорово!») Почувши слово “yeah” («ага») замість слова “yes” («так»), начальник робить висновок, що співробітник грубий, погано вихований і нешанобливий. Начальник різко зауважує у відповідь: «З таким ставленням можете взагалі забути про перерву на обід!» Співробітник здивований: «що він зробив неправильно?»

У процесі кодування згоди (значення) новим співробітником за допомогою слова “yeah” (вербальний символ) і його декодування начальником (слово, поведінка й контекстуальний символ), начальник одержує абсолютно інше повідомлення ніж те, що мав намір передати підлеглий. На жаль, як, втім, і в більшості випадків помилок у комунікації, ні відправник, ні одержувач повідомлення повністю не усвідомлюють, що було зроблено неправильно й чому.

Міжкультурне спілкування виникає тоді, коли людина, що належить одній культурі, посилає повідомлення людині з іншої культури. Помилки в міжкультурному спілкуванні виникають тоді, коли людина з іншої культури не одержує повідомлення в тому значенні, яке вкладав відправник. Чим більша різниця в культурах відправника й одержувача, тим більшим є шанс помилки в міжкультурному спілкуванні.

Японський бізнесмен хоче сказати своєму клієнтові норвежцю, що його не цікавить ця конкретна угода. Щоб не образити

партнера й бути ввічливим, японець говорить: «Це буде дуже важко зробити». Норвежець інтерпретує це твердження так, що ще існують нерозв'язані проблеми, а не в значенні того, що угоди не буде. У відповідь він запитує, як його компанія може допомогти вирішити ці проблеми. Японець здивований такою відповіддю, вважаючи, що він ясно дав зрозуміти, що угода не відбудеться.



Проблеми міжкультурного спілкування виникають завдяки помилок сприйняття, інтерпретації та оцінки, яких припускаються учасники процесу спілкування, що походять з різних культур.

Спілкування не завжди веде до взаєморозуміння. Міжкультурне спілкування постійно спричиняє неправильне тлумачення, викликане *помилками сприйняття, інтерпретації й оцінки*. Коли відправник повідомлення походить із однієї культури, а одержувач – з іншої, шанси точної передачі повідомлення низькі. Іноземці бачать, інтерпретують й оцінюють речі по-різному, а, отже, і діють відповідно до цього по-різному. У міжкультурних ситуаціях варто припускати наявність розходжень, поки не доведено подібність. Також важливо усвідомлювати, що вся поведінка має сенс в очах людини, що поводить тим чи іншим чином, її логіка й основна причина – культурно обумовлені. У міжкультурних ситуаціях реакція на поведінку як на щось «дивне» звичайно відображає помилки сприйняття, інтерпретації й оцінки міжкультурного характеру й рідко коли відображає злий намір чи патологічну поведінку. Культурно «дивна» поведінка виглядає «дивною» тільки з позиції стороннього спостерігача.

Канадець, що працював у Таїланді, потрапив в аварію на дорозі: його машину вдарив тайський водій, що перетнув подвійну центральну смугу, обганяючи іншу машину. Після невдалої спроби довести, що винуватий – водій-таець, канадець викликав поліцію. Після декількох хвилин безглузвих сперечань канадець указав на подвійну смугу й прямо запитав у поліцейського: «Що, по-вашому, позначають ці лінії?» Поліцейський відповів: «Вони вказують на середину дороги, щоб у випадку аварії я міг визначити, на якій відстані звідси відбулося зіткнення». Канадець втратив здатність говорити. Йому й на думку не могло спасти,

що подвійна смуга може не означати заборону перетинати дорогу в цьому місці.

Неписані правила відображають культурну інтерпретацію середовища життєдіяльності. Іноземний журналіст, працівник англomовної газети *Bangkok Post*, один раз написав, що неписане правило руху в Таїланді: «коли перед тобою на перехресті чи у світлофора більше трьох машин, починай свій власний ряд!» Це суперечить західній етиці очікування в черзі, але наочно описує, хоча й у трохи перебільшеній манері, звичайну поведінку на перехрестях Таїланду.



Для запобігання помилок у спілкуванні у міжкультурних ситуаціях варто **припускати наявність розходжень**, поки не доведено подібність, і діяти відповідно.

Проблеми міжкультурного спілкування

Помилки сприйняття

Не існує двох національностей, які б бачили світ однаково.



Сприйняття – це процес, за допомогою якого кожен індивід відбирає, організовує й оцінює подразники із зовнішнього навколишнього середовища, щоб забезпечити собі значущий досвід.

Приміром, коли мексиканські діти одночасно переглядали тахістоскопічні картинки бою биків і бейсбольної гри, вони пам'ятали лише бій биків. Дивлячись у той же тахістоскоп, американські діти пам'ятали тільки гру в бейсбол. Схоже відбувалося й з дорослими гравцями в карти: коли дослідники показували їм карти, вони просто не бачили чорні чирви й бубни чи червоні трефи й піки.

Чому ж діти не бачать обидві картинки? Чому дорослі не змогли побачити несподівані кольори карт? Відповідь лежить у природі сприйняття. Моделі сприйняття не є вродженими чи абсолютними. Їм навчаються. Вони вибіркові, культурно обумовлені, стійкі й неточні.

Приміром, прочитайте наступне речення англійською мовою й швидко підрахуйте в ньому кількість літер F:

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS

Більшість людей, для яких англійська мова не є рідною, бачать всі шість літер F. Багато хто, для кого англійська – рідна мова, бачать тільки три літери F, вони не бачать цю літеру в слові “of” тому, що в ньому немає звуку [ф] і саме слово не має великого значення для розуміння речення. *Ми вибірково бачимо ті слова, які важливі відповідно до нашої культурної зумовленості* (у цьому випадку, лінгвістичної). Один раз побачивши явище певним чином, ми продовжуємо бачити його таким самим. Один раз переставши бачити слова “of”, ми вже не бачимо їх знову (навіть, коли ми їх шукаємо); ми не бачимо речей, які дійсно існують.

Один мудрий менеджер в управлінні національної залізниці Канади використовує фільтри сприйняття на благо своєї компанії. Документи, написані англійською мовою, даються на перевірку секретарям, що володіють двома мовами (англійською і французькою), але в яких французька – рідна мова, і навпаки, документи, написані французькою, перевіряють носії англійської мови, які вільно розмовляють французькою. Він використовує той факт, що секретарі-французи здатні «побачити» більше помилок, особливо дрібних, у документі англійською мовою, у той час, як секретарі-англійці здатні помітити більше помилок у французькому тексті.

Вплив фільтрів сприйняття, що спотворює дійсність, змушує нас бачити те, чого немає. Це явище яскраво продемонстрував прийом, використаний кілька років тому під час тренінгу американських керівників компаній. Їх попросили вивчити картинку (див. рис. 3.2) і потім описати її колезі, який її не бачив. Цей колега потім намагався описати її іншому, котрий її теж не бачив, і так далі. Зрештою, п'ятий колега, описав своє сприйняття картини зі слів попередніх учасників експерименту групі керівників і зіставив свій опис із оригіналом. Серед безлічі перекручувань учасники тесту послідовно описали таке: чорний і білий б'ються; чорний тримає ножа; біла людина одягнена в діловий костюм, а чорний – у робочий спецодяг. Ясно, що (неточні) стереотипи про чорних (бідні, робітничий клас і більш схильні до здійснення злочинів) і про білих (багатіші, вищий клас і менш схильні до злочину) докорінно вплинули на сприйняття керівників і зовсім

змінили зміст картинки. Їхні фільтри сприйняття дозволили їм побачити речі, яких не було, і пропустити ті речі, які дійсно мали місце.



(Джерело: Adler N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company. p. 69)

Рис. 3.2 – Вплив фільтрів сприйняття.

Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела



Інтерпретація – це надання значення і змісту спостереженням і досвіду людини.

Інтерпретація має місце, коли людина надає значення спостереженням і відносинам між ними; це процес витягу змісту з відчуттів. Інтерпретація організує наш досвід так, що він керує нашою поведінкою. Ґрунтуючись на своєму досвіді, ми робимо припущення із приводу наших відчуттів, таким чином, нам не треба по-новому відкривати для себе значення, стикаючись зі схожими ситуаціями. Приміром, ми робимо припущення про те, як працюють двері, ґрунтуючись на своєму досвіді входу в кімнати й виходу з них; таким чином, нам не треба по-новому вчитися щораз, коли нам треба відчинити двері. Точно так само, коли ми чуємо запах диму, ми звичайно припускаємо, що щось горить. Нам не доводиться зупинитися й замислюватися, що означає дим – пожежу чи повінь. Наші усталені моделі інтерпретації допомагають нам діяти адекватно й швидко в повсякденному світі.

Категорії. Оскільки на нас постійно впливає більша кількість подразників, ніж ми можемо пропустити через себе, й більше відчуттів, ніж ми можемо розрізнити, ми сприймаємо тільки ті образи, які мають для нас значення. Ми групуємо сприйняті образи в знайомі категорії, які допомагають спростити наше середовище, стають основою для наших інтерпретацій і дозволяють нам функціонувати в надмірно складному світі.

Приміром, коли водій наближається до перехрестя, він може помітити чи не помітити кількість дітей на заднім сидінні в машині, що зупинилась поруч, але він напевно помітить червоне чи зелене світло світлофора (вибіркове сприйняття). Якщо світло – червоне, він автоматично поміщає його в категорію заборонних дорожніх сигналів (категоризація). Цього разу, як й у попередні рази, він зупиниться (поведінка, основана на інтерпретації). Хоча люди можуть розрізнити тисячі різних кольорів, йому не потрібен час, щоб пригадати, яскравіше це червоне світло світлофора в Стамбулі чи тьмяніше, ніж у Сінгапурі, чи воно більш жовтогаряче, чи пурпуровіше, ніж у Найробі, – він просто зупиняється. Категоризація допомагає розрізнити те, що є найбільш важливим для нас у навколишньому середовищі, і поводитися відповідно.

Категорії сприйнятих образів стають марними, коли ми неправильно угруповуємо людей і предмети. Помилки в міжкультурній категоризації виникають, коли категорії однієї країни використовуються для пояснення ситуацій в інших країнах.

Наприклад, корейський бізнесмен зайшов в офіс свого клієнта в Стокгольмі й побачив жінку, яка сиділа за столом. Припустивши, що вона – секретар, він повідомив, що хоче бачити пана Оуле. Жінка відповіла, що секретар буде радий йому допомогти. Кореець зніяковів. Припустивши, що більшість жінок – скоріше секретарі, чим менеджери, він неправильно інтерпретував ситуацію й повівся неадекватно. За його системою категорій, створеною в Кореї, більшість жінок в офісі – секретарі. У зарубіжному контексті ця система категорій виявилася помилковою, оскільки ця конкретна жінка-шведка не була секретарем.

Стереотипи Вироблення стереотипів – це форма категоризації, що організує наш досвід і визначає наше поведінку в рамках етнічних і



Стереотипи – це форма категоризації, що описує поведінкову норму для членів певної групи.

національних груп. Стереотипи ніколи не описують індивідуальну поведінку; вони швидше описують поведінкову норму для членів певної групи.

Стереотипи, як інша форма категорій, *можуть допомагати, а можуть задавати шкоди, залежно від того, як ми їх використовуємо.* Ефективне використання стереотипів дозволяє людям розуміти й діяти адекватно в нових ситуаціях. Стереотип допомагає, якщо він

- ☞ **усвідомлений:** людина повинна усвідомлювати, що, використовуючи стереотипи, вона описує групову норму, а не характеристики конкретної людини;
- ☞ **описує, а не оцінює:** стереотип повинен описувати, якими швидше за все будуть люди із цієї групи, а не оцінювати, гарні вони чи погані;
- ☞ **точний:** стереотип повинен точно й акуратно описувати норму групи, до якої належить людина;
- ☞ **це перше найкраще припущення** про групу до того, як отримана пряма інформація про конкретну людину чи людей;
- ☞ **змінюється** на підставі подальших спостережень і досвіду, що отримані від взаємодій з реальними людьми й ситуаціями.

Якщо людина дотримується стереотипу неусвідомлено, такий стереотип важко змінити чи відкинути, навіть після одержання реальної інформації про іншу людину, тому що часто вважається, що цей стереотип відображає дійсність. Якщо неусвідомлений стереотип ще й неточно оцінює людину чи ситуацію, ми швидше за все дотримуємося неадекватного, неефективного й часто шкідливого помічника у сприйнятті реальності.



Стереотипи корисні, коли вони точні, описують, а не оцінюють, і коли людина усвідомлює, що користується стереотипом як першим найкращим припущенням про групу, готова його змінити на підставі спостережень і досвіду, що отримані від взаємодій з реальними людьми й ситуаціями.

Indrei Ratiu у спільній роботі з INSEAD (Європейським інститутом бізнес адміністрування) і Лондонською бізнес-школою, з'ясував, що менеджери, яких колеги назвали «найбільш ефективними в міжнародній

діяльності», змінювали свої стереотипи так, щоб вони відповідали реальному опису людей, у той час як менеджери, названі «найменш ефективними в міжнародній діяльності» продовжували дотримуватися своїх стереотипів навіть за наявності протилежної інформації.

Приміром, менеджери, ефективні в міжнародній діяльності, перед своїм першим візитом у Німеччину, могли створити стереотип німців як дуже сумлінних працівників, що орієнтовані на виконання завдань. Однак, приїхавши в Німеччину й зустрівши дружелюбного й ледачого пана Шмідта, вони змінять свій опис, щоб сказати, що більшість німців, як виявляється, орієнтовані на роботу, але пан Шмідт виявився дружелюбним і ледачим. Через кілька місяців, менеджери, ефективні в міжнародній діяльності, зможуть сказати, що тільки деякі німці виявляються дуже орієнтованими на роботу, у той час як інші здаються досить орієнтованими на відносини (тобто дружелюбні); все залежить від людини й ситуації. У цьому прикладі стереотип використовується як *перше найкраще припущення про поведінку групи перед досвідом спілкування з ким-небудь із цієї групи*. Протягом певного часу цей стереотип змінюється чи зовсім відкидається; інформація про кожну окрему людину замінює груповий стереотип. І навпаки, найменш міжнародно-орієнтовані менеджери продовжують дотримуватися своїх стереотипів. Вони припускають, що доказ протилежного на прикладі пана Шмідта становить собою виняток, і продовжують вірити, що всі німці дуже орієнтовані на роботу. В умовах, коли робляться поспішні висновки на основі передчасних даних, їхні стереотипи тільки зміцнюються.

Канадський психолог Дональд Тейлор виявив, що більшість людей дотримуються своїх стереотипів, навіть коли зіштовхуються з фактами, що доводять протилежне. Тейлор попросив канадців англійського й французького походження прослухати одну із трьох касет, де канадець-франкофон описує себе. У першій версії він використав франкофонний стереотип й описав себе як релігійного, гордого, чутливого й експресивного. У другій версії він використав нейтральні фрази для опису самого себе. У третій версії він використав характеристики, протилежні стереотипу: нерелігійний, боязкий, невиразний і консервативний. Після прослуховування однієї із трьох версій учасників експерименту попросили описати француза на касеті

(але не французів взагалі). Дивно, але люди, які слухали різні версії запису, використали ті самі стереотипні характеристики – релігійний, гордий, чутливий й експресивний – навіть коли голос на касеті подавав протилежну інформацію.

Отже, щоб діяти ефективно, міжнародні менеджери повинні бути в курсі культурних стереотипів й учитися відкидати їх, коли одержують свідчення протилежного. Вони не можуть вдавати з себе людей, що не користуються стереотипами.

Якщо стереотипи корисні як перший путівник у незнайому реальність, чому люди ставляться до них критично? Чому батьки й учителі постійно застерігають дітей не створювати стереотипів? Чому досвідчені менеджери рідко визнають той факт, що в них є свої стереотипи, навіть якщо кожний з них користується ними щодня? Відповідь полягає в тому, що людям *важко визнати той факт, що створення стереотипів – це природний процес, і в результаті їм складно навчитися вживати їх на свою користь*. Роками створення стереотипів вважалося формою примітивного мислення, непотрібним *спрощенням реальності*. Стереотипи також вважалися хибними: це *неправильні судження про окремих людей*, основані на неточних описах груп. Дійсно, що навішувати ярлик «поганий» на представників певних етнічних груп – аморально, але угруповання індивідів за категоріями – це ні добре, ні погано – *це просте приведення складної реальності до керованих параметрів*. Негативні погляди на створення стереотипів просто обмежують нашу здатність розуміти дійсну людську поведінку й знижують нашу поінформованість про наші власні стереотипи.

Кожна людина створює свої стереотипи. Одні люди роблять це ефективно, інші – ні. Стереотипи мають негативну дію, коли ми розміщаємо людей не у ті категорії, коли ми неточно описуємо норму групи, коли ми неправильно оцінюємо групу чи категорію, коли ми плутаємо стереотип з описом окремої людини і коли ми не в змозі змінити стереотип на підставі наших фактичних спостережень і досвіду.

Джерела помилкової інтерпретації Неправильна інтерпретація може бути викликана неточним сприйняттям людини чи ситуації, що виникає тоді, коли те, що дійсно існує, не видно. Вона може бути викликана й неточним тлумаченням того, що очевидно; інакше кажучи, коли я користуюся своїми значеннями, щоб осмислити іншу реальність.



Культура сильно впливає і у багатьох випадках визначає наші інтерпретації. Як категорії, так і значення, які ми їм надаємо, основані на наших культурних джерелах.

Джерелами помилкової інтерпретації в міжкультурному контексті є підсвідомі культурні «шори», брак культурного самоаналізу, а також проєктована подібність і парокіалізм (місництво), про які йшла мова в першому розділі.

Підсвідомі культурні шори Оскільки інтерпретація більшою мірою відбувається на підсвідомому рівні, нам не вистачає поінформованості про припущення, які ми робимо, і про їх культурні основи. Наша домашня культурна реальність ніколи не змусить нас засумніватися в наших припущеннях чи вивчати, наскільки вони культурно обумовлені, тому що ми поділяємо наші припущення з більшістю своїх співгромадян. Єдине, що ми знаємо, так це те, що все не так само гладко й логічно, коли ми опиняємося за межами нашої власної культури, ніж коли ми зіштовхуємося з людьми схожими на нас.

Випадки підсвідомих помилок у міжкультурній інтерпретації виникають часто. Приміром, відомий радянський поет після читання лекцій в американських університетах протягом двох місяців, сказав: «Спроби сподобатися американській аудиторії споконвічно приречені на невдачу, тому що із двадцяти слухачів п'ятеро можуть дотримуватися однієї точки зору, семеро – іншої, і вісім – взагалі ніякої». Радянський поет поплутав американську свободу думки й слова зі своєю здатністю сподобатися американцям. Він припустив, що можна сподобатися аудиторії тільки тоді, коли всі її члени дотримуються однієї думки.

Інший приклад помилкової інтерпретації із кращих міркувань знайшов відбиток в рекомендації міністерства освіти США вчителям із приводу студентів-емігрантів, що приїхали з В'єтнаму:

«Участь студентів на заняттях у в'єтнамських школах стримувалася великою кількістю тілесних покарань, і студентам доводилося сидіти сумирно й говорити тільки тоді, коли до них зверталися. Таке минуле... робить вільні висловлення в класі важкими для в'єтнамських студентів. Тому не плутайте їх сором'язливість із апатією».

Можливо, ступінь того, наскільки ця інтерпретація є культурно обґрунтованою, стане яснішим, якщо уявити протилежну пораду, яку

в'єтнамське Міністерство освіти могло б дати в'єтнамським вчителям, що починають навчати американських дітей:

Належній повазі студентів до вчителів перешкоджав несуворий порядок й умови, за яких студенти могли увесь час розмовляти й порушувати дисципліну. Таке минуле робить належне й поважне поведіння в класі складним для американського студента. Таким чином, не приймайте говіркість учнів за брак поваги.

Відсутність культурного самоаналізу Хоча ми думаємо, що найбільша перешкода в міжнародному бізнесі полягає в тому, щоб зрозуміти іноземця, насправді ще більші труднощі полягають у тому, щоб усвідомити свої власні культурні джерела. Як пояснив антрополог Едвард Хол: «Найменш відомо, а, отже, гірше всього вивчено, те, що поруч із нами». Ми здебільшого найменше інформовані про наші власні культурні характеристики й дуже дивуємося, коли чуємо, як нас описують іноземці. Приміром, багато американців дивуються, дізнаючись, що іноземці вважають їх квалітивими, надмірно законослухняними, дуже працьовитими, занадто відкритими й не в міру цікавими. Багато американських бізнесменів були однаково здивовані опитуванням журналу Newsweek, що навів характеристики, які найбільш і найменш часто асоціюють з американцями. Попросити представників інших націй описати ділових людей вашої країни – це ефективний спосіб побачити себе таким, яким бачать вас інші.

Міжкультурний самоаналіз: американці очима інших культур

Іноземці часто здивовані й заінтриговані заплутаністю й головоломками американської культури. Нижче представлена вибірка реальних спостережень, зроблених іноземцями в США. Коли будете їх читати, запитайте себе в кожному випадку, чи точні ці спостереження, і як би ви пояснили описані риси національного характеру.

Індія «Таке враження, що американці постійно поспішають. Просто подивіться, як вони йдуть по вулиці. Вони ніколи не дозволяють собі полінуватися й дістати задоволення від життя: занадто багато потрібно зробити».

Кенія «Американці здаються нам досить відстороненими. Навіть зі своїми співгромадянами вони ніколи не бувають так близькі, як хочуть здаватися за кордоном. Це майже так само, як якби американець сказав: «Я не дозволю вам наблизитися занадто близько до мене». Це – як побудувати стіну».

Туреччина «Один раз ми були в сільській місцевості, серед пустелі й побачили, як американець під'їхав до знака «стоп». Хоча він бачив, що в обох напрямках на милі навколо немає транспорту, він однаково зупинився».

Колумбія «В очі впадає те, що в США думають тільки про роботу. Робота здається єдиним типом мотивації».

Індонезія «У США все повинно бути обговорено й проаналізовано. Навіть із приводу незначного дріб'язку повинні бути поставлені питання «Чому, Чому, Чому?» У мене голова боліла від цих постійних питань».

Ефіопія «Американець дуже експліцитний; він хоче чи «так», чи «ні». Якщо хтось намагається говорити образно, американець відчуває себе розгублено».

Іран «Коли вперше ... мій (американський) професор сказав мені: «Я не знаю відповіді, мені доведеться пошукати її в книгах», я був шокований. Я запитав себе: «І він мене вчить?» У моїй країні професор скоріше дасть неправильну відповідь, ніж визнає своє незнання».

Якщо ми навчимося ясно бачити себе очима іноземців, ми зможемо спробувати поміняти нашу поведінку, акцентуючи найбільш принагідні й ефективні характеристики й зводячи до мінімуму найменш корисні. Тільки з розвинутою здатністю до культурного самоаналізу ми зможемо навчитися передбачати, який вплив наша поведінка матиме на інших.



Помилкова інтерпретація в міжкультурному контексті виникає завдяки підсвідомим культурним шорам, проєктованій подібності та парокіалізму. Здатність до культурного аналізу та самоаналізу – це навички, що можуть допомогти звести до мінімуму ці помилки.

Помилкові оцінки в міжкультурному контексті

Культурні передумови впливають на оцінку навіть сильніше, ніж на ставлення й інтерпретацію. Оцінка містить у собі судження про те, що добре, а що погано. У міжкультурному контексті ми використовуємо нашу власну культуру як стандарт оцінки, оцінюючи те, що схоже на нашу культуру, як нормальне й добре, а те, що відрізняється – як ненормальне й погане. Наша власна культура стає критерієм відносності: через те, що немає культури, ідентичної нашій, ми розглядаємо всі інші культури як гірші (не відповідні нормі). Хибна оцінка рідко допомагає в спробах зрозуміти чи поспілкуватися з людьми з іншої культури. Наслідки неправильної оцінки наведено в наступному прикладі.

Швейцарський менеджер чекає більше години після призначеного часу приїзду свого латиноамериканського колеги для підписання договору про постачання. У своєму нетерпінні він робить висновки про те, що латиноамериканці, напевно, дуже ледачі й абсолютно безтурботні відносно бізнесу. Він неправильно оцінив свого колегу негативно, порівнюючи його поведінку зі стандартами своєї власної культури. Підсвідомо він категоризував поведінку своєї культурної групи як гарну (швейцарці приїжджають вчасно й це добре) а поведінку іншої групи як погану (латиноамериканці не приїжджають вчасно й це погано).



Використання нашої *власної культури як критерія відносності* для розуміння інших культур веде у міжкультурному контексті до помилкових оцінок поведінки та проблем у спілкуванні.

Аспекти розуміння повідомлень в різних культурах

Вся міжнародна ділова активність містить у собі комунікацію. У рамках міжнародного й глобального ділового оточення такі сфери діяльності, як обмін інформацією й ідеями, прийняття рішень, ведення переговорів, мотивація й лідерство – усе ґрунтується на здатності менеджерів з однієї культури успішно взаємодіяти й спілкуватися з менеджерами й службовцями з інших культур. Ефективна комунікація – це проблема для ділових людей усього світу, навіть коли робоча сила у компанії є

культурно однорідною, а коли в компанії представлена розмаїтість мов і культурного походження, ефективне двостороннє спілкування стає ще важчим.



Сутність **ефективної міжкультурної комунікації** насамперед пов'язана з **адекватною реакцією**, а не з посилкою «правильних» повідомлень.

Міжкультурні комунікації – глибші й складніші, ніж просто усні чи письмові повідомлення. Сутність ефективної міжкультурної комунікації насамперед пов'язана з адекватною реакцією, а не з посилкою «правильних» повідомлень. Зробимо спробу розглянути кілька концептуальних інструментів, які допоможуть розшифрувати складні неписані правила кожної культури.

Швидкі й повільні повідомлення

Важливою характеристикою людського спілкування є швидкість, з якою більшість повідомлень може бути розшифрована, і з якою на них, відповідно, можна відреагувати. Існують швидкі й повільні повідомлення. Заголовок у газеті чи мультиплікація, наприклад, – це повідомлення швидкі; інформація, яку отримують із книг чи мистецтва, – повільні. Швидке повідомлення, послане людям, які налаштовані на сприйняття інформації в повільному форматі, швидше за все, втратить своє значення. Навіть тоді, коли зміст повідомлення, відправленого з неправильною швидкістю, і стане зрозумілим, він не буде сприйнятий, якщо одержувач звик чи розраховує на іншу швидкість його одержання. Проблема полягає в тому, що небагато людей усвідомлюють існування можливостей відправляти інформацію з різною швидкістю.

Майже все в житті може бути розміщене десь у рамках спектра швидких/повільних повідомлень. Такі речі, як дипломатія, дослідження, література й мистецтво створюються повільним способом. Будда, Конфуцій, Шекспір, Гете й Рембрандт створювали повідомлення, які люди усе ще розшифровують через сотні років після їх створення. Мова – це дуже повільне повідомлення; через 4000 років люди тільки починають відкривати те, чим є мова. Те ж саме можна сказати про культуру, що поєднує численні стилі «мов», які посилають повідомлення тільки для тих, хто не шкодує часу на те, щоб їх зрозуміти.

ТАБЛИЦЯ 3.1 – Приклади швидких і повільних повідомлень

<i>Швидкі повідомлення</i>		<i>Повільні повідомлення</i>
Проза	↔	Поезія
Заголовки	↔	Книги
Ком'юніке	↔	Посол країни
Пропаганда	↔	Мистецтво
Мультиплікація	↔	Гравюри
Рекламний ролик	↔	Документальний фільм
Телебачення	↔	Друкована продукція
Поверхове знайомство	↔	Глибокі стосунки
Вдачі, звичаї	↔	Культура

По своїй суті, людина – це повільне повідомлення; для того, щоб пізнати когось добре, необхідний час. Звичайно, в одних культурах це повідомлення повільніше, ніж в інших. У Сполучених Штатах швидко пізнати людей не дуже важко: однак це буде порівняно поверхове знайомство, характерне для більшості американців. Іноземці часто відзначають, якими «неймовірно дружелюбними» є американці. Однак коли Едвард Т. Хол вивчав цю тему для державного департаменту Сполучених Штатів, він виявив всебічне невдоволення американцями: виявляється, вони здатні формувати тільки один вид дружби – неформальне поверхове знайомство, що не припускає взаємної глибокої довіри.

Навпаки, в Європі особисті стосунки й дружба високо цінуються, і їх зміцненню приділяється багато часу. У Європі – особливо серед французів – ви знайдете тривалі, твердо сталі дружні зв'язки й відносини. Хоча існують винятки, американцям знадобиться, як правило, більше часу, ніж вони припускають, щоб дійсно пізнати європейців. Для іноземців проникнути в це коло складно. Проте, багато ділових людей вважають за доцільне витратити час і докладати зусилля, щоб



Культури світу відрізняються за налаштованістю на **сприйняття інформації з певною швидкістю** (повільною, чи, навпаки, швидкою). Зміст повідомлення, відправленого з неправильною швидкістю не буде сприйнятий коректно, якщо одержувач розраховує на іншу швидкість його одержання.

Хоча існують винятки, американцям знадобиться, як правило, більше часу, ніж вони припускають, щоб дійсно пізнати європейців. Для іноземців проникнути в це коло складно. Проте, багато ділових людей вважають за доцільне витратити час і докладати зусилля, щоб

завести щирих друзів серед своїх компаньйонів з бізнесу.

Високий і низький контекст

Контекст – це інформація, що оточує подію; він тісно зв'язаний зі значенням цієї події. Елементи, що з'єднані для створення даного значення – події й контекст, перебувають у різних пропорціях залежно від культури. Культури світу можна зіставити за шкалою високого й низького контексту.

Високо контекстні комунікації чи повідомлення – це ті, у яких більша частина інформації вже перебуває в людині, і лише дуже невелика частина міститься в закодованій, наочній, переданій частині повідомлення. Низько контекстні комунікації – суцільна протилежність високо контекстним: тобто основна частина інформації вбрана в експліцитну форму. Близнюки, які вирости разом, можуть розуміти й спілкуватися один з одним за допомогою меншої кількості слів і знаків (високий контекст), чим два адвокати в залі суду під час засідання (низький контекст), два математики, що програмують комп'ютер, два політики, що видають закони, два адміністратори, що пишуть статут [Edward T. Hall, 1976].

Японці, араби й народи Середземномор'я, які мають розгорнуту інформаційну мережу серед членів родини, друзів, колег і клієнтів, які залучені в близькі особисті відносини, – є високо контекстними. У результаті, для більшості нормальних угод у повсякденному житті вони не мають потреби й не очікують докладної й всебічної інформації з



Культури низького контексту відмежовують свої особисті відносини, роботу й інші аспекти повсякденного життя, і тому при взаємодії щораз потребують детальний та експліцитний виклад основної інформації.

питання, тому що вони вже інформовані про усе, що має відношення до людей і подій, які мають значення в їхньому житті. Народи низького контексту включають американців, німців, швейцарців, скандинавів й інших

північноєвропейців; вони не змішують свої особисті відносини, роботу й багато інших аспектів повсякденного життя. Тому, щораз, коли вони взаємодіють один з одним, їм необхідний детальний виклад основної інформації. Французи набагато вищі за шкалою контексту, ніж німці чи американці. Ця відмінність серйозно впливає на кожну ситуацію й на

кожне відношення, в яких перебувають представники цих двох протилежних традицій.



Культури високого контексту мають розгорнуту інформаційну мережу серед учасників процесу спілкування, і не очікують докладної й всебічної інформації з питання, тому що вони вже інформовані про усе, що має відношення до людей і подій, які важливі в їхньому житті.

У рамках кожної культури, звичайно, існують певні індивідуальні відмінності, пов'язані з необхідністю знати контекст. Потрібний процес заповнення відсутніх базових даних. Але в кожному разі корисно знати, високу чи низьку позицію за шкалою контекстності посідає культура

певної країни, тому що рівень контексту впливає на кожну людину.

Контекстність виконує численні функції. Наприклад, будь-яка зміна в рівні контексту – це передача повідомлення. Зміна може відбутися вгору за шкалою, що означає потепління у відносинах, чи вниз за шкалою, повідомляючи про холодність чи неприємно сигналізуючи про те, що відносини змінилися на гірше.

У Сполучених Штатах, виявляючи невдоволення своєму асистентові, бос переміщається з високого контексту, звичайної неформальної, дружньої форми звертання, до низького контексту, офіційної форми звертання. Коли таке відбувається, бос недвозначно дає зрозуміти підлеглому, що той вийшов за рамки припустимого й викликав на себе немилість. У Японії зміна напрямку контексту – джерело щоденного зворотного зв'язку, що несе інформацію про те, як ідуть справи у фірмі. День починається з використання шанобливої, офіційної форми звертання за титулами, що додають до кожного імені. Якщо справи йдуть добре, то пошанні формули звертання зникають до кінця дня, поступаючись місцем менш формальному зверненню. У Сполучених Штатах звичка називати один одного на власне ім'я – неприродна спроба створити високий контекст; це ображає європейців, для яких використання першого імені припустимо тільки між близькими друзями й членами родини. У європейців завжди зберігається використання офіційної форми звертання доти, поки інші не вкажуть, що фамільярність припустима.

Як й їх близькі «родичі» німці, багато англо-американців (в основному північноєвропейського походження) є не тільки низько контекстними, але й відчувають брак великих, добре розвинених інформаційних мереж. Американські зв'язки обмежені за розмахом й розвитком в порівнянні зі зв'язками французів, іспанців, італійців й японців.

Із цього випливає, що американці будуть відчувати потребу в контексті, у детальній основній інформації щораз, як «їх просять прийняти рішення чи зробити що-небудь». Американський підхід до життя досить сегментований і сфокусований на дискретній, сегментованій інформації; американцям необхідно знати, що повинно відбутися, на якому сегменті, перш ніж вони погодяться взяти в цьому участь. Американці зіштовхнулися з такою ситуацією в Японії, коли їх попросили в короткий строк надати підходящі кандидатури для участі в невеликій конференції. Як властиво більшості обачних американців, вони відмовлялися надати імена доти, поки не довідалися, про що буде конференція й що потрібно від рекомендованих учасників. Для американців це здавалося логічним і досить резонним. Проте, їхні зволікання розглядалося японськими колегами, відповідальними за проведення конференції, як обструкціонізм. У Японії сама присутність деяких осіб надає групі і її діяльності авторитет і статус, що більш важливо, ніж тема конференції. Це характерно для високо контекстного, високо інформаційного суспільства, у якому престиж присутніх на заходах визначає престижність самого заходу. Це, у свою чергу, означає, що досить часто запрошення на зустрічі високого рівня й конференції робляться безпосередньо напередодні зустрічі. Вважається саме собою зрозумілим, що запрошені скасують всі попередні зобов'язання, якщо зустріч досить важлива, про що свідчить склад її учасників. В американців же загальноприйнято надавати більшу важливість тому, як давно було дане зобов'язання, порядку денному й відповідності досвіду й кваліфікації учасника питанням, що обговорюються на зустрічі.

Ще одним прикладом того, як працюють системи високого й низького контексту, може служити поведінка американського виконавчого директора, що працює в офісі й приймає нормальну кількість відвідувачів, зазвичай по одному. Більшість інформації, необхідної для роботи, директор одержує від тих людей, з якими зустрічається протягом дня, і з того, що він читає. От чому так важливі консультанти й особистий персонал, що оточує президентів американських

підприємств (як і президента США). Вони, і тільки вони, управляють змістом і потоком організаційної інформації керівникові.

Порівняйте це з офісом фактично будь-якого керівника фірми в країні з високим контекстом, такої, як Франція чи Японія, де інформація надходить вільно з усіх боків. Тут не тільки постійно приходять й ідуть люди, запитують і надають інформацію, але й вся форма й функція організації сконцентровані на зборі, обробці й поширенні інформації. Усі інформовані про всі аспекти бізнесу й знають, хто найкраще інформований і з яких питань.

У Німеччині, наприклад, майже все – низько контекстно й сегментовано. Офіс керівника є і пристанищем, і ширмою: притулком, що рятує боса від відволікаючих факторів щоденної взаємодії в офісі, і ширмою, що обгороджує службовців від його постійного спостереження. Інформація, що надходить в офіс, не поширюється й доступна тільки деяким обраним – повна протилежність високо інформаційним культурам.

Представники високо контекстних культур легко виходять із себе й дратуються, коли представники низького контексту настійно нав'язують їм інформацію, яка їм не потрібна. І навпаки, представники низько контекстних культур дуже дивуються, коли представники високо контекстних культур не надають їм досить інформації.

Одна із найсерйозніших проблем у комунікації – знайти відповідний рівень контекстності, необхідний у кожній конкретній ситуації. Занадто багато інформації змушує людей відчувати, що з ними поблажливо розмовляють, недооцінюють як професіоналів; занадто мало інформації може ввести їх в оману чи змусити їх почувати себе непотрібними. Звичайно у своїй країні люди роблять ці коректування автоматично, але в інших країнах їхні повідомлення часто не досягають мети.

Представники високо контекстних культур, такі як французи, наприклад, хочуть бачити всі деталі при оцінці нового підприємства, з яким вони не знайомі й не працювали. Річних звітів і податкових декларацій їм не досить. Крім того, вони будуть продовжувати розпитувати доти, поки не одержать потрібну їм інформацію. Як представники високо контекстної культури, французи прагнуть синтезувати власне трактування цифр. На відміну від американців, вони

відчувають дискомфорт, користуючись чиеюсь думкою чи чужим балансом.

Простір як спосіб комунікації

Кожна жива істота має видиму фізичну межу – шкіру, яка відокремлює її від зовнішнього середовища. Ця видима межа оточена рядом невидимих кордонів, які складніше визначити, але які настільки ж реальні. Ці невидимі границі починаються з індивідуального простору особистості й закінчуються її «територією».

Почуття території, уроджена властивість, чії корені сягають минулого на сотні мільйонів років, проявляється в пред'явленні й захисті права на територію, і є життєво важливою ланкою в ланцюзі подій, необхідних для виживання. Людське відчуття території високо розвинене й перебуває під сильним впливом культури. Воно особливо добре розвинене в німців й американців. Американці мають тенденцію встановлювати місця, які вони маркують ярликом «мое» – почуття кухаря до кухні чи ставлення дитини до своєї спальні. У Німеччині таке ж почуття території поширюється на все майно, включаючи автомобіль. Зачепити машину німця, це однаково, як зачепити саму людину.

Територія – це символ влади. Кутові багатокімнатні приміщення офісів у Сполучених Штатах традиційно займає «керівництво», і окремий особистий кабінет має більший суспільний статус, ніж стіл у відкритому приміщенні без перегородок. Як у німецькому, так й в американському бізнесі верхні поверхи резервуються для високопоставлених чиновників і керівників. Важливі французькі чиновники, навпаки, займають серединну позицію в будинку фірми, в оточенні підлеглих; особливе значення тут надається тому, щоб зайняти центральне становище в інформаційній мережі, де можна залишатися інформованим і контролювати, що відбувається.

Особистий простір – це інша форма території. Кожна людина має навколо себе невидиму «хмарку» простору, що збільшується чи стискається залежно від безлічі речей: ставлення до людей, що перебувають поблизу, емоційного стану особистості, культурного тла й діяльності, що виконується. Деякі люди дозволяють проникати на цю ділянку мобільної території, але тільки на якийсь час. Зміни в «хмарці», які спричинені стиснутим приміщенням чи юрбою, викликають у людей почуття дискомфорту чи агресії. У північній Європі ці «хмарки»

досить великі, і люди тримають дистанцію. У південній Франції, Італії, Греції й Іспанії «хмарки» набагато менші, і дистанція, що сприймається як інтимна на півночі, збігається з нормальною дистанцією при спілкуванні на півдні. Це означає, що середньоземноморські європейці «стають занадто близько» до німців, скандинавів, англійців й американців північноєвропейського походження. У північній Європі ніхто не доторкається до стороннього. Навіть якщо виникає необхідність почистити комусь рукав пальто, звичайно це роблять із вибаченнями.

Мультисенсорний просторовий досвід. Мало хто замислюється над тим, що простір сприймається всіма нашими почуттями, а не тільки одним зором. Звуковий простір сприймається вухами, тепловий – шкірою, кінестетичний – мускулами, нюховий – носом. Можете собі уявити, що існує безліч культурних розходжень у програмуванні почуттів. Американці, деякою мірою, і більшою мірою німці, дійсно багато в чому покладаються на слуховий захист-екран, зокрема, коли вони хочуть сконцентруватися. Люди високого контексту відкидають звукову ізоляцію, вони відчувають себе комфортно, коли їх постійно переривають, і їхня діяльність перебуває в гармонії з тим, що відбувається навколо них. От чому у французьких й італійських містах іноземцям часом здається, що вони піддаються постійній і нав'язливій шумовій атаці.

Підсвідомі реакції на просторові розходження. Просторові зміни надають тон комунікації, акцентують її, а іноді навіть зводять нанівець вимовлені слова. У процесі людської взаємодії потік і зміна у відстані між людьми – це невід'ємна частина комунікаційного процесу. Наприклад, якщо незнайомиць не дотримується «нормальної» дистанції при розмові й наближається занадто близько, ми реагуємо автоматично – ми відчуваємо дискомфорт, іноді навіть образу чи погрозу, і відстороняємося.

Протягом свого життя люди буквально вбирають в себе сотні просторових сигналів. Значення цих сигналів вони усмоктують із молоком матері у контексті власної культури. Як аромат надовго зберігається в пам'яті, так ці сигнали й асоційована з ними поведінка викликають підсвідомі реакції, регулюючи тон, темп і настрій людських взаємодій.

Через те, що більшість людей не думають про особисту дистанцію як про щось культурно обумовлене, закордонні просторові сигнали майже неминуче неправильно витлумачуються. Це може викликати неприємні почуття, які потім проєктуються особисто на представників інших культур. Коли в ході розмови іноземець здається нам агресивним і зайво наполегливим, чи відчуженим і холодним, це може означати тільки те, що його особиста дистанція відрізняється від нашої.



Культури світу відрізняються за сприйняттям особистого і публічного **простору та відчуттям території**. Культурно специфічні просторові сигнали й асоційована з ними поведінка викликають підсвідомі реакції, регулюючи тон, темп і настрій людських взаємодій.

Американці мають сильне почуття сусідства й супутніх йому прав і зобов'язань. Сусідам варто бути дружелюбними і згідливими, підстригати свої газони, стежити за своїми будинками й вносити свою лепту в підтримку добросусідських відносин. У Франції й Німеччині, навпаки, той факт, що люди

живуть у сусідніх будинках, зовсім не означає, що вони будуть контактувати один з одним, особливо, якщо вони не знайомі. Близькість місцезнаходження вимагає різної поведінки в різних культурах.

Час як спосіб комунікації

Життя на Землі розвивалося, реагуючи на цикли дня й ночі, морського відливу й припливу. З еволюцією людства розвивалися й різноманітні варіанти внутрішніх біологічних годинників. Ці біологічні годинники й зараз регулюють більшість фізіологічних функцій нашого організму. Тому не дивно, що людське поняття про час виросло із природних ритмів, пов'язаних з денними, місячними й річними циклами. Із самого початку люди були прив'язані до сільськогосподарських сезонів і залежали від сил природи і її циклів. На цій основі виникли дві часові системи: одна – як вираження наших біологічних годинників, інша – сонячних, місячних і річних циклів. Розглянемо ті прояви часу, які стали каменями спотикання у взаємодії культур.

Так само, як кожен народ має мову, якою говорить, кожна культура має свою власну мову часу; щоб ефективно функціонувати у Франції, Німеччині чи Сполучених Штатах, необхідно ознайомитися з місцевою мовою часу. Коли ми вважаємо нашу власну систему часу безперечною і єдиною правильною і проєктуємо її на інші культури, нам не вдається

прочитати сховані повідомлення іншої системи часу й, таким чином, ми лишаємо себе життєво необхідного зворотного зв'язку.

Використання часового режиму домовленостей, графіків і розкладів показує, що люди відчують по відношенню один до одного, наскільки важливий їхній бізнес, і яке місце вони посідають у системі відносин. Форми використання часу можуть також виражати сильну образу. Через те, що правила трактування часу здебільшого неписані, вони значною мірою діють на підсвідомому рівні й, як наслідок, ними важче маніпулювати свідомо, ніж мовними формулами. Тому важливо знати, як читати повідомлення, пов'язані з часом, в інших культурах.

Монохронний й поліхронний час. Часові системи, що мають значення для міжнародного бізнесу, це монохронний і поліхронний час. Монохронний час означає, що людина в конкретний період часу робить лише одну справу і тільки на неї спрямовує свою увагу. У поліхронному часі людина одночасно залучена у кілька справ відразу. Ці дві системи існують полярно й не змішуються.

У монохронних культурах час сприймається й використовується лінійно, як дорога, що йде з минулого в майбутнє. Монохронний час природно ділиться на відрізки; його можна планувати й ділити на сегменти, що дозволяє людині зосереджуватися тільки на одній справі в одиницю часу. У монохронній системі планування має пріоритет над всім іншим, а план трактується як щось священне й незмінне.

Монохронний час сприймається як щось майже матеріальне: люди говорять про нього так, ніби воно є грошми, як про те, що можна «використати», «зберегти», «витратити» чи «втратити». Він також використовується як система впорядкування життя й визначення пріоритетів: «Я не маю часу, щоб зустрітися з ним». Оскільки монохронний час концентрується на одній справі, люди, що перебувають під його владою, не люблять, коли їх переривають. Монохронний час ізолює людей один від одного й, у результаті, посилює одні відносини й обмежує інші. Час стає кімнатою, до якої одним дозволено заходити, а іншим – ні.

Монохронний час домінує в бізнесі Сполучених Штатів. Хоча американці сприймають його майже як повітря, яким дихають, він, проте, є продуктом, запозиченим з північноєвропейської культури, і, отже, є довільним і нав'язаним. Монохронний час – це продукт

індустріальної революції в Англії: фабричне життя вимагало, щоб робоча сила перебувала під рукою й на місці в призначений час. Незважаючи на свою набуту природу, монохронний час у США здається зараз природним і логічним, тому що покоління американців виростили в системі монохронного часу зі свистками й дзвінками годинників.



Монохронні культури

сприймають й використовують час лінійно, що дозволяє людині сконцентруватися тільки на одній справі в одиницю часу, планувати свою діяльність та жорстко дотримуватись графіків роботи.

В інших західних культурах – Швейцарії, Німеччині й Скандинавії особливо – також панує залізна рука монохронного часу. Німецькі й швейцарські культури становлять собою класичні приклади монохронного

часу. Однак монохронний час – це не природний час; насправді він порушує багато ритмів, споконвіку властивих людству.



Поліхронні культури

характеризуються гнучким ставленням до часу. Людина одночасно залучена у кілька справ відразу і схильна міняти плани, якщо цього потребують обставини.

Майже у всіх відносинах поліхронні системи – це повна протилежність монохронним системам. Поліхронний час характеризується тим, що одночасно відбувається кілька справ й залучається багато людей. Тут більша увага приділяється завершенню взаємин між людьми, ніж дотриманню

графіків. Наприклад, два поліхронних латиноамериканці, що ведуть бесіду на розі вулиць, імовірно більш налаштовані спізнитися на наступну зустріч, ніж раптово перервати розмову, не чекаючи її природного завершення. Поліхронний час сприймається менш матеріально, ніж монохронний, і його можна скоріше порівняти з однією крапкою, ніж з дорогою.

Належне розуміння розходжень між монохронною і поліхронною системами часу буде дуже корисним при спілкуванні зі середньоземноморськими народами, відомими своїм гнучким ставленням до часу. Узагальнення, представлені в таблиці 3.2 не стосуються рівною мірою всіх народів, але вони відображають типову модель поведінки.

ТАБЛИЦЯ 3.2 – Приклади типової поведінки в монохронних і поліхронних культурах

<i>Монохронний час</i>	<i>Поліхронний час</i>
☞ Виконують одну справу в одиницю часу	☞ Одночасно роблять кілька справ
☞ Концентруються на роботі	☞ Легко відволікаються й перериваються
☞ Серйозно сприймають зобов'язання, пов'язані з часом (час зустрічей, строки виконання)	☞ Зобов'язання, зв'язані з часом, сприймаються як мета, якої необхідно досягти тільки, якщо це можливо
☞ Характеризуються низьким контекстом і відчують потребу в інформації	☞ Характеризуються високим контекстом і вже мають інформацію
☞ Віддані роботі	☞ Віддані людям і людським відносинам
☞ Свято дотримуються планів	☞ Міняють плани часто й легко
☞ Піклуються про те, щоб не турбувати інших, дотримуються правил невтручання в особисте життя	☞ Більше піклуються про близьких (членів родини, друзів і близьких колег з бізнесу)
☞ Особлива увага приділяється приватній власності; рідко беруть в борг чи позичають	☞ Часто й легко беруть в борг і позичають
☞ Особлива увага приділяється швидкості	☞ Швидкість залежить від стосунків
☞ Схильність до короточасних відносин	☞ Сильна схильність до побудови відносин на все життя

Зв'язок між часом і простором. У монохронному часі особлива увага приділяється поділу функцій і людей. Окремі кабінети – по можливості звуконепроникні. У поліхронних середньоземноморських культурах кабінети часто мають великі приймальні, де люди можуть чекати, поки їх приймуть. Керівники компаній й урядові чиновники можуть навіть вести свої справи, переміщаючись по приймальні, зупиняючись для бесіди то з однією, то з іншою групою доти, поки не поговорять із кожним.

Поліхронні народи відчують, що обмежений особистий простір руйнує потік інформації і ізолює людей один від одного. У поліхронних

системах домовленість про час зустрічі важить дуже мало й може бути перенесена в останню хвилину на користь когось важливішого в особистій ієрархії – члена родини, друга чи колеги. Деякі поліхронні народи (такі як латиноамериканці й араби) віддадуть пріоритет широкому колу членів родини, а не якомусь діловому зобов'язанню. У поліхронних народів багато близьких друзів і гарних клієнтів, з якими вони проводять багато часу. Близькі зв'язки із клієнтами й покупцями створюють взаємне почуття зобов'язання й обопільне бажання бути корисними.

Час й інформація. Поліхронні народи живуть у морі інформації. Вони вважають, що повинні бути інформовані про все і про усіх, чи то бізнес чи особисте життя, і вони рідко підпорядковують особисті відносини необхідності виконання планів чи бюджетів.

Неможливо уявити, скільки мільйонів доларів було втрачено в міжнародному бізнесі через те, що монохронні й поліхронні народи не розуміють один одного чи навіть не усвідомлюють, що існують дві такі різні системи часу. Наступний приклад ілюструє, наскільки є важкою взаємодія цих двох систем між собою:

Французький комерсант, що працює у французькій компанії, нещодавно куплений американцями, стає підлеглим нового американського менеджера, який негайно вимагає від нього відчутних результатів і вищих доходів. У поліхронній Франції велика увага приділяється особистим відносинам, на залучення клієнтів звичайно потрібні роки, а у фамільних фірмах відносини з покупцями можуть тривати кілька поколінь. Не розуміючи цього, американський менеджер наказує своєму службовцеві-французові залучити нових клієнтів протягом трьох місяців. Останній, знаючи, що це неможливо, змушений піти з компанії, і відстоюючи своє законне право, забрати із собою «свою» клієнтуру, яку він формував роками. Жодна із сторін не розуміє, що відбулося й чому.

Ці два протилежних погляди на час й особисті відносини часто проявляються під час ділових зустрічей. На французьких ділових зустрічах інформаційний потік великий й очікується, що кожний буде вгадувати думки інших людей, інтуїтивно осягати стан їхнього бізнесу й навіть побічно припускати, які будуть урядові інструкції в недалекому майбутньому. Для французів й інших поліхронних народів високого

контексту докладний й заздалегідь затверджений порядок денний може бути перешкодою, навіть образою для інтелекту учасників. Більшість, якщо не всі присутні, завчасно досить добре уявляють, що буде обговорюватися. Ціль зустрічі – створити консенсус. Затверджений порядок денний й консенсус – це протилежні цілі, які не можна змішувати. Важливість цієї основної дихотомії важко переоцінити.

Орієнтація на минуле, сьогодення й майбутнє. Завжди важливо знати, яким відрізкам часу надається особливе значення в тій чи іншій культурі. Такі країни, як Іран, Індія й країни Далекого Сходу, – орієнтовані на минуле. Інші, такі, як урбанізовані Сполучені Штати, орієнтовані на сьогодення й найближче майбутнє; культури Латинської Америки одночасно орієнтовані на минуле й сьогодення. У Німеччині, де історична основа дуже важлива, кожна розмова, книга чи стаття починається з основної інформації, що дає історичну перспективу. Це дратує багатьох іноземців, які не перестають дивуватися: «Навіщо це їм потрібно? Я – все-таки освічена людина. Невже німці цього не знають?» Японці й французи також звертаються до історії, але оскільки вони є культурами з високим контекстом, вони посилаються на історичні факти побічно. У наш час не існує достовірного пояснення тому, чому відбулися такого роду розходження між культурами світу.

Темп, ритм і синхронність. Ритм – це нематеріальний, але важливий аспект часу. Оскільки природні цикли ритмічні, зрозуміло, що ритм і темп – це характерні риси будь-якої культури. Ритм зв'язує воєдино представників однієї культури й може відчужувати їх від членів інших культур. У деяких культурах люди рухаються дуже повільно; в інших – швидко. Коли люди із двох таких різних культур зустрічаються, у них виникають труднощі у встановленні відносин, оскільки вони не «синхронні». Це важливо розуміти, тому що синхронність – інтуїтивна здатність рухатися разом – життєво необхідна для всіх спільних зусиль, чи то нарада, керівництво, чи робота разом на устаткуванні, чи закупівля й продаж.

Народи, що рухаються у швидкому темпі, часто сприймаються як небезпечні й такі, хто не дотримується дистанції, тими, хто рухається більш повільно. Це небезпечне недотримання дистанції не сприяє гармонійній взаємодії й не підготує людей зі швидким темпом рухатися повільніше. Американці скаржаться, що в німців на виконання рішень іде вічність. Їхній час не збігається з фазою американського часу й навпаки. Завжди необхідно бути в курсі місцевої системи часу. Буває,

коли, здається, що все бездіє, але насправді багато чого відбувається за лаштунками. Потім настануть часи, коли все буде рухатися зі швидкістю блискавки, і необхідно відійти убік, щоб не заважати.

Календарне планування й час між ухваленням рішення й початком роботи. Щоб вести бізнес в інших країнах організовано, важливо знати, багато чи мало часу необхідно для підготовки кожного питання: наскільки завчасно призначати зустріч чи планувати збори й відпустки, і скільки часу відводити на підготовку великого звіту. І в Сполучених Штатах, і в Німеччині календарні плани є священними; у Франції часто не можна почати складати календарний план, поки не проведено зустрічі з усіма членами організації, що мають до цього відношення, щоб дати їм можливість обговорити істотні деталі. Ця система добре працює у Франції, але коли в процес залучені зарубіжні партнери, там щоразу виникають труднощі, оскільки іноземці часто розписують свою діяльність на два роки вперед.

Час між ухваленням рішення й початком роботи міняється від культури до культури й сам по собі є способом комунікації й елементом організації. Наприклад, у Франції, якщо відносини з партнером важливі, коли він приїздить всі справи відкладаються, незалежно від того, чи було заздалегідь повідомлено про його приїзд, чи ні. Час буде виділений для спільної роботи аж до 24 годин на добу, якщо це необхідно. У Сполучених Штатах, і певною мірою в Німеччині, навпаки, кількість часу на підготовку може бути показником відносної важливості проведеної угоди й статусу партнера. Незначний час на підготовку вказує на невелике значення угоди; чим більше часу на підготовку, тим важливіша справа. У цих країнах два тижні – мінімальний строк для завчасної домовленості про зустріч. В арабських країнах два тижні – це занадто рано, щоб призначати дату зустрічі, оскільки вона може «вислизнути з їхньої пам'яті»: три чи чотири дні – оптимальний строк для цих культур. У Японії час на підготовку зазвичай набагато коротший, ніж у Сполучених Штатах. Важко сказати, скільки конференцій з важливих питань, на яких побували усі найкомпетентніші й найважливіші японські лідери у своїй сфері діяльності, не змогли залучити їхніх колег зі Сполучених Штатів тільки через те, що останніх не запросили завчасно до події. Хоча подібні непорозуміння – це лише безневинні прояви того, як працюють дві дуже різні часові системи, вони рідко сприймаються як невідповідність культур.

Інший приклад часу як комунікацій – це практика призначення кінцевих строків виконання роботи. Наприклад, американці часто намічають, як довго вони пробудуть за кордоном для серії переговорів, даючи, таким чином, своїм опонентам можливість застосувати психологічний тиск, використовуючи їхню прихильність необхідності прийняти рішення до певної дати. Цю їх поведінку часто використовують на свою користь під час переговорів японці й, дещо менше, французи.

Правильний вибір часу. Правильний вибір часу для проведення важливого заходу є вирішальним. Політики зобов'язані цьому своїми кар'єрами. В уряді й у бізнесі час для повідомлення про важливі зміни чи нові програми повинен бути ретельно обраним. Навіть значення різних проміжків часу протягом дня повинно бути прийняте до уваги. Певний час дня, місяця чи року в різних культурах передбачений для певної діяльності (відпустки, час прийому їжі й т.д.) і звичайно вони не взаємозамінні. У більшості північноєвропейських культур й у Сполучених Штатах усе, що відбувається поза робочим часом, дуже рано вранці чи пізно вночі, припускає наявність надзвичайних обставин. У Франції існує час, коли нічого не може відбуватися, наприклад, у національні свята й протягом серпня, коли все закривається на канікули. Культурно обумовлені системи досить складні, так що розсудливо питатися поради місцевих фахівців.

У США короткий бізнес-ланч – звичайна справа, а до ділової вечері вдаються рідше, на відміну від Франції, де функція бізнес-ланча й ділової вечері – створити відповідну атмосферу й познайомитися ближче. Невимушене спілкування з діловими партнерами під час ланчу й після роботи є вирішальним для побудови дружніх зв'язків, що абсолютно необхідно, якщо ви збираєтеся вести справи разом.

Домовленість про зустріч. Те, як американці й німці ставляться до часу, сигналізує про оцінку пріоритетів, настрої й статус. Оскільки час високо цінується й у Німеччині, і в Сполучених Штатах, повідомлення відносно часу більш вагомим, ніж у поліхронних країнах. Психологи встановили, що час очікування, наприклад, несе в собі повідомлення, які сильно впливають на ту частину мозку, що мобілізує емоції (периферичні ділянки мозку). У США тільки люди дуже високого становища можуть безкарно змушувати інших чекати. І саме ці люди, як правило, достатньо знають про людські відносини, щоб не допускати «образи часом» завжди, коли це можливо. Тільки дрібний бюрократ, що любить підкреслити свою вагу, хам, що одержує задоволення від

приниження інших людей, невпевнений у собі адміністратор з роздутим «его» змушує відвідувачів чекати. «Повідомлення із приймальні» – це палка про два кінці. Воно не тільки передає ставлення хазяїна кабінету до відвідувачів, але й багато говорить про нього як про людину. У монохронних культурах таких, як США й Німеччина, очікування в приймальні може бути витлумачене як навмисне приниження, чи як крайня неорганізованість хазяїна кабінету, його невміння дотримуватися розкладу. У поліхронних культурах, таких як Франція чи латиноамериканські країни, нічого подібного навіть не спаде відвідувачам на думку. Інакше кажучи, «прочитання» повідомлення варто передбачити розумінням контексту й ситуації, а не автоматичним проектуванням трактувань із власної культури.

Очевидно, що взаємодія між монохронними й поліхронними народами може стати джерелом напруження, якщо обидві сторони не знають і не можуть розшифрувати значення, приховане в мовах часу один одного. Мова часу набагато стабільніша і стійкіша до змін, ніж інші культурні системи.

У рамках дослідницького проекту в Нью-Мехіко (США) було проведене опитування латиноамериканців, об'єктом якого стали нащадки шостого й сьомого поколінь іспанських сімей, які оселилися в північній Америці на початку 17 сторіччя. Незважаючи на постійні контакти з американцями англосаксонського походження протягом більше 100 років, більшість із цих латиноамериканців залишилися поліхронними. Проводячи інтерв'ю протягом трьох літніх сезонів, дослідники жодного разу не змогли виконати заплановану норму – п'ять інтерв'ю на кожного дослідника в тиждень. Вони вважали, що їм пощастило, коли вдавалося провести два чи три інтерв'ю. Інтерв'ю в будинках чи на робочому місці латиноамериканців постійно переривалися візитами членів родини чи приходом друзів. Латиноамериканці одночасно виконували декілька інших справ, навіть під час інтерв'ю.

Оскільки дослідники представляли англосаксонську монохронну культуру, ситуація, що склалася, принесла їм чимало проблем і стресових станів. Важко не реагувати емоційно, коли порушуються правила твоєї власної системи часу. Навіть розуміння проблеми на інтелектуальному рівні спочатку не допомагало. Однак вони дійсно визнавали, що те, із чим вони зіштовхнулися, було наслідком культурних розходжень й тому – важливою частиною даних для їхнього

дослідження. Це дозволило їм краще зрозуміти важливість і тонкощі потоку інформації й інформаційних мереж у поліхронному суспільстві.

Швидкість і спрямованість інформаційного потоку

Швидкість інформаційного потоку вимірюється тим, скільки часу повідомлення, націлене на певну дію, «подорожує» з однієї частини організації в іншу і як швидко це повідомлення викликає бажану реакцію. Культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшими каменями спотикання в міжнародному розумінні. Кожний, хто займається бізнесом за кордоном, повинен знати, як обробляється інформація в іншій культурі – куди вона спрямована й чи вільно вона проникає в суспільство й бізнес-організації чи вона сегментована й обмежена вузькими каналами комунікації.



Швидкість і спрямованість інформаційного потоку характеризує специфіку передачі та обробки інформації в організації та певній культурі.

У низько контекстних країнах таких, як США, Німеччина й Швейцарія, інформація є найвищою мірою сфокусованою, розділена на сегменти, перебуває під контролем й тому не може

текти вільно. У культурах високого контексту, таких, як французька, японська й іспанська, інформація швидко поширюється й рухається так, начебто живе своїм власним життям. Ті, хто використовують інформацію як інструмент «управління й контролю» і ті, які будують свої плани на контролі над інформацією, відчувають сильні потрясіння в суспільствах, де люди живуть у морі інформації.

У високо контекстних культурах міжособистісні контакти більш важливі, ніж будь-що інше; там, де люди просторово взаємодіють один з одним, інформація тече вільно. У бізнесі керівники не ховаються за спинами секретарів і зачинених дверей. Навпаки, у Японії вищі керівники можуть навіть перебувати в одному кабінеті, так що кожний одержує максимально можливу інформацію про те, як ідуть справи, а у Франції виконавець для того, щоб тримати палець на пульсі інформаційного потоку, має прямий зв'язок з керівником відділу, що міститься в центрі організації. У цих культурах більшість людей уже докладно інформовані про контекст ситуації й тому не мають потреби в докладному викладі деталей кожної угоди; особлива увага приділяється накопиченій, а не переданій інформації. Більше того, оскільки люди постійно

контактують, інформаційні канали рідко перевантажені; отже, рідкісною є й така організаційна хвороба, як «інформаційне перевантаження».

Зустрічі за розкладом і відсівання відвідувачів секретарями (при використанні окремих кабінетів) зведені до мінімуму, оскільки вони заважають життєво важливому контакту з оточуючими. Для високо контекстних культур існує два основних постулати: ввести кожного у курс справи, щоб відкрити інформаційні канали й визначити, чи можуть члени групи працювати разом, і оцінити шанси на досягнення угоди в майбутньому. У культурах з високим контекстом існує дуже високе прагнення залишатися в курсі справ і регулярно одержувати найсвіжішу інформацію. Оскільки ці культури також характеризуються високим рівнем інформаційного потоку, залишитися без інформації означає припинити існувати як життєздатна особистість.


Організації, де інформація тече повільно, знайомі як американцям, так і північним європейцям, оскільки низький рівень інформаційного потоку пов'язаний з низьким контекстом і з монохронним часом і виникає в результаті відмежування низько контекстних установ і виконання одного завдання в одиницю часу. У Сполучених Штатах інформація тече повільно, тому що кожен керівник має окремих секретаря, що охороняє його від надмірної інформації. Через те, що територія керівника ретельно охороняється, американські менеджери часто не діляться інформацією зі своїми співробітниками чи з іншими головами відділів.

Якось велика урядова організація найняла консультантів для розв'язання низки своїх внутрішніх проблем. Дослідження виявило численні причини, найбільш важливою з яких було вузьке місце в організації, створене високопоставленим чиновником, якому вдалося заблокувати практично всю інформацію, що йде зверху вниз і знизу нагору. Як тільки проблема була визначена, начальник відділу кадрів фірми зауважив: «Тепер я розумію, у нас – блокування інформації». У високо контекстних ситуаціях усім давно було б очевидно, що саме в цьому причина. У низько контекстних системах, однак, довелося викликати стороннього консультанта, щоб виявити те, що деякі люди підозрювали, але не могли чи не хотіли розпізнати.

Послідовність дій й її завершеність

Послідовність дій – це встановлений хід подій з одним чи більше учасників, що веде до досягнення мети. Вона подібна старомодній церемонії придворного залицяння з розписаними за часом етапами. Якщо одна зі сторін занадто квапить події, ігнорує важливу процедуру, чи робить занадто довгі паузи між кроками, залицяння гальмується.

Бізнес переповнений подібними церемоніями: вітання, наймання на роботу й навчання персоналу, розробка рекламної кампанії, пропозиція акцій на продаж, подача судового позову, злиття й поглинання компаній, і навіть забивання м'яча в лунку під час гри в гольф. Багато бюрократичних процедур підсвідомо ґрунтуються на моделі послідовності дій. Через розмаїтість функцій може виявитися складним поєднати в пам'яті всі ці дії, але загальна нитка впорядкованої послідовності, що лежить в їхній основі, зв'язує кожен випадок з іншими.

 Оскільки кроки в ланцюжку дій або носять технічний характер (як при пропозиції акцій на біржові торги чи завершенні злиття компаній), або настільки загальноприйняті й не викликають ніяких сумнівів, що деталям приділяється мало уваги, мало хто усвідомлює потребу переглянути всю модель при міжкультурних контактах.


Існують значущі правила, що впливають на структуру, але не на зміст, ланцюжка дій. Якщо упущено важливий крок, необхідно починати дію заново. Занадто багато зустрічей і доповідей, наприклад, можуть порушити хід виконання індивідуальних проектів, створюючи додаткові складності для завершення роботи. Насправді збій у послідовності дій – одна з найбільш неприємних проблем, з якою людям доводиться боротися в наше століття високих швидкостей і технологій.

Складну ієрархію послідовності дій треба брати до уваги при плануванні. Монохронні, низько контекстні культури з їхньою відокремленістю й залежністю від планових дій особливо чутливі до затримок і перешкод й, таким чином, більше уразливі до порушення порядку дій, ніж культури високого контексту. Більшість американців виховані на сильному прагненні завершити послідовність дій до кінця. Люди високого контексту, завдяки інтенсивній взаємодії один з одним і великим згуртованим зв'язкам, більш гнучко реагують на встановлений порядок дій. Деякі поліхронні народи можуть порушити порядок дій

просто тому, що їм не подобається, як ідуть справи чи вони думають, що можуть «домовитися на кращих умовах».

Наведемо приклад реакції монохронного архітектора з Нью-Йорка, що проектував будинок для поліхронного клієнта. Клієнт постійно міняв деталі будинку. З кожною зміною проект будинку доводилося міняти аж до змін у фундаменті будівлі. Для архітектора це був дуже виснажливий процес, тому що проектування й спорудження будинку – це неймовірно складний і ретельно розроблений комплекс послідовних дій: змінити одну деталь – це однаково, що викинути із системи все інше.

Не менш важливим є зв'язок між установленим порядком подій і можливістю його заперечувати. У всіх культурах існують внутрішні охоронні механізми, які навіть якщо не завжди й спрацьовують, проте стримують можливість ставити під сумнів загальноприйнятій хід дій, щоб не загострювати суперечки до відкритого конфлікту. Однак, ці механізми можна застосовувати тільки в рамках власної культури.

 У будь-якій зарубіжній ситуації, де спори – неминучі й можливі, має сенс одночасно зробити дві речі: продовжувати виконувати всі можливі дії, впливаючи обраним курсом, і вдатися до поради досвідченого, тактовного знавця культури.

Сполучення культур

Поняття *сполучення* (interfacing) можна проілюструвати на простому прикладі: неможливо підключити американський прилад до європейської розетки без адаптера й трансформатора. Розрізняється не тільки напруга, але й форма контактів: одні – круглі, інші – тонкі й плоскі. Мета міжкультурних контактів – знайти такий «адаптер» для ділових людей, що забезпечить відповідність між, наприклад, американською, французькою й німецькою культурами.

Хоча проблеми сполучення культур варіюються від компанії до компанії, можна зробити деякі узагальнення:

- За кордоном досягти успіху важче, ніж вдома.
- Вище керівництво закордонної філії є вирішальним в успіху погодженості. Тому важливо посилати на цю посаду кращих з наявних у розпорядженні людей, прислухатися до їхніх порад і не

заважати їм діяти. Будьте готові до того, що менеджер закордонної філії почне пояснювати події й факти з погляду місцевого менталітету, що може звучати незвично й дивно.



Культурне сполучення ґрунтується на п'яти основних принципах:

- ☞ Чим вищий контекст культури чи сфери виробництва, тим складніше сполучення.
- ☞ Чим складніші елементи, тим складніше сполучення.
- ☞ Чим більша культурна дистанція, тим складніше сполучення.
- ☞ Чим більше число рівнів у системі, тим складніше сполучення.
- ☞ Дуже прості, низько контекстні, розгорнуті, механічні системи схильні створювати менше проблем сполучення, ніж багаторівневі системи підвищеної складності, чий успіх залежить від людського таланту.

Прикладом легкого сполучення культур у бізнесі може служити виробництво дрібних деталей для мікроскопів двома підрозділами фірми, одним – у Німеччині, іншим – у Швейцарії. Культурна дистанція в цьому випадку невелика, тому що обидві культури є низько контекстними, рівною мірою монохронними, і сам процес виробництва не містить у собі різних рівнів складності.

Підприємством, важким для сполучення, є видання газети чи журналу одночасно у двох країнах, таких різних, як Франція й Сполучені Штати. Видавнича справа – це високо контекстне підприємство, яке повинно бути мистецьки уплетено, без перебільшення, у десяток видів діяльності, включаючи журналістську роботу, рекламу й редакційну політику й т. і. Успіх газет і журналів залежить від письменників і редакторів, які розуміють культуру аудиторії й знають, як зацікавити читачів.

Одержання адекватної реакції

Ключ до успіху в спілкуванні лежить у знанні того, скільки інформації необхідно надати, щоб ввести співрозмовника в курс справи. Якщо ви спілкуєтеся з німцями, пам'ятайте, що вони представники низько контекстної культури й мають потребу у великій кількості інформації у всіх деталях, до останньої дрібниці. Якщо ваші партнери із Франції, вони – високо контекстні і їм не потрібно багато інформації. Ось дві ситуації як приклад:

Один німецький менеджер, що працює на французьку фірму, був звільнений після року роботи, тому що він не справлявся зі своїми обов'язками, як це від нього очікувалося. Німецький менеджер був приголомшений: «Але ніхто не сказав мені, що вони хотіли, щоб я зробив».

Із протилежною проблемою зіштовхнувся француз, що покинув німецьку фірму, тому що йому постійно говорили те, що він уже знав. Він вважав, що ображено і його розумові здатності, і його гордість.

В обох ситуаціях керівники не змогли одержати адекватну реакцію від своїх підлеглих.

Один з факторів, що впливає на одержання адекватної реакції, передбачає дотримання правил іншої культури, включаючи систему часу. У Німеччині комерсант може повести прекрасну презентацію, але якщо він спізниться хоча б на кілька хвилин, його презентація нікого не вразить, якою би гарною вона не була. Цілком ймовірно, німці навіть не стануть очікувати її початку. Згадайте зрив зустрічі між президентами України і США в 2006 році через спізнення президента Віктора Ющенка на зустріч. У Франції форма має незаперечну перевагу; без неї жодне повідомлення не викличе адекватної реакції. Американці повинні ретельно піклуватися про те, щоб не налаштувати проти себе французів, будучи недбалими й неформальними у своїх манерах; якщо американці не будуть педантично ввічливі й офіційні, їх повідомлення не буде сприйнято французами, і їх бізнес постраждає від цього.

Адекватна реакція також буде залежати від *правильного вибору перекладача*. Його акцент чи використання місцевого діалекту може викликати негативну реакцію партнерів з бізнесу. Важливість цього аспекту комунікації не можна переоцінити, і все-таки це – одне з найчастіше повторюваних порушень неписаного закону комунікацій за кордоном. Наприклад, якщо ви намагаєтеся зв'язатися з японським партнером через перекладача, що не тільки не занадто освічений, але й не дуже ввічливий і вихований, навряд чи можна буде домогтися очікуваної реакції від японця. Добре освічений і вихований перекладач, чие володіння іноземною мовою відображає високий рівень загальної підготовки, також дуже бажаний у Франції й Німеччині.



У всіх культурах є важливі несформульовані розходження. Використання помилкового формату (посилаючи цифри, коли потрібні слова; слова, коли одержувачеві комфортніше із цифрами; або слова й/або цифри візуально орієнтованій особистості) може викликати тільки негативну реакцію розчарованого одержувача.

Дивно те, що повідомлення може бути тим самим у кожному випадку. Більш того, мабуть кожна культура має щодо цього свої власні переваги. Телевізійна реклама, що ефективна в Сполучених Штатах, повинна бути переведена в друковане рекламне повідомлення, щоб зацікавити німців. Німці орієнтовані на друковану інформацію, що певною мірою пояснює, чому на німецькому телебаченні значно менше реклами. Крім того, німці завжди шукають «правду», і для них цифри – це сигнал про те, що продукт є саме таким, яким він рекламується. Німцям потрібні факти, факти й ще раз факти.

Американці нерідко зазнають труднощів в одержанні відповіді на свої запити, навіть термінові, від французів – навіть від тих, кого вони знають і з якими вели справи. Подібна поведінка дратує. Причин цьому багато, але більшість визначається увагою, яку французи приділяють безпосереднім людським контактам. Рішення, що приносить успіх, коли інші методи не дають результату, – це вдатися до послуг заступника для передачі повідомлення, а не покладатися на лист чи телефонний дзвінок. Чому? Тому що листи й телефонні дзвінки недостатньо особисті. Якщо ви посилаете правильно обраного посланця до тієї людини, якій він видасться приємним, таким, що заслуговує довіри й впливовим, ви додасте своєму повідомленню необхідний особистісний відбиток і тим самим одержите адекватну відповідь.

Французи також підкреслюють важливість дотримання багатьох формальних ритуалів. Якщо ви використовуєте неправильну форму, ви відправляєте повідомлення про те, що ви неосвічені, погано виховані чи вам байдуже. У кожному разі викликана реакція, швидше за все, буде негативною. Французів шокує недбалість і недотримання формальностей. Приділяти увагу деталям і бути правильним у всьому, що ви робите, – єдина тактика, що дозволяє досягти адекватної реакції у Франції.

Висновки

Міжкультурне спілкування знайомить нас із межами наших відчуттів, інтерпретацій й оцінок. Міжкультурні перспективи мають тенденцію відображати все відносне й невизначене. Непідготовлений вхід в іншу культуру рівноцінний знанню слів пісні без знання музики, чи знанню нот музики без знання ритму. Наші природні прагнення повертають нас до попереднього досвіду: нашим вибором природно стає знання нашої власної культури, що, таким чином, заважає нашому точному розумінню інших культур.

Швидкість передачі повідомлень, контекст, простір, час, інформаційний потік, порядок дій, сполучення – все це бере участь у формуванні як національного, так і корпоративного характеру. В організаціях усе, що робить керівництво, несе в собі повідомлення; при розгляді в культурному контексті всі дії, події, матеріальні речі мають значення. Деякі організації відправляють сильні, послідовні повідомлення, які охоче сприймаються й співробітниками, і клієнтами. Інші організації сприймаються не так легко: чи комунікації в них неясні, чи їхні повідомлення непослідовні. Іноді одна частина організації повідомляє одне, а інша – інше. Ознаки, за якими організовані ці корпоративні й культурні повідомлення, такі ж різні, як і мови, з якими вони зв'язані. Найважливіше, що їхні значення глибоко вкоренилися, і тому менеджменту складніше змінитися при переході з однієї культури в іншу.

Багато повідомлень мають культурне підґрунтя, й існує мовчазна згода відносно природи їхніх значень, що глибоко сягають своїми коріннями в контекст комунікації. Багато чого в культурі вважається безперечним, саме собою зрозумілим, що мало хто може пояснити, але що кожний у цій культурі сприймає як даність.

Існують стратегії подолання наших природних місницьких устремлінь: поступово, але можна звільнитися від нашої культурної установки «за замовчуванням» і навчитися *бачити, розуміти й контролювати нашу власну культурну обумовленість*. Стикаючись із іншими культурами, *ми приділяємо основну увагу опису, а не інтерпретації чи оцінці*, і таким чином, зводимо до мінімуму стійкі стереотипи й необдумані висновки. *Ми можемо розпізнавати й використовувати наші стереотипи як орієнтири, а не відмовлятися від них як від наївних спрощень*. Ефективне міжкультурне спілкування припускає взаємодію

альтернативних реальностей: воно відкидає реальне чи потенційне домінування однієї реальності над іншою.

Ефективне міжкультурне спілкування можливе, але підходи до нього в міжнародних менеджерів мають свою специфіку.

По-перше, ефективні міжнародні менеджери *«знають, що вони не знають»*. Вони скоріше припускають розходження, поки не доведена подібність, ніж припускають подібність, поки розходження не доведене.

По-друге, намагаючись зрозуміти своїх зарубіжних колег, ефективні міжнародні менеджери наголошують на *описі*, спостерігаючи, що реально сказано й зроблено, а не інтерпретуючи його чи оцінюючи. Опис ситуації – це найточніший спосіб зібрати інформацію про неї. Інтерпретація чи оцінка, на відміну від опису, більшою мірою обумовлені культурою спостерігача і його походженням, а не самою ситуацією. У цьому змісті мої інтерпретації й оцінки говорять мені більше про мене самого, а не про ситуацію. Хоча менеджери, як люди, що приймають рішення, повинні оцінювати інших людей (наприклад, оцінка продуктивності праці) і ситуації (наприклад, оцінка проекту) відповідно до організаційних стандартів і цілей, ефективні міжнародні менеджери відкладають оцінні судження доти, поки в них не буде досить часу для спостереження й інтерпретації ситуації з урахуванням особливостей всіх залучених культур.

По-третє, намагаючись зрозуміти чи інтерпретувати закордонну ситуацію, ефективні міжнародні менеджери *намагаються побачити її очима своїх іноземних колег*. Ця зміна ролей дозволяє перебороти короткозорість позиції, коли ситуація розглядається тільки з точки зору однієї культури.

По-четверте, ефективні міжнародні менеджери, один раз розробивши пояснення ситуації, ставляться до цього пояснення як до здогаду (до гіпотези, що потребує перевірки), а не як до безсумнівного факту. Вони систематично консультуються з вітчизняними й зарубіжними колегами, щоб переконатися, що їхні здогади і інтерпретації – правдоподібні. Цей процес перевірки дозволяє їм звести разом значення, щоб відкласти прийняття свого тлумачення ситуації доти, поки його не підтвердили інші.

Можливо, найбільш складним у міжкультурному спілкуванні є вміння відійти від самого себе й усвідомлювання того, що ви не все знаєте, що

ситуація може здатися безглуздою, що ваші здогадки можуть бути неправильними, що невизначеність ситуації може тривати. У цьому сенсі давньоримський вислів «знання – це сила» – особливо доречний. Знаючи себе, ви володієте своїми відчуттями й реакціями; ви можете контролювати свою власну поведінку й реакції на поведінку інших. Міжкультурна поінформованість доповнює глибокий самоаналіз. Брак самоаналізу зводить нанівець корисність міжкультурної поінформованості.

Отже, у даній главі ми розглянули особливості й культурні параметри спілкування між культурами й тактики менеджера в подоланні кроскультурних комунікативних проблем. У наступній главі ми перейдемо до визначення культурних параметрів виробничих відносин і культурних розходжень у стилях управління на робочому місці.



Поміркуйте:

1. Які джерела помилок у сприйнятті, інтерпретації й оцінках у кроскультурному контексті?
2. Яку роль відіграють стереотипи в розумінні культурної розмаїтості? Яким чином ефективний міжнародний менеджер повинен використовувати культурні стереотипи? Коли стереотипи заважають?
3. Опишіть підсвідомі культурні шори. Яким чином проєктована подібність заважає людям у ситуаціях міжкультурного спілкування?
4. Як швидкі й повільні повідомлення можуть впливати на ефективність міжкультурної комунікації? Наведіть приклади.
5. Які основні розходження між високо контекстними й низько контекстними культурами? Яким чином це може призвести до міжкультурних непорозумінь? Як контекстність культури впливає на потребу її представників в інформації та її якості?
6. У чому проявляється культурно специфічне ставлення до простору й часу? Як воно впливає на практику організації бізнесу в різних країнах?
7. Опишіть характерні риси монохронної і поліхронної культур. Наведіть приклади. Що означає поняття «мова часу» й які повідомлення можуть передаватися з його допомогою?

8. Чому культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшим каменем спотикання в міжнародному спілкуванні?
9. Яку роль виконує послідовність дій та її завершеність у міжкультурних комунікаціях?
10. Сформулюйте поняття сполучення культур і наведіть приклади його прояву в міжнародному бізнесі. Проілюструйте прикладами п'ять принципів культурного сполучення.
11. Чому в міжкультурному спілкуванні важливе одержання адекватної реакції? Як варто поводитися ефективному менеджеріві, якщо його ділові партнери не говорять його мовою? Що означає поняття «культурний переклад»?
12. Партнер в одній із провідних приватних банківських фірм Нью-Йорка відправилася в Сінгапур, щоб зустрітися зі своїми клієнтами. Банкір хотів зробити все правильно, тому на шляху в Сінгапур він запам'ятав імена трьох представників, з якими він повинен був зустрітися. На першій зустрічі він став звертатися до головного клієнта Ло Вин Хао як пан Хао. У ході зустрічі він намагався звертатися до кожного представника по імені. Через якийсь час, один з партнерів передав записку американському банкірові. У записці було написано «Занадто по-дружньому, занадто рано». Що означала записка? Яку помилку зробив банкір?

ПОВЕДІНКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: КУЛЬТУРНІ ПАРАМЕТРИ

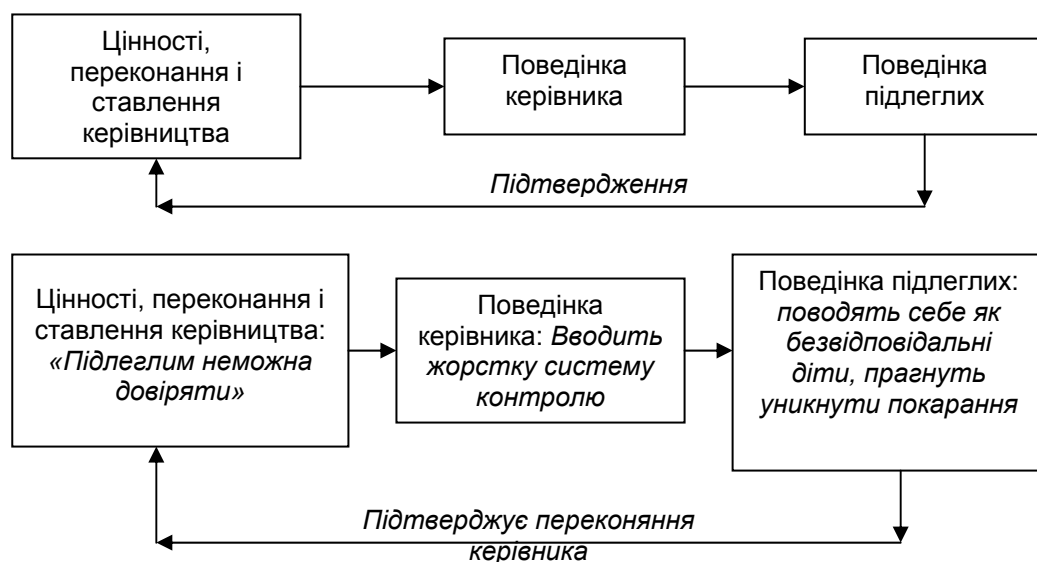
- *Культурні розходження в стилі управління*
- *Культурні параметри виробничих відносин*
 - ☞ *універсалізм/ партикуляризм*
 - ☞ *індивідуалізм/ колективізм*
 - ☞ *нейтральні /емоційні культури*
 - ☞ *специфічні / дифузійні відносини*
 - ☞ *досягнення / соціальний стан*
 - ☞ *дистанція влади (субординація)*
 - ☞ *запобігання невизначеності*
 - ☞ *маскулінність/ фемінінність*
- *Організаційна культура й національна культура*

Яким чином організаційна поведінка відрізняється в різних культурах? Дослідники виявили культурно обумовлені розходження в цінностях, відносинах і поведінці людей. Кожен з нас має свою систему поглядів і переконань – свого роду набір фільтрів, крізь які ми розглядаємо й виробничі управлінські ситуації.

Рис. 4.1 ілюструє, яким чином переконання, погляди й цінності менеджерів впливають на їх поведінку. Якоюсь мірою переконання, погляди й цінності спричиняють недоброзичливий чи доброзичливий цикл поведінки. Дуглас Макгрегор, американський учений в галузі теорії управління, відобразив приклад цієї моделі у своїй теорії «Х» і теорії «Y».

За теорією «Х» менеджери не довіряють своїм підлеглим і думають, що ті не будуть добре працювати, якщо їх не змушувати й не контролювати. Такі керівники встановлюють системи жорсткого контролю, наприклад, хронометраж робочого часу й постійне спостереження за службовцями, щоб упевнитися в тому, що співробітники працюють. Співробітники, розуміють, що керівництво їм не довіряє, і починають поводитися безвідповідально – вони приходять на роботу вчасно тільки тоді, коли йде

перевірка, і працюють тільки тоді, коли менеджер за ними стежить. Менеджер, спостерігаючи таку поведінку, ще більше не довіряє співробітникам і вводить ще більш жорсткі заходи контролю. Відповідно за теорією «Х» Макгрегора, переконання менеджера в тому, що підлеглим не можна довіряти, веде до їхньої безвідповідальної поведінки, що, у свою чергу, тільки зміцнює переконання менеджера, що підлеглим не можна довіряти – виникає порочне коло й так зване «накликане лихо».



Джерело: Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

Рис. 4.1 – Управлінські відносини й поведінка співробітника: «накликане лихо»

Один канадець, службовець банку, дав такий опис підходу свого філіппінського боса до управління, – яскравий приклад теорії Х:

«Коли я працював у Королівському Банку, у мене був нестерпний і підозрілий керівник. Як помічник директора, він мав адміністративну владу над всіма службовцями, включаючи мене. Проблема полягала в тому, що він, схоже, абсолютно не довіряв підлеглим. Він постійно заглядав нам через плече, перевіряючи нашу роботу, ставлення й пунктуальність.

Хоча більшість службовців ображалася на таке ставлення, помічник керуючого був надзвичайно сумлінним спостерігачем, який чесно вірив у те, що він називав старомодним менеджментом. Він думав, що службовці ледачі за своєю природою, і, отже, їх потрібно змушувати працювати. Як

керівник, він вважав своє суворе ставлення до службовців виправданим».

«Я вважав його ставлення зарозумілим, принизливим і неефективним. Як команда, службовці вважали себе заслуговуючими на довіру, але ми вирішили, оскільки наш шеф, схоже, нас зовсім не поважає, ми, у свою чергу, будемо ставитися до нього так само. У результаті створилася робоча обстановка, сповнена недовірою й ворожістю. Така атмосфера впливала на роботу кожного: робітники усе менше й менше хотіли працювати, і помічник директора усе більше й більше вірив у лінь службовців і необхідність суворих заходів. На щастя, ситуацію помітив директор банку, і після довгих обговорень проблема була вирішена. Тільки тоді стало ясным, що ми взагалі по-різному бачили ситуацію. З погляду помічника директора він просто проявляв свою турботу й участь у справах своїх підлеглих. Як він пояснив пізніше, якби він ставився інакше до філіппінських службовців, ті відчули б себе забутими й непотрібними. На жаль, ми – не філіппінці, а як канадці, ми відреагували зовсім не так, як могли б поводитися багато хто з філіппінців».

Теорія Макгрегора «У» описує більш доброзичливу модель поведінки. Менеджери, що довіряють своїм підлеглим, формулюють їм загальні цілі й завдання, не встановлюючи твердий контроль чи пильне спостереження. Підлегли, думаючи, що менеджер їм довіряє, роблять свою роботу якнайкраще, незалежно від того, стежить за ним менеджер чи ні. Менеджер, бачачи, що підлегли присутні й працюють, ще більше переконується в тому, що підлеглим можна довіряти. Переконавання менеджера впливають на його власну поведінку, що, у свою чергу, впливає на переконання й поведінку підлеглих, а це посилює споконвічні переконання й тип поведінки менеджера.

Культурні розходження в стилі управління

Andre Laurent, французький дослідник, вивчав філософію й поведінку менеджерів у дев'яти західноєвропейських країнах, у США й двох азіатських країнах (Індонезії та Японії). Лорен запропонував менеджерам цих країн описати свій підхід до більше п'ятдесяти стандартних робочих

ситуацій. На підставі цих описів він сформулював різні моделі поведінки менеджерів різних культур.

Наприклад, із твердженням – «Ієрархічна структура компанії необхідна для того, щоб кожен співробітник знав, хто ким керує» – менеджери з деяких країн були повністю згодні, у той час як інші було абсолютно не згодні. Як видно з Таблиці 4.1, більшість американських менеджерів не згодні із цим твердженням: вони думають, що ієрархічна структура потрібна для того, щоб організувати виконання завдань і полегшувати розв'язання проблем у процесі цієї роботи. Більшість американців вважає, що організація з невеликою кількістю ієрархічних рівнів, у якій більшість співробітників є скоріше колегами, ніж начальниками й підлеглими, цілком працездатна. Вони вважають, що така мінімальна ієрархія можлива в тому випадку, якщо завдання й ролі дуже чітко визначені й організація невелика. Багато південних європейців і більшість азіатських менеджерів, навпаки, повністю згодні з вищенаведеним твердженням. 86% індонезійських менеджерів, що брали участь в опитуванні, думали, що ієрархічна структура потрібна, головним чином, для того, щоб кожен знав, хто ким керує. Вони не вірять у те, що навіть невелика організація може існувати без формальної ієрархії.

ТАБЛИЦЯ 4.1 – «Ієрархічна структура компанії необхідна для того, щоб кожен співробітник знав, хто ким керує»

<i>Процентне співвідношення згодних з даним твердженням по країнах</i>							
<i>США</i>	<i>Німеччина</i>	<i>Великобританія</i>	<i>Нідерланди</i>	<i>Франція</i>	<i>Італія</i>	<i>Японія</i>	<i>Індонезія</i>
18%	24%	38%	38%	45%	50%	52%	86%

Існування таких різних переконань, цілком ймовірно, пояснює ряд потенційних проблем у роботі американців з індонезійцями. Типовий підхід американців до управління проектом полягає у визначенні загальної мети й кожного з основних етапів, а потім уже в розміщенні кадрів для роботи над проектом. Індонезійцям же, навпаки, у першу чергу необхідно знати, хто буде керувати проектом і хто буде працювати над ним. Тільки після визначення ієрархії залучених у проект людей вони можуть оцінити, чи можна здійснити задуманий проект. Обом країнам необхідно розуміти цілі проекту й розміщення кадрів, але черговість важливості того й іншого протилежна. Американець навряд чи стане обговорювати, хто буде

керувати проектом до того, як проект складений хоча б загалом, у той час як індонезієць навряд чи почне обговорювати можливість здійснення проекту, не знаючи, хто буде ним керувати.

ТАБЛИЦЯ 4.2 – «Для ефективних виробничих відносин часто необхідно ігнорувати ієрархічну структуру»

<i>Процентне відношення незгодних по країнах</i>						
Швеція	Великобританія	США	Нідерланди	Франція	Німеччина	Італія
22%	31%	32%	39%	42%	46%	75%

Так само, Лорен виявив різні думки в різних культурах і стосовно твердження «Для ефективних виробничих відносин часто необхідно ігнорувати ієрархічну структуру». Як видно з Таблиці 4.2, шведські менеджери практично не бачать проблем у недотриманні субординації. Для них важливо зробити роботу, і для того вони звернуться до тієї людини, яка найвірогідніше володіє потрібною інформацією й досвідом, і це не обов'язково буде їхній безпосередній начальник. Більшість шведських менеджерів думають, що ідеальна ієрархія, в якій начальник знає все, неможлива; для них, таким чином, діяти в обхід свого безпосереднього начальника – це природна, логічна й цілком прийнятна можливість працювати в складних й мінливих організаціях. Більшість італійських менеджерів вважають, що діяти в обхід начальника – це порушення субординації. Вони думають, що часті дії в обхід ієрархії вказують на погано організовану структуру. Італійці, таким чином, реагують на порушення субординації чи тим, що вказують порушників на його місце, чи вносять зміни в ієрархічну структуру.

Тепер уявіть собі, яке почуття розчарування може виникнути в сторін, якщо шведи спробують працювати в типово італійській організації. Шведи, прагнучи ефективно виконати свою роботу, будуть постійно ігнорувати ієрархічну структуру і звертатися безпосередньо до людей, у яких є необхідна їм інформація чи досвід. Італійський же начальник шведів, з яким не порадилися, буде вважати, що шведи не дотримуються субординації і становлять собою загрозу для організації й проекту. У зворотній ситуації, шведський начальник, розсерджений постійними проханнями співробітників-італійців про дозвіл й інформацію, буде вважати, що підлеглим не вистачає ініціативи й що вони не хочуть ні користуватися власними судженнями, ні ризикувати. Чому ж ще, дивується шведський менеджер, перш ніж зробити щось, італієць завжди інформує

начальника навіть про питання, які цього не вимагають? Чи права якась зі сторін? Ні, вони просто різні.

ТАБЛИЦЯ 4.3 – «Для менеджера дуже важливо мати наготові точні відповіді на більшість питань, які виникають у його підлеглих у ході роботи»

<i>Країни</i>	<i>Процентне відношення згодних із твердженням</i>	<i>Країни</i>	<i>Процентне відношення згодних із твердженням</i>
Швеція	10	Бельгія	44
Нідерланди	17	Німеччина	46
США	18	Франція	53
Данія	23	Італія	66
Великобританія	27	Індонезія	73
Швейцарія	38	Японія	78

Не одностайними були й реакції різних культур на твердження про ролі менеджера в організації. Як показано в таблиці 4.3, у порівнянні з американськими менеджерами майже учетверо більше індонезійських й японських менеджерів погодилося із твердженням, що «Для менеджера дуже важливо мати наготові точні відповіді на більшість питань, які виникають у його підлеглих у ході роботи». Більшість американських менеджерів думають, що роль менеджера – вирішувати проблеми: менеджери повинні допомагати підлеглим знаходити шляхи розв'язання проблем, а не просто відповідати на їхні питання. Більше того, американські менеджери вважають, що постійне надання готових відповідей зменшує ініціативу й творчість підлеглому й тим самим обмежує його продуктивність. Французи, навпаки, розглядають менеджера як експерта. Більшість французьких менеджерів думають, що вони повинні давати точні відповіді на питання підлеглих, щоб підтримувати довіру до себе як фахівця й керівника, а почуття впевненості підлеглих у собі залежить від одержання точних відповідей. Французи переконані, що людина не може обіймати посаду менеджера, якщо вона не знає точних відповідей на більшість виробничих питань.

Чи є менеджер, головним чином, експертом, чи він є людиною, що вирішує проблеми? І знову, не існує однозначної відповіді, оскільки організації в різних країнах дотримуються різних переконань. Проблеми виникають у тому випадку, якщо менеджери з однієї країни взаємодіють із менеджерами й підлеглими з іншої. Якщо американський менеджер скаже французьким співробітникам «Я не знаю відповіді, але, можливо, якщо ви поговорите із Саймоном з відділу маркетингу, він вам все скаже», французи й не подумують, що одержали доцільну допомогу в розв'язанні проблеми,

вони просто вважатимуть свого начальника некомпетентним. Так само, якщо американські службовці одержать конкретні відповіді від французького начальника, вони скоріше вважатимуть його самовпевненим, ніж компетентним: чому француз-начальник не сказав їм, що Саймон з відділу маркетингу знає краще? Лорен робить висновок, що національне походження європейських й американських менеджерів значно впливає на їхні погляди із приводу того, як повинен діяти гарний менеджер. У цілому, те, до якої міри менеджери вважають організацію політичною, авторитарною, ролеформуючою й ієрархічною системою, відрізняється залежно від країни їхнього походження.

Культурні параметри виробничих відносин

У різних культурах існують помітні розходження в трудових відносинах. Голландський дослідник Герт Хофстед підтвердив і далі розробив результати досліджень Андре Лорена й інших учених. У ході вивчення 40 країн, число яких згодом розширилося до 60, включаючи східні й західні культури, двічі були опитані 160 000 менеджерів і службовців американської багатонаціональної корпорації. Як і Лорен, Хофстед виявив істотні розходження в поведженні й ставленнях підлеглих і менеджерів з різних країн, які працювали на цю корпорацію – розходження, які не змінилися із часом. Хофстед з'ясував, що національна культура людини краще пояснює розходження у виробничих цінностях і ставленнях, ніж його посада в організації, професія, вік чи стать. Підсумовуючи найбільш важливі розходження, Герт Хофстед дійшов висновку, що менеджери й підлеглі розрізняються за чотирма основними параметрами:

- ☞ індивідуалізм/колективізм – відношення між особистим і колективним;
- ☞ дистанція влади (субординація) – розподіл влади в суспільстві;
- ☞ запобігання невизначеності – відносний комфорт при непевності в майбутньому
- ☞ маскуліність/фемініність («мужність»/«жіночість») – суспільне схвалення «чоловічих» й «жіночих» якостей.

Інший переконливий опис того, як культури розрізняються між собою, був зроблений голландським економістом і консультантом Fons Trompenaars. Протягом 10 років Тромпенаарс досліджував результати анкетування більше 15 000 менеджерів з 28 країн і виділив сім параметрів культури, п'ять

із яких мають відношення до сфери бізнесу. Вони допомагають менеджерам практично визначити, яким чином культурні розходження впливають на їхню організацію, функціональну сферу чи певний проект. Цими п'ятьма критеріями є:

- ☞ Універсалізм/партикуляризм (загальність/детальність): суспільні зобов'язання в порівнянні з особистими зобов'язаннями
- ☞ Індивідуалізм/колективізм: особисті цілі в порівнянні із цілями групи
- ☞ Нейтральні/емоційні культури: емоційний настрій у відносинах
- ☞ Специфічні/дифузійні (цільові/поширені) відносини: ступінь залученості у відносини
- ☞ Досягнення/соціальне походження: визнання влади й статусу.

За деякими параметрами підходи Хофстеда й Тромпенаарса збігаються. Розглянемо кожний із цих параметрів більш докладно.

Універсалізм/партикуляризм

Універсалізм – це підхід до життя з позиції, що те, що правильно і гарно, можна виявити, сформулювати й використати повсюдно. Партикуляризм же вважає, що унікальні обставини й відносини більш важливі у визначенні того, що добре й правильно, ніж абстрактні правила (див. Таблицю 4.4).



Універсалістські культури орієнтовані на загальні правила та суспільні зобов'язання, що закріплені письмовими контрактами.



Партикуляристські культури цінують відносини, специфічні обставини та особисті зобов'язання вище за правила та письмові угоди.

Яскравим прикладом прояву цього параметра в бізнесі є роль контракту в різних культурах. У той час як докладні контракти звичайно становлять собою спосіб існування в універсалістських культурах, більш партикуляристські культури покладаються на відносини з людьми як більш цінні для здійснення угоди. Результатом ділових зустрічей між «універсалістами» й «партикуляристами» може стати скептичне ставлення обох сторін щодо ступеня довіри один до одного. Бізнесмен-універсаліст


скаже: «Як ви можете довіряти їм (партикуляристам)? Вони завжди допомагають своїм друзям!».

ТАБЛИЦЯ 4.4 – Прояв універсалізму/партикуляризму в поведінці на робочому місці

Універсалізм	Партикуляризм
☞ акцент на правила, а не на відносини	☞ акцент на відносини, а не правила
☞ юридичні контракти охоче розробляються	☞ юридичні контракти охоче модифікуються
☞ людина, що заслуговує довіри, – це той, хто поважає дане «слово» і контракт	☞ людина, що заслуговує довіри, – це той, хто поважає мінливі обставини
☞ існує тільки одна правда чи дійсність, та, із приводу якої досягнуто згоди	☞ існує кілька поглядів на дійсність відповідно до кількості учасників
☞ угода є угода	☞ відносини розвиваються

Індивідуалізм / колективізм

Це найбільш часто обговорюваний параметр культури, а також один з найважливіших, за яким культури розрізняються.

 <p>Індивідуалістичні культури орієнтовані на окрему особистість, мають слабо окреслені суспільні зв'язки, піклуються про себе й про близьких членів своїх родин.</p>
 <p>Колективістські культури орієнтовані на групу, мають розвинені суспільні зв'язки, сподіваються на піклування групи в обмін на відданість.</p>

Індивідуалізм існує, коли людина ідентифікує себе як окрему особистість. Це передбачає досить слабо окреслені суспільні зв'язки, у рамках яких люди в першу чергу піклуються про себе й про близьких членів своїх родин. Колективізм характеризується наявністю тісних суспільних зв'язків, у рамках яких люди чітко виділяють свої власні групи («внутрішні групи», такі як родичі, клани й організації) й інші групи. Люди сподіваються, що їх власні

групи будуть піклуватися про своїх членів, захищати їх й охороняти в обмін на їхню відданість. Наприклад, як повідомляє ділова газета «*The Arab Executive*», дві третини всіх опитаних арабських начальників вважають відданість підлеглому більш важливою, ніж ефективність його роботи. У більш колективістських суспільствах люди можуть вибирати для себе й прагнути себе асоціювати з дуже різними групами. Наприклад, французи

зазвичай асоціюють себе із Францією, родиною, кадровою елітою; японці – з Японією й корпораціями; жителі країн колишнього радянського блоку асоціювали себе з комуністичною партією; ірландці – з Римською католицькою церквою, тощо. Цей критерій відбиває ціннісну орієнтацію суспільства на особистість чи групу.

ТАБЛИЦЯ 4.5 – Прояв індивідуалізму/колективізму в поведінці на робочому місці

Індивідуалізм	Колективізм
☞ Більше часте використання слів “я” й “мій”	☞ Більше часте використання слів «ми» й «наш»
☞ Під час переговорів рішення зазвичай приймаються на місці представником компанії	☞ Представник зазвичай залишає ухвалення рішення за організацією
☞ Люди досягають мети самостійно й приймають особисту відповідальність	☞ Люди досягають мети в групах, що припускає спільну відповідальність
☞ Свята звичайно проводять парами, чи навіть поодинці	☞ Свята проводяться організованими групами чи всіма членами родини

Детермінізм характеризує такі колективістські країни, як Японія, де люди думають, що воля групи повинна визначати переконання й поведінку її членів. Це переконання відображається в японській приказці: «Цвях, що стирчить, буде забитий». Самовизначення, навпаки, характеризує такі індивідуалістські культури, як США, де люди вважають, що кожна людина повинна сама визначати свої погляди й поведінку. В обох випадках переконання кожної нації знаходять свою реалізацію. Люди з індивідуалістських країн зазвичай вважають, що існують універсальні цінності, які повинні поділяти всі. Люди із колективістських країн, з іншого боку, визнають, що різні групи мають різні цінності. Як індивідуалісти, більшість американців думають, що демократія – особливо американська демократія – в ідеалі повинна прийматися всіма. Представникам колективістських культур таке переконання зрозуміти досить важко: пам’ятаєте у Джорджа Оруела: «Всі тварини – рівні, але деякі тварини – рівніші»?

Колективістські культури контролюють своїх членів головним чином за допомогою зовнішнього суспільного тиску – почуття сорому, у той час як індивідуалістські країни контролюють своїх членів головним чином за допомогою внутрішнього тиску – почуття провини. Представники колективістських культур призначають важливу роль гармонії в групі й

збереженню «обличчя». Жителі індивідуалістських країн більш важливим вважають самоповагу. Багато в чому ці дві орієнтації протиставляють індивідуальну волю колективному захисту: Я роблю те, що краще для мене, чи те, що краще для групи? Я піклуюся тільки про себе, чи група піклується про мене? Я припускаю, що начальник візьме мене на роботу, тому що в мене гарна освіта й досвід роботи (індивідуалізм), чи тому, що я із впливової родини чи певного соціального класу (групи)? Я сподіваюся, що мене просунуть по службових сходах, тому що я добре працював на компанію, чи у зв'язку з тим, що я вже давно працюю на цю компанію? Я очікую, що під час економічної кризи скоротять найменш продуктивних співробітників чи всім службовцям знизять зарплату?

Опитування Туристичної Асоціації Тихоокеанського Регіону

Міжнародна фірма в Токіо, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях, провела огляд потенціалу ринку подорожей для Туристичної Асоціації Тихоокеанського Регіону (FATA), організації національних туристичних агентств різних країн Тихоокеанського басейну. Хоча огляд проводився за допомогою стандартного анкетування, кожній нації дозволили представити кілька своїх власних відкритих питань.

Усі країни відповідали швидко. Із цих десяти країн, включених в опитування, американське Міністерство торгівлі першим надіслало свої питання. Листи й телекси зі Сполучених Штатів завжди містили імена конкретних людей.

Незабаром після завершення огляду FATA, компанія одержала контракт на подібне дослідження від Асоціації країн Південно-Східної Азії (АСЕАН). Через схожий зміст завдання дослідники вирішили провести вивчення АСЕАН майже так само, як і дослідження FATA. Вони запросили відкриті питання від національних турфірм Таїланду, Філіппін, Сінгапуру, Малайзії і Індонезії. Оскільки процес збору питань в огляді для FATA зайняв трохи більше місяця, компанія припустила, що в цьому випадку шість тижнів буде більше ніж досить для народів АСЕАН. Вони помилилися! Народам АСЕАН треба було значно більше часу, ніж країнам FATA. Перш ніж була отримана остаточна відповідь, Філіппіни й Токіо обмінялися безліччю

телексів. Крім того, кожен новий телекс із Філіппін був підписаний іншою людиною.

Обмірковуючи ці реакції, дослідники прийшли до висновку, що контраст між реакціями американців і філіппінців на те ж саме завдання походить від відносної уваги, яку приділяють в цих культурах особистості й групі. У той час як офіс у США поклав відповідальність за виконання завдання на одну людину, більш орієнтовані на групу філіппінці делегували завдання цілому відділу. Тому що всі співробітники агентства на Філіппінах були залучені в процес, виконання завдання природно зайняло більше часу.

Нейтральні/емоційні культури

Емоції властиві всім людям, але способи їх вияву в різних культурах відрізняються. Цю різницю і відбиває параметр «нейтральні – емоційні культури». В емоційних культурах виражати емоції відкрито є цілком природним, у той час як нейтральні культури думають, що емоції необхідно стримувати, щоб не відволікати співрозмовників від суті питання й щоб не створювалося враження, що людина себе не контролює.

Нейтральні культури зазвичай передбачають, що вираження гніву, захоплення чи пристрасті на робочому місці – «непрофесійно». Емоційні культури, навпаки, будуть скоріше всього ставитися до своїх нейтральних колег як до людей, які не мають емоцій взагалі чи які приховують їх «під маскою неправди». Цей параметр визначає два фундаментальних питання: чи варто виражати емоції в ділових відносинах? Чи мають емоції вирішальний вплив на об'єктивність і розважливість?



Нейтральні культури стримують емоції і вважають вираження почуттів на робочому місці непрофесійним.



Емоційні культури відкрито виражають свої емоції й не проводять межі між емоціями й діловими рішеннями.

Американці звичайно виражають свої емоції, але все-таки відокремлюють їх від «об'єктивних» й «раціональних» рішень. Італійці й жителі південної

Європи зазвичай відкрито виражають свої емоції й не проводять межі між емоціями й діловими рішеннями. Знов-таки в цих розходженнях немає ні гарного, ні поганого. Можна стверджувати, що стримувані емоції однаково будуть впливати на судження, незважаючи на всі спроби залишатися «раціональним». Можна також стверджувати, що емоції можуть перешкодити присутнім мислити неупереджено. Так само можна іронізувати із приводу можливості розмежування розуму й емоції, чи наполягати на тому, що, оскільки емоції так часто вириваються назовні, необхідні надійні бар'єри, що їх стримують.

ТАБЛИЦЯ 4.6 – Прояв нейтральних чи емоційних відносин у поведінці на робочому місці

<i>Емоційні</i>	<i>Нейтральні</i>
☞ Відразу ж виражають емоції вербально чи невербально	☞ Незрозумілий емоційний стан; неохоче виражають те, про що думають чи що почувають
☞ Міміка й жести виражають емоції	☞ Почувають незручність і зняковілість у випадку публічного прояву емоцій;
☞ Легко сприймають фізичний контакт	☞ Відчувають дискомфорт при фізичному контакті із чужими
☞ Часто підвищують голос	☞ Витончені, ретельні у вербальних чи невербальних вираженнях

Специфічні/дифузійні відносини

Цей параметр пов'язано зі ступенем залученості у відносини, за якого людина почуває себе комфортно, взаємодіючи з іншими людьми. Кожна людина має різні рівні прояву своєї особистості – від суспільного рівня до внутрішнього, особистого рівня. Однак існують культурні розходження у відносних розмірах суспільного й особистого «простору» і ступеня, у який



Дифузійні культури характеризуються більшим приватним простором і меншим суспільним простором, в який досить важко потрапити. Людина повністю залучена у відносини з іншими людьми, у всіх своїх суспільних й особистих проявах.



Специфічні культури характеризуються більшим суспільним простором і меншим особистим простором. Приватне життя відокремлено від суспільного і ретельно охороняється від сторонніх.

люди почувають себе комфортно, коли діляться цими частинами своєї особистості з іншими людьми. У специфічних культурах люди звичайно

мають більший суспільний простір і менший особистий простір. Вони воліють вести своє приватне життя відокремлено, ретельно охороняючи його від сторонніх. У дифузійних культурах «приватний простір» звичайно більший, у той час як суспільний – менший й у деякому сенсі більше охороняється. Якщо дифузійні культури можуть споконвічно здаватися холодними при зіткненні чужинця з їхнім більш охоронюваним суспільним простором, їхній особистий простір більш доступний, ніж у специфічних культурах. Інакше кажучи, у дифузійних культурах людина повністю залучена у відносини з іншими людьми, у всіх своїх суспільних й особистих проявах (див. таблицю 4.7).

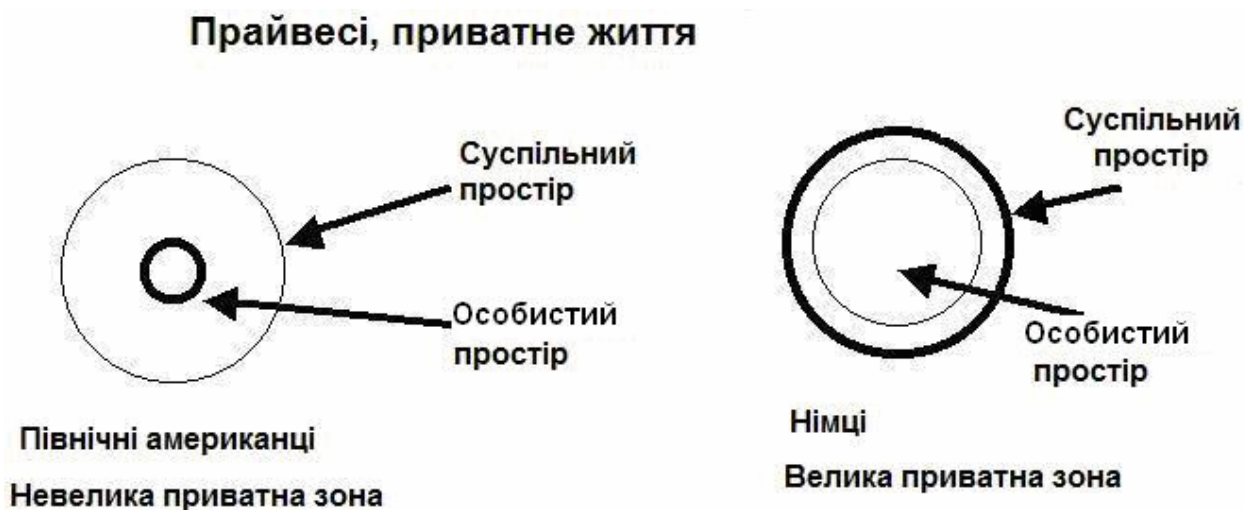
ТАБЛИЦЯ 4.7 – Прояв специфічних / дифузійних відносин у поведінці на робочому місці

Специфічні культури Суспільна сфера більш «відкрита», особиста сфера більш «закрита»	Дифузійні культури Особиста сфера більш «відкрита», суспільна сфера більш «закрита»
☞ Здаються прямими, відкритими, екстраверти	☞ Здаються ухильними, потайливими, інтроверти
☞ Конкретні, часто здаються різкими	☞ Часто ухиляються від прямих відповідей, ходять навколо
☞ Дуже мобільні	☞ Мало мобільні
☞ Розмежують роботу й особисте життя	☞ Робота й особисте життя тісно зв'язані
☞ Використовують різні підходи, відповідно до обставин, особливо у використанні імен і звань (до «пана доктора Мюллера» на роботі звертаються як до «Ганса» у певному суспільному оточенні чи на деяких ділових зустрічах)	☞ Постійні в підході, особливо у використанні імен і звань (тобто «пан доктор Мюллер» залишиться «паном доктором Мюллером» у будь-якому оточенні)

Наприклад, діаграми на рисунку 4.2 порівнюють більш «специфічних» північних американців з більш «дифузійними» німцями. Американці характеризуються невеликим особистим простором, що дуже різко відділений від зовнішньої суспільної сфери. У Німеччині, навпаки, особливості особистості характеризуються більшим приватним простором, відділеним від відносно невеликого суспільного простору. Це означає, наприклад, що для німецьких колег по роботі звичайним є протягом багатьох років звертатися один до одного суто офіційно, у той час як у США нормою є з першої зустрічі звертатися один до одного на ім'я. Американцям німці здаються занадто стриманими й складними в

спілкуванні, а німці ж можуть вважати американців безтактними й нешанобливими.

Ведення ділових відносин із представниками культури більш дифузійної, ніж ваша власна, іноді вимагає багато часу. У специфічних культурах ділові відносини будуються тільки в ментальному підрозділі «комерція» чи «робота», що тримається осторонь від іншого життя. У дифузійних культурах усе з усім взаємозалежно. Ваш бізнес-партнер може захотіти довідатися, до якої школи ви ходили, хто ваші друзі, що ви думаєте про життя, політику, мистецтво, літературу й музику. Це не є «втратою часу», оскільки таке спілкування розкриває характер людини й формує дружбу. Воно також унеможливорює обман і зрадництво. Внесок у налагодження відносин у деяких культурах так само важливий, як і сама угода, якщо не більше.



Джерело: Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, London: Nicholas Brealey Publishing.

Рис. 4.2 – Порівняння специфічних і дифузійних культур.

Досягнення/соціальний стан

Цей культурний параметр відносин людей один до одного пов'язаний з тим, яким чином визначається статус і влада в суспільстві. Кожне суспільство представлене й характеристиками, які людина набуває при народженні, і характеристиками, які набуваються в процесі суперництва, завдяки особистим зусиллям чи везінню. Бажання підкорятися може бути основане або на тому, що людина робить, або на тому, ким вона є. Культури розрізняються за способами розв'язання даної дилеми.

Очевидно, що великий вплив на це мала релігія. Орієнтація на досягнення мети, як і багато сучасних цінностей західної цивілізації, розвинулася, головним чином, завдяки протестантській етиці. Одним з аспектів, на яких

наполягає кальвінізм, є те, що люди повинні постійно працювати для самовдосконалення. Передбачається, що кожна людина повинна бути вірною переконанню в необхідності самовдосконалення, досягнень і прагнення стати краще. Протестанти були навіть більш орієнтовані на досягнення мети, ніж католики, які також високо цінували важку працю й честолюбство. Гасло св. Бенедикта «Laborare et orare» перекладається «працювати – значить молитися». Месіанська релігія також підкреслює необхідність зусиль по вдосконалюванню поведінки, що потім буде винагороджено.

Такі релігії, як буддизм, індуїзм й іудаїзм не поділяють ці цінності. У буддизмі порятунок приходить не за допомогою вищої форми мирського життя, а через віддалення від світу. Отже, світ і його досягнення не тільки не мають ніякої релігійної підтримки, вони прямо протилежні релігії.

У країнах з орієнтацією на досягнення мети, ділова людина оцінюється за тим, наскільки добре вона виконує відведену їй функцію. Відносини функціонально специфічні: я зв'язаний з колегою, як, скажемо, менеджер з продажу; виправданість моєї ролі складається в кількості продажів; іншу людину в цій ролі порівнюють із мною, а мене із цією людиною; успіх звичайно визначається збільшенням продажу; моє відношення до виробництва, планування й т.д. є чисто інструментальним; я або продаю те, що вони розробили, зробили й спланували, або я цього не роблю; я – це моя функціональна роль.



Культури, орієнтовані на досягнення, визнають владу тих, хто добре виконує функцію, відведену їм суспільством.



Культури, орієнтовані на статус, визнають владу тих, хто «природно» викликає бажання й готовність інших підкорятися, тобто старших за віком, чи вищих за народженням, високо кваліфікованим людям, чи професіоналам.

У культурах, орієнтованих на статус, влада приписується тим, хто «природно» викликає бажання й готовність інших підкорятися, тобто старшим за віком, високо кваліфікованим людям, чи професіоналам в певній сфері діяльності, яким приписується національна значимість. Виявити повагу до статусу – значить допомогти видатній людині реалізувати те, що суспільство від неї очікує. Статус зазвичай не залежить від завдань чи специфічної функції. Індивідуум унікальний, і його нелегко порівняти з іншими. Результати його дій частково визначаються

відданістю й прихильністю, які відчувають до нього підлегли, і які він, у свою чергу, демонструє до них. Він сам є організацією, персоніфікує її й зміцнює її владу.

Організації, які орієнтовані на досягнення мети, виправдовують існування своєї ієрархічної структури, заявляючи, що старші співробітники «дають більше» організації, тому що їхній авторитет, оснований на досвіді й знаннях, приносить вигоду організації. Організації, орієнтовані на соціальний статус, вважають, що ієрархія є ключовою для створення організаційної влади. Ця влада може здійснюватися за допомогою людей і припускає їхню особисту участь. Серед культур, орієнтованих на соціальний статус, існують різні форми влади. Якою би не була форма влади, додання статусу людям повинно здійснюватися як наділення владою, а ця влада повинна збільшувати ефективність організації.

Дистанція влади (субординація)

Дистанція влади, чи субординація, вимірює ступінь, в якому менш впливові члени організацій приймають нерівний розподіл влади. Якою мірою службовці згодні з тим, що їхній начальник має більше влади, ніж вони? Чи має рацію начальник тільки тому, що він – начальник (жорстка субординація, чи більша дистанція влади), чи тільки тоді, коли він знає правильну відповідь (нежорстка субординація, чи невелика дистанція влади)? Чи виконують службовці свою роботу якимсь певним чином тільки тому, що так хоче їх начальник (жорстка субординація), чи ж тому, що вони думають, що це найкращий спосіб виконати цю роботу (нежорстка субординація)?

У країнах зі жорсткою субординацією, таких як Філіппіни, Венесуела, Індія, начальники й підлеглі вважають дії в обхід безпосереднього керівника порушенням субординації, а значить – непокорюю. У країнах з нежорсткою субординацією, таких як Ізраїль чи Данія, службовці часто діють в обхід свого керівника, щоб виконати свою роботу, і це не вважається порушенням дисципліни. Під час переговорів у країнах зі жорсткою субординацією компанії вважають важливим відправляти на зустріч представників за посадою таких же, чи навіть вище, ніж представники партнера. Титули, статус і формальності мають куди менше значення в країнах з несурою субординацією. Наприклад, США – країна з відносно нестрогою субординацією.

Американський адміністратор приїхав до Лондона як керівник британського офісу компанії. Хоча у перші кілька тижнів нічого особливого не відбулося, була одна обставина, яка стурбувала американця: відвідувачів ніколи не направляли безпосередньо до його кабінету. Відвідувач спочатку говорив зі службовцем у приймальні, потім із секретарем, потім з офіс-менеджером, і, нарешті, офіс-менеджер проводжав його до кабінету керівника-американця. Така практика викликала роздратування в директора-американця, який вважав подібну процедуру спілкування із клієнтом даремною витратою часу. Коли директор, нарешті, поговорив зі своїми британськими службовцями, попросив їх бути менш формальними і відразу направляти відвідувача безпосередньо до нього, робітники були засмучені.

Після безлічі тактовних бесід американський керівник почав розуміти, чому в Англії формальності й ієрархія мають більше значення. Він поступово навчився приборкувати своє нетерпіння, поки британці використовували всі належні на їхній погляд канали вітання гостей. У результаті відвідувачі продовжували зустрічатися спочатку зі службовцем у приймальні, секретарем й офіс-менеджером перш, ніж бути представленими керівникові-американцеві.

Ще один приклад:

Один із провідних банків Канади запросив китайську делегацію на діловий обід. Канадський господар зустрічі вирішив розділити свої обов'язки хазяїна зі своїм колегою.

Обід пройшов невдало. І китайці, і канадці почували себе досить скуто упродовж усього обіду. Протягом зустрічі, не було вимовлено ніяких вітальних промов чи заздоровних тостів. Наприкінці обіду китайці відразу встали, подякували посадовій особі банку, відмовилися від пропозиції відвезти їх у готель і відбули з відчуттям, що їх прийняли недостатньо шанобливо.

Канадці також почували себе прикро враженими. Вони оцінили швидкий від'їзд китайців як їхнє невдоволення прийомом, і при цьому не розуміли, що вони зробили неправильно. Незважаючи

на те, що меню було ретельно спланованим (виключена така їжа, як яловичина й молочні продукти), забезпечено послуги висококваліфікованих перекладачів і зроблені знаки уваги значно перевершували ті, що є звичайними для Канади, канадці відчували, що щось пішло не так, як треба; вони були стурбовані й ображені відсутністю взаєморозуміння.

Коли ситуація була проаналізована, стало ясно, що очікування китайців не були задоволені. Спочатку присутність двох господарів, що приймають гостей, заплутала ієрархічно налаштованих китайців. По-друге, оскільки вік вважається ознакою старшинства, китайці сприйняли молодість своїх канадських хазяїв проявом неповаги до їхнього власного статусу. По-третє, у Китаї, традиційно для хазяїна запропонувати привітальний тост на початку обіду, потім проголошується тост гостей у відповідь; оскільки канадці цього не зробили, таку поведінку було сприйнято як брутальність.

Те ж, що засмутило канадців – різкий від'їзд китайців після банкету – не було, насправді, ні незвичайним, ні проблематичним: китайці рано лягають спати, а час був пізній.

Недостатнє розуміння канадцями ієрархічної природи китайського суспільства й китайських способів виражати повагу до інших коштувало їм ділових відносин з партнерською делегацією.



Культури з великою дистанцією влади визнають владу керівника тому, що він керівник, і вважають неможливими дії в обхід безпосереднього начальника, шанують титули, статус і формальності.



Культури з малою дистанцією влади визнають владу керівника тому, що згодні з ним щодо найкращого способу вирішення проблеми, часто діють в обхід свого безпосереднього керівника, щоб виконати свою роботу, легко порушують формальності.

Запобігання невизначеності

Запобігання невизначеності вимірює ступінь, в якому люди в суспільстві відчують загрозу й страх у незрозумілих ситуаціях, і ступінь, з яким вони

намагаються уникнути таких ситуацій, встановлюючи більше формальних правил, відкидаючи суперечливі ідеї та відхилення в поведінці й приймаючи можливість існування абсолютної правди і набуття досвіду.

Довічне працевлаштування на одному робочому місці більш типове для країн з високим рівнем запобігання невизначеності, таких як Японія, Португалія, Греція, у той час як країнам з низьким рівнем запобігання невизначеності, таким як Сінгапур, Гонконг, Данія, властива висока мобільність робочої сили. США, для яких типовим є високий рівень трудової мобільності, посідає відносно низькі позиції за параметром запобігання невизначеності.

Уявлення людини про організації в різних країнах помітно відрізняються за параметрами субординації й запобігання невизначеності. Організації в таких країнах, як Данія, в яких ці обидва параметри мають низькі значення, схожі із *сільськими ринками*: у них дуже слабка ієрархія, усі можуть говорити один з одним, а прийняття ризику й очікується, і заохочується.



Культури з високим рівнем запобігання невизначеності намагаються уникнути незрозумілих ситуацій, встановлюючи більше формальних правил, відкидаючи суперечливі ідеї та зміни в поведінці.



Культури з низьким рівнем запобігання невизначеності більш толерантні до незрозумілих ситуацій, характеризуються високим рівнем трудової мобільності.

Службовці в країнах із суворою субординацією й слабким запобіганням невизначеності, таких як Сінгапур, звичайно думають про свої організації як про *традиційні родини*. Як глава родини, батько-керівник захищає її членів фізично й економічно. В обмін на це родина очікує відданості від своїх членів.

Службовці в таких країнах, як Сербія й Чорногорія, Мексика, яким властиві високі показники за обома параметрами, звичайно розглядають організацію як *піраміду* людей, а не родину. Кожний в організації знає, кому він підзвітний, і формальні комунікаційні потоки в організації йдуть вертикально, і ніколи – горизонтально. У пірамідальній організації, що функціонує вертикально, керівництво скорочує невизначеність, підкреслюючи, хто кому підкоряється. Пірамідальна організація схожа на пожежну бригаду: ясно не тільки те, хто начальник, але й слово начальника є законом (жорстка субординація). Бригада чітко визначає всі процедури й

не терпить невизначеності. Коли звучить сирена, пожежники не стануть обговорювати, хто буде вести пожежну машину, а хто управляти сходами, оскільки їхні ролі й завдання чітко визначені.

У країнах з високим рівнем запобігання невизначеності й несуворою субординацією, таких як Ізраїль чи Австрія, організації схожі на *добре змазані машини*: вони добре передбачувані навіть без наявності жорсткої ієрархії. Більшість північноамериканських поштових компаній являють собою прекрасний приклад таких організацій: вони скорочують невизначеність, чітко визначаючи ролі й порядок дій.

Маскулінність/ фемінінність

Г. Хофстед визначає маскулінність як домінування в суспільстві таких цінностей, як напористість, упевненість у собі й накопичення грошей і речей (матеріалізм), у той час як турбота про людей особливо не акцентується. Фемінінність же визначається як домінування в суспільстві тих цінностей, які підкреслюють відносини між людьми, турботу про інших і загальну якість життя.

Відповідно до визначень Хофстеда, маскулінні суспільства визначають суспільні ролі статей більш жорстко, ніж фемінінні суспільства. Наприклад, у фемінінних суспільствах куди легше зустріти жінок, які водять вантажівки й займаються юриспруденцією, і чоловіків, які танцюють у балеті й господарюють. Скандинавські країни – найбільш фемінінні, США – здебільшого маскулінні; Японія й Австрія – суто маскулінні країни. В Японії й Австрії загальноприйнято, що жінка повинна сидіти вдома й піклуватися про дітей, не працюючи поза домом. США заохочують жінок працювати й дають їм підтримку в турботі про дітей у вигляді відпусток на народження дитини й дитячих садків. У Швеції прийнято, що жінки повинні працювати, батьки можуть вибирати, хто, мати чи батько, піде у відпустку по догляду за немовлям і буде залишатися зі старшими дітьми вдома протягом дня.

У Швеції існує політика, яка дозволяє батькам за їхнім розсудом брати, чи батькові, чи матері, відпустку по догляду за немовлям. Коли ця політика тільки вводилася, керівний директор шведської Поштової Служби викликав гучні суперечки, оголосивши про свій намір взяти батьківську відпустку по догляду за немовлям, щоб на багато місяців залишитися вдома зі своїм первістком. Він

пояснив пресі, що менеджери не відрізняються від інших службовців: подібно іншим робітникам, менеджери також хочуть і повинні рівномірно сполучати роботу із сімейним життям. Крім того, він сказав, що вважає, що організація, яка не може функціонувати протягом певного часу без свого керуючого директора, не має ніякого сенсу.

Шведські менеджери, що працюють за кордоном, часто не мають можливості пояснити своїм зарубіжним колегам своє бажання збалансувати професійне й особисте життя. Шведи часто шокують своїх закордонних клієнтів, коли припускають, що робочий тиждень закінчується о 5 годині вечора в п'ятницю, чи коли повідомляють про своє бажання повернутися додому наприкінці робочого дня на першому ж літаку, щоб провести якнайбільше часу з родиною. За словами шведських бізнесменів, більшість іноземців, особливо американці, будуть працювати весь вечір і всі вихідні, щоб закінчити важливий проект; вони часто осуджують шведів за таку поведінку, вважаючи, що вона демонструє незацікавленість у роботі. У дійсності ж шведи просто демонструють свій сильний інтерес до якості життя (фемінінна орієнтація), у той час як американці й інші подібні їм народи поводяться у відповідності із властивим ним сильним інтересом до виконання завдання (маскулінна орієнтація).



Маскулінні культури віддають перевагу таким цінностям, як напористість, виконання завдання, упевненість у собі й накопичення грошей і речей (матеріалізм).



Фемінінні культури віддають перевагу цінностям, які підкреслюють відносини між людьми, турботу про інших і загальну якість життя.

Параметр маскулінність/фемінінність за Хофстедом має істотне значення для розуміння мотивації на робочому місці. Японські «кружки якості», наприклад, у першу чергу намагаються досягти максимальної якості (маскулінність + високий ступінь запобігання невизначеності); шведські інноваційні робочі групи на заводі «Вольво» намагаються збільшити задоволення від роботи й здатність гнучко мислити й діяти. Оскільки фемінінні суспільства також мають тенденцію створювати економічне середовище з високими податками, додаткові гроші часто не в змозі істотно мотивувати службовців (Швеція, наприклад). Навпаки, маскулінні культури мають тенденцію розвиватися в суспільства з низьким рівнем

податків, у якому додаткові гроші чи інші видимі ознаки успіху ефективно винагороджують за досягнення (Мексика, наприклад).

Організаційна культура й національна культура

В.В.Щербина (2000) визначає **організаційну культуру** як сукупність базових уявлень, які поділяє більшість членів організації, або її активне ядро, що є засобом внутрішньої регуляції і програмування організаційної поведінки індивідів чи групи на символічному рівні.



Організаційна, або корпоративна культура підприємства – це звід найважливіших положень діяльності організації, що визначені її місією та стратегією, і які проявляються у сукупності соціальних норм і цінностей, які поділяє більшість робітників.

Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі розв'язання конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Появу раціоналістичних концепцій організаційної культури пов'язують з ім'ям Едгара Шейна, який визначає організаційну культуру як «кшталт колективних базових уявлень, які набуває група під час розв'язання проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та розв'язання проблем».

Будь-яка група, з моменту свого виникнення і до досягнення нею зрілості чи занепаду, стикається, з одного боку, з проблемами виживання та адаптації до зовнішніх умов існування групи (тобто, організації), і з іншого боку, з проблемами інтегрування внутрішніх процесів, що забезпечить можливість цього виживання і адаптації. Саме при рішенні цих проблем і відбувається формування культури організації.

Процес формування організаційної культури є певною мірою ідентичним процесові створення самої групи, оскільки «сутність» групи, думки, погляди, відчуття та цінності, що притаманні її учасникам, є наслідками колективного досвіду і колективного навчання і віддзеркалюються в системі уявлень, що прийняті групою, і які називають культурою.

Едгар Шейн вважає, що організаційну культуру треба вивчати на трьох рівнях: артефактів, цінностей, що проголошуються, та базових уявлень.



Артефакти – це ті організаційні структури та процеси, які можна побачити і описати, і які відбивають цінності, що вкоренилися в організації за час її становлення.

Артефакти — це ті організаційні структури та процеси, які можна побачити, почути, пощупати. Саме тому, об'єкти цього рівня легко можна описати. До артефактів відносять форму одягу, мовні звороти, архітектуру і планування будівлі,

символіку, ритуали та церемонії організації. Зазвичай артефакти виникають на основі більш глибоких рівнів культури, відбивають цінності, які вкоренилися в організації за час її становлення, були привнесені засновниками та наступними керівниками та співробітниками.

Проголошені цінності - це висловлювання та дії членів організації, що відбивають спільні цінності та переконання. Проголошені цінності визначаються керівництвом компанії як частина стратегії. Співробітникам відомо про ці цінності, і вони самі роблять вибір, чи приймати ці цінності, чи зробити вигляд і адаптуватися до ситуації, чи відкинути їх. Якщо керівництво досить наполегливо усталює певні цінності, якщо з'являються артефакти, що відбивають значення цих цінностей для організації, тоді цінності проходять перевірку. Через деякий час стане ясно, чи ведуть проголошені цінності до перемог або поразок у бізнесі.



Проголошені цінності – це висловлювання та дії членів організації, що відбивають їх спільні цінності та переконання і визначаються керівництвом компанії як частина стратегії.

Якщо організація не матиме успіху, вона змінить лідера, або існуючий лідер перегляне стратегію і політику. І тоді проголошені цінності будуть змінені. Якщо ж організація досягне своїх цілей, співробітники набудуть

впевненості в тому, що йдуть правильним шляхом. Відповідно і ставлення до проголошених цінностей компанії буде іншим. Ці цінності перейдуть на більш глибокий рівень — рівень базових уявлень.



Базові уявлення – це глибокі і неспростовні припущення, що існують у підсвідомості співробітників і визначають їх поведінку в організації.

Базові уявлення — це основа культури організації, яку її члени можуть не усвідомлювати і вважати непорушною. Саме ця основа визначає поведінку людей в організації, прийняття тих чи інших

рішень. Базові уявлення, або припущення, — це «глибинний» рівень культури організації. Вони відкрито не віддзеркалюються в артефактах і існують у підсвідомості співробітників. Базові уявлення настільки неспростовні для членів групи, що варіювання поведінки в рамках певної культурної одиниці зводиться до мінімуму. Якщо групі притаманне якесь базове уявлення, то поведінка, що є результатом будь якого іншого уявлення, буде здаватися членам групи незрозумілою.

Саме на рівні базових уявлень організаційна культура стикається з національною культурою. Базові уявлення, що впливають на культуру організації, як і на поведінку людей в будь-якій культурі, мають відношення до фундаментальних аспектів існування, серед яких: природа часу та простору; природа людини і людської активності; природа істини та засоби її знаходження; правильні відносини між індивідом і групою; відносна важливість роботи, сім'ї та саморозвитку; знаходження чоловіками та жінками своєї справжньої ролі і природа сім'ї. Коли ми потрапляємо в нову групу чи організацію, ми не набуємо нових уявлень щодо кожного з цих аспектів. Кожний член нової групи привносить свій культурний «багаж», що був набутий їм в попередніх групах; коли ж у нової групи виникає своя власна історія, вона може змінити частково чи цілком ці уявлення, які пов'язані з найважливішими галузями його досвіду. Саме з цих нових уявлень і складається культура цієї конкретної групи.

Співробітники, які не діють відповідно з базовими уявленнями організації, раніше чи пізніше опиняться «в опалі» завдяки «культурному бар'єру», що виникне між ними та їх колегами.



Когнітивний дисонанс – це психологічний дискомфорт, який відчуває людина, коли наявна інформація чи досвід ставить під сумнів те, що людина вважає правильним чи цінним, і це змушує її змінити ставлення, щоб позбутися дискомфорту.

Базові уявлення неспростовні і безсумнівні для членів групи, тому змінити їх дуже важко. Все, що суперечить базовим уявленням, викликає когнітивний дисонанс, а значить на деякий час дестабілізує когнітивний простір і простір міжособистих уявлень, і викликає багато занепокоєння. Згадайте відому

байку про лисицю та виноград: щоб запобігти негативних емоцій через неможливість дістати виноград, лисиця швидко «змінює реальність» і стверджує, що виноград кислий і несмачний.

Люди теж не люблять занепокоєння, і тому вони краще будуть вважати, що те, що відбувається, відповідає їх уявленням навіть у тих випадках, коли це приводить до спотвореного, суперечливого і фальсифікованого сприйняття та тлумачення подій. Культура набуває особливого значення та сили в таких психічних процесах. Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому є сенс тих чи інших предметів і явищ, якою повинна бути емоційна реакція на те, що відбувається, які дії треба вживати в тій чи іншій ситуації.

Розум людини потребує когнітивної стабільності. Саме тому сумнів у слушності базового уявлення завжди викликає у людини тривогу та відчуття незахищеності. В цьому сенсі колективні базові уявлення, що складають сутність культури групи, можна розглядати як на індивідуальному, так і на груповому рівні як психологічні когнітивні захисні механізми, що забезпечують функціонування групи.

Якщо уявлення, які не співпадають з уявленнями групи, притаманні тільки одному індивіду і віддзеркалюють його унікальний досвід, їх можна скоректувати досить просто, тому що він швидко зрозуміє, що всі інші дотримуються іншої позиції. Культура є могутньою саме тому, що колективні уявлення взаємно підсилюють одне одного.

Чи стають організації в усім світі усе більш схожими, чи зберігають свої культурні розходження? Чи створює світ поступово один спосіб ведення бізнесу, чи так і залишається набором окремих ринків, обумовлених такими ж чітко визначеними національними кордонами, кожний зі своїм власним унікальним підходом до бізнесу? Питання подібності й розходження вже багато років надзвичайно цікавить дослідників теорії міжнародного менеджменту в усім світі. Якщо люди в усім світі стають усе більш схожими, тоді розуміння міжкультурних розходжень стає не настільки важливим. Якщо ж люди так і залишаються різними, то важливість розуміння міжкультурних розходжень в організаціях істотно зростає.

Щоб з'ясувати це питання, британський учений Джон Чайлд зіставив результати досліджень організацій у різних культурах. Розглянувши незліченну кількість міжкультурних досліджень, він виявив, що одна група дуже шановних учених робить висновок про те, що світ стає усе більш схожим, а інша група не менш шановних вчених думає, що світові організації зберігають свої розходження. При більш ретельному вивченні, Чайлд виявив, що більшість досліджень, що роблять висновки про

подібність, наголошують на питаннях макрорівня – таких, як структура й технологія самих організацій, а більшість досліджень, що роблять висновки про розходження, сфокусовані на питаннях мікрорівня – поведінка людей усередині організації.

Таким чином, організації в усім світі стають більш схожими, у той час як поведінка людей усередині організацій зберігає культурну унікальність. Так, організації в Канаді й Німеччині можуть виглядати схоже зовні, однак канадці й німці в цих організаціях поведуться зовсім по-різному. І канадці, і німці можуть ввести в експлуатацію однакове обладнання на своїх заводах, але взаємодіяти із цим обладнанням вони будуть по-різному.

За останнє десятиліття менеджери й дослідники все частіше визнають важливість організаційної культури як фактору соціального впливу й створення атмосфери усередині організації. На жаль, наше розуміння організаційної культури зазвичай обмежує, а не розширює наше розуміння національних культур. Багато менеджерів вважають, що організаційна культура зменшує чи взагалі стирає вплив національної культури. Вони переконані, що службовці, що працюють в одній організації – навіть якщо вони з різних країн – повинні бути схожими, а не різними. Вони також думають, що національні розходження важливі тільки в роботі з іноземними клієнтами, а не в роботі колег однієї організації.

Чи стирає, або, принаймні, зменшує, організаційна культура культуру національну в межах організації? Дивно, але відповідь – негативна: службовці й менеджери привносять із собою свою національність на робоче місце. Хофстед виявив різючі культурні розходження в одній багатонаціональній корпорації. Відповідно до його дослідження, національна культура пояснювала 50% розходжень у відносинах і поведженні співробітників. Національна культура більшою мірою, ніж професійна роль, вік, стать чи раса, пояснила розходження, що існують в організації.

Ще більш різюче відкриття зробив Лорен: він виявив, що культурні розходження більш чітко проявляються серед іноземних службовців, що працюють в одній і тій же багатонаціональній організації, ніж серед службовців, що працюють на організації у своїх рідних країнах. Після спостереження за менеджерами з 9-ти західноєвропейських держав і США, що працювали на організації у своїх рідних країнах (напр., шведські менеджери працювали на шведські компанії, італійські менеджери працювали на італійські компанії й т.д.), Лорен переніс своє дослідження в

одну багатонаціональну корпорацію з філіями в кожній з 10 країн. Він припустив, що службовці, що працюють на ту ж саму корпорацію, будуть більш схожими, ніж їхні колеги, що працюють у своїх рідних країнах, але замість цього він виявив, що службовці зберігають і навіть збільшують свої культурні розходження. Він виявив більш значні розходження між менеджерами з 10 країн, що працювали на одну корпорацію, ніж серед менеджерів, що працювали на компанії у своїх рідних країнах. Коли вони працюють у багатонаціональній корпорації, виявляється, що німці стають «більше німцями», американці «більше американцями», шведи «більше шведами» і т.д. Вражений такими результатами, Лорен повторив дослідження у двох багатонаціональних корпораціях, кожна з яких мала філії в тих же самих дев'ятох західноєвропейських країнах і США. Подібно першій компанії, корпоративна культура не скоротила й не стерла



Організаційна культура не тільки не нівелює національні розходження, а навпаки, зберігає й збільшує їх.

національні розходження в другій і третій корпораціях.

Чому ж організаційна культура здатна посилювати національні розходження? Відповідь на це питання не знають поки ні менеджери, не дослідники. Можливо, примусова необхідність відповідати організаційній культурі іноземної компанії посилює внутрішній опір співробітників, змушуючи їх бути більш прив'язаними до своєї власної культури. Можливо, наша національна культура так глибоко вкоренилася в нас, що в той час, коли ми стаємо дорослими, вона не може бути стерта ніякою зовнішньою силою. Можливо, тут діють інші, поки нез'ясовані, чинники. Але висновок є безперечним: перебуваючи в багатонаціональній організації, службовці зберігають чи зміцнюють свої методи роботи, обумовлені їхньою національною культурою.

Висновки

Ми упевнилися, що переконання, погляди й цінності впливають на поведінку людини на робочому місці. Дослідження Андре Лорена дало ґрунтовні підтвердження наявності великої кількості культурних розходжень у трудовій поведінці й переконаннях. Критерії Герта Хофстеда й Фонса Тромпенаарса – індивідуалізм/ колективізм, субординація, запобігання невизначеності, маскулініст/ фемінініст, універсалізм/ партикуляризм, нейтральність/ емоційність, специфічність/ диффузійність – висвітлюють найбільш важливі культурні розходження

для організацій. Опис організаційної поведінки, характерної для того чи іншого культурного параметра, дозволяє усвідомити й позиціонувати свою культуру в порівнянні з іншими культурами й передбачити можливі труднощі в спілкуванні з іноземними партнерами.

Щоб ефективно управляти багатонаціональною чи багатокультурною компанією, необхідно визнавати ці розходження й навчитися використовувати їх для своєї вигоди, а не ігнорувати їх і дозволити їм стати причиною проблем. Міф про транснаціональну організацію, що у своїй роботі й за своєю структурою перебуває поза національними кордонами, насправді залишається міфом.

Ми розглянули деякі способи, за допомогою яких ми розуміємо, описуємо, переводимо чи оцінюємо культурні розходження. Далі ми розглянемо деякі способи, завдяки яким організація може щонайкраще використати ці розходження для своєї користі.



Поміркуйте:

1. Яким чином переконання, погляди й цінності менеджерів впливають на їхню поведінку? Наведіть приклади, відомі вам з літератури чи вашого власного досвіду.
2. Які розходження в стилях управління існують у різних країнах? Опишіть культурні джерела цих розходжень.
3. Проаналізуйте дані таблиць 4.1–4.3. Які, на ваш погляд, були б дані, якби в дослідженні брали участь українські менеджери? Поясніть свою точку зору.
4. Які параметри визначають розходження в організаційній поведінці представників різних культур (за Гертом Хофстедом й Фонсом Тромпенаарсом)? Які ще точки зору на ці розходження вам знайомі?
5. Як впливають універсалізм і партикуляризм на ведення бізнесу й ділові взаємини? Наведіть приклади.
6. Сформулюйте основні риси колективістських культур; індивідуалістичних культур. Яким чином ці особливості позначаються на поведінці в робочому оточенні?

7. Опишіть нейтральні й емоційні відносини і їхній вплив на міжнародні ділові відносини.
8. Як впливають специфічні й дифузійні відносини на формування міжкультурних ділових відносин?
9. Як проявляються особливості країн, орієнтованих на досягнення, і країн, орієнтованих на існування, у діловому оточенні?
10. Як відрізняються культури за їхнім ставленням до дистанції влади? Яке значення це має в організаційному контексті?
11. Як вимірюється параметр запобігання невизначеності в культурній орієнтації суспільства? Наведіть приклади типової поведінки на робочому місці в культурах з високим і низьким рівнем запобігання невизначеності.
12. Які цінності домінують у культурах за жіночим (фемінінним) чи за чоловічим (маскулінним) типами? Яке значення має параметр Хофстеда «маскулінність/фемінінність» для мотивації на робочому місці?
13. Чи стають організації у світі більш схожими, чи вони зберігають свої культурні розходження? Обґрунтуйте свою точку зору.
14. Чи згладжує, або, принаймні, зменшує, організаційна культура культуру національну?
15. Що в корпоративному середовищі визначає поведінку й способи взаємодії людей? Яким чином це відрізняється в різних компаніях й у різних країнах? Які із цих розходжень заважають ефективному співробітництву?

КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

- *Культурні параметри організаційної поведінки*
- *Культурні архетипи організацій*
- *Стратегії розпізнавання культури організації*
- *Стратегії управління культурною розмаїтістю*
- *Багатокультурні групи*

У корпоративному середовищі культура зазвичай означає поведінку й вірування, норми й цінності, спільні для всіх членів організації. Що визначає те, як люди поведуться і як вони взаємодіють? Яким чином вони відрізняються від компанії до компанії, від країни до країни? І які розходження заважають їм ефективно працювати разом? Три переважні категорії поведінки зображені в «трикутнику культури»: комунікація, організація й лідерство.

Комунікація зосереджена навколо форм, засобів, змісту та напрямків передачі інформації в організації. Інші дві категорії вочевидь стосуються розуміння «бізнес організації», а саме цінностей, які лежать у їхній основі. Перша – це набір цінностей про організацію й роль особистостей у ній: Як організована робота? Як робляться прогнози й складаються плани? Як збирається й поширюється інформація? Як вимірюються результати? Друга – це набір цінностей про лідерство: Хто має владу? Як її одержують? Як нею користуються? На чому базується влада? Хто приймає рішення? Що таке «гарний бос»?

Культурні параметри організаційної поведінки

Аспект «організація» базується на ступені впевненості в тому, що людську діяльність повинен регламентувати раціональний порядок. В одному кінці спектра люди думають, що організація схожа на машину, розроблену й побудовану відповідно до деяких специфікацій для досягнення певної

мети. Цей підхід можна назвати *систематичним*. В іншому кінці спектра – віра в те, що організація є соціальним організмом, що виростає з потреб і відносин його членів. Цей підхід можна назвати *органічним*. У дійсності більшість людей дотримується змішаних поглядів. Однак, різні культури мають різний ступінь змішування, тяжіючи до одного полюса чи іншого. Поведінкові прояви набору цінностей про організації й роль особистостей у ній зведені в таблиці 5.1.



Систематичний підхід сприймає організацію як на машину, розроблену й побудовану відповідно до специфікацій для досягнення певної мети.



Органічний підхід сприймає організацію як соціальний організм, що виростає з потреб і відносин його членів.

ТАБЛИЦЯ 5.1 – Поведінкові прояви набору цінностей про організацію й роль особистостей у ній

<i>СИСТЕМАТИЧНИЙ ПІДХІД</i>	<i>ОРГАНІЧНИЙ ПІДХІД</i>
Кращі рішення ґрунтуються на дослідженні й аналізі	Кращі рішення базуються на думках і досвіді
Планування визначає те, що відбудеться завтра	Навіщо планувати? Майбутнє непередбачуване
Рух уперед залежить від того, що Ви знаєте	Рух уперед залежить від того, кого Ви знаєте
Найважливіша якість лідера – професійна компетентність	Найважливіша якість лідера – харизма, чарівність
Органіграми описують, як компанія працює	Органіграми не відображають реального порядку роботи компанії
Щоб досягти результату, людям здебільшого потрібні детальні плани дій	Щоб досягти результату, людям найбільше потрібна свобода творчості
Завжди можна простежити і визначити, яка система чи процедура призвела до помилки	Завжди можна простежити і визначити, яка конкретна людина зробила помилку
Завдання повинні бути точно визначені	Люди повинні використати ініціативу у виконанні завдань
Вас просувають по службі, якщо Ви добре працюєте	Вас просувають по службі, якщо Ви – підходяща людина
Вас можна навчити правильним навичкам для роботи	Ви чи підходите для роботи, чи ні
Життєво важливо дотримуватися певного порядку дій	Процедури варто ігнорувати, якщо це необхідно

Процедури можна переглядати тільки після ретельного аналізу	Процедури необхідно швидко пристосовувати до мінливих обставин
Ключ до успіху – управління ключовими цифрами	Ключ до успіху – у керуванні ключовими людьми
На зборах необхідно суворо дотримуватися порядку денного	Учасники зборів не повинні бути рабами порядку денного
Необхідно відокремлювати особистості від проблем	Особистості – найважливіший фактор у будь-якій проблемі
Збори даремні, якщо вони не досягають певного результату	Збори завжди корисні, тому що вони дають людям шанс відкрито викласти проблеми
Більшість головних рішень й угод приймаються на зборах	Більшість головних рішень й угод приймаються не на зборах, а в приватному порядку
Збори проводяться за суворо встановленою процедурою	Збори повинні бути гнучкими й проводитися у вільній, наскільки це можливо, формі
Зазвичай можна покладатися на те, що люди будуть реалізовувати рішення зборів	Необхідно змушувати людей реалізовувати рішення зборів
Ті, у кого найдужчі аргументи, зрештою, здобувають перемогу	Ті, у кого найпотужніші союзники, зрештою перемагають

Цей параметр можна також назвати *механістичним/соціальним*, чи *орієнтованим на людей/орієнтованим на завдання*, чи *формальним/неформальним*, залежно від того, який опис здасться вам більш змістовним. Все це – розумні слова, значення яких обтяжене упередженням, залежно від того, до якого полюсу спектру належить той, хто оцінює. Важливо ідентифікувати способи ведення справ, характерні для кожного полюсу.

СИСТЕМАТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Систематичному параметрові властива віра в те, що основні елементи організації є функціями, які скоординовані чіткими, логічними відносинами. Ефективність *систематичної* організації залежить від того, наскільки добре розроблені її функції, щоб виконати її мету. Відносини між людьми визначені насамперед функцією, яку вони виконують.

Систематична організація існує незалежно від її членів, і її потреби більш важливі, ніж потреби окремих людей. Якщо виникає конфлікт між порядком і людиною, за загальним визнанням повинен переважати

порядок. Лояльність до компанії превалює над лояльністю до окремих людей.

Те, що ви робите, значить більше, ніж те, хто ви є. Відносини між людиною й організацією раціональні. Вони базуються на контракті, явному чи неявному. Існує чітке розділення між особистістю людини та її організаційною функцією. Співробітник привносить свої навички в організацію, але ніколи не поглинається нею. Якщо те, що ви робите, не відповідає потребам організації, то у вас немає ніякої причини належати їй.

ОРГАНІЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Органічному параметрові властива віра в те, що організації подібні до живих суспільних організмів, що «виростають» із потреб їхніх членів, їхнього навколишнього середовища й обставин моменту. Функції змінюються, так само, як і відносини між ними. Порядок існує (інакше не було б ніякої організації взагалі), але він базується на особистих стосунках і соціальній ієрархії, а не на функціональній системі.

Ефективність *органічної* організації залежить від того, наскільки добре працюють разом її співробітники для досягнення їхньої загальної мети.

Якщо існує зіткнення між порядком і людиною, то людина переважає чи знаходять компроміс. Це не означає анархію. Це може означати, що порядок переглядається.

Відносини між людиною й організацією нечіткі не тому, що вони ірраціональні чи емоційні, а тому, що розходження між ними не відчужаються. Неможливо уявити, що організація може існувати незалежно від її членів. Питання не в тому, що те, хто Ви є, важить більше, ніж те, що Ви робите; просто не існує ніякої різниці. Кожен член організації має відведену йому роль, яку він виконує просто на підставі своєї приналежності. Лояльність компанії означає лояльність конкретним людям.

Органічний параметр організації може бути продовжений до крайності, яку ми називаємо анархією, коли організації, якщо вони взагалі існують, є спонтанними й ефемерними. Крайній прояв систематичного параметра – це автоматизм, при якому організація розглядається тільки в плані її функціональних можливостей. Більшість європейських ділових організацій потрапляє в межі між цими двома крайнощами.

Припущення про характер організацій, яких дотримуються люди, головним чином невидимі для них самих. Ці переконання стають більш розпізнаваними, коли вони виражаються у ставленні до певних організаційних процесів.

Аспект «лідерство» ґрунтується на ступені впевненості в тому, що група наділяє одну людину владою. Це формулювання ретельно підібрано, щоб відбити той факт, що влада лідера, принаймні, у європейській діловій організації, може здійснюватися тільки за згодою людей, якими управляють. Цінності, пов'язані з послідовниками, ідентичні тим, які пов'язані з лідерством.

Спектр переконань про лідерство міститься між двома крайностями: індивідуальне й групове. Можна також назвати їх директивним і таким, що бере участь, деспотичним і демократичним, зверху вниз та знизу вгору чи авторитарним і рівноправним, чи будь-яким іншим описом, який Ви вважаєте найбільш значущим. Однак всі ці слова несуть у собі занадто багато упередженості й двозначності. Набагато важливіше вміти ідентифікувати відношення й поведінку, які пов'язані з різними сторонами лідерства (див. Таблицю 5.2).

ТАБЛИЦЯ 5.2 – Поведінкові прояви набору цінностей про лідерство в організації

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО	ГРУПОВЕ ЛІДЕРСТВО
Найефективніші рішення приймають окремі люди	Найефективніші рішення приймаються командою
Планування найкраще здійснює вище виконавче керівництво	Планування найкраще здійснюється всіма зацікавленими особами
Тільки вище виконавче керівництво повинне знати корпоративну стратегію	Корпоративну стратегію повинен знати кожен
Надання ясних інструкцій – найважливіший фактор виконання рішень	Одержати загальну згоду – це найважливіший фактор виконання рішень
Рішення найкраще приймають ті, у кого є повноваження	Рішення найкраще приймаються всіма, кого вони стосуються
Гарними лідерами народжуються, а не стають	Кожен може стати гарним лідером
Боси повинні зберігати дистанцію у відносинах з підлеглими	Краще, коли керівники ближче до людей, якими вони управляють
Кращі керівники – тверді й рішучі	Кращі керівники – ті, що беруть участь і слухають

Першочергове завдання боса полягає в тому, щоб намітити ясні цілі

Поліпшення якості – особлива відповідальність

Заохочуються окремі люди

Людина працює насамперед на себе

Здорове змагання між колегами більш важливе, ніж робота в групі

Якщо в мене проблема, я йду з нею спочатку до мого керівника

Збори проводяться, головним чином, для спілкування

Збори проходять при твердому контролі головуючого

Якщо я хочу, щоб щось було зроблено, я зустрічаюся з людьми індивідуально

Моя головна турбота на зборах – викласти своє питання

Збори – це марна витрата часу в спробі дійти згоди

Першочергове завдання боса – організувати, щоб команда прийшла до згоди щодо цілей

За якість відповідальні всі

Заохочуються команди

Людина працює насамперед на групу

Взаємодія в групі більш важлива, ніж змагання

Якщо в мене проблема, я йду до своїх колег

Збори проводять, головним чином, для ухвалення рішення

Збори існують для того, щоб кожний міг порушити те питання, яке він хоче

Якщо я хочу, щоб щось було зроблено, я скликаю збори всіх, кого це стосується

Моя головна турбота на зборах – допомогти команді дійти згоди

Збори – кращий спосіб дійти згоди

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО

В основі *індивідуального* лідерства лежить віра в те, що індивідууми споконвічно за своєю природою не рівні й що найефективніші, чи ті, хто добре обізнані, чи компетентні, мають приймати рішення від імені інших. Влада – це право, здійснюване вищими над нижчими.

ГРУПОВЕ ЛІДЕРСТВО

В основі *групового* лідерства лежить віра в те, що, хоча індивідууми, можливо, не рівні за здатностями і результатами роботи, кожний має право бути почутим і робити внесок в усі рішення, які його стосуються. Лідерів визначають по тому, як вони втілюють інтереси й голоси тих, кого вони представляють.

Крайнім проявом групового лідерства є *колективізм*, крайністю індивідуального – *абсолютизм*. Колективісти переконані в тому, що влада повинна розподілятися й здійснюватися рівноправно, тому що всі люди рівноцінні, і беруть рівну участь і мають рівну вагу у всьому. Абсолютисти

переконані в тому, що влада концентрується у вищій людині, що діє так, як вважає за доцільне, подобається це іншим людям, чи ні. Більшість європейських ділових організацій виявляється між цими двома крайностями.

Необхідно підкреслити, що цінності відносно лідерства розділяються всіма членами організації, а не тільки її керівниками. Наприклад, культура індивідуального лідерства передбачає не тільки те, що боси приймають рішення й віддають накази в рамках своїх повноважень, але також і те, що їхні підлеглі очікують від них такої поведінки й охоче виконують їхні накази, не ставлячи питань.

Виникає спокуса використати слово «демократичне» у контексті цінностей про лідерство. На жаль, це слово має кілька значень, більшість із яких емоційні й несуть відтінок упередженості. Наприклад, керівник у культурі індивідуального лідерства може витратити багато зусиль і часу на консультації зі своїми підлеглими із приводу розв'язання проблеми. Він збирає інформацію, на підставі якої буде формувати свою думку. Бос у культурі групового лідерства не тільки збирає інформацію, але й прагне досягнути участі підлеглих у відповідальності за ухвалення рішення. Обое можуть вважати себе «демократичними».



В культурах з **індивідуальним лідерством** рішення приймають тільки ті, хто найбільш обізнані, найефективніші чи найкомпетентніші.



В культурах з **груповим лідерством**, хоча індивідууми, можливо, не рівні за здатностями і результатами роботи, кожен має право робити внесок в усі рішення, які його стосуються .

Потрібно також пам'ятати, що цей аспект пов'язаний з роллю окремих людей в організаційному процесі, а не з їхнім особистим стилем поведінки. Можна бути скромним та чуйним і при цьому думати, що Ви – бос і що відповідальність падає тільки на ваші плечі, також як можна бути мужнім й упевненим у собі й все-таки думати, що єдиний спосіб дійти мети – через участь групи.

Наведемо ще кілька прикладів тих основних цінностей, ставлень і переконань, які пронизують кожен аспект роботи в організаціях.

У систематичних організаціях Ви шукаєте спілкування з тими, чії функції в організації перетинаються з вашими. Компетентність і професіоналізм тут більш важливі, ніж якість особистих відносин. В органічних компаніях, *хто Ви є* значить більше, ніж *те, що Ви робите*. Союзи створюються на довірі й взаємних зобов'язаннях і можуть базуватися на походженні з того ж самого сімейства, міста, країни, області, школи, університету, клубу, на часі приходу до компанії чи спільному досвіді роботи.

Команди. Поняття роботи в командах властиво більшості організацій. Організація – сама по собі команда. Але структура команди, її мета і те, як взаємодіють її учасники, відрізняються відповідно до переважаючої культури.

У систематичній культурі команда – це збори фахівців, кожний з визнаним внеском у спільну справу. В органічній культурі склад і мета команди будуть більш вільно оформлені. Для її членів цілі команди і їх власні обов'язки менш ясно визначені.

У командах культур групового лідерства цільові групи, ударні команди, проектні групи можуть скоротити ієрархію компанії, поняття, що може бути надійно закріпленим в організації з формальним матричним управлінням. Це буде важче в культурах індивідуального лідерства, у яких організаційній ясності й лініям звітності надають високого значення.

Збори. У систематичних організаціях є регулярний графік різних видів зборів. Крім регулярного брифінгу й інформаційних зустрічей, проводяться збори спеціалізованих цільових груп, комітетів і груп із зазначеною метою, порядком денним й детальними протоколами. Збори починаються й закінчуються вчасно, навіть, у рідкісних випадках тоді, коли справу не кінчено.

В органічних організаціях різниця між офіційними й неформальними зборами значно розмита. Збори тривають, поки всі справи не будуть завершені й, якщо це неможливо, скликаються знову за слушної нагоди.

У культурах індивідуального лідерства люди скаржаться на кількість зборів, навіть якщо їх небагато. Збори проводяться під головуванням старшого, і мета зборів – проінформувати, направити й зібрати інформацію.

Збори в культурах групового лідерства проводяться для того, щоб обмінятися інформацією, рішеннями, відповідальністю. До них ставляться серйозно як до важливого інструмента досягнення мети. Особливо цінується вміння слухати. Найважливіша мета – досягнення консенсусу.

Кваліфікації й навчання. Освіта й кваліфікації однаково цінуються у всіх культурах, але за різних причин. Систематична організація складена з експертів, професіоналів і фахівців. З раннього віку освіта тяжіє до професійно-технічної й технічної. Пріоритетним є технічне навчання на всіх рівнях організації.

В органічних культурах освіта вказує на те, яка ви людина, на ваш соціальний стан. Досвід і здоровий глузд, університети життя вважаються рівноцінними, чи навіть ціннішими. Навчання, якщо і є, цінується не саме по собі, а як привілей, ознака статусу.

Особистий календар. У систематичних організаціях, якщо не виникає реального критичного стану, важко зіштовхнутися із проведенням незапланованих зборів без попередження. Графіки й особисті календарі-щоденники заповнюються завчасно, ведуться секретарями; їх чітко дотримуються. Це дозволяє уникнути значного стресу в житті, але й позбавляє життя гострих емоцій і творчого потенціалу. У цих організаціях кожному призначають дні чи тижні для зустрічей заздалегідь, він проводить бесіду у встановлений час й іде.

В органічних організаціях зустрічі призначаються й переносяться без попередження, і розклад – досить гнучкий. Щоденник-календар – це організатор, зміст якого відомий тільки його хазяїнові – секретарі й помічники можуть не знати, де в цей час перебуває їх керівник. Ви можете призначити збори чи домовитися про зустріч із кимсь – без попередження заздалегідь, навіть якщо це означає скасувати іншу, менш важливу зустріч. У дійсно гнучких культурах ніщо не скасовується, і всі з'являються одночасно.

Для систематичних культур така поведінка – це хаос. Але ті, хто живе в рамках цих культур, знають, як управлятися із цими правилами поведінки задля загальної зручності.

Культурні архетипи організацій

Переглядаючи горизонтально рядки наведених вище таблиць, можна зрозуміти, як комбінація аспектів організації й лідерства створює чотири

дуже різних культурних архетипи. Щоб одержати більш чітку уяву про них, використаємо метафори Джона Моула, який для наочності залучив для пояснень образи міфології Дикого Заходу.



Архетип «сімейна компанія»
поєднує *органічну* організацію з
індивідуальним лідерством.

Фірма, зареєстрована як корпорація, «Індіанці» поєднує *органічну* організацію з *індивідуальним* лідерством. Нею управляє «вождь»,

влада якому перейшла у спадок і якого обрали «духи племені». Організація залежить від традиції, прецеденту, пам'яті народу й заплутаної мережі племінних відносин. *Архетип – сімейна компанія.*

Візьмемо, приміром, прогнозування в цьому типі організації. Якщо прогнози взагалі робляться, то вони – вираження загальної стратегії, основаної на досвіді, ділових відчуттях і таланті керівника. Він готовий змінити фірму, якщо змінюються обставини. Тільки кілька ключових людей знають те, що в нього на думці, і це дає йому можливість проводити зміни в компанії, не відчуваючи незручностей й не підриваючи свого авторитету, якщо він щось розуміє чи робить неправильно. У нього немає інструментів для перетворення його планів у бюджети й прогнози, але замість цього він зосереджується на декількох ключових показниках, таких як продажі чи питома вага компанії в обороті ринку чи потік готівки.



Архетип «багатонаціональна компанія»
поєднує *систематичну* організацію з
індивідуальним лідерством.

Корпорація «Кавалерія» комбінує *систематичну* організацію з *індивідуальним* лідерством. Вона керована командувачем, що пройшов свій шлях через організовану систему

звань до посади з юридично санкціонованою й централізованою владою. Організація базується на процедурах, правилах і формальній системі навчання й кваліфікацій. *Архетип – багатонаціональна компанія.*

Для цього типу організації дуже важливі прогнози й планування. Вони – усе ще прерогатива старшого менеджменту, але є набагато систематичнішими. Керівник може найняти фірму консультантів із стратегії, навіть якщо в нього є власний штат стратегічного планування. Коли план складено й схвалено правлінням, його ділять на щоквартальні прогнози й щомісячні операційні плани і представляють середній ланці управління. Складна пірамідальна система інформації управління, з головним керівником нагорі, пильно стежить за дотриманням плану дій.



Архетип «консалтингова фірма» поєднує *систематичну* організацію з *груповим* лідерством.

Публічна компанія з обмеженою відповідальністю «Орган законної влади» сполучає *систематичну* організацію із *груповим* лідерством.

Це – добре організована та юридично санкціонована група фахівців із чіткими цілями. Вони вибирають «шерифа», строк перебування якого у владі залежить від їхньої підтримки й результативності його роботи. Він може призначити заступників серед членів групи, якщо вони бажають служити. *Архетип – велика бухгалтерська чи консалтингова фірма.*

Процес планування в цьому типі організації є настільки ж систематичним, як й у корпорації «Кавалерія», але в нього залучено набагато більше людей. Він починається на низькому операційному рівні в бригадах лінійного управління, які складають свої власні плани й бюджети в ході серії конференцій з планування й зустрічей зі своїми колегами й радниками по персоналу. Плани централізовано надаються керівництву, поєднуються, і відправляються назад для перегляду, переробляються й, нарешті, затверджуються. Складна система інформації управління призначена для того, щоб дати лінійному менеджеру максимум можливого зворотного зв'язку.



Архетип «творче чи високо технічне товариство» поєднує *органічну* організацію з *груповим* лідерством.

Наукове об'єднання «Злочинці» комбінує *органічну* організацію із *груповим* лідерством. Воно діє на основі колективної влади й прийнятті рішень і рівного поділу прибутків.

Організація – мінлива, спонтанна й основана на особистих відносинах між членами, що діють так, як вони вважають за доцільне. Лідер може з'явитися на короткий період, але він ризикує «одержати постріл у спину». *Архетип – нове творче чи високо технічне товариство, некорпорована фірма.*

У такому типі організації, імовірно, немає ніякого плану, але кожний має свою власну ідею щодо того, який він має бути. Ведуться нескінченні дискусії про те, куди компанія повинна йти й що вона повинна робити. Хоча й немає ніякого формального плану, така велика кількість дебатів й обговорень його призводить до згоди всієї організації щодо того, яким повинен бути правильний напрямок. Спроби формалізувати згоду в детальному прогнозі зазнають невдачі, тому що люди не дотримувалися б його, і в кожному разі інформація й методи не доступні.

Лакмусовим тестом для виміру, де на карті архетипів перебуває та чи інша організація, є відповідь на питання «Наскільки важливі збори для організації справ? І чи починаються вони вчасно?»

Чим важливіші збори, тим нижче за шкалою лідерства перебуває організаційна культура. Кількість зборів чи їхня тривалість – не важливі. Що важливо – так це, чи необхідні вони для організації справ.

Чим пунктуальніші люди, тим більше вони будуть схильні до систематичного типу культури. Люди з органічних культур не навмисно не пунктуальні. Але дотримуватися розкладу для них не самоціль.

«Щеплення»

Стилі управління чи методи та інструменти розвиваються для задоволення потреб певних типів організацій. Теорії управління визначені типом культури, до якої належать їх автори і в якій було виконано дослідження. Оскільки ці теорії працюють добре в деяких типах компанії, вони стають модними, поширюються консультантами й ученими, і копіюються – «прищеплюються» – в організаціях найрізноманітніших типів.

Подібні «щеплення» можуть дати різні результати. Вони можуть бути успішними, тому що пасують новій приймаючій культурі. Вони можуть бути відхилені відразу. Вони можуть бути адаптовані культурою без загального визнання. Часом вони можуть змінити саму культуру. Що напевно, так це те, що вони не виживуть незалежно від того як, робиться в організації все інше.

Візьміть, наприклад, оцінку роботи. У деяких компаніях заведено, що регулярно, зазвичай раз у рік, службовці зустрічаються зі своїми керівниками й обговорюють свою роботу. Сторони доходять згоди щодо опису роботи підлеглого, цілей і стандартів виконання роботи, що оформляється в офіційний документ. Оцінка базується на об'єктивному огляді цих параметрів. Зустріч із керівником стосується того, що необхідно поліпшити в роботі – навчання, наприклад, чи розширення обсягів роботи, чи просування по службі. Вважається, що цей метод працює найкраще, якщо він не пов'язаний з переглядом зарплати.

Така ситуація типова для *систематичної групової* культури (компанія «Орган законної влади»). Основне переконання полягає в тому, що люди беруть участь у рішеннях, які їх стосуються, що вони роблять головний внесок у якість своєї власної роботи, що їхня діяльність може бути оцінена

неупереджено й незалежно від їхньої особистості, що їхні функції можуть бути проаналізовані й систематизовані, і навіть, що сам процес оцінки може бути зафіксований у формах і процедурах.

Але що трапляється, коли «Корпорація «Кавалерія» вирішить перейняти цей досвід. Система залишається тією ж самою – відділом кадрів розсилаються форми, визначаються цілі й завдання тощо. Але керівники й підлеглі нелегко знаходять точки дотику. Нереально заявити чемно в інструкції, що під час співбесіди щодо щорічної оцінки Вашої роботи і Ви, і Ваш керівник повинні сидіти з однієї сторони стола, і бос повинен слухати й ставити питання, а не нав'язувати свої ідеї. Обидві сторони очікують, що бос дасть ясні вказівки, висловить свою думку, підтримку й похвалу, винагородить підвищенням зарплати й просуванням по службі. Тут співбесіда – це підсумковий звіт з оцінками й коментарями, а не механізм для обміну думками й переговорів.

В органічних організаціях важко встановити стандарти виконання роботи, тому що в основі немає відповідних механізмів. Робота тісно пов'язана з особистими якостями, так що об'єктивне обговорення викликає незручності.



Жоден із чотирьох культурних архетипів не перевершує іншого, а є продуктом навколишнього середовища й загальноприйнятих цінностей його членів.

Жоден із чотирьох культурних архетипів внутрішньо не перевершує іншого. Кожний з них – це продукт навколишнього середовища й загальноприйнятих цінностей його членів. Прийняття

рішень у компанії «Орган законної влади» не обов'язково перевершує чи поступається підприємницькому таланту особистості в корпорації «Індіанці». Організація може бути паралізована правилами й процедурами чи їхньою відсутністю. Положення чотирьох гіпотетичних організацій на карті параметрів не є ознакою їхньої ефективності.

Інша спроба класифікувати культурні моделі організації була зроблена голландським ученим Фонсом Тромпенаарсом й американським дослідником Чарльзом Хемпденом-Гернером, які поділили ділові культури у відповідності із

☞ ступенем централізації управління й дистанцією влади (ієрархія - егалітаризм),

- ☞ ступенем формалізації управлінських функцій (формальна — неформальна структура), відповідно культури з високим ступенем чи з низьким ступенем запобігання невизначеності);
- ☞ цільовою спрямованістю діяльності (орієнтація на міжособистісні відносини — на виконання завдань і досягнення цілей).

У результаті були виділені чотири основні моделі управлінської культури: «Керована ракета», «Інкубатор», «Ейфелева вежа» й «Родина» (див. табл. 5.3).

Егалітарні культури – «Інкубатор» й «Керована ракета» – характеризуються невеликою дистанцією влади й низьким ступенем централізації. Ієрархічні культури – «Родина» й «Ейфелева вежа» відрізняються обмеженим делегуванням влади й високим ступенем централізації в керуванні. У «Родині» й «Інкубаторі» ступінь формалізації – низький, а в «Керованій ракеті» й «Ейфелевій вежі» – високий.



Модель управлінської культури **«Інкубатор»** є егалітарною низьким ступенем централізації і невеликою дистанцією влади, має низький ступінь функціональної формалізації і орієнтується на розвиток особистості.

За своєю цільовою спрямованістю модель культури *«Інкубатор»* більшою мірою орієнтована на розвиток особистості. Тому, мотивуючи своїх співробітників, така організація вибирає можливості професійного росту й самореалізації, удосконалювання й самовираження.



Модель управлінської культури **«Керована ракета»** є егалітарною низьким ступенем централізації, має високий ступінь функціональної формалізації і орієнтується на досягнення конкретної мети й результату.

Егалітарна модель культури *«Керована ракета»*. Співробітники такої компанії цінують можливість працювати цілодобово й досягати вражаючих результатів не менше, ніж гарну зарплату й премії. Вони – команда односторонніх професіоналів, що гнучко реагує на зміни, делегує

функції, розвиває матричні системи управління, формує проектні групи й досягає результату шляхом об'єднання зусиль всіх членів команди.

ТАБЛИЦЯ 5.3 – Моделі організаційної культури за Тромпенаарсом й Хемпденом-Тернером

Егалітарна культура	
«Інкубатор» Особистість	«Керована ракета» Завдання
Неформалізована «Родина»	Формалізована «Ейфелева вежа»
Ієрархічна культура	

Джерело: Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, London: Nicholas Brealey Publishing, p. 159.



Модель управлінської культури **«Ейфелева вежа»** є ієрархічною з високим ступенем централізації та обмеженим делегуванням, має високий ступінь функціональної формалізації і орієнтується на досягнення конкретної мети завдяки вдосконаленню структури та функціональних ролей.

На відміну від «Керованої ракети», ділова культура **«Ейфелева вежа»**, будучи теж орієнтованою на досягнення мети, будує свою систему управління на вдосконаленні логіки структури й чіткому визначенні функціональних обов'язків. Кожен співробітник грає свою функціональну роль,

підкоряється жорсткій субординації. Повноваження делегуються відповідно до функцій, що виконуються. Ретельне виконання детально прописаних функціональних обов'язків і завдань, що спущені зверху, ретельно контролюється, порушення субординації навіть при розв'язанні невідкладних питань вважається неприпустимим.



Модель управлінської культури **«Родина»** є ієрархічною, орієнтованою на виконання вказівок керівництва, патерналістською, має низький ступінь функціональної формалізації.

Для ділової культури **«Родина»**, так само, як і для **«Ейфелевої вежі»**, характерна орієнтація на виконання вказівок керівництва. Яскраво виражений ієрархічний характер цієї моделі сполучається із вкрай низьким ступенем функціональної формалізації. Незважаючи на

ієрархію влади, керівник («батько сімейства») панує за знання, досвід і життєву мудрість, піклується про процвітання родини і її членів і реалізує свою владу завдяки підтримці своїх підлеглих («членів родини»). Патерналістський характер **«Родини»** передбачає, що підлеглі діють

відповідно до побажань і наказів керівника («батька»). Він, у свою чергу, управляє на основі неформального зворотного зв'язку, одержуваного від підлеглих.

Серед складностей культури «Родина» зазвичай відзначають:

- ☞ суперечливість процесу делегування повноважень: підлеглий настільки залежить від «батька», що навіть беручи на себе певні функції, погоджує з керівником свій кожен крок, тим самим фактично перекладаючи на нього взятую на себе відповідальність за ухвалення рішення («зворотне делегування»);
- ☞ ігнорування функціональних обов'язків, навіть детально пророблених, у форматі матричної системи управління: без погоджень і вказівок зверху підлегли нічого не роблять;
- ☞ опір змінам, оскільки вони суперечать сформованому «сімейному» укладу в компанії: тільки ініціатива, воля й харизма «батька»-керівника дає можливість провести радикальні зміни.

При всіх цих обмеженнях ієрархічно-тоталітарна культура «Родина» характеризується згуртованістю колективу, концентрацією ресурсів і високою стабільністю щодо кризових станів, гнучкістю й адаптивністю до зовнішніх умов, якщо на чолі її стоїть сильний лідер.

Очевидно, що розглянуті моделі корпоративної культури носять узагальнюючий характер, тоді як у реальному світі організаційна культура компанії, тяжіючи до однієї із чотирьох моделей, одночасно несе в собі риси й трьох інших. При цьому в кожній конкретній країні існуючі культурно-етичні принципи, стереотипи поведінки й традиції історично обумовили перевагу тієї чи іншої моделі організаційної культури.

Так, «Родина», найстаріша з корпоративних моделей, домінує в наші дні в країнах арабського Сходу, Південно-Східної й Центральної Азії, у Південній Європі (Італія, Іспанія, Франція, Греція, Кіпр), а також у значній частині Східної й Центральної Європи, в Україні й ряді країн пострадянського простору.

Модель «Інкубатор» властива багатьом дрібним і середнім фірмам Великобританії, Канади, Данії й поширена у високо технологічних виробничих компаніях «Силіконової долини» у Каліфорнії (США).

Модель «Ейфелева вежа» переважає в Німеччині, Австрії, Угорщині, Австралії й Новій Зеландії, а «Керована ракета» традиційно превалює в корпораціях США, Канади, європейських країн англосаксонської групи й Скандинавії.



Реальна організаційна культура компанії, тяжіючи до однієї із чотирьох моделей, одночасно несе в собі риси й трьох інших. Перевага тієї чи іншої моделі організаційної культури в різних країнах обумовлена історично існуючими культурно-етичними принципами, стереотипами поведінки й традиціями.

Стратегії розпізнавання культури організації

Який би підхід до класифікації організаційних культур ми не вибрали, на жаль, необхідно визнати, що ні менеджери, ні вчені зазвичай не вважають, що культура стосується щоденної діяльності організацій. Дуже часто гарні менеджери сприймають себе поза паспортом, а гарні організації – поза національністю. Однак культурна розмаїтість дійсно існує й впливає на способи нашої діяльності в межах організації.

У багатьох випадках люди асоціюють розпізнавання культурних розходжень зі спрощеним, примітивним, аморальним мисленням. Вони називають менеджерів, які визнають розмаїтість у рамках організацій, упередженими, расистами, женофобами, етноцентричними й непрофесійними. Культурні норми, особливо в Північній Америці, заохочують менеджерів запліщувати очі на стать, расу й етнічну приналежність і бачити людей тільки як індивідуумів й судити їх відповідно до їхніх професійних навичок. Цей підхід викликає проблеми, тому що змішує розуміння з думкою. Розуміння відбувається, коли менеджер усвідомлює, що люди з різних культурних груп поведуться по-різному й що це розходження зачіпає їхнє ставлення до організації. Люди з однієї етнічної групи по своїй суті нітрохи не кращі чи не гірші (думка), ніж представники іншої групи; вони просто інші. Ігнорувати культурні розходження непродуктивно. Думка про колег і клієнтів, основана на їхній приналежності до конкретних груп, сприяє упередженості – упередженню, що ґрунтується на групових, а не індивідуальних характеристиках. Оцінка культурних розходжень як гарних чи поганих може призвести до невідповідних, образливих, расистських, женофобських, етноцентричних відносин і поведінки. А розуміння розходжень – ні.

Якщо ми прагнемо не помічати культурної розмаїтості, іноземці сприймаються як просте відбиття нас самих. Ми часто бачимо подібність, навіть коли існує розходження; ми проектуємо ідентичність. У захоплюючому дослідженні, що включає 14 країн, менеджери описали роботу й кар'єрні цілі своїх іноземних колег. У кожній парі комбінацій цих 14 країн, менеджери описали своїх іноземних колег як більш подібних собі, ніж вони фактично були. Хоча люди – не однакові, ми сприймаємо їх як схожих на нас, з тими ж самими потребами й прагненнями. Культурна сліпота тому і перцепційна, і концептуальна: ми не бачимо чи не хочемо бачити розходження. Будь-яка форма ефективного міжкультурного управління повинна починатися зі спільного зусилля зрозуміти культурну розмаїтість, не оцінюючи її, – бачити розходження там, де розходження існує.



Небажання бачити культурну розмаїтість обмежує нашу здатність управляти нею, тобто мінімізувати проблеми, які вона викликає при максимізації переваг, які вона дає.

Культура залишається в цілому невидимою, а коли вона видима, ми зазвичай вважаємо, що вона є причиною проблем: люди рідко думають, що культурна розмаїтість приносить користь організації. Наприклад, міжнародні менеджери, що відвідують семінари з менеджменту у Франції, склали список переваг і недоліків культурної розмаїтості в організаціях. У той час як кожен учасник міг скласти список недоліків, менше ніж третина (30 відсотків) змогла скласти список переваг. Як підсумував французький бізнесмен, «я потрапляв у багато ситуацій за ці роки, але я не можу згадати жодної, яка принесла покращення, тому що залучала більш ніж одну культуру». Його датський колега погодився, «я не можу згадати жодної ситуації в моєму досвіді, де управління звичайним бізнесом стало б більш легким чи більш ефективним, тому що залучало людей більш ніж з однієї культури».

Які типи проблем викликає розмаїтість? Проблеми найчастіше відбуваються в об'єднуючих процесах, у той час, коли організації потрібно, щоб службовці думали чи діяли однаково. Комунікація (об'єднання на схожих значеннях) і інтеграція (об'єднання на схожих діях) стають більш важкими. Люди з різних культур не в змозі зрозуміти один одного; вони не працюють однаково способами чи в тому самому темпі. Найбільше ростуть потенційні можливості для двозначності, складності і безладдя, коли організація чи проект вимагають ясності й чіткого напрямку – конвергенції.

Розмаїтість також веде до проблем, коли службовці зайво узагальнюють організаційні методи й процеси. Культурна розмаїтість стає джерелом проблем, коли організація повинна досягти єдиної згоди – формальної чи неформальної. Водночас ускладнюється і розробка загальних процедур та порядку дій.



У той час, як розмаїтість викликає більшість проблем в об'єднуючих процесах, вона надає багато переваг у процесах, що вимагають різнопланових підходів і поглядів.

Розмаїтість стає найбільш вигідною, коли організація хоче розширитися – щоб розширити свою перспективу, свій підхід, свій діапазон ідей, свої дії, свою лінію продукції чи свої плани маркетингу. Розмаїтість – це перевага в переорієнтації організації, що починає новий проект, що створює нову ідею, що розвиває новий план маркетингу, що планує нову дію чи оцінює тенденції з нової точки зору.

Як показано в Таблиці 5.4, деякі менеджери описують багатокультурні організації як більш гнучкі й відкриті для нових ідей. Інші підкреслюють здатність багатокультурних організацій зрозуміти потреби клієнтів краще – наприклад, адаптувати свої маркетингові кампанії до національності своїх клієнтів. Інші звертають увагу на багатопланові перспективи, привнесені в розв'язання проблеми, і більшу здатність уникнути «групового мислення». У цілому, переваги включають збільшення творчого потенціалу, гнучкість і навички розв'язання проблем – особливо складних проблем, що залучають велику кількість якісних факторів, більшу ефективність у роботі з культурно специфічними групами клієнтів і краще розуміння динаміки й моделей комунікації в межах організації. Культурну розмаїтість треба використовувати як ресурс переваг, а не розглядати її як тягар для організації.

Стратегії управління культурною розмаїтістю

Культура не є однією з ідей, які охоче використовують менеджери чи службовці для пояснення організаційної поведінки. Поки вони не зітнуться з ідеєю культури, вони часто не в змозі розглядати її як можливе пояснення змін у функціонуванні організацій, тому приписують моделі й зміни в поведінці будь-яким іншим впливам, крім культури.

ТАБЛИЦЯ 5.4 – Переваги й недоліки розмаїтості

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Культурно синергетичні переваги: організаційні вигоди від багатокультурності</i>	<i>Недоліки культурної розмаїтості: організаційні витрати через багатокультурність</i>
Розширення значень Безліч видів Більша відкритість до нових ідей Безліч інтерпретацій Розширення альтернатив Збільшення творчого потенціалу Збільшення гнучкості Збільшення навичок розв'язання проблем	Розмаїтість збільшує Двозначність Складність Безладдя Труднощі в пошуку спільних значень Помилкове спілкування Важко досягати єдиної угоди Труднощі в пошуку дій, що розуміються однаково Важко домовлятися про певні дії
<i>Переваги, обумовлені культурою: вигоди в роботі зі специфічною країною чи культурою</i>	<i>Недоліки, обумовлені культурою: витрати в роботі зі специфічною країною чи культурою</i>
Краще розуміння іноземних службовців Здатність працювати більш ефективно з конкретними іноземними клієнтами Здатність торгувати більш ефективно з певним іноземним клієнтом Краще розуміння політичного, соціального, юридичного, економічного і культурного навколишнього середовища інших країн	Зайве узагальнення Організаційної політики Організаційних стратегій Організаційних методів Організаційних процедур Етноцентризм

Те, наскільки менеджери визнають культурну розмаїтість і її потенційні переваги й недоліки, визначає підхід організації до управління цією розмаїтістю. Як показано в Таблиці 5.5, звичайною реакцією членів організації на культурну розмаїтість є місництво (парокіалізм): вони не визнають культурну розмаїтість чи її вплив на організацію. У парокіальних організаціях співробітники вважають, що «наш шлях – це єдино можливий спосіб» організації й управління. Друга звичайна реакція – це етноцентризм: працівники в організації визнають розмаїтість, але тільки як джерело проблем. В етноцентричних організаціях співробітники думають, що «наш спосіб – це найкращий спосіб» організації й управління; вони розглядають всі інші шляхи як менш ефективні й невдалі. Тільки в тих випадках, коли співробітники організації ясно розуміють концепцію культури, реакція на культурну розмаїтість може бути синергетичною, тією, що розуміє, що культурна розмаїтість веде й до переваг, і до недоліків. У синергетичних організаціях співробітники переконані, що «наш шлях й їхній шлях відрізняються, але жоден, по своїй суті, не перевершує інший». Працівники синергетичних організацій вважають, що творче

сполучення своїх і чужих способів створює кращі способи організації й роботи.

ТАБЛИЦЯ 5.5 – Сприйняття й управління впливом культурної розмаїтості на організації

<i>Тип організації</i>	<i>Сприйняття</i>	<i>Стратегія</i>	<i>Найбільш ймовірні результати</i>	<i>Частота</i>
	<i>Як сприймається вплив культурної розмаїтості на організації?</i>	<i>Як варто управляти впливом культурної розмаїтості на організації?</i>	<i>Що може очікуватися при такому сприйнятті й цій стратегії?</i>	<i>Наскільки звичайні таке сприйняття й стратегія?</i>
Парокіальний Наш шлях – єдино можливий	Ніякого впливу: Вважається, що культурна розмаїтість ніяк не впливає на організацію.	Ігнорують розходження: Ігнорують вплив культурної розмаїтості на організації	Проблеми: Проблеми виникнуть, але вони не будуть пояснюватися культурою	Дуже часто
Етноцентричний Наш шлях – найкращий	Негативний вплив: Культурна розмаїтість – джерело проблем для організації.	Мінімізують розходження: Мінімізують джерело й вплив культурної розмаїтості на організації. Якщо можливо, вибирають монокультурну робочу силу	Деякі проблеми й небагато переваг: Проблем буде менше, оскільки менша розмаїтість, а можливість створення переваг ігнорується чи усунута. Проблеми будуть приписуватися культурі	Часто
Синергетичний Творче сполучення нашого шляху і їхнього шляху – це найкращий спосіб.	Потенційні негативні й позитивні впливи: Культурна розмаїтість може одночасно призводити й до проблем, і до переваг для організації.	Управляють розходженнями: Навчають співробітників організації розуміти культурні розходження й використовувати їх для створення переваг для організації	Деякі проблеми й багато переваг: Переваги для організації від культурної розмаїтості будуть визнані й зрозумілі. Деякі проблеми продовжують виникати, що потребує управління.	Дуже нечасто

Різне сприйняття й припущення мають різне значення для підходів організацій до управління розмаїтістю. Якщо організації сприймають вплив культури як незначний, як у випадку парокіальних організацій, обрана стратегія полягає в тому, щоб ігнорувати культурну розмаїтість. Так говорять деякі парокіальні менеджери: «Культурна розмаїтість не настільки важлива, щоб брати її до уваги; вона – несуттєва». Ця стратегія

ігнорує ефективне управління розмаїтстю. Вона усуває можливість зменшення негативних впливів і збільшення позитивних впливів.



Синергетична реакція на культурну розмаїтість дозволяє творче сполучення різних культур для створення кращих способів організації та співпраці.

Якщо співробітники організації припускають, що культура впливає тільки негативно, як у випадку етноцентричних організацій, то їхня стратегія полягає в тому, щоб мінімізувати джерела й вплив культурної розмаїтості в межах організації. Вони можуть здійснити цю стратегію безліччю засобів: наприклад, намагаючись відбирати культурно однорідну робочу силу чи об'єднуючи всіх робітників у моделі поведінки домінуючої культури. Етноцентричні організації, що мінімізують розмаїтість, усувають можливість отримати користь із наявності багатьох культур. Якщо співробітники організації розглядають вплив культурної розмаїтості і як позитивний, і як негативний, як у випадку синергетичних організацій, то їхня стратегія полягає в тому, щоб управляти *впливами* культурної розмаїтості, а не самою розмаїтстю. Синергетичні організації мінімізують потенційні проблеми, управляючи впливами, а не мінімізуючи розмаїтість. Так само вони максимізують потенційні переваги, управляючи впливами, замість того, щоб ігнорувати розмаїтість. Синергетичні організації навчають своїх членів визнавати культурні розходження й використовувати ці розходження для створення переваг для своєї організації.

Перші дві стратегії – ігнорування й зменшення культурних розходжень – відбуваються природно й тому досить звичайні. Тільки коли співробітники організації розуміють і культурну розмаїтість, і її потенційні позитивні впливи, існує ймовірність того, що організація вибере шлях управління розмаїтстю, а не її ігнорування чи зведення її до мінімуму. Культурна розмаїтість може потенційно мати й позитивний, і негативний вплив на організацію. Підхід до розмаїтості, а не сама розмаїтість, визначає фактичні позитивні й негативні її результати.

КУЛЬТУРНА СИНЕРГІЯ

За визначенням Бакмінстера Фулера, *синергія* передбачає «нове мислення, ... яке допомагає звільнитися від застарілих моделей і може зламати раковину дозволеного неучтв». *Синергія* – це «поведінка цілих систем, яку не можна пояснити поведінками окремо взятих частин <....> Щоб

дійсно зрозуміти, що відбувається, ми повинні перестати починати із частки, а повинні працювати замість цього від загального до конкретного». У своїй книзі «Управління культурною синергією» Моран й Харіс підкреслюють, що «саме розходження народів світу може привести до взаємного росту й досягнень, які куди більш вагоміші, ніж окремий внесок кожної сторони в міжкультурну взаємодію». Вони пропонують нам вийти за рамки розуміння тільки нашої власної культурної спадщини, щоб зробити щось більше шляхом кооперації й співробітництва. Культурна синергія будується на подібностях і породжує розходження, призводячи до більш ефективних людських дій і систем. Сама розмаїтість людей може використовуватися для поліпшення розв'язання проблем шляхом об'єднаних дій. Ті, хто працюють в міжнародному менеджменті, мають унікальні можливості сприяти синергії на світовому рівні.



Культурна синергія – це підхід до управління впливом культурної розмаїтості, що використовує розходження народів світу як ресурс взаємного росту й досягнень для створення ефективніших форм співробітництва.

Культурна синергія як підхід до управління впливом культурної розмаїтості, – це процес, у якому менеджери формують організаційну політику, стратегії, структури й методи, основані на культурних зразках окремих співробітників організації й клієнтів, але не обмежені

ними. Культурно синергетичні організації створюють нові форми управління й організації, які краще й ефективніше тих, що існують в індивідуальних культурах їхніх співробітників. Цей підхід визнає і подібність, і розходження серед націй, які становлять мультикультурну організацію, й пропонує, щоб ми не ігнорували, не мінімізували культурну розмаїтість, а навпаки, розглядали її як ресурс у створенні й розвитку організацій.

Набір припущень, які відрізняються від найбільш загальноприйнятих припущень про міжкультурну взаємодію на робочому місці, формує основи культурного синергетичного підходу.

По-перше, хоча загальноприйнятим (особливо в Сполучених Штатах, на основі концепції про «плавильний казан») є припущення про *однорідність*, тобто віра в те, що всі люди є в основному однаковими, культурна синергія припускає *різномірність*. Синергетичний підхід оснований на тому, що ми – не однакові, що в межах суспільства існує багато різних культурних груп і що кожна підтримує свої відмінності.

Образ плюралістичного, а не однорідного, суспільства лежить в основі синергетичного підходу.

По-друге, тоді як загальноприйнята думка полягає в тому, що найважливішими є подібності серед людей, культурна синергія припускає, що подібність й розходження однаково важливі.

По-третє, незважаючи на те, що загальноприйняте припущення стверджує, що наш шлях – єдино можливий спосіб жити й працювати (місництво), культурна синергія припускає *еквіфінальність*, тобто існування багатьох еквівалентних шляхів (*equi*) досягнення кінцевої мети (*finality*), і що в жодній культурі обраний нею шлях не є по суті своїй переважаючим інші.

По-четверте, тоді як більшість народів, деякою мірою, етноцентричні (вірять, що їхній шлях є кращим способом жити й працювати), синергетичний підхід припускає наявність *культурно специфічних обставин*, тобто шлях, обраний як кращий, залежить від культури людей, що його обирають.



Культурно синергетичний підхід оснований на припущеннях про плюралістичність суспільства, про однакову важливість подібностей і розбіжностей, про рівноправність різних шляхів досягнення мети та про культурно-специфічну обумовленість вибору того чи іншого шляху.

Опитування 145 міжнародних менеджерів різних країн показало, що 83 відсотки віддають перевагу синергетичному підходу, при цьому тільки 33 відсотки з них описали, що їхньої організації використовують його на практиці в багатонаціональному й багатокультурному розв'язанні проблем. Хоча міжнародні менеджери ясно усвідомлюють цінність синергетичного підходу до розв'язання проблем, вони розуміють, що цей підхід не є простим, не є традиційним. Розглянемо далі трьохетапний процес прийняття синергетичних рішень щодо дилем, з якими стикаються культурно різноманітні організації.

КУЛЬТУРНО СИНЕРГЕТИЧНЕ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Культурно синергетичні організації відбивають кращі аспекти культур всіх співробітників у своїй стратегії, структурі й діяльності, не порушуючи норм жодної культури. Менеджери в синергетичних організаціях використовують розмаїтість як ключовий ресурс у розв'язанні проблем. Процес розвитку культурно синергетичного

розв'язання організаційних проблем включає опис ситуації, культурну інтерпретацію й культурний творчий підхід.

Крок 1: Опис ситуації З якою дилемою стикається організація? Чи можуть співробітники організації описати її з кожної із представлених культурних перспектив? Опис ситуації – це один із найважчих і критичних кроків у пошуку шляхів розв'язання складних проблем. У кроскультурному середовищі відмінні цінності й сприйняття їх різними народами ускладнюють визначення проблеми.

Перший крок у процесі культурної синергії передбачає усвідомлення того, що існує конфліктна ситуація. Співробітники організації повинні визнати, що існує потенційна проблема, навіть коли проблема не має сенсу з погляду їхньої власної культури. Потім вони повинні описати її з позицій кожної культури, утримуючись від інтерпретацій чи оцінки її з погляду якої-небудь іншої культури.

Крок 2: Культурна інтерпретація Чому представники різних культур думають, почувають і діють певним чином? Які історичні й культурні припущення необхідно зробити, щоб зрозуміти існуючу ситуацію? Як тільки співробітники організації визнають проблему, вони можуть використати синергетичний підхід для аналізу цієї проблеми з позицій кожної культури. Співробітники організації ідентифікують й інтерпретують подібності й розходження в думках, почуттях і діях представників різних культур. Логічно, другий крок у процесі культурної синергії передбачає зміну ролей – цей підхід припускає, що вся поведінка раціональна й зрозуміла з погляду поведінки людини, але що культурні упередження ведуть нас до неправильного тлумачення логіки поведінкових зразків іншої культури. Беручи до уваги, що точка зору однієї культури обмежує гнучкість поведінки менеджерів у міжнародних ситуаціях, різноманітні точки зору збільшують їхню здатність розуміти й розглядати варіанти.

У процесі культурної інтерпретації, представники кожної культури намагаються зрозуміти основні припущення, які визначають поведінку інших культур («іноземців»). Протягом цього процесу, група ідентифікує подібності й розходження між переконаннями й моделями поведінки своєї культури й іншої культури.

Крок 3: Культурний творчий підхід Організації створюють синергетичні альтернативи, шукаючи шляхи розв'язання проблем,

тобто намагаючись допомогти представникам різних культур збільшити свою продуктивність і задоволення від роботи. Дослідження починається з пошуку відповіді на питання: «Що представники однієї культури можуть дати представникам іншої культури?». Відповідь повинна не повторювати, а співвідноситися з культурними припущеннями всіх представлених груп. Вона повинна бути новою і виходити за рамки поведінкових моделей кожної з основних культур. Вибір кращої альтернативи – оцінка – стає можливим тільки, коли йому передують адекватний опис й інтерпретація.

Виконання Організації повинні ретельно планувати виконання синергетичних рішень. Перш ніж співробітники організації зрозуміють потребу в змінах, оснований на синергетичному розв'язанні проблеми, вони повинні виробити *культурну самосвідомість* (розуміння своїх власних культурних переконань і зразків поведінки) і міжкультурне розуміння (розуміння переконань і зразків поведінки інших культур). Без розуміння культурної динаміки запропоновані зміни часто здаються абсурдними; з культурним розумінням організація може розв'язати свої проблеми й здійснити зміни, необхідні для поліпшення обслуговування клієнтів, ефективності службовців і задоволеності від роботи.

Синергетичне рішення, таким чином, визнає цінності обох культур, не порушуючи методи управління жодної з культур; воно нове й прийнятне для обох культур.

Культурна синергія – це підхід до управління впливом культурної розмаїтості, який дозволяє організаціям розв'язувати проблеми ефективно при роботі в міжкультурному середовищі. Синергетичні рішення створюють нові форми управління й організації, визнаючи й розширюючи межі індивідуальних етнічних культур службовців і клієнтів. Синергетичний підхід у жодному разі не ігнорує наявність культурної розмаїтості в межах організації, визнає її потенційні позитивні й негативні впливи. На відміну від більш поширених підходів культурного панування й компромісу, культурна синергія приділяє основну увагу управлінню впливами розмаїтості, а не намагається усунути розмаїтість як таку.

Синергетичний підхід до розв'язання проблеми включає три фундаментальних кроки: опис ситуації, культурну інтерпретацію й культурний творчий підхід. Співробітники організації спочатку визначають проблему з позицій всіх залучених культур. По-друге, вони

аналізують зразки, які роблять поведінку кожної культури логічною з їх точки зору. По-третє, вони створюють рішення, які сприяють продуктивності організації, не порушуючи норм всіх представлених культур.

Синергетичний підхід створює організаційні розв'язання проблем, використовуючи культурну розмаїтість як ресурс і перевагу для організації. Підхід призначений для використання в організаціях, в яких міжкультурна взаємодія серед службовців і клієнтів відбувається щодня. Однак організаціям немає необхідності здійснювати синергетичне рішення раптово; замість цього вони можуть вводити його поступово, коли потреба в міжкультурному розв'язанні проблеми стає очевидною. Хоча жодна існуюча нині організація не є повністю синергетичною, безліч організацій використовують цю стратегію в розв'язанні багатьох своїх ключових міжкультурних і багатонаціональних питань.

Вперше впроваджуючи культурно синергетичне розв'язання проблеми в організації, керівники відділів і керуючі персоналом повинні розуміти, що їм має бути важким процес управління змінами. Головна зміна – це перспектива, точка зору: старші керуючі й менеджери персоналу повинні вести організацію від локального до глобального бачення світу. Більшість організацій вважає корисним починати процес культурної синергії із семінарів з міжкультурних комунікацій, протягом яких службовці набувають власну культурну самосвідомість (визнання й розуміння моделей своєї власної ділової культури) і стають більш обізнаними в міжкультурній сфері (визнання й розуміння культурно обумовлених стилів роботи клієнтів і колег з інших культур). Після цих вступних семінарів з міжкультурних комунікацій, організації можуть почати розглядати свої культурно обумовлені конфліктні ситуації. Оскільки організація звертається до більшої кількості проблем із синергетичної точки зору, збільшується складність й обсяг знань, необхідних для розв'язання майбутніх проблем. Якщо спочатку до проблем потрібно звертатися відкрито, формально (через симпозіуми, семінари, і формальні зустрічі) і поступово (розвиваючи розуміння перш ніж намагатися розв'язати проблеми), пізніше зустрічі, спрямовані на розв'язання проблем, можуть стати більш багатоплановими, менш офіційними й забиратимуть менше часу. Знання, набуте протягом вступних етапів, стає частиною усе більш й більш глобального бачення й міжкультурних знань.

Синергетичний процес розв'язання проблем не є швидким і легким. Це – систематичний процес руху організації від локальної до міжнародної перспективи. Він стає ефективним підходом для успішної конкуренції в усе більш багатокультурному внутрішньому середовищі й у сучасному всеохоплюючому світі глобального бізнесу.

Багатокультурні групи

Якщо раніше міжнародний менеджмент був незначним компонентом господарської діяльності; тепер він – головний. Якщо раніше міжнародний менеджмент передбачав просто відрядження одного з «наших» менеджерів «туди», щоб продати вироби іноземним клієнтам; тепер іноземці працюють всередині наших компаній. Якщо раніше міжнародний менеджмент включав відрядження експатріантів за кордон для управління закордонними операціями, тепер члени ради корпорації, адміністратори й робітники представляють всі національності. Сьогодні більше 10,000 фірм, що базуються у високо технологічних розвинених країнах, ведуть свої операції за межами своїх країн.

У 1990-і роки глобальний бізнес приніс міжкультурні контакти в кожен компанію. Не залишаючи свою власну культуру, менеджери можуть працювати на іноземну фірму, продавати клієнтам-іноземцям, купувати запчастини з-за кордону й регулярно зустрічатися з колегами із усього світу. Дизайнерські групи щодня розробляють нові революційні продукти на електронних зустрічах експертів із трьох континентів, при цьому жоден з експертів не залишає домівки, беручи участь у телефонних переговорах, діалогах по факсу й у режимі реального часу в мережі Інтернет. Міжкультурний діалог став основою, на якій базується світовий бізнес.

І усередині країни, і в міжнародній діяльності, багатокультурна робоча сила стала реальністю. Однак вплив багатокультурності значно відрізняється в різному оточенні й залежно від загальної стратегії фірми. Міжнародна культурна розмаїтість традиційно мала мінімальний вплив на місцеві організації; і все-таки, локальна багатокультурність має істотний вплив. У міжнародних організаціях (фірми, які експортують іноземним клієнтам), вплив культури дуже великий. Міжнародна фірма повинна пристосувати свій підхід, свою продукцію й послуги до тих, які прийняті в місцевій культурі. У багатонаціональній фірмі, через те, що ціна має тенденцію домінувати над всіма іншими міркуваннями, вплив культури трохи зменшується.

На той час, коли корпорації стають глобальними, вплив культури стає надзвичайно важливим. Глобальні фірми мають потребу в розумінні культурної динаміки для планування своєї стратегії, для визначення розміщення засобів виробництва й постачальників в усім світі, для виробництва й торгівлі культурно прийнятними виробами й послугами, і так само для управління міжкультурною взаємодією усередині організації – від старших керівників до працівників цеху. Оскільки більше фірм сьогодні перетворюється з локальних на міжнародні й багатонаціональні організації й починають діяти як дійсно глобальні організації й спілки, важливість культурної розмаїтості помітно зростає. Те, що колись було «добре б зрозуміти», стає обов'язковим для виживання, не говорячи вже про успіх.

Виявлення впливу культурної розмаїтості варіюється залежно від оточення й стратегії фірми. Міжнародна культурна розмаїтість традиційно не впливала ні на організаційну культуру місцевої фірми, ні на її відносини із клієнтами. Локальні фірми працюють усередині країни, і тільки місцева багатокультурність має прямий вплив на внутрішню динаміку фірми й на її ставлення до зовнішнього середовища.

У міжнародних фірмах, які зосереджені перш за все на експорті й виробництві за кордоном, культурна розмаїтість істотно зачіпає зовнішні відносини, особливо з потенційними покупцями й іноземними робітниками. Оскільки організація стає багатонаціональною, менше уваги приділяється управлінню культурними розходженнями поза фірмою. Але виникає потреба управляти зростаючою культурною розмаїтістю в межах фірми. У той час як міжнародні фірми використовують насамперед менеджерів-експатріантів для продажів і роботи за кордоном, багатонаціональні фірми наймають людей із усього світу як службовців і менеджерів. У міжнародній фірмі тільки експатріанти мають високу потребу розвивати культурну сприйнятливість і міжкультурні навички управління. У той час як у багатонаціональних фірмах через те, що акцент впливу культурної розмаїтості перемістився усередину організації й вгору по рівнях ієрархії, багатьом рядовим службовцям і менеджерам доводиться розвивати міжкультурні навички управління.

Транснаціональні корпорації повинні управляти культурною розмаїтістю й усередині фірми, й між фірмою і її зовнішнім оточенням.

Щоб працювати ефективно, кожний – від головного виконавчого директора до тільки що найнятого робітника – має потребу в міжкультурних навичках управління. Цей рух від відносної неважливості культури до її критичної важливості, і щодо зовнішнього оточення фірми, і для її внутрішньої організаційної культури, лежить в основі зростаючого усвідомлення того, що сьогодні, щоб досягти успіху, керівникам і менеджерам необхідно навчитись працювати ефективно в багатонаціональних й багатокультурних групах.

Як ми управляємо людьми, які відрізняються від нас? Дослідження показало, що стилі лідерства, мотивація, прийняття рішень, планування, організація, комплектування персоналом і контроль різні в різних країнах. Що відбувається, коли представники несхожих культур працюють разом щодня в одній і тій же організації? Як треба управляти багатокультурною робочою силою?

Вплив культур на ефективність групи

Організації складаються із груп, і групи формують основну структуру організацій. Компанії організують своїх службовців у різні форми тимчасових і постійних робочих груп – відділи, офіси, цільові групи, підкомісії, комітети, комісії й правління. Групи варіюються за якістю: від поганих до чудових, від повністю непродуктивних до дуже продуктивних. Вони можуть мати соціально бажані цінності й цілі, інакше суспільство може розглядати їх цілі як деструктивні. Вони можуть багато досягти, а можуть і заподіяти велику шкоду. З погляду організації вони можуть бути дуже ефективні, чи повністю неефективні. Групі як такій не властиво нічого гарного чи поганого, слабкого чи сильного.

Продуктивність групи залежить від її завдання, доступних ресурсів і способів роботи. Мета групи визначає її завдання, і це завдання може включати рішення, рекомендацію, проект, звіт, дію чи ряд дій (тобто, план). Ресурси групи включають людей, інформацію, матеріали, час, гроші і енергію, доступні для виконання завдання. Фактична продуктивність групи – її потенційна продуктивність мінус втрати через неправильні способи роботи. Фактична продуктивність залежить від того, як добре група працює разом і використовує свої ресурси для виконання завдання.

Як ми вже бачили, культурна розмаїтість має позитивний і негативний вплив. Розмаїтість збільшує потенційну продуктивність, одночасно

збільшуючи складність процесу, що повинен відбутися для того, щоб група зрозуміла свій максимальний потенціал.



Багатокультурні групи мають більше потенціалу для вищої продуктивності, ніж однорідні групи, але вони також ризикують більшими втратами через неправильні способи роботи. Фактична продуктивність багатокультурних груп може тому бути вищою, нижчою, чи такою ж, як у гомогенних (однорідних) груп.

Багатокультурні групи мають більше потенціалу для вищої продуктивності, ніж однорідні групи, але вони також ризикують більшими втратами через неправильні способи роботи. Фактична продуктивність багатокультурних груп може тому бути вищою, нижчою, чи такою ж, як у гомогенних (однорідних) груп. Наприклад, багатокультурні групи можуть мати багато точок зору на проблему (таким чином, збільшуючи

потенційну продуктивність), але вони часто відчують більші труднощі в утруповуванні й оцінці цих точок зору (таким чином, викликаючи втрати в продуктивності через невдалий процес).

Когезійна (сполучна) здатність – це здатність окремих членів групи діяти як одне ціле з іншими, коли це необхідно, почувати, інтерпретувати і діяти схожим чи взаємно погодженим способом. Оскільки вони починають спільну роботу, маючи менше подібних рис, багатокультурні групи спочатку менш згуртовані, ніж гомогенні групи.

Як показано в Таблиці 5.6, вищі рівні недовіри, взаємне незрозуміння й напруження, що наявні у багатокультурних групах, зменшують згуртованість. Що ще більш важливо так це те, що ці проблеми ставлення, сприйняття й спілкування також можуть зменшити продуктивність.

УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ РОЗМАЇСТЮ ГРУПИ

Буде група продуктивною чи непродуктивною? Багатокультурні групи повинні вчитися використовувати свою розмаїтість, коли вона збільшує продуктивність, і зводити її до мінімуму, коли вона зменшує продуктивність. Тому менеджери мають вчитися мінімізувати втрати через помилкову діяльність, причиною якої стала культурна розмаїтість, дотримуючись рекомендацій, що наведені нижче.

ТАБЛИЦЯ 5.6 – Переваги й недоліки культурної розмаїтості робочої групи

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<p><i>Більша творчість</i></p> <p>Ширший діапазон перспектив</p> <p>Більше й кращі ідеї</p> <p>Менше «групового мислення»</p>	<p><i>Брак згуртованості</i></p> <p>Недовіра</p> <p>Нижча міжособистісна привабливість</p> <p>Створення стереотипів</p> <p>Більше спілкування усередині культури</p>
<p><i>Посилене прагнення зрозуміти інших ідеї значення аргументи</i></p>	<p><i>Взаємне нерозуміння</i></p> <p>Більш повільна мова</p> <p>Менш точний переклад</p> <p>Акценти</p> <p>Більш непродуктивна поведінка</p> <p>Менше розбіжностей за змістом</p> <p>Напруженість</p>
<p><i>Більше творчості в визначенні проблеми пошуку альтернатив знаходженні рішення</i></p>	<p><i>Нездатність</i></p> <p>визнавати ідеї й людей</p> <p>погодитися, коли потрібно</p> <p>досягати консенсусу в рішеннях</p> <p>спільно діяти</p>
<p><i>Групи можуть стати більш ефективними більш продуктивними</i></p>	<p><i>Групи можуть стати менш ефективними менш результативними менш продуктивними</i></p>

Цілеспрямований відбір. Визнаючи різноманітне культурне походження групи, лідери повинні вибрати членів групи не за їхньою етнічною приналежністю, а скоріше за їхніми здібностями, пов'язаними з виконанням завдання. «Щоб максимізувати ефективність групи, її учасники повинні бути відібрані за однорідним рівнем здібностей (таким чином, полегшуючи точну комунікацію) і неоднорідністю у відносинах (таким чином, гарантуючи широкий діапазон альтернатив у розв'язанні проблем)».

Визнання розходжень. Групи не повинні ігнорувати чи мінімізувати культурні розходження: «Багато бар'єрів у міжкультурній комунікації виникають через незнання культурних розходжень, а не через неприйняття цих розходжень». Так само краще розуміння міжкультурних розходжень полегшує спілкування. Ряд досліджень доводить, що «культурно навчені лідери, незалежно від стилю лідерства, ... досягають у цілому вищих результатів роботи й взаєморозуміння, ніж ненавчені керівники».

Для визнання існуючих культурних розходжень учасники групи повинні описати весь діапазон наявних культур, спочатку не інтерпретуючи чи оцінюючи характер кожної окремої культури. Члени групи повинні усвідомити свої власні стереотипи, не дозволяючи їм обмежити їхнього очікування, розуміння й дії. Як тільки вони почнуть визнавати фактичні розходження (диференціювати свої стереотипи від фактичної індивідуальності й поведінки членів груп, тобто культурний опис), вони повинні намагатися зрозуміти, чому представники інших культур думають, почувають і діють певним чином (культурна інтерпретація). Потім, вони повинні поставити собі питання, *що* представники кожної культури можуть дати представникам інших культур (культурний творчий підхід). Таким чином, створювати ефективні багатокультурні групи треба тим же самим шляхом, що й створення культурної синергії.

Бачення чи суперважлива мета. Членам різнорідних груп у цілому значно складніше домовитися про свої цілі і завдання, ніж членам однорідних груп. Ця складність обумовлена тим, що групи намічають свою загальну мету й другорядні цілі на початковій стадії свого розвитку, коли ще домінують індивідуальні розходження й існує проблема згуртованості групи. Щоб підвищити ефективність, керівник повинен допомогти групі дійти згоди щодо питання про бачення чи головну мету, мету, що перевершує індивідуальні розходження кожного. Визначення надважливих цілей часто має дуже широкі рамки й дає тільки найзагальніший напрям і фокус наступним діям групи. Надважливі цілі, в яких успіх залежить від співробітництва й взаємодії, схильні зменшувати упередження й збільшувати взаємоповагу. Це особливо актуально, коли співробітники потребують тривалої допомоги своїх колег, щоб досягти результатів, важливих для кожної культури і для всієї організації.

Рівна влада. Групи в цілому генерують ідей більше й краще, якщо в розподілі відповідальності беруть участь усі її члени. Культурне панування (непропорційний розподіл влади між представниками різних культур) негативно впливає на продуктивність, тому що воно душить внесок членів групи з тих культур, які не домінують. У міжнародних групах лідери повинні вжити заходів проти непропорційного розподілу влади серед представників країни-організатора, учасників однієї й тієї ж національності, учасників з найбільш технологічно розвинених чи економічно розвинених країн чи представників ідеології більшості. Менеджери повинні розподілити владу відповідно до здатності кожного

учасника групи внести свій вклад у виконання завдання, а не відповідно до якоїсь упередженої думки про культурну перевагу.

Взаємоповага. Як ми вже знаємо, етноцентризм відображає «погляд на речі, коли власна група є центром усього, а всі інші визначаються й оцінюються відносно неї». Упередженням вважається оцінка інших груп як нижчих щодо своєї власної. Однакове становище, тісний контакт і спільні зусилля по досягненню загальної мети зменшують упередженість. «Чим більша можливість для міжетнічних контактів, тим менш упередженим і більш частим стає розвиток міжетнічного визнання й дружби». Щоб групи працювали ефективно, їх учасники повинні поважати один одного. Менеджери можуть сприяти взаємоповазі, підбираючи членів рівних здібностей, попередньо повідомляючи групи про майбутні її досягнення й навички, необхідні для виконання завдання, і зводячи до мінімуму ранні судження, основані на етнічних стереотипах.

Зворотний зв'язок. З огляду на наявність різних поглядів, культурно різноманітні групи відчувають більше проблем, ніж однорідні групи, у досягненні колективної згоди щодо питання, які ідеї чи рішення гарні чи погані. Якщо однорідні групи швидко розробляють критерії судження, ґрунтуючись на об'єднуючих їх цінностях, то багатокультурним групам зазвичай це зробити важко. Щоб стимулювати ефективне функціонування, менеджери повинні давати групам позитивний зворотний зв'язок у ході їхньої діяльності й за результатами роботи, як окремим учасникам, так і всій групі, починаючи із самого початку їхньої спільної діяльності. Зовнішній зворотний зв'язок (що виходить від менеджера, який не є членом групи) допомагає групі бачити себе як команду й виконує функцію навчання групи цінувати свою розмаїтість, визнавати внесок кожного члена й довіряти своєму колективному судженню.

Таким чином, потенційна продуктивність культурно різноманітних груп висока: вони мають додатковий потенціал ресурсів, розуміння перспектив і досвід, які полегшують появу нових і кращих ідей. Сумно, що культурно різноманітні групи рідко реалізують свій повний потенціал. Втрати в ході діяльності через недовіру, непорозуміння, взаємне нерозуміння, стрес й брак згуртованості часто зводять нанівець потенційні вигоди від розмаїтості в групі. Тільки при гарному керуванні культурно різноманітні групи можуть сподіватися на досягнення своєї потенційної продуктивності.

Для ефективного функціонування багатокультурні групи повинні тому (1) використовувати свою розмаїтість для створення множинних точок зору, визначень проблеми, ідей, альтернатив дії й рішень, (2) вчитися досягати згоди (домовлятися про певні рішення й напрями, незважаючи на розмаїтість) і (3) збалансовувати одночасні потреби у творчості (розходження) з потребами в згуртованості (конвергенція). Якщо групи не в змозі створити багато ідей, вони стають не більш ефективними, ніж їхні учасники, що працюють поодиноці. Якщо групи неспроможні досягти згоди, їхня розмаїтість їх паралізує. Якщо групи не в змозі знайти баланс між творчістю й згуртованістю, вони стають вкрай неефективними структурами, що становлять незначну цінність для організації.



Для ефективного функціонування багатокультурні групи повинні використовувати свою розмаїтість для створення множинних альтернатив дії й рішень, вчитися досягати згоди і збалансовувати одночасні потреби у творчості (розходження) з потребами в згуртованості (конвергенція).

Висновки

У цій главі, виходячи з положення про те, що в корпоративному середовищі культура є сукупністю поведінки й вірувань, норм і цінностей, спільних для всіх членів організації, ми розглянули ті параметри організаційної поведінки, які є культурно обумовленими. Аналіз організаційної поведінки, традицій і ритуалів, характерних для кожного параметра, дозволяє класифікувати існуючі організації, виділяючи чотири базових типи організаційної культури. Знання цих типів і стратегій визначення культури тієї чи іншої організації допомагає не тільки зрозуміти вчинки своїх зарубіжних партнерів, але й розпізнати можливі кроскультурні проблеми усередині своєї власної організації й прийняти культурно грамотні управлінські рішення.

Значення цих навичок важко переоцінити, оскільки над кроскультурними проблемами в нас прийнято замислюватися тільки при контактах з іноземцями, у той час як у своїй організації всі співробітники за замовчуванням сприймаються як представники однієї культури, хоча на практиці це не завжди так.

Україна як країна з перехідною економікою перебуває на свого роду роздоріжжі ділових культур, де відбувається зміна системи цінностей і

традицій. У таких умовах важко й зберегти традиційні організаційні моделі управління, й адаптуватися до нових. Одночасно з бурхливим ростом міжнародної торгівлі в Україні стрімко росте тенденція запозичення прийомів управління з теорії й практики ведення бізнесу західними компаніями. Нерідкі випадки сліпого запозичення, які, на диво українських підприємців, що їх застосовували, не дають очікуваного результату. Аналізуючи невдачі, наші співвітчизники схильні винити уряд, недосконале законодавство й сучасну українську дійсність, рідко замислюючись над критичною оцінкою відповідності запозичених методів нашої національній й організаційній культурі.

Визнання культурних розходжень між організаціями й усередині них дозволяє використати їх для створення переваг. Культурно синергетичний підхід до розуміння культурної розмаїтості в межах організації приділяє основну увагу управлінню впливами розмаїтості, а не намагається усунути розмаїтість як таку. Для синергетичної організації культурна розмаїтість – це ресурс і перевага, зневажання яких в умовах глобалізації веде до серйозних втрат. У наступних главах ми розглянемо, як культурна розмаїтість впливає на окремі аспекти управління й діяльності організації і яким чином культурно-синергетичний підхід може допомогти компанії повною мірою використати переваги існуючої розмаїтості культур.



Поміркуйте:

1. На чому ґрунтується параметр культури «організація»? Що означає *систематичний* підхід? У чому суть *органічного* підходу?
2. Опишіть типові риси систематичних й органічних організацій. Назвіть крайнощі прояву цього параметра.
3. Як визначається параметр лідерства в трикутнику культури? Які його крайні прояви? Дайте визначення індивідуальному й груповому лідерству.
4. Опишіть кожен архетип організації:
 - a. органічна організація з індивідуальним лідерством;
 - б. систематична організація з індивідуальним лідерством;
 - в. систематична організація із груповим лідерством;

г. органічна організація із груповим лідерством.

5. Що таке культурна синергія? Прокоментуйте твердження: “синергетичний підхід припускає *непередбачувані культурні обставини*”.
6. Які основні риси культурно синергетичних організацій?
7. Сформулюйте культурно синергетичні переваги багатокультурних організацій. Якого роду проблеми викликає культурна розмаїтість в організації?
8. Які потенційні труднощі управління багатокультурними групами? Яким чином культурні розходження впливають на ефективність і взаємини робітників всередині груп?
9. Що таке *еквіфінальність*? Що значить «краще рішення» у рамках культурно синергетичного підходу? Наведіть приклади.
10. Які культурно синергетичні стратегії сприяють підвищенню продуктивності багатокультурних груп?

ЛІДЕРСТВО В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ДІЛОВОМУ ОТОЧЕННІ

- Значення лідерства в організаціях
- Аспекти лідерства
- Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах
- Національні стилі лідерства

Концепція «організація» містить поняття «лідерство», і, таким чином, наявність лідерів – людей, що мають владу й установлюють правила для цієї системи. Параметр «лідерство» базується на тому, наскільки сильне в суспільстві переконання, що група наділяє владою окремі особистості. Лідерство, як навичка впливу на людей з метою направити їхні зусилля на досягнення наміченого, покликано надихати й впливати на погляди, відносини й поведінку людей. У цьому розділі ми обговоримо наше уявлення про лідера й подивимося, чи міняється стиль лідерства й уявлення про нього від країни до країни.

Значення лідерства в організаціях

Культурний підхід групи до структурування своїх виробничих і комерційних компаній й інших типів організацій зазвичай відображає принцип, що лежить в основі самої групи. Розуміння лідерства припускає відповіді на питання: *Як організована влада? На чому вона базується?* Відповіді на ці питання дуже відрізняються на Сході й на Заході. На Заході, крім того, існують абсолютно різні схеми організації влади.

Як правило, організації створюються лідерами, які, незалежно від того, деспотичні вони чи демократичні, індивідуалістичні чи колективістські, здійснюють свою владу двома засобами: *системою функцій й орієнтацією на досягнення мети*. Система функцій базується на статусі лідера, ієрархії, стилі управління, мотивації робітників і навичках управління з її формування. Лідерство, спрямоване на досягнення мети, повинно бути націлене на розв'язання проблеми, повинно розробляти стратегії,

створювати форми ділової етики, установлювати рівні продуктивності, розподіляти завдання, визначати крайні строки виконання.

Менеджери в *моноактивних культурах*¹ будуть набувати й демонструвати технічні навички, покладатися на факти й логіку, а не на почуття й емоції. Вони орієнтовані на укладання угод, концентрують свою власну увагу й увагу своїх підлеглих на конкретне завдання й результати. Вони добре організовані, дотримуються порядку денного й надихають робітників ретельним плануванням.

Поліактивні менеджери – набагато більшою мірою екстраверти, покладаються на своє красномовство й навички переконання, використовують силу характеру як стимул. Вони часто емоційно спілкуються з людьми й готові витратити стільки часу, скільки потрібно, щоб побудувати всебічні відносини.

У *реактивних* культурах лідери також орієнтовані на людей, але вони управляють за допомогою знань, терпіння й спокійного контролю. Вони виявляють скромність і ввічливість, незважаючи на свою визнану перевагу. Вони виділяються своїм умінням створювати гармонійну атмосферу для взаємодій. Витончена мова рухів робить багатослівність непотрібною. Вони відмінно знають свою компанію, провівши там роки, переходячи з одного відділу в інший. Це надає їм урівноваженості – здібності реагувати на сукупність впливів. Вони – патерналісти.

Традиційно корпоративне бачення того, чим є лідерство, відображає цінності й устремління суспільства, частиною якого є компанія. Сьогодні, коли починають домінувати багатонаціональні й транснаціональні фірми, корпоративне бачення лідерства стає міжнаціональним. Як показала в 1992 році інтеграція Європейського Економічного Співтовариства, спостерігається тенденція до зникнення національних кордонів у їхньому традиційному розумінні. І якщо на урядових рівнях історична опозиція між країнами залишається національно обумовленою, економічний прагматизм стирає її на корпоративному рівні. Корпоративні лідери прагнуть проникати через національні кордони способами, які залишаються поза сферою впливу урядових дипломатів: якщо це добре для бізнесу, про це варто дізнаватися й робити. Корпорації, отже, стикаються з тим, що інтегроване бачення, основане на різних цінностях,

¹ Див. стор. 34.

ставити перед ними важкі завдання. Їхній успіх визначає успіх транснаціональної корпорації.

Влада лідера, принаймні, у європейській діловій організації, може здійснюватися тільки за згодою підлеглих. Цінності, пов'язані із прихильністю організації, ідентичні тим, які визначають лідерство.

Ми вже відзначали в Главі 5, що спектр думок про лідерство міститься між двома характеристиками – індивідуальне й групове. Їх також можна назвати: «таке, що бере участь – директивне», «деспотичне – демократичне», «зверху вниз – знизу вгору» чи «авторитарне – егалітарне».

Як у різних суспільствах існують різні цінності й уявлення про життя, так і концепція лідерства культурно обумовлена. Влада може базуватися на успіху, багатстві, освіті, чарівності чи походженні. Немає двох культур, які мали б однакову точку зору на сутність влади й ієрархії. Міжнародний вплив і досвід пропонують багато форм, логічні пояснення й зразки, але їх швидко замінюють більш стійкі місцеві ідеї про людські цінності й процедури взаємодії.

Аспекти лідерства

Перш ніж розглядати кроскультурні особливості розуміння лідерства й ролі лідера в організації, необхідно визначити аспекти лідерства, чим вони визначаються, як вони взаємозалежні й якою мірою вони піддаються впливу культур (див. Рис. 6.1).

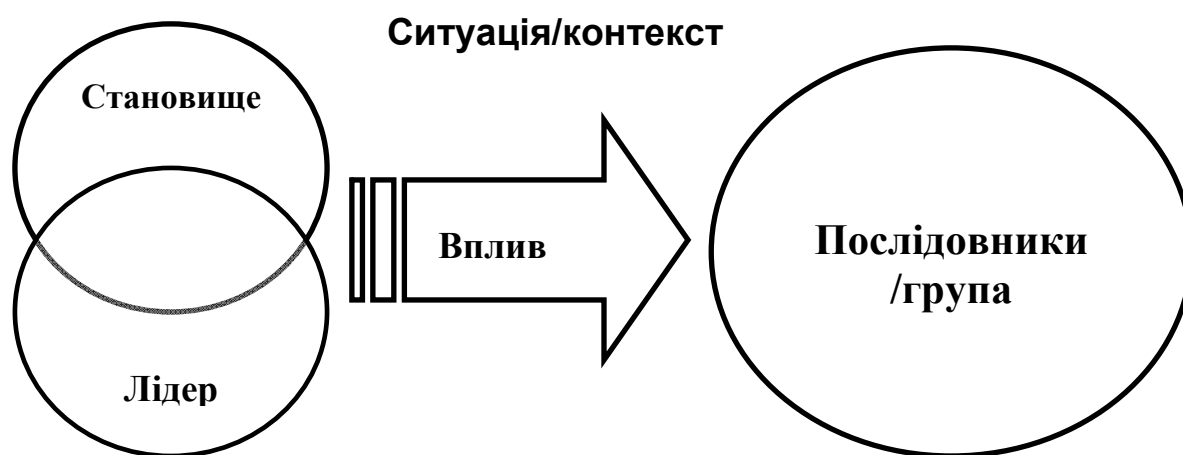


Рис. 6.1 – Аспекти лідерства

ПОЗИЦІЙНА ВЛАДА

Деякі дослідники розглядають лідерство як здійснення позиційної влади. Чим вище становище в організаційній ієрархії, тим більше влади це становище має. Розгляд лідерства як позиційної влади відокремлює людину від ролі, яку вона виконує. Мало уваги приділяється якостям особистості; у більшості випадків розглядається використання позиційної влади. У рамках цих поглядів лідерство притаманне місцю особистості в організації, ґрунтованому на концепції влади. Однак важко відокремити саме лідерство від характеристик людей у позиціях лідерства. Дослідження позиційної влади показало, що деякі проблеми лідерства виходять за рамки індивідуальних розходжень.

ЛІДЕР

Характеристики індивідуальних лідерів – одна з найбільш досліджених галузей лідерства. Особливе значення тут мають характеристики лідера чи його поведінка і вплив на інших.

ПОСЛІДОВНИК

Розуміння лідерства також залежить від характеристик послідовників. З деякими людьми лідерам легше працювати, ніж з іншими. Робота лідера – не однакова в різних групах послідовників. Якості послідовника, такі як інтелект, мотивація, кількість послідовників, міжособистісна гармонія й попередній досвід – це чинники, що впливають на поведінку лідера (наприклад, стосунки викладача й студентів).

ПРОЦЕС ВПЛИВУ

Лідери впливають на членів групи в досягненні якоїсь мети. Концепція впливу спричиняє те, що дії однієї людини зачіпають дії інших людей. Є кілька методів впливу: примус, маніпуляція, авторитет і переконання.

☞ *Примус* – це зміна поведінки силою.

☞ *Маніпуляція* – це кероване перекручування дійсності в сприйнятті тих, на кого впливають. Людям дозволяють бачити тільки ті речі, які викличуть бажану реакцію.

☞ У випадку *авторитету* учасники апелюють до спільного рішення, даючи кожному право впливати.

☞ *Переконання* означає подачу судження таким способом, що об'єкти впливу приймають його цінність.

Вивчивши вплив лідера на організацію, дослідники виділяють два типи поведінки лідера: *сприятлива (інструментальна)* і *підтримуюча*. При *сприятливому* лідерстві лідер роз'ясняє мету й завдання групи. *Підтримуючий* лідер є дружнім й уважним до потреб інших. Результати дослідження показали, що відносно маленькі групи найбільше відчують вплив підтримуючого лідера, а сприятливе лідерство працювало краще в більших групах (можливо, воно привносить порядок і структуру в групу).

СИТУАЦІЯ

Ситуація, чи контекст, у якому будуються відносини групи й лідера, можуть істотно впливати на типи поведінки, які лідер повинен продемонструвати, щоб бути ефективним. Наприклад, дані досліджень свідчать, що в сприятливій ситуації лідери підкреслюють міжособистісні відносини й підтримують членів групи. У несприятливій ситуації лідери стають більш орієнтованими на виконання завдання й більшою мірою стурбовані досягненням мети, ніж міжособистісними взаєминами.

Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах

ТЕОРІЇ РИС ХАРАКТЕРУ

Теорії лідерства, основані на виділенні певних рис характеру лідера, підкреслюють особисті якості керівників як пояснення їхньої успішності й ефективності. Лідерство передбачає здатність надихати й впливати на погляди, стосунки й поведінку людей. У минулому багато хто вважав, *що лідерами народжуються, а не стають*, і намагався ідентифікувати риси характеру великих лідерів.

Індивідуальні особливості, які ймовірно пов'язані з успіхом у лідерстві, включають високий рівень енергійності, стійкість у стресових ситуаціях, цілісність натури, емоційну зрілість і впевненість у собі. *Високий рівень енергійності й стійкість до стресу* допомагають людям долати неспокійний темп і вимоги більшості позицій лідерства, часті конфлікти ролей і напруження в прийнятті важливих рішень без адекватної інформації. Лідери з *високою емоційною зрілістю й цілісністю натури* більш імовірно будуть підтримувати відносини співробітництва з підлеглими, колегами й керівниками. Емоційна зрілість означає, що лідер менш зосереджений на самому собі, краще володіє собою, має більш стійкі емоції й рідше приймає оборонні позиції. Цілісність натури характеризує відповідність поведінки людини цінностям, які вона проповідує: така людина є чесною і заслуговує на довіру. *Упевненість у собі* робить лідера

більш наполегливим у переслідуванні важких цілей, незважаючи на попередні проблеми й затримки.

Маклеланд, автор теорії мотивації, культурні аспекти якої ми розглянемо в Главі 7, виділяє три мотиви лідерів: потреба у влади, потреба в досягненнях і потреба належати до групи.

Аналогічне дослідження порівнює навички лідера з індивідуальними рисами характеру і доходить висновку, що прояв уроджених лідерських рис вимагає навичок. Були запропоновані три основні категорії навичок: технічні, концептуальні й міжособистісні. Технічні навички включають знання робочих операцій, процедур й обладнання, знання ринків, клієнтів і конкурентів. Концептуальні навички включають здатність аналізувати складні події й відчувати тенденції, розпізнавати зміни й ідентифікувати проблеми. Міжособистісні навички включають розуміння міжособистісних і групових процесів, здатність підтримувати відносини співробітництва з людьми й здатність переконувати. Всі ці навички необхідні в більшості позицій лідерства, однак відносна важливість окремих навичок істотно міняється залежно від ситуації й культури.

Хоча кожне суспільство мало своїх видатних лідерів, дослідники не знайшли ніякого послідовного набору рис характеру, що відрізняють лідерів від інших людей. Наприклад, північні американці цінують харизму у своїх лідерах і вважають таких людей, як Лі Їакокке, президент корпорації Крайслер, і Рональд Рейган, в минулому президент Сполучених Штатів, харизматичними лідерами.

Ненсі Адлер згадує лідерський талант Лі Їакокке, який підкреслював важливість передачі значимої інформації підлеглим, *ведуци їх за собою власним прикладом*. Прагнучи вивести компанію Крайслер з боргів і зробити її знову прибутковою в 1970-их й 1980-их, він платив собі символічний заробіток в один долар, чим мотивував своїх службовців наслідувати його приклад відданості компанії. Незважаючи на той факт, що його попередній щорічний заробіток становив 360 000 доларів і що він одержував символічну платню тільки рік, це дуже сильно вплинуло на персонал, і історія, що швидко поширилася по всій організації, діяла як потужний катализатор змін. Такий крок дозволив йому досягти поступок від всіх його службовців (включаючи дуже підозрілі профспілки) за допомогою того, що Їакокке назвав, «рівне право жертвувати».

Західні німці, навпаки, не цінують харизму у своїх сучасних лідерах, оскільки вони асоціюють її зі злом – негативною харизмою Гітлера, який частково завдяки їй зміг завоювати Європу протягом другої світової війни.

Якості сильних лідерів міняються в різних культурах. Американські лідери, наприклад, набувають статус завдяки умінню рухатися вперед, тому вони повинні мати такі риси, як наполегливість, упевненість у собі, уміння завершувати завдання, оригінальність, бажання брати на себе відповідальність. Малайські лідери, навпаки, – це люди, які народилися з високим статусом й, тому, за очікуваннями оточуючих, стануть лідерами. Їм потрібні довіра й здатність розуміти людей; вони повинні бути неухильно набожними, скромними, щирими й тактовними.



Не існує специфічного набору універсально доцільних якостей для того, щоб стати успішним лідером. В різних культурах існує різна уява про те, які **рис** повинен мати сильний лідер.

Риси сильних лідерів можуть змінюватись залежно від ситуації. Керівник повинен пристосовуватися до місцевого образу, «яким повинен бути начальник», щоб заслужити повагу. У Мексиці лідер повинен мати

мужність («мачо»), щоб бути шанованим, у той час як у Німеччині боса цінують за рішучість, знання й шляхетність. Американські лідери *відомі тільки за їхньою корпоративною приналежністю*, у той час як у Латинській Америці місцеве розуміння лідера має багато вимірів: передбачається, що вони є меценатами, головами родин, інтелектуалами. Європейські лідери мають і соціальний, і політичний статус. Влада зазвичай демонструється, але різні культури роблять це по-різному: представники *латинських* культур демонструють свій статус за допомогою одягу; *англосакси* – автомобілями, будинками й офісами, у той час як *німці* не мають ніяких ефектних проявів влади.

При вивченні індивідуальних рис лідера були знайдені деякі розходження в окремих особливостях між лідерами й не-лідерами, але головним чином, аналіз відносин між рисами характеру людини й успішним лідерством не виявив якогось специфічного набору універсально доцільних рис для того, щоб стати успішним лідером.

Біхейвіористський (поведінковий) підхід

Не виявивши універсальних рис лідера, дослідники зосередилися на поведінці, виявляючи ті типи поведінки, які лідери демонструють в різних умовах роботи для мотивації службовців. Відносини й поведінка лідерів перебувають під сильним впливом культури, у якій вони розвиваються.

Розглянемо значення міжособистісних відносин й очікувань від влади для лідерства. Маючи великий досвід спілкування з людьми, які проявляли владу над ними в дитинстві, дорослі мають сформовані очікування відносно того, як вони повинні ставитися до тих, у кого є влада і як вони повинні поводитися у відповідь. Ці відносини депо змінюються внаслідок досвіду, набутого пізніше, і завдяки викладачам, лідерам молодіжних груп, політикам й іншим важливим фігурам. Але фундаментальне ставлення до влади ми отримуємо із *більш раннього й інтенсивного досвіду* спілкування із представниками влади.

Незважаючи на індивідуальні розходження, цей досвід відображає елемент сили, спільний для будь-якої культури. У результаті, з'являються узагальнені уявлення про те, як потрібно користуватися владою, як більш сильні люди повинні діяти стосовно більш слабких, і яку поведінку останні могли б чекати від перших. Передбачається, що кожний буде використовувати суспільну владу згідно з культурно встановленими нормами. Тому, здобувши владу над іншими, кожен також приймає на себе результати цих очікувань із приводу того, хто має владу. Коротше кажучи, у конкретній культурі може очікуватися, що людина, яка забирає безпосередню владу над іншими, буде діяти майже так само, як батько діє в родині. Це означає, що, оскільки люди сформували свої очікування й ставлення до влади на підставі свого раннього досвіду спілкування з нею, вони схильні діяти, виходячи із цих відносин при кожному новому зіткненні із владою. Керівник, що не в змозі відповідати цим очікуванням, буде вважатися невідповідним, нечесним чи несправедливим лідером.

Розглянуті в Главі 4 теорії МакГрегора «Х» й «У» описують два різних набори припущень про людську природу й про те, що люди хочуть від свого робочого оточення. Відповідно до теорії «Х» лідери думають, що вони повинні направляти, контролювати й примушувати людей, щоб спонукати їх працювати. Вони припускають, що людей мотивують тільки базові потреби в безпеці й упевненості в завтрашньому дні. За теорією «У», навпаки, лідери думають, що вони повинні дати службовцям волю, автономію й відповідальність, щоб мотивувати їх працювати. Лідери «У» припускають, що людей більше мотивують потреби вищого порядку в досягненні й самореалізації.

Лідери з різних культур відрізняються внаслідок дії причин, на основі яких вони висувають свої припущення в рамках теорії «Х» і теорії «У». Наприклад, у Сполучених Штатах багато менеджерів за теорією «У» припускають, що основні фізіологічні потреби робітників у безпеці й

упевненості в завтрашньому дні вже задоволені й що мотивувати робітників може тільки можливість задовольняти потреби вищого порядку. Крім того, вони вважають, що відмова від цих можливостей веде до відчуження й нижчої продуктивності. Менеджери «Y» думають, що більшість людей можуть і хочуть розвивати міжособистісні відносини, які характеризуються довірою й відкритим спілкуванням. Тому вони впевнені, що робітники виробляють більше, коли робоче місце є більш демократичним.

Менеджери «Y» у Китаї діють так само, але зовсім з інших причин. До 1949 року китайці вважали задоволення потреб нижчого рівня головною метою мас, а потреби вищого порядку залишалися невизнаними для всіх, крім представників вищих соціальних верств. Після революції з'явилися два типи менеджерів: «червоні» й «експерти». «Експерти», які кваліфіковані в управлінні предметами й мають великі технічні знання, тяжіли до використання теорії «X». «Червоні», які кваліфіковані в управлінні людьми й мають політичну й ідеологічну підготовку, схилилися до використання теорії «Y». «Червоні», думаючи, що положення теорії «Y» тісно пов'язані з філософією Голови Мао, відчували, що робоче місце повинно стати егалітарним – що всі службовці повинні бути рости разом й економічно, і культурно. Система управління повинна приділяти більше уваги добробуту робітників, ніж виробництву продукції. Це повинно перешкоджати застосуванню матеріальних стимулів, які просувають особистий інтерес і конкуренцію. Менеджери повинні були підкреслювати співробітництво, замінюючи індивідуальну нагороду колективною, заохочуючи участь у прийнятті рішень і підкреслюючи демократію й децентралізацію. І американець, і китаєць згодні, але з різних причин, з тим, що організації теорії «Y» можуть працювати ефективно й продуктивно, що можлива індустріалізація без дегуманізації.

Дві інші дуже відомі поведінкові теорії, розроблені в Сполучених Штатах – управління за «Системою 4» Лайкерта й «Управлінська матриця» Блейка й Мутона – захищають участь службовця в ухваленні рішення з ініціативи адміністрації. В основі кожної теорії – Теорії «Y», «Системи 4» й «Управлінської матриці» – лежить припущення про те, що люди, в основному, гарні й заслуговують довіри. Менеджери можуть тому делегувати завдання, дозволяти службовцям структурувати свою власну роботу й не почувають ніякої потреби активно контролювати чи управляти ходом роботи. Керівники, тим самим, сполучають сильне занепокоєння із приводу виконання завдання з однаково сильним занепокоєнням про людей.



Автори біхейвіористських теорій виділяють **два типи ідеальних лідерів**:

1. *Специфічний лідер* організує виконання роботи, одержує інформацію, людей й обладнання для виконання завдання, дає самостійність підлеглим для виконання завдання й втручається тільки в міру необхідності;
2. *Комплексний лідер* організує підлеглих для спільної роботи, знає відповіді на більшість питань по роботі, безупинно направляє підлеглих, допомагає їм вирішувати робочі й неробочі проблеми, діє як батько.

Підхід, оснований на владі й впливі

Цей підхід передбачає розуміння того, як різна кількість і типи влади пов'язані з ефективністю лідерства і як поведінка, що впливає на людей, пов'язана з ефективним лідерством в організаціях. Розрізняють п'ять типів влади: нагороджувальна, примусова, законна, експертна й референтна.

- ☞ *Нагороджувальна влада* – це здатність організації запропонувати позитивні стимули для бажаної поведінки.
- ☞ *Примусова влада* означає, що організація може покарати службовця за небажану поведінку.
- ☞ *Законна влада*, іноді називана урядом, означає, що службовці вірять, що влада організації над ними законна.
- ☞ *Експертна влада* – ситуація, коли службовці вірять, що якась людина має особливі знання в даній галузі й що вони повинні підкоритися судженню експерта.
- ☞ *Референтна влада* – найабстрактніший тип влади, коли один службовець захоплюється іншим, хоче бути схожим на цю людину й подобатися їй. Референт – це той, кого розглядають як приклад для наслідування.



У міжкультурних умовах національні цінності й ставлення істотно впливають і на пріоритет, і на комбінації застосовуваної влади, і на очікувані результати.

Здійснення цих типів влади дає три якісно відмінних результати: прихильність, поступливість й опір. У міжкультурних умовах національні цінності й ставлення істотно впливають і на пріоритет, і

на комбінації застосовуваної влади, і на очікувані результати (наприклад, методи заохочення й покарання).

ТЕОРІЯ ОБМІНУ МІЖ ЛІДЕРОМ І ЧЛЕНАМИ ГРУПИ (LMX)

Граєн і його партнери побудували свою теорію LMX (Leader-Member Exchange Theory) на аналізі взаємного впливу лідерів і їх підлеглих. Відповідно до цієї теорії, лідери диференціюють своїх підлеглих за (1) їхньою компетентністю й навичками, (2) мірою довіри їм (особливо, коли за ними не спостерігає лідер), і (3) їхнім прагненням брати на себе більше відповідальності в рамках своєї виробничої одиниці. Підлеглі з такими ознаками стають членами так званої групи осіб, що наближені до лідера. Вони діють, виходячи за рамки формальних обов'язків, і беруть на себе відповідальність за завершення завдань, ключових для успіху колективної роботи. За це вони одержують більше уваги, підтримки й більш швидку реакцію від свого лідера. Підлеглих, які не мають цих ознак, називають «сторонньою» групою; їм доручають більше рутинних завдань й у них більш формальні відносини зі своїм лідером. Лідери впливають на членів «сторонньої» групи, використовуючи формальні повноваження, що не потрібно для членів групи наближених осіб. Таким чином, лідери й підлеглі використовують різні типи й ступені впливу залежно від того, чи перебуває підлеглий у групі наближених, чи ні.

Існує три психологічні основи для «обміну» між керівником і підлеглим:

- ☞ *особистий внесок* – це сприйняття кількості, напряму та якості орієнтованої на роботу діяльності, яку кожен учасник виконує для досягнення загальної мети групи;
- ☞ *лояльність* – це вираження громадської підтримки цілям й особистому характеру інших членів групи;
- ☞ *афект* – ступінь симпатії, яку члени групи відчують один до одного.

Однак, аналізуючи теорію LMX з міжкультурної точки зору, не можна не згадати той факт, що критерії, за допомогою яких лідер оцінює членів групи й психологічні підстави для обміну, основані на цінностях і ставленнях, які є також культурно обумовленими.



Критерії, за допомогою яких лідер оцінює членів групи й психологічні підстави для впливу, основані на цінностях і ставленнях, які є культурно обумовленими.

ТАКТИКА ВПЛИВУ

Дослідження тактики впливу поєднує поведінковий підхід і підхід за типами влади. Вибір тактики для специфічної спроби впливу залежить і від статусу людини, на яку впливають, і від мети впливу.

Найбільш загальноприйняті тактики – це раціональне переконання, звернення, що надихають на подальшу роботу, консультація, лестощі, особисті звертання, обмін, тактика коаліції, тактика виправдання й тиск. У США зазвичай гарні результати дає аргументація. В інших країнах усі використовують однакові основні тактики, але визначаються вони по-різному: відносна важливість, яку надають кожній тактиці, також відрізняється. Тайванські й японські виконавці приділяють особливу увагу «стверджуючій аргументації», яка поєднує «м'який продаж» (аргументацію) з більшою твердістю й різкістю (напористістю). Цей підхід добре працює при великій дистанції влади. У Тайвані, зокрема, наголошують на схваленні й санкціях (мудра/деспотична фігура батька в конфуціанській культурі).



Різні країни використовують однакові основні тактики впливу, але визначаються вони по-різному і їм надають різне значення.

СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД

Цей підхід підкреслює важливість контекстуальних факторів, таких як повноваження й проникливість лідера, характер роботи, яку виконує підрозділ лідера, відносини підлеглих і природа зовнішнього оточення.

Теорія «спосіб-ціль» стверджує, що лідери мотивують підлеглих на вищу продуктивність за допомогою способів, які змушують останніх вірити, що цінних результатів можна досягти тільки докладаючи серйозних зусиль. Аспекти ситуації, такі як характер завдання, робітниче середовище та якості підлеглих, визначають оптимальну кількість кожного типу поведінки лідера для того, щоб поліпшити задоволеність роботою й продуктивність їхніх підлеглих.

Відповідно до цієї теорії лідер повинен уміти продемонструвати чотири різних стилі поведінки:

☞ *Директивна поведінка.* Лідер забезпечує підлеглих певними керівними принципами із приводу того, як вони повинні виконувати свої

завдання. Лідер повинен установити стандарти роботи й забезпечити ясні очікування від процесу їхньої роботи.

- ☞ *Підтримувальна поведінка.* Лідер повинен демонструвати заклопотаність добробутом підлеглих і підтримувати їх як особистості.
- ☞ *Поведінка участі.* Лідер повинен спонукати підлеглих висувати ідеї й пропозиції й запрошувати їх брати участь у рішеннях, які їх безпосередньо торкаються.
- ☞ *Поведінка, орієнтована на досягнення.* Лідер повинен установити стимулюючі цілі, підкреслити можливості вдосконалити виконання роботи й стимулювати високий рівень досягнення мети.

Ефективним лідерам потрібні всі чотири стилі, тому що кожний дає різні результати.

Коли лідерові використати той чи інший стиль, залежить від ситуативних факторів двох типів: одні пов'язані з характеристиками підлеглих, інші – з факторами оточення. Поведінка лідера є мотивуючою тільки тією мірою, наскільки вона допомагає підлеглим упоратися з невизначеностями чи розчаруваннями, що їх оточують.

У результаті лідер може впливати на сприйняття підлеглими своєї роботи, (1) долаючи перешкоди до досягнення бажаних цілей на своєму шляху, (2) нагороджуючи підлеглих за досягнення поставлених цілей, і (3) допомагаючи їм визначити шляхи до бажаних цілей.



Вибір стилю поведінки лідера є культурно залежним, тому що пов'язаний з характеристиками і очікуваннями підлеглих та з факторами оточення.

ЛІДЕРСТВО ЯК ПРОЦЕС

Дослідники розрізняють такі стилі лідерства: *автократичний* (орієнтований на виконання завдання) і *стиль участі*, чи *партисипативний* (орієнтований на відносини). Переваги, що віддають тому чи іншому стилю лідерства, також міняються залежно від культури.

Хоча партисипативне управління хвалять багато керівників, деяким підлеглим, однак, не подобається необхідність брати участь у прийнятті

всіх видів рішень. Коли їх обтяжують відповідальністю, сполученою із прийняттям рішень, вони схильні думати: «Це – ваша робота, а не моя».

Існують очевидні міжкультурні розходження в реакції на партисипативне лідерство. Так, провідна американська компанія якось відкрила завод у Латинській Америці. Використовуючи останні ідеї управління зі Сполучених Штатів, керівники компанії залучили місцевих службовців до прийняття широкого спектра рішень. За короткий період плінність кадрів на заводі надзвичайно виросла. Коли працівники компанії досліджували причину росту плінності кадрів, вони з подивом довідалися, що це були їх власні методи управління. Службовці інтерпретували партисипативний стиль управління як свідчення некомпетентності керівництва в управлінні заводом. Службовці говорили: «Ми – робітники, а не адміністрація. Якщо ви не знаєте, як управляти вашим власним заводом, як ви можете очікувати цього від нас?»



Партисипативний стиль лідерства сприймається як некомпетентність керівництва в культурах з високою дистанцією влади.

Для культур з високою дистанцією влади характерно більш авторитарне лідерство й патерналізм, у той час як культури з низькою дистанцією влади віддають перевагу консультативному партисипативному (що бере участь) стилю лідерства. Коли менеджер має керувати багатокультурною командою, йому необхідно оцінити своїх підлеглих й їхні культурно-обумовлені потреби: лідери повинні відповідати очікуванням своїх підлеглих.

Широко розрекламований західною практикою управління, партисипативний стиль лідерства може не відповідати потребам й не знайти схвалення в Малайзії, Індонезії, Таїланді, Філіппінах, Сінгапурі, Гонконгу, Туреччині й Індії. Близькосхідні менеджери мало використовують делегування. Їхня ділова культура потребує сильних менеджерів, які самі приймають всі рішення й чітко діяльність їхні службовці не беруть під сумнів. Влада тут здійснюється через соціальні контакти й сімейний вплив. Розпорядження обов'язково виконуються за ланцюжком.

Більша частина наших знань про міжкультурні проблеми в лідерстві отримана із ситуацій, де міжнародні менеджери призначалися на посади в

США. Граен й Вакабаяші (1994) вивчили компанії, що мають заводи й у Сполучених Штатах, і в Японії, такі як Toyota. Ці підприємства, що використовували японські методи організації й, головним чином, американських службовців, вимагали успішного міжкультурного лідерства. Японський міжнаціональний завод – це підприємство, що належить японській батьківській компанії, але розташоване в іншій країні. Лідерство – це особлива проблема для японських заводів у Сполучених Штатах через культурні розходження між двома країнами. Деякі із проблем, які виникали в японських заводах у США, наведені нижче:

- ☞ *Мовні розходження ускладнюють комунікації й співробітництво на управлінських рівнях.* Спілкування зводиться до конкретних проблем, втрачається перевага розуміння обґрунтувань чи тонкощів. Безліч невирішених мовних проблем заважає менеджерам усвідомити культурні проблеми, що лежать в їх основі.
- ☞ *Японських менеджерів і робітників шокує те, що, як їм здається, в американських менеджерів слаборозвинене почуття відповідальності перед своєю компанією й співробітниками.* Японські менеджери часто думають, що американські менеджери ставлять свої особисті інтереси вище інтересів компанії і їх співробітників. Наприклад, одна компанія запустила новий виріб протягом сезону полювання на оленів і попросила своїх робітників-погодинників відкласти свої вихідні дні доти, поки пуск виробу не буде завершений. Японські менеджери були задоволені, що пропуски роботи збільшилися тільки на 5 % серед робітників на виробництві, але були налякані тим, що пропуски серед американських менеджерів також збільшилися на 5 % протягом цього періоду. Японські керівники скаржилися, що американські менеджери повинні мати сильніше почуття відповідальності перед компанією й вести за собою робітників, подаючи гарний приклад. Це сприймане слаборозвинене почуття відповідальності американців заважало японським менеджерам довіряти чи покладатися на місцевих колег при виконанні найважливіших завдань.
- ☞ *Американські менеджери відчувають труднощі через відсутність покарання за непокору.* Відповідно до японських принципів управління, робітники не обов'язково повинні бути покарані за вчинений опір законним вимогам свого менеджера. Замість цього їхня філософія вважає, що сам менеджер винуватий у тому, що висунув вимогу, яка викликала опір робітників. Не розглядаючи непокору як карне порушення, менеджер повинен розвивати у своїх співробітників почуття відповідальності й

власності за допомогою лідерських дій. Такі дії створюють взаємні зобов'язання, які роблять непокору непотрібною.

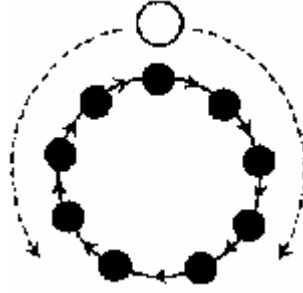
☞ *Американські менеджери бачать брак додаткових пільг в офісі як втрату статусу.* Відсутність символів статусу в суспільстві, таких як особистий кабінет, охоронюване місце стоянки й кімнати зустрічей для менеджерів, зменшує дистанцію між найманими робітниками й управлінським персоналом. Крім того, деякі компанії вимагають, щоб весь персонал заводу, включаючи адміністрацію, працював у цеху, принаймні, один раз на місяць й «бруднив руки чорною роботою». Хоча місцеві менеджери розуміють на концептуальному рівні, що такі рівноправні відносини допомагають скоротити соціальну дистанцію між найманими робітниками й менеджерами, вони відчувають втрату статусу, зв'язану браком пільг, на емоційному рівні. Порівнюючи своє становище з умовами, в яких працюють їхні колеги в місцевих компаніях, вони відчувають, що їх власна ситуація гірша й що до них не ставляться належним чином.

☞ *Американські менеджери не присвячують всю свою кар'єру одній компанії.* Однією із найбільш серйозних проблем, з якою стикаються японські заводи, залишається питання мобільності управлінських кадрів у Сполучених Штатах. Японські підприємства дуже ретельно відбирають і приймають на роботу місцевих менеджерів для управління місцевим персоналом. Вони сподіваються, що кожний, кого прийняли на роботу, буде працювати в компанії до пенсії. Коли місцеві менеджери йдуть із японського заводу в іншу компанію, японські менеджери відчувають подвійну втрату. По-перше, вони повинні відновити свої великі комунікаційні мережі, беручи на себе обов'язки свого колеги-втікача, і підготуватися до того, щоб виховати нову людину усередині компанії. Цей вид регулювання особливо важкий для японської системи лідерства, тому що він базується на стійких групах менеджерів, відданих компанії. По-друге, багатьом японським менеджерам важко погодитись із думкою, що місцеві менеджери спочатку можуть оголосити про свою лояльність компанії, а потім через рік чи два йдуть в іншу компанію – особливо, якщо це – прямий конкурент.

Національні стилі лідерства²

БРИТАНСЬКИЙ СТИЛЬ:

Лідерство за обставинами



Феодалне й імперське походження статусу й лідерства у Великобританії усе ще відчувається в деяких аспектах британського управління. Хоча пройшло сторіччя з того часу, як Великобританія перестала домінувати в промисловості й торгівлі, національний менталітет британців усе ще зберігає історичні горді спогади про часи, коли вони управляли територією в 15 мільйонів квадратних миль на п'яти континентах. Великобританія зберігає класову систему, і статус усе ще визначається, певною мірою, походженням, титулом і прізвиськом. Ця система, безсумнівно, розвивається в напрямку до *мерітократії* (= влада, основана на достоїнствах), але навіть тепер багато особливостей британського управління йдуть своїм корінням в далеке минуле.

Британські менеджери дипломатичні, тактовні, спокійні, неофіційні, раціональні, готові допомогти й знайти компроміс із партнером. Вони намагаються бути справедливими. Вони також вважають себе спритними і здатними, якщо потрібно, аналізувати проблему всебічно. Вони вважають, що їм властиві ділова витонченість, добірність, гумор, красномовство й уміння володіти собою. Вони мають пристрасть до дебатов і розглядають зустріч як можливість дійти згоди, а не можливість дати інструкції.

Британська ділова культура характеризується вишуканістю, що навряд чи можна знайти в таких країнах, як Канада, Австралія, Німеччина, Фінляндія й США. Але ця недбала витонченість і витончений підхід приховують глибокий прагматизм і безжалісний розрахунок. Підлеглі цінують готовність своїх лідерів обговорювати проблеми і йти на компроміси, але також очікують від них деяку хитрість й обман. Кодекс поведінки в британських компаніях змушує людей пристосовуватися до роботи в дещо застарілому діловому середовищі. Інші проблеми виникають, коли британські топ-менеджери мають справу з європейськими, американськими й східними бізнесменами. Незважаючи на їхню гостинність, дружелюбність і прагнення до чесної гри, відданість

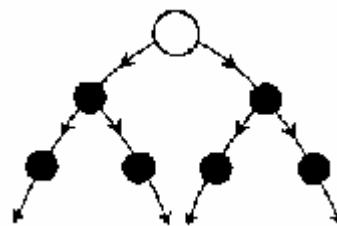
² Джерело: Lewis R.D. (1996) *When Cultures Collide: Managing Successfully across Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing, p. 100-106.

британських менеджерів традиціям робить їх обмеженими й упертими, що заважає їм розуміти цінності інших народів. Вони рідко знають яку-небудь іноземну мову.

Британські менеджери орієнтовані на завдання. Їх не можна назвати зятими прихильниками пунктуальності, але, загалом, не прийнято витратити час даремно, і персонал пишається дотриманням строків. Менеджери часто беруть роботу додому після робочого дня. У стратегічних питаннях вище виконавче керівництво прагне збалансувати короткострокове й довгострокове планування. Тимчасові невдачі не зазнають надмірного осуду. Взаємодія заохочується; успішна, але індивідуальна, конкуренція може бути досить жорсткою. Прямі зв'язки менеджера з підлеглими, особливо з тими, кого він схвалює й вважає розумними і працьовитими, – не є чимсь незвичайним. Ієрархії дотримуються менш суворо, ніж у Німеччині й Франції. Організація в цілому керується протестантською трудовою етикою, що виражається стабільною й неквапливою діяльністю й традиційною впевненістю в собі.

АМЕРИКАНСЬКИЙ СТИЛЬ:

**Структурований індивідуалізм,
швидкість й енергія**



Американські ділові люди символізують життєву енергію й хоробрість країни вільного підприємництва. У багатьох випадках вони зберігають дух першовідкривачів: вони – рішучі, агресивні, орієнтовані на мету й на дію, упевнені в собі, енергійні, оптимістичні, готові до змін і працьовиті. Вони успішно працюють у команді й несуть корпоративний дух, але цінують свою індивідуальну свободу більше, ніж добробут своєї компанії. Кар'єра – їхня головна турбота.

Американський стиль лідерства характеризується структурованим індивідуалізмом, швидкістю й енергією. Американці відмовляються визнавати статус людини на будь-яких інших підставах, крім її очевидних досягнень. Інтелектуальність і витонченість як риси лідерства цінуються в США набагато менше, ніж у Європі. Лідерство тут означає вміння досягти бажаного, поліпшуючи якість життя, знаходячи найкоротші шляхи до багатства, заробляючи гроші для себе, фірми і її акціонерів.

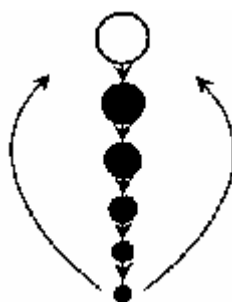
Оскільки статус визначається особистими досягненнями й життєздатністю, вік і стаж мають менше значення. Американські менеджери – часто молоді;

серед них зустрічається багато молодих жінок. Виконавчі менеджери наділені владою й відповідальністю, і від них, отже, очікують дій. Як правило, вони із цим справляються. Як довго вони збережуть свою владу, залежить від результатів, яких вони досягли.

У рамках організації затятий індивідуалізм американського суспільства контролюється чіткими процедурами й документами. Американським менеджерам дозволяють приймати рішення самостійно, особливо коли вони виїжджають за кордон, але ці рішення повинні відповідати корпоративним правилам. Той факт, що молоді американці мають потребу в постійній оцінці результатів своєї роботи, означає, що вони перебувають під постійним наглядом. У німецьких компаніях персонал також постійно контролюється, але старший менеджер ніколи не дихає їм у потилицю. У США менеджери курсують по офісу, ділячись інформацією й натхненням з підлеглими. Вони використовують багато службових записок, директив і письмових пропозицій. Тиск акціонерів робить обов'язковими щоквартальні звіти й регулярні прогнози. Увага зосереджена на кінцевому результаті.

Американці швидко наймають на роботу й звільняють. Американський бізнес далекий від сентиментальності. Він базується на пунктуальності, правильних цифрах, надійних процедурах, прагматичних обчисленнях і знанні технічних деталей. Європейців дратують американська невимушеність і спрощений підхід, їхня орієнтація тільки на матеріальну вигоду. Східні культури насторожує споживацький характер американського бізнесу.

НІМЕЦЬКИЙ СТИЛЬ:
Ієрархія й консенсус



Німці думають, що світом керує *Ordnung* (порядок), і цей порядок можна досягти, якщо суворо дотримуватись відповідних правил, інструкцій і процедур. Ці процедури виникли з тривалого досвіду старих німецьких компаній. Ніде ще у світі ніхто не впевнений більшою мірою в тому, що досвід – незамінний. Кожен відділ має чітку ієрархію: інформація й інструкції передаються згори вниз. Статус менеджера частково базується на його досягненнях, які розглядають у тісному зв'язку з терміном служби,

мудрістю, яку приписують людині, і формальними посвідченнями його кваліфікації й рівня освіти.

Однак німецький менеджмент не є винятково автократичним. Незважаючи на дуже чітку вертикальну структуру, велика увага приділяється досягненню консенсусу. Прагнення німців до досконалості засвідчує, що менеджер, який рішуче встановлює й контролює ці процеси, вірить в основну структуру системи, успішність якої доведена кожному. Хоча німецький закон передбачає відповідний захист для персоналу, незгодного з керівництвом, більшість німців почуває себе зручно у твердих рамках, що дратує американців і британців. У Німеччині персонал схвалює ясні інструкції: вони знають, яке становище вони посідають, яка діяльність від них очікується, і задоволені, якщо їм повторюють ту саму річ кілька разів.

Німецькі менеджери, даючи розпорядження, можуть стимулювати їх виконання, проявляючи солідарність зі своїми підлеглими у виконанні завдання. Вони багато працюють, самі додержуються правил й, хоча зазвичай й очікують беззастережної покори, пропагують правила чесної гри.

Діяльність, спрямована на досягнення мети, передбачена основними цінностями німців. Ставлення до часу подібно американському: вони пунктуальні, домовленості про зустрічі суворо дотримуються, час лінійний й не повинен бути витраченим марно. Робочий день не дуже довгий. Німці одержимі завершенням ланцюжка дій, що означає, що строки робіт зазвичай виконуються. Організація компанії високою мірою розділена на відділи: у німецьких компаніях набагато менше горизонтальних зв'язків серед рівних за статусом співробітників, ніж серед їх британських й американських колег. Конфіденційність зберігається й у діловому, і в особистому житті.

ФРАНЦУЗЬКИЙ СТИЛЬ:

Автократичний



Французька ділова культура більш автократична, ніж німецька, хоча це не завжди очевидно. У порівнянні з Німеччиною, де компанії дуже структуровані, мають чітку ієрархію, у Франції роль лідера набагато розмитіша й невизначена. Його дружня й неофіційна поведінка настільки

ж оманлива, як і надягання робочої спецівки японськими президентами компанії при відвідуванні заводу.

Статус лідера французької організації визначається його походженням, віком, освітою і професійною кваліфікацією, при цьому особлива увага приділяється вмінням виступати з публічною промовою й майстерності володіння мовними засобами. Французькі менеджери – члени кадрової еліти, кваліфіковані універсалісти; їх вважають «вершками суспільства»; вони – ізоляціоністи, інтелектуальні й аналітичні лідери. Робота розглядається як інтелектуальне завдання.

У французькій культурі кінцевий результат менш важливий, ніж колективний підйом національного ентузіазму. Французькі невдачі покриті славою. Якщо німецьких менеджерів нелегко вибачають за помилки, а американських – просто звільняють за втрату грошей, помилки французьких менеджерів сприймаються терпимо. Оскільки управління – дуже особистий процес, всі істотні рішення приймає старше керівництво й передбачається, що більша частина цих рішень може бути помилковою. Гуманітарні тенденції французької й інших романських культур посилюють точку зору, відповідно до якої людська помилка повинна бути передбачена й прийнята до уваги заздалегідь. Французький менеджер відповідає за свої особисті рішення, але у разі невдачі він навряд чи буде звільнений. Якщо в нього підходящий вік, досвід і професійні якості, його звільнення було б не тільки безглуздом, воно було б рівноцінно удару в саме серце системи. Для французів стійка репутація компанії, її соціальні й політичні прагнення більш важливі, ніж виконання прямих завдань. Французький лідер не є таким, що бере участь, що має інтуїцію й не є демократичним.

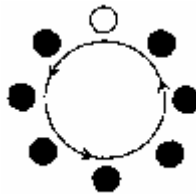
Гармонія французької компанії передбачає взаємозалежність, взаємну терпимість, співробітництво й прояв лояльності завбачливо призначеному босові. Французькі менеджери, які «володіють мистецтвом управління», у свою чергу, орієнтуються на досягнення неперевершеності в роботі й мотивовані великими надіями, які покладають на них підлеглі.

Надії підлеглих народжують патерналістські тенденції серед французьких менеджерів, подібні до поведінки їх японських і малайзійських колег. Оскільки емоції дуже важливі для французів, керівники вникають в особисті й щоденні проблеми свого персоналу. Крім комерційної ролі в компанії, вище виконавче керівництво в цій країні вважає, що вони мають вагу в суспільстві й роблять внесок у добробут країни. Серед розвинених

економік тільки Японія має більш твердий контроль над бізнесом, ніж Франція. Французький протекціонізм сягає своїми коріннями в XVII-е сторіччя, коли військовий успіх сприяв комерційному підйому й збільшенню експорту. Уряд піклується про компанії, які вважаються символами французької величі. Така ситуація існує тільки в Японії й, до деякої міри, у Швеції.

Оскільки влада сконцентрована навколо виконавчого менеджера, думка досвідчених середніх менеджерів і технічних фахівців має не таку ж вагу, як у їх англійських чи скандинавських колег. Фактично, французькі менеджери можуть вести довгі й детальні дискусії зі своїми підлеглими, але рішення приймаються індивідуально і вони не завжди добре обґрунтовані. Якщо погляди директора відомі, їх не легко змінити. Вище виконавче керівництво цікавиться не розв'язанням проблеми, а збереженням своєї влади й становища в компанії й суспільстві. Витік інформації нижче певних рівнів не допускається. У Франції, де важливу роль грає контекст, менеджери думають, що їхні підлеглі знають самі, що робити, – логіка підкаже.

ШВЕДСЬКИЙ СТИЛЬ:
Перший серед рівних



Шведські ідеї про лідерство й управління дуже відрізняються від інших європейських моделей. Як і саме шведське суспільство, компанії тут насправді «демократичні», хоча більша частка капіталу є приватною. Керівники тисяч середніх і великих фірм досягли свого організаторського успіху за допомогою мистецтва залишатися в тіні. Сучасний шведський егалітаризм має глибокі культурні коріння: багато століть шведські королі традиційно додержувалися демократичних принципів.

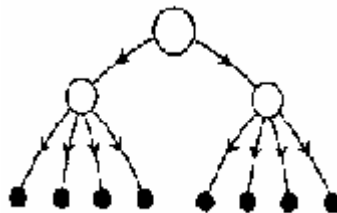
Децентралізований і демократичний характер шведського менеджменту підтримується горизонтальною структурою типової шведської компанії й низькою дистанцією влади. Там існує закон, відповідно до якого всі важливі рішення повинні бути обговорені з усіма службовцями перш ніж приймається остаточне рішення. Це логічно пояснюється тим фактом, що чим краще робітники інформовані, тим вони більш мотивовані, тим краще вони працюють. Ця колективна форма прийняття рішень дуже схожа на японську. В обох культурах прийняття рішень може бути відкладено надовго, але якщо воно прийнято, всі службовці працюють одноставно по

здійсненню цього рішення. Однак, у Японії дистанція влади набагато вища, ніж у Швеції. В обох системах довгі обговорення й оцінка ведуть до активного обміну інформацією й створюють почуття взаємної довіри й відповідальності серед працівників. Однак шведський стиль має такі слабкі сторони: (1) шведи уникають конфліктів чи прийняття чиеїсь сторони в конфлікті; (2) вони бояться конфронтації; (3) вони покладаються на ініціативу групи; (4) вони намагаються уникнути конкуренції в компанії.

Шведські менеджери кваліфіковано працюють із людьми, використовуючи свою чарівність, м'який, але переконливий стиль комунікації й розумний психологічний підхід. Проявляти владу у Швеції значить створити образ безпомічної людини. Шведські ділові лідери балансують між надмірним особистим втручанням і млявим неефективним контролем. Вони намагаються управляти за допомогою ретельного планування й детальних робочих процедур.

РОМАНСЬКИЙ Й АРАБСЬКИЙ СТИЛЬ:

Кумівство



Романські культури використовують французький стиль як стандарт: влада перебуває в руках виконавчого менеджера. У середніх і великих компаніях структура організації залежить від родини й особистих зв'язків. Загальне кумівство веде до того, що на ключових посадах ви можете зустріти молодих людей, які мають великий вплив на прийняття рішень. У більшості випадків жінок не допускають на переговори.

Статус оснований на віці, репутації й багатстві. Культура управління є автократичною. Завдання визначаються нагорі; стратегія й успіх дуже залежать від соціальних й урядових зв'язків, від взаємовигідного співробітництва серед правлячих сімейств. Двигуном торгівлі є потрібні знайомства. Перевага віддається угодам, що ґрунтуються на міжособистісних відносинах.

Арабське лідерство пов'язане із племінними традиціями й перебуває під сильним західним впливом. Лідерів розглядають як захисників, що піклуються про своїх й керують твердою рукою. Компанії вкрай централізовані, додержуються твердих правил, мають чіткий розподіл праці.

Арабське лідерство, чи «шейхократія», характеризується ієрархічною владою, де правила й інструкції залежать від особистості й влади окремих людей, які і встановлюють правила. Ефективність підпорядкована людським відносинам, дружбі. Кумівство на верхніх рівнях організації й маскулінний підхід до лідерства ведуть до нерішучості в прийнятті рішень.

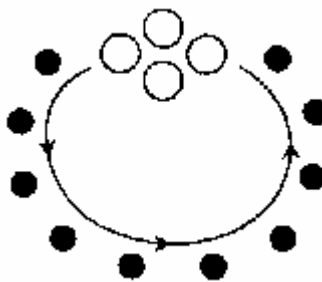
Агресивний розвиток сучасної західної системи управління впливає на традиційний арабський стиль лідерства. Подвійність традиційної й західної систем в арабських культурах характеризується такими особливостями:

- араби встановлюють правила й інструкції, але не роблять ніяких спроб виконати їх. Правила для них – тільки символи того, що вони йдуть у ногу з часом;
- вони затверджують системи для відбору персоналу й просування по службі, основані на якості роботи, але відбір і просування по службі здійснюються на основі особистих відносин, суспільних зв'язків і кумівства;
- організаційні структури створюються, але ігноруються: організаційне життя відображає традиційні культурні цінності.

Пророцька-халіфська модель лідерства, що практикується в арабських країнах, має такі особливості:

- *Персоналізм*, коли існуючі відносини розглядаються егоцентрично, необ'єктивно, і супроводжуються сильною емоційною прихильністю;
- *Індивідуалізм*, коли рішення приймаються незалежно від чи незважаючи на думку групи;
- *Проблеми розглядаються суб'єктивно*, не через формальну систему ухвалення рішення;
- «*Велика людина*» приймається одразу як лідер, варто їй тільки з'явитися, оскільки вона здатна здійснити подвиг, інакше вона – усього лише звичайна людина;
- *Звичайна людина* в ролі лідера використовує примус, що викликає страх, конфлікт й опір.
- *Велика людина* впливає, проявляючи любов, крім примусу; завдяки цьому послідовники охоче підкоряються її вказівкам, почувають себе вільніше у вираженні думок й емоцій.

АЗІАТСЬКИЙ СТИЛЬ:
Консенсус, модель родини



Культурні цінності визначають структуру, організацію й поведінку східних країн більшою мірою, ніж на Заході, тому що глибоко вкорінені релігійні й філософські вірування формують правила ведення бізнесу, яким підпорядковуються майже беззаперечно. Китай, Тайвань, Гонконг, Сінгапур, Японія й Корея підкоряються конфуціанським принципам, у той час як Таїланд – буддистська країна, а Індонезія й Малайзія – ісламські культури. Хоча національні розходження вносять свої варіанти в розуміння статусу, лідерства й організації, у цих країнах існує певна «східна модель», що відповідає загальним цінностям азіатського континенту.

Згідно з конфуціанським віруванням, родина – це прототип всієї організації суспільства: ми – члени якоїсь групи, а не окремі індивідууми. Суспільство й бізнес повинні керуватись людьми, які стоять вище за освітою й високою мораллю, а не тільки за шляхетним походженням. Сучасні японські й корейські топ-менеджери тепер більше пишаються своєю кваліфікацією, університетськими й діловими зв'язками, ніж своїм прізвищем і багатством. Конфуціанська традиція визначає патерналістське ставлення до підлеглих й їхніх родин, культивує відповідальність адміністрації за благополуччя персоналу й відданість робітників своїм керівникам.

Китайський стиль лідерства характеризується патерналізмом. У китайському бізнесі існують глибокі, але вузькі прихильності; службовці лояльні керівникові, але не цілій компанії. Лідер діє як мудрий, моральний батько, турбується про особисті потреби робітників і розраховує на абсолютну покору. Лідерство здійснюється більшою мірою через суспільні зв'язки, ніж через формальну політику й процедури.

Японське лідерство ґрунтується більше на нормах і цінностях, ніж на правилах й інструкціях. Розглянемо деякі з них.

Amae (поблажлива любов) – це категорія чи якість любові, яку дитина відчуває до абсолютно доброї й люблячої матері і яку повинна одержувати від матері, щоб існувати в цьому світі. Японці, очевидно, єдині люди, які зробили це первинною сутністю їхньої особливої соціальної системи, і бажають залежати від любові й терпіння інших, від чужої доброти.

On й *giri*: *On* – це мережа, що зв'язує й ураховує різні зобов'язання – стосовно самих себе, один до одного, до свого клану чи країни, і до світу – те, до чого всі японці автоматично приписані при народженні чи чому вони підлягають протягом всього життя. Ці різні зобов'язання призначені підтримувати мир і гармонію в рамках системи керівник-підлеглий. Поки він залишався членом суспільства, до-індустріальний японець не був вільний сказати що-небудь, почати які-небудь дії, чи мати яку-небудь думку, що це не відповідало правилам і нормам його становища. Японець не міг (і дотепер не може!) навіть сказати «сідайте», не використовуючи слів, які належним чином позначили б його становище в житті щодо людини, до якої він звертається.

Giri – це особистий кодекс, глибоке почуття обов'язку, честі, що змушує японців виконувати свої зобов'язання – заради добра чи зла. І *On*, і *Giri* взаємні за своєю природою й виникають із відносин, у яких від підлеглого очікується продовження його служби й лояльність начальникові, а начальник зобов'язаний демонструвати вдячність підлеглому й відповідальність за нього.

Відносини Senpai-kohai (старший-молодший) Цей термін використовується для позначення відносин керівник-підлеглий, які впадають в око сторонньому і є дуже сильними. Основи для відносин *senpai-kohai* стосуються освіти, економіки й часу. Ті, хто закінчив школу X, працюють на компанію Y і досягли рівня Z в організаційній ієрархії, не зобов'язані поводитися як підлеглі при будь-якому випадковому контакті з іншою людиною, чия школа чи компанія перевершують його власні. Але вони найбільш ймовірно зроблять так, якщо стане відомим вище походження іншої людини.

Kata-gaki – ранг значить усе. У діловому світі певний ранг, що має людина, виражений у титулах, які звичайно закінчуються суфіксом «-cho», що означає «керівник». Чим вищий ранг підприємця, тим вищий статус має будь-який співробітник його організації. Цей статус візуально демонструється значком компанії чи організації, що носять на лацкані піджака службовці більшості великих корпорацій.

Японські лідери серйозні, працьовиті, послідовні у своїх діях. Вони здатні стимулювати співробітництво й гармонію серед інших, пройшли через труднощі, самодисципліновані, проявляють патерналізм і співчують підлеглим. Вони мають менше влади й контролю, ніж в інших культурах, схильні змінювати свою думку залежно від внесків своїх послідовників.

Останнім важливо мати можливість виявити свою лояльність лідерові. Вони готові компенсувати слабкості свого лідера. Ефективність японського лідера спирається, тим самим, на його здатність зрозуміти й залучити своїх підлеглих.

Буддистський Таїланд й ісламські Малайзія й Індонезія мають схоже розуміння лідерства, милосердної влади, суворої ієрархії й покори групі. Вони схожі в інтерпретації колективу як родини, в одержанні статусу без змагання, розподіляючи владу безконфліктно й приймаючи рішення всі разом. І все-таки кожна країна вносить свої варіанти в розуміння лідерства: переважний вплив деяких сімейств у Кореї, урядове втручання в Китаї, жорстка дисципліна засобів масової інформації в Сінгапурі, жорстка конкуренція й індивідуалізм серед гонконгських бізнесменів. Люди на Сході живуть у культурі високого контексту, і їхня поведінка, соціальна і професійна, визначається контекстом.

Висновки

Деякі дослідники припускають, що американські теорії управління цілком придатні за кордоном – наприклад, в Україні, Народній Республіці Китай і Сербії. Більшість менеджерів, однак, вважають, що необхідно адаптувати свій стиль лідерства до культури службовців; тобто вони думають, що лідерство є культурно обумовленим (залежним). У своєму дослідженні Хейр, Гізеллі й Портер виявили, що, хоча чотирнадцять країн, які вони досліджували, мали більше подібностей, ніж розходжень, вони групувалися більше за етнічними, а не за промисловими принципами. Майже два десятиліття потому Хофстед дійшов висновку, що партисипативні підходи до управління, включаючи Теорію «Y», «Систему 4» й «Управлінську матрицю», які наполегливо просувалися американськими теоретиками й менеджерами, *підходять не для всіх культур*. Робітники у культурах з високою дистанцією влади, очікують, що менеджери мають керувати ними, і вони починають почувати себе незручно, коли їм делегують прийняття рішень на їх власний розсуд. Деякі культури хочуть, щоб їхні менеджери діяли як рішучі, авторитарні експерти; інші хочуть, щоб менеджери діяли як помічники, що беруть участь у розв'язанні проблем.

Навіть серед країн, що культурно добре підходять для партисипативного управління, таких як Сполучені Штати, Англія й Швеція, організації доводиться пристосовувати форму свого лідерства до місцевої культури. У той час, як існують різні дослідження про ступінь відповідності стилів лідерства прийнятим американським моделям, сьогодні зроблено висновки про те, що глобальні менеджери повинні бути досить гнучкими, щоб

змінювати свій стиль керівництва при перетинанні національних кордонів і роботі з людьми з інших культур.



Поміркуйте:

1. Чому корпоративне бачення лідерства є різним в різних культурах? Яке значення мають ці відмінності для сучасного бізнесу? Які джерела організаційних очікувань щодо лідера?
2. Як відрізняється поведінка лідерів у моноактивних, поліактивних і реактивних культурах? Наведіть приклади.
3. Які аспекти має лідерство, чим вони визначаються, як вони взаємозалежать й якою мірою підлягають впливу культур?
4. Як виявляються теорії рис характеру лідера в різних культурах? Від яких культурних факторів залежить очікування щодо якостей, які повинен мати лідер? Які риси універсально властиві лідерам у будь-якій культурі?
5. Які аспекти лідерства є спільними для всіх культур? Як залежить успішність лідера від суспільних й організаційних очікувань стосовно відносин влади?
6. Використовуючи опис специфічного й комплексного лідера, проаналізуйте свій власний досвід спілкування зі своїми лідерами (старші, викладачі, староста в групі й т.п.). У якій ситуації ви почували себе комфортно? Це обумовлено рисами характеру чи вашими очікуваннями? Якими національними цінностями й традиціями ви можете пояснити ваше ставлення?
7. Знайдіть в історії й життєписах українського народу приклади, що відображають кращі тактики впливу. Порівняйте їх з відомими вам тактиками, характерними для західних і східних культур.
8. Чому партисипативне лідерство є неефективним в таких культурах, як латиноамериканська? Чи буде такий тип лідерства ефективний в Україні? Якщо так, у якому контексті?
9. Які проблеми лідерства виникли на японських заводах у Сполучених Штатах через культурні розходження між двома країнами? Чи варто очікувати таких же проблем, якщо одним з учасників стане українська сторона?
10. Користуючись описами національних стилів лідерства, проаналізуйте, які культурні суперечності можливі, якщо представникам цих культур доведеться керувати українським персоналом.

КРОСКУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

- *Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв*
 - ☞ *Ранні теорії мотивації*
 - ☞ *Сучасні теорії мотивації*
 - ☞ *Культурна обумовленість теорій мотивації*
- *Ставлення до роботи в різних культурах*
 - ☞ *Значимість роботи в житті людини*
 - ☞ *Цінності й задоволеність роботою*
- *Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі*

Поверховий погляд на більшість організацій показує, що деякі співробітники працюють наполегливіше, ніж інші. Хто серед нас, наприклад, не бачив, як обдарована людина опинялась позаду того, хто мав незрівнянно менші таланти? Чому деякі люди виявляються «дуже активними», у той час як інші – ні? Які причини високої продуктивності й задоволеності службовця роботою? Що спонукає службовців до певної поведінки? Що керує ними й направляє їхню поведінку на досягнення організаційних цілей? Як організації стимулюють бажану поведінку своїх співробітників? Які чинники у службовців й їх доквіллі сприяють їхній роботі чи перешкоджають їй?

Одна транснаціональна корпорація, яка займається високими технологіями в Силіконовій долині в Каліфорнії, вирішила, що має відповідь на ці питання. Фірма організувала кампанію з мотивації персоналу й розвісила у своїх приміщеннях постери, що закликають службовців «Убити дракона». На жаль, американські керівники не врахували той факт, що великий відсоток їхніх службовців – китаїці. Для китаїців дракон – це символ удачі, і кампанія аж ніяк не сприяла скорочувати витрати й перемагати конкурентів, а скоріше підривала їхні надії на удачу.

Зрозуміло, що китайці змусили фірму зняти постери й закінчити кампанію.

Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв

Численні теорії мотивації торкаються питань стимулювання бажаної поведінки співробітників, і більшість із цих теорій були розроблені й апробовані в Сполучених Штатах. Найвідоміші західні теорії мотивації – теорії Маслоу (1958), Герцберга (1968), Макклеланда (1987) і МакГрегора (1960). Ці теорії в основному звертаються до питання, які результати привабливі для людини й чому? На основі цих теорій західні компанії розробили схеми стимулювання, націлені на задоволення цих потреб за допомогою організації праці, участі в прийнятті рішень, можливостей просування по службі, умов праці й оплати. Всі спроби пояснити, чому люди поводяться так чи інакше, мають на меті відповідь на питання, що менеджери можуть зробити, щоб заохотити одні типи поведінки й перешкодити іншим. У наше завдання не входить дати вичерпний аналіз всіх існуючих теорій мотивації. У цій главі ми подивимося, універсальними чи культурно-обумовленими є декілька історично усталених теорій.

Що таке мотивація? Можливо, легше пояснити, чим мотивація не є. Багато людей помилково розглядають мотивацію як особисту рису, тобто в когось вона є, а в когось – немає. Насправді, деякі менеджери вважають службовців, які відчувають брак мотивації, ледачими. Такий ярлик припускає, що людина завжди ледача чи їй бракує мотивації. Однак це не так. Мотивація – це результат взаємодії людини й ситуації. Люди, звичайно, відрізняються за основними двигунами мотивації. Але той же самий службовець, якому швидко набридає тягти за важіль свердлильного верстата, може годинами давити на важіль грального автомата без найменшого натяку на нудьгу. Ви можете прочитати цілий роман за один присід і вважати важким читання підручника довше, ніж двадцять хвилин. І в цьому не обов'язково винуваті ви, це – ситуація. Тому коли ми аналізуємо поняття мотивації, ми маємо на увазі, що рівень мотивації міняється й у різних людей, і в тих самих людей у різний час.

Мотивація – це готовність проявляти високі рівні зусилля по досягненню організаційних цілей, обумовлені здатністю зусилля задовольнити деяку

індивідуальну потребу. У той час, як загальна мотивація стосується зусиль по досягненню будь-якої мети, ми звужимо нашу увагу до організаційних цілей, щоб відбити наш інтерес до поведінки на робочому місці. У цьому визначенні є три ключових елементи – це зусилля, організаційні цілі й потреби.

Елемент *зусилля* – це міра інтенсивності. Коли людина мотивована, вона дуже намагається щось зробити. Але високий рівень зусилля навряд чи приведе до сприятливих результатів роботи, якщо зусилля не спрямоване на користь організації. Тому ми повинні розглядати якість зусилля разом з його інтенсивністю. Зусилля, що спрямоване на і спільно з цілями організації, – це саме той вид зусилля, що нас цікавить. Нарешті, ми розглянемо мотивацію як процес задоволення потреби (див. Рис. 7.1).

Потреба, у свою чергу, означає деякий внутрішній стан, що робить певні результати привабливими. Незадоволена потреба створює напруженість, що стимулює внутрішні імпульси в людині. Ці імпульси викликають поведінку, спрямовану на пошук специфічних цілей, які, якщо будуть досягнуті, задовольняють потребу й приведуть до зниження напруженості.

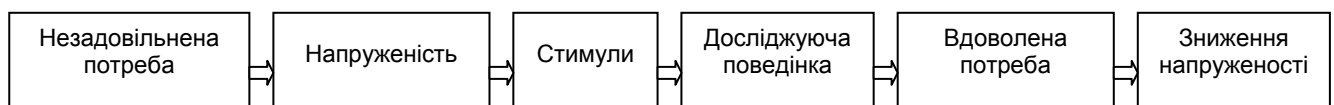


Рис. 7.1 – Процес мотивації

Тому можна сказати, що мотивовані службовці перебувають у стані напруженості. Щоб зменшити цю напруженість, вони докладають зусиль. Чим більша напруженість, тим вищим є рівень зусилля. Якщо це зусилля успішно веде до задоволення потреби, напруженість зменшується. Але оскільки нас цікавить робоча поведінка, це зусилля скорочення напруженості повинно також бути спрямоване на організаційні цілі. Тому обов'язковою умовою для нашого визначення мотивації є послідовність потреб людини і їхня відповідність організаційним цілям. Коли цього не відбувається, ми матимемо співробітників, які виявляють високі рівні зусиль, що фактично вступають у протиріччя з інтересами організації (наприклад, службовці, які багато розмовляють із друзями на роботі задовольняють свої соціальні потреби, але їхній високий рівень зусилля направляється непродуктивно).

Ранні теорії мотивації

1950-і були плідним періодом у розвитку концепцій мотивації. Протягом цього періоду були сформульовані три теоретичних напрями, які, хоча

зазнали активної критики й тепер викликають сумніви із приводу їхньої обґрунтованості, є найвідомішими поясненнями мотивації робітника.

Ієрархія потреб Маслоу. Абрахам Маслоу, американський психолог, запропонував ієрархію п'яти основних потреб людини:

- ☞ *фізіологічні потреби:* включають голод, спрагу, житло, продовження роду й інші фізичні потреби,
- ☞ *потреби в безпеці:* включають безпеку й захист від фізичних й емоційних збитків,
- ☞ *соціальні потреби:* включають прихильність, приналежність, схвалення й дружбу,
- ☞ *потреби в повазі:* включає внутрішні фактори поваги, наприклад, почуття власної гідності, автономії й досягнення; і зовнішні фактори поваги, такі як статус, визнання й увага,
- ☞ *потреби в самоактуалізації:* прагнення реалізувати свої здібності до становлення, включаючи ріст, досягнення свого потенціалу й самореалізацію.

Після істотного задоволення кожної із цих потреб, що домінує, людина переходить до задоволення потреб наступного рівня. З погляду мотивації теорія говорить, що хоча ніяка потреба повністю не задовольняється, істотно вдоволена потреба більше не мотивує. Отже, якщо ви хочете мотивувати когось, згідно Маслоу, ви повинні зрозуміти, на якому рівні ієрархії потреб перебуває людина в цей час і націлитися на задоволення потреб на цьому рівні чи вище.

Маслоу розділив п'ять потреб на потреби вищого й нижчого порядку. Фізіологічні потреби й потреби в безпеці були описані як потреби *нижчого порядку*, а соціальні потреби й потреби в повазі й самоактуалізації – *вищого порядку*. Диференціювання між двома порядками потреб було зроблено на підставі припущення, що потреби вищого порядку задовольняються внутрішньо (усередині людини), тоді як потреби нижчого порядку, головним чином, задовольняються ззовні (за допомогою таких речей як заробітна плата, профспілкові пільги й володіння нерухомістю). Згідно з Маслоу, потреби вищого порядку (тобто повага й самоактуалізація) активізуються й тим самим мотивують поведінку, тільки після задоволення потреб нижчого порядку. Фактично природний висновок, який можна зробити із класифікації Маслоу – це те, що в часи

економічного достатку у всіх постійно зайнятих працівників потреби нижчого порядку майже істотно задоволені.

Хоча теорія Маслоу здобула широке визнання, особливо серед практикуючих менеджерів, виникали сумніви з приводу припущення про те, що структури потреб організовані за аспектами, запропонованими Маслоу, що незадоволені потреби мотивують, чи що вдоволена потреба активізує перехід до нового рівня потреб.

Давайте розглянемо, чи правомірна теорія Маслоу, що ґрунтується на аналізі поведінки американців, для службовців поза Сполученими Штатами. Герт Хофстед вважає, що ні. Наприклад, у країнах з високим рівнем запобігання невизначеності (таких, як Греція і Японія) у порівнянні із країнами з нижчим рівнем запобігання невизначеності (таких, як Сполучені Штати), потреба в безпеці мотивує більшість службовців сильніше, ніж самоактуалізація. Службовці в країнах з високим рівнем запобігання невизначеності схильні вважати гарантію зайнятості й довічну зайнятість важливішими, ніж дуже цікаву чи стимулюючу роботу. Соціальні потреби мають тенденцію домінувати в мотивації робітників у країнах (таких, як Швеція, Норвегія й Данія), які цінують якість життя (аспект жіночності за Хофстедом) вище, ніж продуктивність (аспект мужності за Хофстедом). Робітники в колективістських країнах, таких як, наприклад, Пакистан, схильні цінувати соціальні потреби більше, ніж потреби індивідуалістичного еґо й самоактуалізації. Розглядаючи суперечливі мотивації в культурах, орієнтованих на індивідуума й на групу, менеджери, що використовують американські високо індивідуалістичні теорії мотивації, повинні поцікавитись, у якому культурному й історичному контексті найбільшим благом є вміння відірватися від своєї колективної основи, щоб діяти самостійно, незалежно й відокремлено? В індивідуалістичному суспільстві, у якому індивідуалізм й автономність є ідеалом, людина, що найбільше відокремлює себе від групи, вважається втіленням цього ідеалу; той же, хто залишається відданим групі, не відповідає ідеалу, шанованому американцями.

У більшості східноафриканських націй, навпаки, співтовариство домінує над індивідуумом. Колективізм панує над всіма аспектами африканської ментальності. Танці – колективні, і поклоніння – колективне. До колоніальної ери власність була комунальною, і сьогодні мають місце спроби відновити цю практику. Властиве цим народам прагнення до співтовариства означає, що індивідуалізм тут завжди розглядається як відхилення. Очевидно, що мотивація службовців з більш колективно

орієнтованих культур відрізняється від практики їх більш індивідуалістичних американських колег.

Численні дослідження, що тестували ієрархію потреб Маслоу, демонструють схожий, хоча й не ідентичний порядок ранжування потреб у різних культурах. Наприклад, одне дослідження показує, що ліберійські менеджери виражають свої потреби так само, як і менеджери в Південній Африці, Аргентині, Чилі, Індії й інших країнах, що розвиваються, при цьому вони більше виявляють потреби в безпеці й почутті власної гідності, ніж менеджери в більш розвинених країнах. В іншому дослідженні ієрархія потреб лівійських виконавчих директорів не збіглася з ранжуванням потреб у Сполучених Штатах. Ці факти дозволяють зробити висновок про те, що ієрархія Маслоу змінюється від культури до культури. Інше дослідження одержало результати, більш подібні до результатів Маслоу: у Сполучених Штатах, Мексиці, Пуерто-Рико, Венесуелі, Японії, Таїланді, Туреччині і Югославії робітники на двадцяти шести розглянутих промислових підприємствах оцінили самоактуалізацію найвище, а безпеку – серед двох найменш важливих потреб. У всіх восьми країнах освіченіші менеджери, на відміну від менш освічених колег, оцінили самоактуалізацію як найважливішу, а безпеку – як найменш важливу. Вивчаючи чотирнадцять країн, Хейр знайшов, що, хоча менеджери в кожній культурі висувають однакові вимоги щодо своїх робочих місць, вони відрізняються за сприйняттям того, що дає їм їхнє робоче місце в цей момент.

Хоча на настільки різні результати впливають суперечливі моделі дослідження, вони настійно вказують, що ми не повинні приймати ієрархію Маслоу як універсальну теорію мотивації для всіх культур. Дослідження показали, що особисті критерії людини визначають порядок важливості її потреб. Також було виявлено, що ці критерії частково визначаються її культурою. Тому, можна сказати, що й потреби людини



Ієрархія Маслоу не є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що критерії важливості потреб людини та способи вираження потреб є різними в різних культурах.

частково культурно обумовлені. Вони цілком можуть включати фундаментальні чи універсальні аспекти, але їхня важливість і способи їхнього вираження відрізняються в різних культурах.

Двофакторна теорія мотивації Герцберга. Вірячи, що ставлення людини до її роботи є основним і що її ставлення до цієї роботи може багато в чому визначити її особистий успіх чи невдачу, психолог Фредерік Герцберг досліджував питання «Що хочуть люди від своєї роботи?» Він

попросив людей описати докладно ситуації, коли вони мали винятково гарні чи погані почуття із приводу свого робочого місця. Їхні відповіді були зведені в таблицю й категоризовані. Герцберг з'ясував, що деякі зовнішні, чи гігієнічні, (пов'язані з навколишнім робітничим середовищем) фактори здатні тільки знижувати мотивацію, у той час як внутрішні фактори (безпосередньо пов'язані з роботою) можуть стимулювати, чи мотивувати, поведінку. Зовнішні, чи гігієнічні, фактори в значній мірі відповідають фізіологічним потребам і потребам безпеки нижчого порядку за Маслоу. Вони включають фактори, пов'язані з незадоволеністю від роботи, такі як умови роботи, контроль, взаємини зі співробітниками, заробіток, політика компанії й адміністрування. Внутрішні фактори, чи мотиватори, значною мірою відповідають потребам вищого порядку Маслоу, включаючи саму роботу, відповідальність, визнання за добре зроблену роботу, просування по службі й досягнення.

Недавнє дослідження взяло під сумнів дві категорії Герцберга й показало, що люди іноді продовжують рухатися в певному напрямі, тому що перед цим вони взяли на себе публічне зобов'язання так діяти (управління на підставі образу), а не тому, що обраний шлях продовжує бути корисним. Так само деякі люди, які одержали внутрішнє задоволення від специфічної діяльності, перемикаються на пояснення своєї мотивації зовнішніми умовами, після того як їм дали зовнішню нагороду. Інші вказують, що деякі види поведінки є випадковими і не так орієнтовані на мету й раціональні, як це стверджують багато американських моделей і теорій.

Хофстед також вказує, що культура впливає на фактори, які мотивують і знижують мотивацію поведінки. Відповідно до аспектів, сформульованих Хофстедом, не дивно, що високо індивідуалістична, орієнтована на продуктивність (чоловіча) американська культура зосередилася на підвищенні розмаїтості роботи (реструктуруванні індивідуальних робочих місць, щоб збільшити продуктивність); тоді як більш фемінінні й небагато більш колективістські суспільства Швеції й Норвегії розвивали соціо-технічні системи й нові підходи до якості робочого життя (реструктурування службовців у робочі групи, щоб досягти тих же самих результатів).

Двофакторна теорія Герцберга також була апробована поза Сполученими Штатами. Результати в Новій Зеландії не збіглися з результатами в США: виявилось, що в Новій Зеландії контроль і міжособистісні відносини значно впливають на задоволеність, а не просто знижують незадоволеність. Так само, вивчаючи зону Панамського каналу, дослідники

виявили, що не громадяни Сполучених Штатів (включаючи жителів Республіки Панама, Вест-Індії, Латинської Америки, Європи, Азії й Канади) згадували деякі гігієнічні фактори як задовольняючі значно частіше, ніж їхні американські колеги.



Двофакторна теорія Герцберга не є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що в різних культурах ті ж самі фактори діють або як мотиватори, або як гігієнічні фактори та мають різну відносну важливість.

Подібно іншим теоріям мотивації, не можна допускати універсальність двофакторної теорії Герцберга. У кожній культурі деякі фактори діють як мотиватори, інші діють як гігієнічні фактори. Певні фактори і їхня відносна важливість

виявляються специфічними для кожної культури й для кожної ситуації. Менеджери повинні вступати в нову культуру, ставлячи питання, які фактори є важливими, і не припускати, що їхній попередній досвід можна перенести в нові умови.

Сучасні теорії мотивації

Крім класичних теорій мотивації, існує безліч сучасних теорій, які мають одну спільну особливість – кожна має розумну кількість обґрунтувань у формі документальної підтримки. Ці теорії називають сучасними не тому, що вони були розроблені недавно, а тому що вони представляють нинішні передові погляди в поясненні мотивації службовця.

Теорія ERG. Клейдон Олдерфер з Єльського Університету переробив ієрархію потреб Маслоу, щоб наблизити її до результатів емпіричних досліджень. Переглянута ним ієрархія потреб набула назву теорія ERG. Олдерфер стверджує, що існує три групи основних потреб – існування, приналежність і ріст – звідси виникла назва ERG (existence, relatedness and growth). Група «існування» (existence) стосується забезпечення наших основних матеріальних потреб існування (фізіологічні потреби й потреби в безпеці за Маслоу). Друга група потреб – приналежність (relatedness) – це наші бажання підтримувати важливі міжособистісні відносини. Ці соціальні бажання й прагнення до досягнення статусу вимагають взаємодії з іншими людьми, якщо ми прагнемо їх задовольнити (соціальні потреби й зовнішній компонент класифікації поваги за Маслоу). Нарешті, Олдерфер виділяє потреби росту (growth) – внутрішнє прагнення до розвитку особистості (внутрішній компонент із категорії поваги за Маслоу й характеристики, які включено в групу самоактуалізації).

На відміну від теорії ієрархії потреб, теорія ERG показує, що (1) більш ніж одна потреба може діяти в той самий час, і (2), якщо винагорода потреби високого рівня стримується, бажання задовольняти нижчу потребу зростає. Ієрархія потреб Маслоу – жорстка покрокова прогресія. Теорія ERG не припускає існування твердої ієрархії, де нижчу потребу необхідно істотно задовольнити перш ніж можна йти далі. Всі три категорії потреб можуть діяти одночасно.

Теорія ERG також містить параметр «незадоволеність-повернення до попередньої стадії»: коли рівень потреби вищого порядку не задовольняється, виникає бажання людини збільшувати потреби нижчого рівня. Нездатність задовольняти потреби в соціальній взаємодії може збільшити бажання більшої кількості грошей чи кращих умов праці. Так що незадоволеність потреби може спричинити повернення до потреби нижчого порядку.

Теорія ERG більше відповідає нашим знанням індивідуальних розходжень серед людей. Змінні параметри, такі як освіта, сімейне виховання й культурне навколишнє середовище, можуть змінити важливість чи стимул, що визначає значення групи потреб для конкретної особистості. Те, що люди в інших культурах по-різному ранжують категорії своїх потреб (наприклад, уродженці Іспанії і Японії ставлять соціальні потреби перед фізіологічними вимогами), цілком сумісно з теорією ERG.

Теорія потреб МакКлелланда. Американський теоретик МакКлелланд виділив три важливих мотиви, які стимулюють працівників: потреби в досягненні, владі й приналежності. Вони визначені в такий спосіб:

- потреба в досягненні: потреба перевершити інших, прагнути бути успішним;
- потреба у владі: потреба змусити інших поводитися так, як вони інакше себе б не вели;
- потреба в приналежності: бажання дружніх і близьких міжособистісних стосунків.

Деякі люди, які мають непереборне прагнення до успіху, борються за особисті досягнення, а не за нагороду за успіх. Досліджуючи потребу в досягненні, МакКлелланд виявив, що ті, хто досягають високих результатів, відрізняються від інших:

- своїм бажанням брати особисту відповідальність за пошук рішень;
- своєю потребою в негайному зворотному зв'язку щодо результатів їхньої роботи;
- визначенням помірковано стимулюючих цілей; 50%-а ймовірність успіху – оптимальна можливість відчутти досягнення й задоволення від своїх зусиль.

Хоча МакКлелланд зосередився пізніше на потребах виконавчих керівників у владі, він спочатку підкреслював потребу в досягненні як фундаментальну, пояснюючи, чому деякі суспільства виробляють більше, ніж інші. Наприклад, у своєму відомому дослідженні в Індії він виявив, що підприємці, навчені в потребі досягати успіху, досягали більшого, ніж нетреновані підприємці.

Третя потреба, виділена МакКлелландом – приналежність. Вона найменш вагома, на думку дослідників. Приналежність може розглядатися як тип потреби Дейла Карнегі – бажання подобатися й бути прийнятим іншими. Люди з високим мотивом приналежності борються за дружбу, віддають перевагу ситуаціям співробітництва, а не конкуренції, і прагнуть відносин, що потребують високого ступеня взаєморозуміння.

Порівняльне дослідження мотивації досягнення МакКлелланда показало, що вона може бути відносно сильною в різних культурах. Наприклад, менеджери в Новій Зеландії, схоже, додержуються зразків, вироблених у Сполучених Штатах.

Однак, подібно аналізу ієрархії потреб Маслоу, Хофстед бере під сумнів її універсальність трьох потреб МакКлелланда. Хофстед зазначає, що досягнення саме по собі є словом, яке важко перекласти на інші мови, крім англійської. У своєму дослідженні він виявив, що країни з високою потребою в досягненні також мають високу потребу виробляти (аспект мужності) і сильну готовність приймати ризик (слабке запобігання невизначеності). Англо-американські країни, такі як Сполучені Штати, Канада й Великобританія (слабке запобігання невизначеності, об'єднане з мужністю), тримаються моделі мотивації високих досягнень; і країни, такі як Чилі й Португалія (сильне запобігання невизначеності, об'єднане з жіночністю), тримаються моделі мотивації низьких досягнень. Теорія мотивації МакКлелланда, хоча й корисна в поясненні людської поведінки, не є універсальною в кроскультурному контексті.

Теорія когнітивної оцінки. Наприкінці 1960-х виникло припущення, що введення зовнішніх винагород, таких, як плата за робочі зусилля, які раніше були внутрішньо мотивуючими через задоволення, пов'язане зі змістом самої роботи, здатне зменшувати загальний рівень мотивації. Історично теоретики мотивації припускали, що внутрішня мотивація, зокрема, досягнення, відповідальність і компетентність, не залежать від зовнішніх факторів мотивації, таких як висока плата, просування по службі, гарні відносини з керівником і приємні умови праці. Тобто стимуляція одного не впливає на інше. Але за теорією когнітивної оцінки усе виглядає інакше: коли зовнішні винагороди використовуються організаціями як винагороди за чудову роботу, внутрішні стимули, які виникають у людей, що роблять те, що вони люблять, зменшуються. Інакше кажучи, коли зовнішня винагорода дається комусь за виконання цікавого завдання, це змушує внутрішній інтерес до самого завдання знижуватися.

Теорії очікувань. Теорії очікувань стверджують, що людей стимулює очікування того, що їхні дії приведуть до певних результатів. Співробітники оцінюють і свою здатність виконати завдання, і ймовірний тип нагороди за успішне виконання (наприклад, продовження трудового договору чи зарплата). Відповідно до теорій очікувань, імовірність того, що дія приведе до якихось результатів чи цілей (E), помножена на привабливість результату (V, його валентність/цінність), дорівнює мотивації ($M = E \times V$).

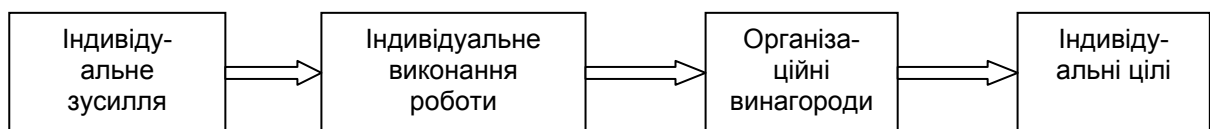


Рис. 7.2 – Спрощена модель очікувань

У цей час одне з найбільш поширених пояснень мотивації – це теорія очікувань Віктора Врума. Власне кажучи, теорія очікувань стверджує, що сила прагнення діяти певним чином залежить від очікувань, що ця дія приведе до даного результату й від привабливості цього результату для людини (див. Рис. 7.2). Вона включає три змінні чи відношення:

- ☞ привабливість: важливість, яку людина надає потенційному результату чи нагороді, що може бути отримана за роботу. Вона враховує незадоволені потреби людини;
- ☞ зв'язок між роботою й винагородою: ступінь віри людини в те, що робота, виконана на певному рівні, приведе до досягнення бажаного результату;

☞ зв'язок між зусиллям і виконанням роботи: сприймана людиною ймовірність того, що прояв даного зусилля приведе до виконання роботи.

Сила мотивації людини до виконання роботи (зусилля) залежить від того, наскільки вона вірить у те, що може досягти результату завдань на початку їх виконання. Перший крок теорії передбачає відповідь на питання, які видимі результати пропонує робота службовцеві. Важливо те, яким бачить людина результат, незалежно від того, чи точно її сприйняття. По-друге, наскільки привабливим вважає вона цей результат? Як він оцінюється: позитивно, негативно чи нейтрально? По-третє, як повинен поводитися службовець, щоб досягти цього результату? По-четверте, як службовець розглядає свої можливості виконати те, що потрібно? Як модель непередбачених обставин, теорія очікувань визнає, що не існує універсального принципу, що пояснює мотивацію кожного. Крім того, одне розуміння того, які потреби людина прагне задовольняти, не гарантує, що сам індивідуум сприймає високий рівень виконання роботи як обов'язкову умову руху до задоволення цих потреб.

Що мотивує мене, не обов'язково мотивує вас. Теорія очікувань визнає це, стверджуючи, що винагорода повинна вибиратися й призначатися індивідуально. Однак чи можна робити висновок про те, яка винагорода може бути бажаною для різних підгруп службовців? На прохання дослідників одна тисяча службовців розподілила за ступенем важливості десять пов'язаних з роботою факторів. Їхні відповіді були потім зведені в таблицю підгрупами за статтю, віком, рівнем доходу, типом роботи і рівнем організації.

У той час, як результати припускають наявність безлічі подібностей у перевагах, особливо між чоловіками й жінками, все ж існує кілька важливих розходжень. Наприклад, наймолодші робітники з низькими доходами й на нижчих некерівних посадах найбільше цікавляться грошми. Гарантія зайнятості також значно менш важлива для старших робітників і для тих, хто посідає вищі посади в організаціях. Ці результати, щонайменше, кидають виклик тим, які спрощено припускають, що кожен вважає пріоритетними такі фактори, як гарна зарплата й просування по службі в організації.

Теорії очікування залежать від ступеня впевненості службовців у тому, що вони мають контроль над результатами своїх зусиль, так само як і над здатністю менеджера ідентифікувати бажану нагороду. Ці обидва параметри міняються в різних культурах. Хоча теорії очікувань явно збагатили наше розуміння мотивації, вони – однаковою мірою явно культурно обумовлені.

Недавнє дослідження нашого розуміння мотивації підкреслює: незалежно від того, що вважається рушійною силою – попередня підтримка, задоволення потреби, чи очікування майбутньої вигоди, індивідуум є раціональним максимізатором особистої корисності. На жаль, цей індивідуалістичний, прагматичний погляд на мотивацію має сумнівну застосовність поза Сполученими Штатами й може бути фундаментальним недоліком в теоріях мотивації, які виникли в США.

Наприклад, у країнах, де домінує індивідуалізм, службовці розглядають свої відносини з організацією з погляду розрахунку, тоді як у колективістських суспільствах зв'язки між індивідуумом й організацією мають моральний компонент. Очевидно, що люди стають відданими організаціям в індивідуалістичному суспільстві зовсім з інших причин, ніж у колективістських суспільствах. Службовці з колективістськими цінностями почувають свої обов'язки перед організаціями через зв'язки з менеджерами, власниками і співробітниками (колективізм), і набагато менше – через характер роботи чи специфічні схеми компенсації (індивідуалістичні стимули). Зважаючи на їхню індивідуалістичну орієнтацію, не дивно, що Сполучені Штати мають найбільшу кількість фірм, що займаються пошуком вищого виконавчого персоналу, і найвищий у світі рівень мобільності серед менеджерів вищої й середньої ланки управління.

Люди в різних культурах відрізняються за їхньою упевненістю в тому, який контроль вони мають над своїм довкіллям. Більшість американців абсолютно впевнені у своєму праві керувати навколишнім середовищем. Американські менеджери вважають, що вони безпосередньо впливають на світ, в якому вони працюють (тобто вони мають високий рівень внутрішньої влади). Американці думають, що «там, де є бажання, є й спосіб його досягнення». Багато менеджерів, навпаки, в інших частинах світу думають, що вони тільки частково контролюють своє навколишнє робоче середовище й результати своєї власної поведінки (тобто вони приписують причини деяких подій зовнішнім обставинам). Наприклад, мусульманські менеджери переконані, що все відбувається тільки за згодою Бога на те, щоб так трапилася (зовнішня влада); для латиноамериканських менеджерів

важливо бути з відповідної родини й соціального класу (зовнішня влада); гонконгські китайці бачать елемент «везіння», чи удачі у всіх угодах (зовнішня влада); тоді як більшість американських менеджерів думає, що важка робота сприяє її виконанню (внутрішня влада). Теорії очікування працюють найкраще в поясненні культур, які підкреслюють внутрішню владу.

Винагороди, які люди хочуть від роботи, також дуже різні в різних культурах. Відповідно до теорії Маслоу, для одних людей важливою є безпека, для інших – приязні взаємини, а індивідуальний статус і повага (кар'єрний ріст) є домінуючими для третіх.

У своєму класичному дослідженні Sirota й Greenwood вивчили робочі цілі 19 000 службовців на великому багатонаціональному виробничому підприємстві, яке виробляє електричне устаткування і працює в сорока шести країнах, і узагальнили результати для тих двадцяти п'яти країн, де працювали, принаймні, сорок службовців, включаючи Аргентину, Австралію, Австрію, Бельгію, Бразилію, Канаду, Чилі, Колумбію, Данію, Фінляндію, Францію, Німеччину, Індію, Ізраїль, Японію, Мексику, Нову Зеландію, Норвегію, Перу, Південну Африку, Швецію, Швейцарію, Великобританію, Сполучені Штати й Венесуелу. У цих країнах п'ять найважливіших цілей стосувалися досягнення, особливо індивідуального досягнення. Наступним за важливістю було безпосереднє навколишнє середовище, загальні особливості організації й умови праці, зокрема години роботи і зарплата. Деякі з головних розходжень серед культурних груп включали:

- ☞ англomовні країни були вищими за важливістю індивідуальних досягнень і нижчими за бажанням безпеки.
- ☞ франкофонні країни, хоча й були схожими на англomовні країни, вважали більш важливою безпеку й трохи менш важливою цікаву роботу.
- ☞ північноєвропейські країни виявили менший інтерес до «просування вперед» і цілей визнання результатів їхньої роботи й зробили більший акцент на успіх роботи; крім того, вони піклувалися про людей і менше – про організації в цілому (для них було важливо те, що робота не заважає їхньому особистому життю).

- ☞ італійці й іспаномовні країни вважали індивідуальні досягнення трохи менш важливими (особливо південні європейці, які над усе оцінили гарантоване працевлаштування). Вони також підкреслили значимість додаткових пільг.
- ☞ Німеччина дала високі показники з гарантії безпеки й додаткових пільг; «просування в кар'єрі» також було названо серед найвищих показників.
- ☞ Японія показала низькі цифри в просуванні службовими сходами, але при цьому дала друге найвище місце важкій і цікавій роботі й найнижче – автономії, із сильним акцентом на гарні умови праці й дружнє робоче оточення.

Джерело: Sirota, D. & M.J.Greenwood. "Understanding Your Overseas Workforce," Harvard Business Review, vol. 14 (January-February 1971), pp. 53-60.

Теорії очікування універсальні лише тією мірою, що вони не визначають типи винагород, які мотивує дану групу співробітників. Самі менеджери повинні визначити рівень і тип винагороди, найбільш бажаний для специфічної групи людей. У той час, як висновки Сіроти й Грінвудза підтримують ідею про те, що базові людські потреби схожі, вони підкреслюють той факт, що саме культура й навколишнє середовище визначають те, як ці потреби можуть бути задоволені найкраще.

Література з міжнародного менеджменту рясніє прикладами й загальними правилами. Однак, теоретичне панування американських систем стимулювання й винагороди й спроби «пересадити» їх на інший культурний ґрунт призводить до казусів у управлінні.

Наприклад, збільшення платні специфічній групі мексиканських робітників мотивувало їх працювати менше, а не більше годин. Оскільки мексиканці пояснили: «Ми можемо тепер за менший час, чим раніше, заробити досить грошей, щоб жити й насолоджуватися життям [одна з їхніх первинних цінностей]. Тепер ми не повинні працювати так багато годин». В іншому прикладі менеджер-експатріант у Японії вирішив просунути по службі на посаду менеджера одного зі своїх комерційних представників, японця (винагорода статусом). На превеликий подив боса-експатріанта, просування по службі знизило якість роботи нового менеджера-японця. Чому? Японець має високу потребу в гармонії, прагне мати гармонійні стосунки зі своїми

колегами по роботі. Просування по службі (індивідуалістична нагорода) відокремилася від його колег, збентежило його, і тому зменшило його мотивацію до роботи.

Якщо коректувати теорії мотивації з урахуванням, по-перше, ступеня впевненості менеджерів у своїй здатності управляти своїм робочим оточенням і, по-друге, культурно специфічних типів бажаної винагороди, то ці теорії можуть працювати й за межами Сполучених Штатів, навіть у країнах, настільки культурно не схожих на США, як Японія.



Хоча в різних культурах світу базові людські потреби схожі, саме культура й навколишнє середовище визначають те, як ці потреби можуть бути задоволені найкраще.

Культурна обумовленість теорій мотивації

Більшість теорій мотивації, які використовують сьогодні, були розроблені в Сполучених Штатах американцями й щодо американців. Решта відомих теорій мотивації однаково перебувають під сильним впливом американських теоретичних досліджень. Сильний акцент американців на індивідуалізм спричинив появу теорій очікування й справедливості для пояснення мотивації: теорій, які підкреслюють раціональну, індивідуальну думку як першооснову людської поведінки. Особлива увага, яку приділяють досягненню, не дивує, якщо враховувати готовність американців ризикувати і їхню високу турботу про виконання роботи. Саме через це зазначені теорії не пропонують універсальних пояснень мотивації; швидше за все, вони відображають систему цінностей американців.

Ієрархія потреб Маслоу стверджує, що люди починають на фізіологічному рівні й потім переміщуються поступово вгору ієрархією потреб. Ця ієрархія відображає цінності американської культури. У таких країнах, як Японія, Греція, і Мексика, де характеристики запобігання невизначеності сильні, потреби в безпеці будуть на вершині ієрархії потреб. Країни, які високо цінують характеристики якості життя – Данія, Швеція, Норвегія, Нідерланди, і Фінляндія – поставили б соціальні потреби на вершину. Можна припустити, наприклад, що робота групи буде мотивувати службовців більше, коли культура країни високо цінує критерій якості.

Інше поняття мотивації, що має очевидний американський ухил, – це потреба досягнення. Думка про те, що потреба у високих досягненнях діє як внутрішній фактор мотивації, припускає дві культурні характеристики – готовність прийняти помірний ступінь ризику (що виключає країни із сильними характеристиками запобігання невизначеності) і заклопотаність виконанням роботи (що застосовано практично тільки до країн із сильними характеристиками якості життя). Така комбінація має місце в англо-американських країнах, наприклад США, Канада й Великобританія. З іншого боку, ці характеристики практично відсутні в таких країнах, як Чилі й Португалія.

Визначення цілей також є культурно обумовленим. Американський підхід до визначення цілей припускає, що підлеглі будуть розумно незалежні (не занадто високі показники дистанції влади), що менеджери й підлеглі будуть шукати стимулюючі цілі (низькі показники в запобіганні невизначеності) і що виконання роботи вважають важливим (високі показники якості життя). Однак ці рекомендації з визначення мети навряд чи збільшать мотивацію в таких країнах, як Португалія й Чилі, де існують протилежні умови.

На жаль, і американські, і неамериканські менеджери схильні розглядати американські теорії як кращий чи єдиний спосіб зрозуміти мотивацію. Вони ж такими не є. Американські теорії мотивації, хоча й прийнято вважати універсальними, не можуть забезпечити універсально прийнятні пояснення поведінки співробітників за межами Сполучених Штатів. Тому необхідно вживати заходів проти простого насадження внутрішніх американських теорій управління в багатонаціональні методи ведення бізнесу.

Ставлення до роботи в різних культурах

Тепер подивимося на ставлення співробітників до свого робочого місця й до того, чого хочуть від них керівники. У людей на робочому місці існують певні думки і не потрібно проводити спеціальні дослідження, щоб їх з'ясувати. Їх чути повсюди: «Менеджери не повинні тісно спілкуватися зі своїми підлеглими»; «Невеликий конфлікт тут навіть корисний – він тримає всіх у тонусі»; «Я думаю, що немає яких-небудь законних виправдань тому, що президент цієї компанії заробляє мільйон доларів на рік»; «Для мене кращий начальник – це той, хто мене не чіпає!» і т.п. Дуже важливо зрозуміти, що ці думки, які ми називаємо цінностями й ставленнями, не позбавлені змісту. Варто подивитися, як національні

цінності й ставлення впливають на задоволеність співробітників своєю роботою.



Термін «**задоволеність роботою**» визначає загальне ставлення людини до свого робочого місця.

Людина з високим рівнем задоволеності роботою відрізняється позитивним ставленням до неї, у той

час, як у людини, незадоволеної своєю роботою, ставлення до неї негативне. Коли люди говорять про ставлення людини до роботи, найчастіше вони мають на увазі задоволеність нею.

Значення роботи в житті людини

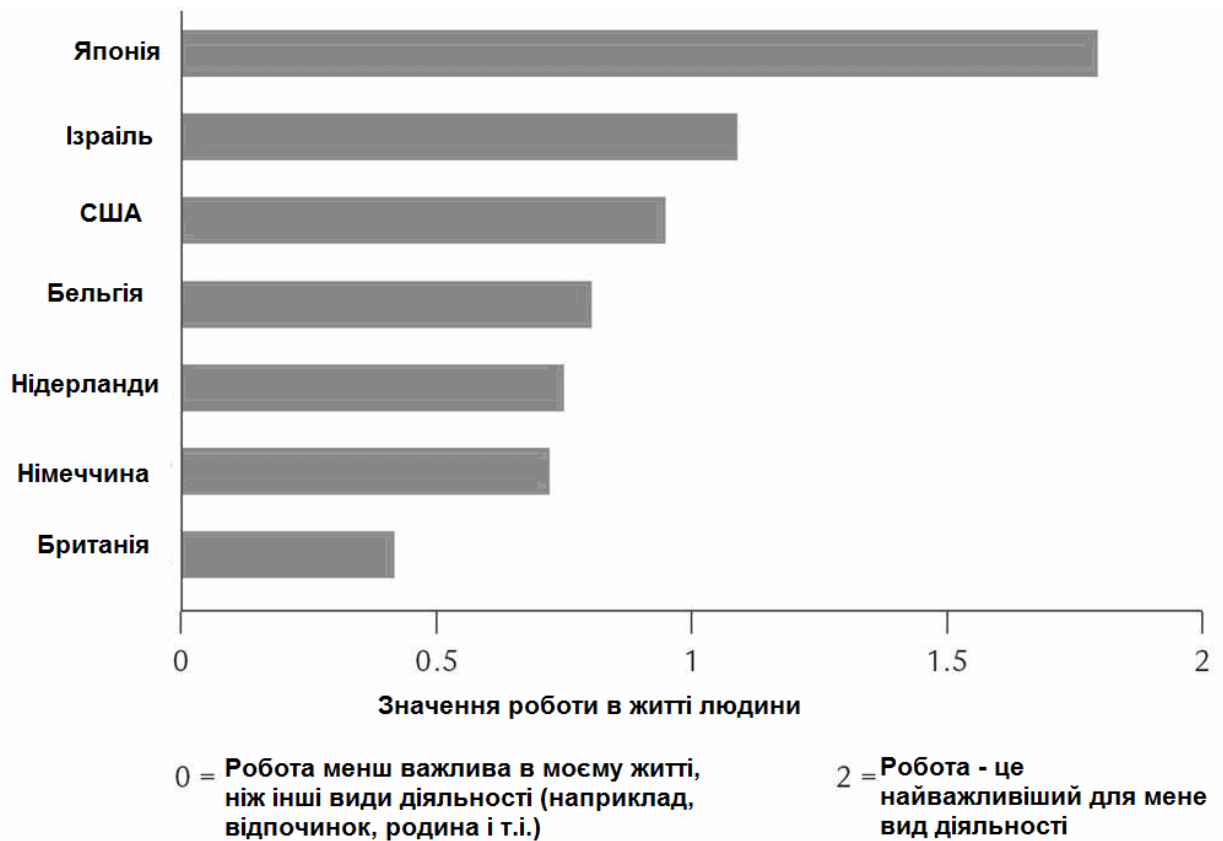
Яке значення має робота в житті людини? Звичайно, це, насамперед, – економічна необхідність. Люди працюють, щоб забезпечити собі необхідний прибуток, одержати задоволення від цікавої діяльності, щоб мати можливість спілкування з іншими людьми, почувати себе корисним суспільству, щоб бути чимось зайнятими, набути статус і престиж.

Однак на формування ставлення того чи іншого народу до своєї трудової діяльності вплинула його культура. Навіть слова, якими різні народи називають роботу, несуть оцінне забарвлення: в Іспанії слово «negocio» буквально означає «відсутність відпочинку», в Таїланді слово «ngan» значить «гра», а в Україні «р-гасіо» – «робити з розумом».

Велика мережа готелів вирішила відкрити новий готель на Таїті. Розроблювач уклав контракт із таїтянином, майстром з вирізання великих дерев'яних тотемів. Готель хотів установити безліч цих тотемів для створення «атмосфери» на своїй території. Таїтянин назвав ціну за перший тотем, а потім за кожен наступний тотем називалася все більша й більша ціна. Це здивувало замовника, який заявив, що так «бізнесом не займаються. Хіба таїтянин не розуміє знижки за кількість?» Таїтянський ремісник, однаково здивований, також спробував пояснити: «Ні, це ви не розумієте. Вирізання першого тотема – це втіха. Вирізання кожного додаткового тотема менш захоплююче».

Значення роботи в житті людини відрізняється в різних країнах й в різних культурах. Деякі цінують роботу дуже високо і вважають, що робота посідає чільне місце в їхньому житті. Значимість роботи, її «центральність» у житті людини визначається культурними цінностями співтовариства,

родини й релігії. Деякі суспільства заохочують людей працювати й відкладати гроші на майбутнє; інші припускають, що люди мають право працювати тільки тоді, коли це має для них значення. Дослідження показали, що навіть економічно високо розвинені країни неоднорідні за їхнім сприйняттям ролі роботи в житті людини (див. Рис. 7.3). У порівнянні з японцями, наприклад, британці продемонстрували, що робота як складова їхньої життєвої діяльності менш важлива.



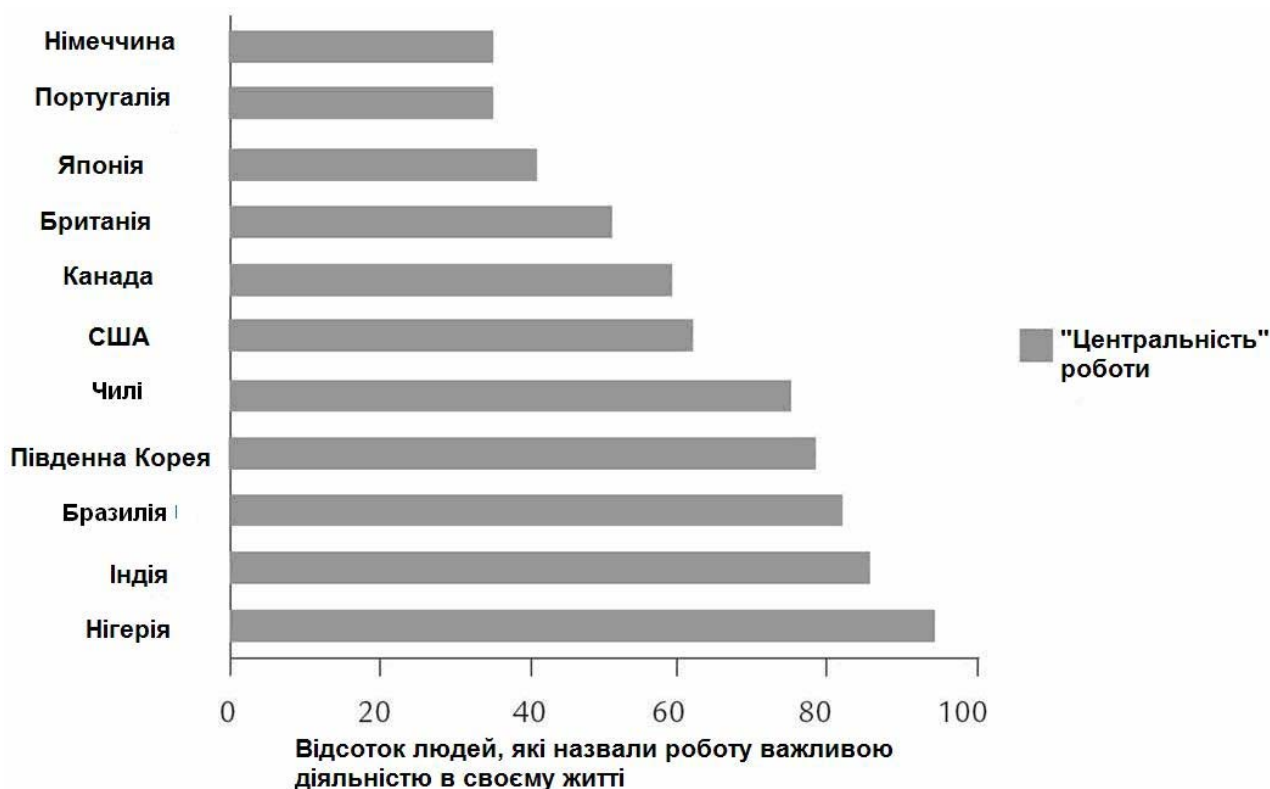
Джерело: складене на підставі Meaning of Work (MOW) International Research Team. 1987. The Meaning of Working: An International Perspective. New York: Academic Press.

Рис. 7.3 – «Центральність» роботи в житті людини

Аналогічне дослідження мічиганських вчених, що порівнює опитування громадської думки із приводу цінностей у світі й у Європі, показало, що менше 40% німців і португальців назвали роботу важливою діяльністю у своєму житті. І хоча Японія й Великобританія, за результатами даного дослідження, показали близькі результати (див. Рис. 7.4), значимість роботи в таких країнах, як Нігерія, Індія, Бразилія й Південна Корея, досить висока.

Різні країни мають різне уявлення й щодо цілей роботи. Інакше кажучи, важливість таких понять, як зарплата, умови праці, гарантія зайнятості тощо, змінюється залежно від розглянутої культури.

Як свідчать дослідження (див. Рис. 7.5), можливість одержання доходу є пріоритетною в створенні позитивного ставлення до роботи в країнах з перехідною економікою, таких як Азербайджан, Литва й Україна, і в багатьох країнах, що розвиваються, наприклад, в Індії. У той же час колективні культури й соціальні демократичні держави ставлять на перше місце можливість спілкуватися з людьми й можливість самореалізації.



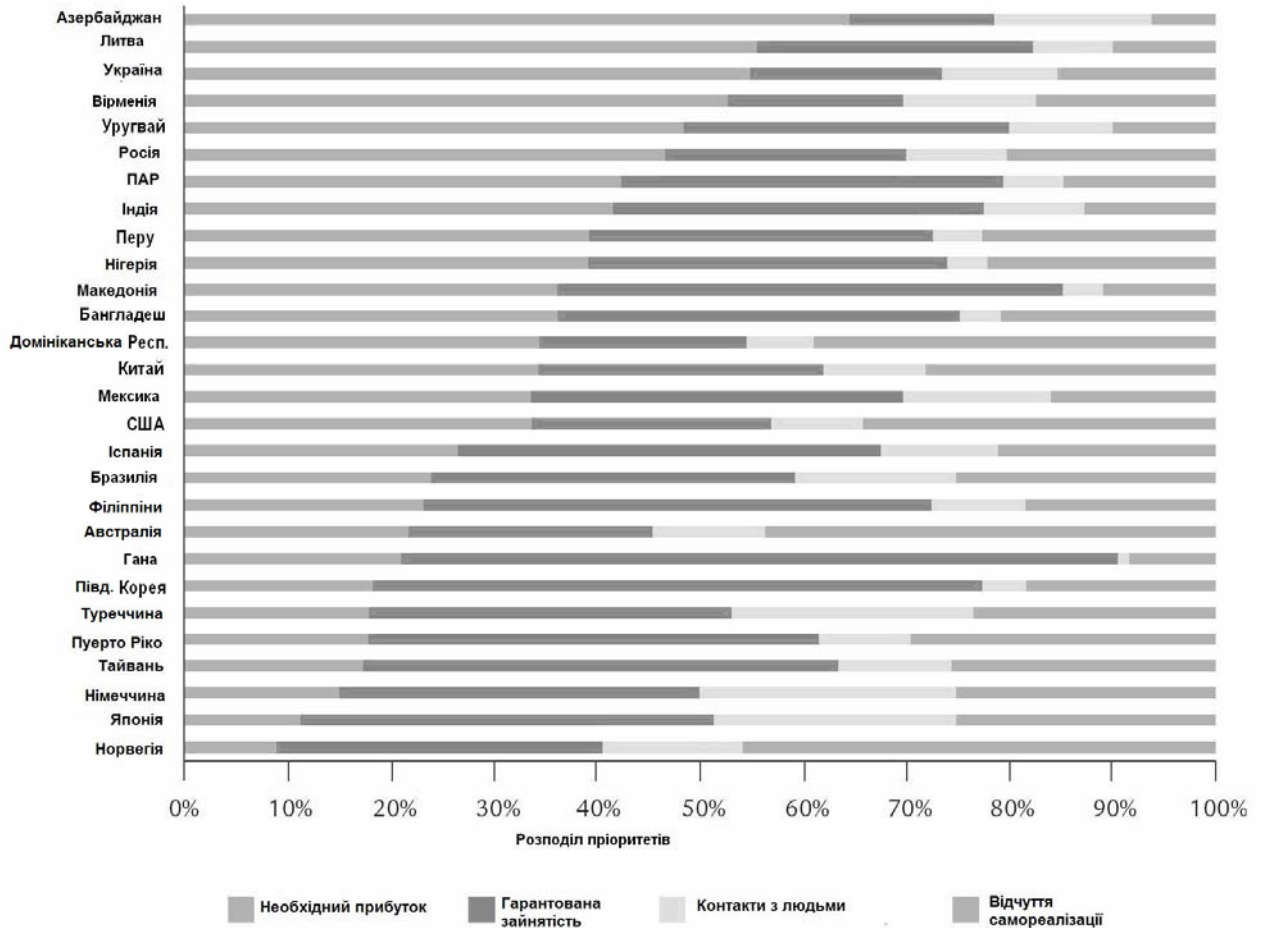
Джерело: розрахунки за оригінальним даними Inglehart, Ronald, et al. 2000 World Values Surveys and European Values Surveys, 1981-1984, 1990-1993 й 1993-1997. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research [producer], 2000. Ann Arbor, Mich.: Inter-university Consortium for Political and Social Research [distributor].

Рис. 7.4 – Сприйняття роботи як важливої діяльності в житті

Опитування представників 50 країн про цілі, які вони прагнуть реалізувати на своєму робочому місці, показало, що 73 % цінують можливість одержати гарну відпустку, 53 % – можливість використати ініціативу й зручні години роботи, 50 % – престижну роботу, 46% – відповідальну роботу, 42% – досягнення, 39% – цікаву діяльність, 36% – реалізацію своїх здібностей, і тільки 30% цінують гарантію зайнятості й 19% – гарну зарплату.

Звичайно, пріоритети в ранжуванні цих цілей істотно відрізняються від країни до країни. Дослідження дев'яти країн з ранжування факторів, важливих для позитивного ставлення до роботи (див. Рис. 7.6) показало, що хоча різні народи цінують щедрі відпустки як винагороду, японці, наприклад, взагалі не згадують цей фактор як важливий для визначення

свого ставлення до роботи. Другі позиції в рейтингу істотно відрізняються: якщо в Китаї й у Росії віддають пріоритет таким факторам, як відповідальність і можливість виявити ініціативу, то в Німеччині й США важливий той факт, що робота – престижна, а в Туреччині й Перу – те, що робота цікава.

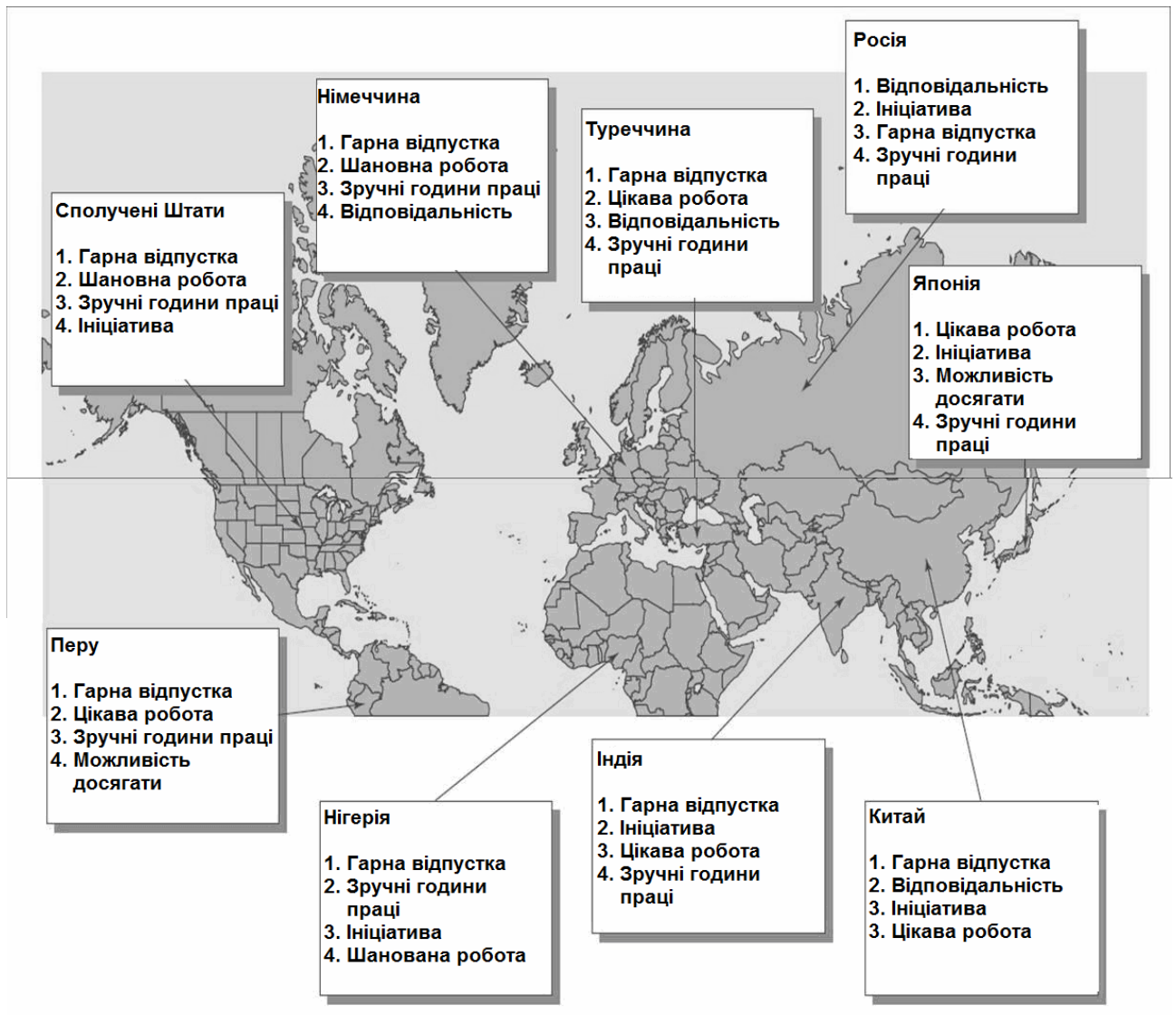


Джерело: розрахунки за оригінальним даними Inglehart, Ronald, et al. 2000 World Values Surveys and European Values Surveys, 1981-1984, 1990-1993 й 1993-1997. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research [producer], 2000. Ann Arbor, Mich.: Inter-university Consortium for Political and Social Research [distributor].

Рис. 7.5 – Пріоритети у формуванні позитивного ставлення до роботи

Відповідно до інших досліджень британці, бельгійці й американці цінують у своєму робочому місці цікаву роботу, оплату праці й гарантію зайнятості, у той час як голландцям важливо відчувати себе незалежно, мати цікаву роботу й гарні відносини з колегами. Для ізраїльтян робота буде привабливою, якщо вони насамперед можуть відповідати вимогам професії й робочого місця й створити гарні відносини з колегами, а лише потім береться в розрахунок оплата праці. Німецькі ж респонденти назвали оплату праці першим фактором, а потім відповідність робочому місцю й наявність цікавої роботи. Для японців

найважливішим виявилася відповідність вимогам професії й робочого місця й наявність цікавої роботи.



Джерело: розрахунки за оригінальним даними Inglehart, Ronald, et al. 2000 World Values Surveys and European Values Surveys, 1981-1984, 1990-1993 і 1993-1997. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research [producer], 2000. Ann Arbor, Mich.: Inter-university Consortium for Political and Social Research [distributor].

Рис. 7.6 – Ранжування важливих характеристик роботи з 9 країн

Далеко не у всіх країнах робота посідає центральне місце й поглинає більшу частину життя людини, хоча всі народи намагаються отримати від неї певні вигоди.

Таким чином, робота посідає центральне місце й поглинає більшу частину життя людини далеко не у всіх країнах. При цьому очевидно, що всі люди сподіваються одержати від

роботи деякі вигоди. І перший крок до успішних стратегій мотивації полягає в тому, щоб зрозуміти розходження у ставленні до роботи в різних країнах і культурах.

Цінності й задоволеність роботою

Перш ніж з'ясувати, яким чином можна впливати на ставлення співробітника до своєї роботи, необхідно розглянути, яким чином це ставлення формується. Ми вже з'ясували вплив культурних цінностей на формування відносин і поведінку в главі 2.

Хоча існує багато різних ставлень до роботи, задоволеність роботою є центральною складовою, що привертає найбільшу увагу менеджерів і соціологів. Можна визначити задоволеність роботою як приємне почуття, що «виникає зі сприйняття того, що чиясь робота реалізує чи дозволяє йому реалізувати свої важливі цінності, пов'язані з роботою» (Едвін Лок). Це визначення відображає три важливих аспекти задоволеності роботою. По-перше, задоволеність роботою – це функція цінностей, те, «що людина свідомо чи несвідомо бажає одержати». Наприклад, в одній діловій культурі вважається цінним наймати людей і допомагати їм розвиватися, а не звільняти їх і залишати їх без роботи. По-друге, це визначення підкреслює, що різні працівники мають різні погляди на те, які цінності є важливими, що є істотним у визначенні природи й ступеня їхньої задоволеності роботою. Одна людина найвище за все цінує високу заробітну плату; інша цінує можливість подорожувати; третя ж – своє перебування в особливому географічному регіоні. Третім важливим аспектом задоволеності роботою є сприйняття. Важливо, що наше сприйняття нашого нинішнього стану співвідноситься з нашими цінностями. Людське сприйняття може не абсолютно точно відобразити реальність, і різні люди можуть розглядати ту саму ситуацію по-різному.

Людське сприйняття часто перебуває під дуже сильним впливом їхньої системи поглядів. *Система поглядів* – це стандартні положення, які служать нормою для порівняння з іншими думками, і, таким чином, визначають значення.

Наприклад, керівник компанії, що пропонує підвищення заробітної плати на 6% менеджерам нижчої ланки, може очікувати, що це зробить менеджерів щасливішими, тому що інфляція (з його погляду) становить тільки 3%. Менеджер з іншого боку, може вважати це підвищення зарплати незадовільним, тому що воно менше, ніж 9-ти процентне підвищення, яке отримав його колега, що виконує таку ж саму роботу (з погляду менеджера).

Система поглядів людини зазвичай відображає її усереднений минулий досвід. Вона може також відображати чиесь власне сприйняття чи досвід іншої людини (його референтної групи). Таким чином, цінності, сприйняття й важливість є трьома компонентами задоволеності роботою. Люди будуть задоволені своєю роботою, якщо вони вважають, що їхня робота відповідає їхнім важливим цінностям.

Огляд літератури вказує на те, що найбільш важливими факторами, що сприяють задоволеності роботою, є інтелектуально цікава й вимоглива робота, об'єктивна винагорода, що відповідає матеріально-технічному забезпеченню, й підтримка колег по роботі.

☞ *Інтелектуально цікава й вимоглива робота:* Службовці віддають перевагу тій роботі, що дає їм можливість використати їхні навички й здібності й пропонує їм різноманітні завдання, свободу й зворотний зв'язок щодо результатів їхньої роботи. Ці фактори забезпечують роботі інтелектуальну вимогливість й цікавість. Робота, що припускає невелике інтелектуальне напруження, є нудною, але коли це напруження занадто велике, виникає розчарування й почуття невдачі. В умовах помірного інтелектуального напруження більшість працівників будуть відчувати задоволення й задоволеність.

☞ *Об'єктивна винагорода:* Працівники хочуть, щоб їхня система оплати й політика просування по службі були справедливими, недвозначними й відповідали їхнім очікуванням. Коли система оплати вважається справедливою на основі вимог робочого місця, рівня індивідуальних навичок і державних стандартів оплати, вважається, що наступить задоволення роботою. Звичайно, не всі прагнуть грошей. Більшість людей із задоволенням будуть одержувати менше грошей за умови, що вони будуть працювати в бажаному для них місці чи вони будуть працювати з меншою віддачею, чи мати більшу свободу дій на роботі й у тривалості праці. Основним моментом, що зв'язує оплату праці й задоволеність, є не величина оплати, а сприйняття справедливості. Так само працівники очікують справедливої політики в просуванні по службі. Просування по службі дає можливість особистого росту, більшої відповідальності і підвищення соціального становища. Люди, які вважають, що рішення про підвищення на посаді приймаються чесно, найімовірніше одержать задоволення від своєї роботи.

- ☞ *Зручні умови праці:* Працівників хвилює їхнє робоче оточення з двох причин: особистий комфорт і створення відповідних умов для полегшення їхньої праці. Дослідження показують, що працівники віддають перевагу умовам, які не є небезпечними й незручними.
- ☞ *Підтримка колег:* Люди одержують від роботи більше, ніж просто гроші чи матеріальні досягнення. Для більшості людей робота задовольняє потребу в суспільних взаємодіях. Не дивно тому, що коли в людини дружні й підтримуючі її товариші по службі, у неї підвищується задоволеність роботою. Поведінка керівництва також є важливим чинником задоволеності.

Національна культура країни формує систему цінностей її громадян. Як було сказано раніше, американська культура зміцнює такі цінності, як досягнення, рівність і демократія. Однак не слід припускати, що ці цінності універсальні для всіх культур.

З огляду на той факт, що сьогоднішні студенти стануть завтра менеджерами, два канадських дослідники провели порівняльний аналіз цінностей, пов'язаних з роботою, у студентів, що вивчають бізнес, у французькій й англійській частинах Канади. Отримані ними дані підтримали теорію про те, що різні культурні цінності вплинули на систему цінностей студентів у кожній частині країни. Наприклад, канадці англійської частини Канади вище всього поставили такі цінності, як змагання, досягнення, незалежність і прагматизм. Франкофонні студенти, з іншого боку, на перше місце поставили такі цінності, як духовний і соціально орієнтований результат.

Інше дослідження цінностей, що порівнює американських й японських менеджерів, підтвердило тезу про розходження цінностей і підтримало більшість стереотипів про американців й японців. Американські менеджери вважають найважливішими честолюбство, дух змагання й незалежність. Японські менеджери більше цінують самоповагу, готовність прийти на допомогу і вміння прощати.

Рівень задоволеності роботою також відрізняється в різних країнах. Це чітко показують дані про японських працівників. Якщо різноманітні дослідження реєструють від 70% до 80% американських працівників, які вважають себе задоволеними своєю роботою, то опитування японських працівників показало незначні 14% молодих співробітників, які задоволені

своєю роботою. Чи існує якась пояснення настільки низькому рівню задоволеності?

Психіатр Такео Дої вважає, що прославлену працьовитість японців не можна повністю пояснити, не взявши до уваги умови, відомі як *Ki ga sumanai* [key gah sue-mah-nie], що означає щось схоже на «мій дух не задоволений». Дої відзначає, що японці протягом століть звикли відчувати почуття глибокої незадоволеності й занепокоєння доти, поки вони не закінчать будь-яку частину роботи чи не досягнуть поставленої самому собі мети. Коли поставлена ціль занадто велика чи безмежна, не буде кінця незадоволеності, яку відчують японці, і таким чином, не буде кінця їхньому почуттю обов'язку працювати в скаженому ритмі. Японія – це країна з 120 млн. незадоволених душ. Пояснення також може бути пов'язане із широко розповсюдженою практикою японських організацій доручати робітникам і менеджерам роботу, без огляду на їхні інтереси.

Навпаки, більшість американських фірм вживають значних заходів для визначення розходжень серед характеристик і переваг своїх нових працівників і потім використовують цю інформацію для прийняття рішень про призначення на посаду.

Багато іноземних компаній приходили в країни колишнього Радянського Союзу з ілюзією, що їхні місцеві співробітники будуть сповнені ентузіазмом від думки, що вони працюють на компанію з давніми традиціями й ім'ям, широко відомим за кордоном. Лояльність же українських і російських співробітників зазвичай спрямована на нижчий рівень – в основному вона пов'язана з найближчим начальником, а не з іміджем компанії. Їм важко ототожнювати себе з компанією, оскільки це не було частиною їхньої трудової етики. Працівникам важко було відчувати ентузіазм із приводу приналежності до анонімних робочих місць із такою назвою, як м'ясокомбінат №724 чи лікарня №1.

Так само існує питання про відповідальність. Воно передбачає відповідальність начальства піклуватися про свою компанію, а не про робітників. Російські й українські працівники не відчують, що успіх компанії чи її занепад залежить від них такою ж мірою, як і від керівництва.

Відданість організації – це ступінь, за яким працівник ідентифікує себе з організацією й бажає докладати зусилля на благо організації. Люди з низьким рівнем відданості організації часто

просто очікують першої ліпшої можливості покинути роботу. Часто цих людей дуже важко зацікавити.

Більшість американських роботодавців вважає, що політика управління кадрами 1980-х років могла знищити відданість робітників до компанії в 1990-х. Для того щоб подолати глобальну конкуренцію, скорочення обсягу втручання держави в економіку, захоплення однієї компанії іншою і безпрецедентний рівень корпоративного боргу, більшість компаній були змушені скоротити свої витрати на робочу силу за допомогою масових звільнень. Згідно з даними департаменту торгівлі США, 4.7 млн. робітників, які відпрацювали на своїй роботі більше ніж 3 роки, були звільнені в 1983 році. Руді Освальд, головний економіст АФЛ-ЦІО, зазначив: «більше не існує тісного зв'язку між роботодавцем і працівником». Якщо порушити питання: «у порівнянні з 10 роками тому працівники сьогодні стали більш чи менш відданими компанії?», 63% сказало б «менш», і тільки 22% сказало б «більше». Половина опитаних відповіла, що «найімовірніше вони б поміняли роботодавців протягом наступних 5 років». Таким чином, у той час як компанії США намагаються додати новий зміст участі й залученості службовців у роботу, більшість їхніх працівників показують знижений рівень відданості й залежності.

Лояльності службовців, у західному розумінні цього терміна, в Україні й Росії так само не існує, гроші – найчастіше єдина мотивація до праці й робота бачиться як відправна точка до чогось більшого. Вона може бути напруженою, якщо працівникам подобається продукція й якщо вони обожнюють свого начальника. В останньому випадку прихильність до роботи зазвичай слабшає, якщо керівник залишає цю роботу.

Російські й українські працівники розглядають іноземні компанії як надзвичайно бажане місце для роботи. Але коли вони бачать, що повинні працювати важко й довго за маленьку заробітну плату, вони можуть вирішити покинути цю роботу. Робота в місцевій компанії, де заробітна плата практично така ж, але роботи набагато менше, може виявитися для них більш привабливим варіантом. Насправді деяка частина робочої сили хотіла б повернутися до старої централізованої планової системи, коли вони майже не працювали до початку грудня, коли фабрики починали працювати у дві зміни для того, щоб виконати річний план.

Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі

Як видно з Рис. 7.7, мотивація як процес задоволення потреб на робочому місці перебуває під безпосереднім впливом національної й корпоративної культур. Вони визначають пріоритетні потреби, усвідомлювані представниками різних культур. Для одних культур почувати свою причетність до трудового колективу, бути «гвинтиком у великому робочому механізмі», набагато важливіше, ніж особисті досягнення, індивідуальна похвала начальства й просування по службі. Як ми вже відзначали вище, у країнах з перехідною економікою й у країнах, що розвиваються, де актуальні соціально-економічні проблеми, пріоритетними залишаються потреби виживання, тобто потреби нижчого порядку.

Культурні особливості визначають і те, яка поведінка вважається правильною і вітається на робочому місці. В одних культурах «трудоголізм» – це норма й ознака успішної людини й сумлінного співробітника, у той час як в інших культурах понаднормова робота – це ознака неефективності й поганої організації праці.

Культурно обумовленою є ефективність застосовуваних форм заохочення й покарання. Для колективістських культур ізоляція від трудового колективу, ігнорування людини групою – одне з найгірших покарань. Феміністські культури віддадуть перевагу додатковому вихідному, тобто можливості побути із родиною й друзями, ніж грошовій винагороді.

Вплив культур відчувається й на прихильності працівника до тієї чи іншої форми організаційної поведінки. Незадоволений працівник може навіть не розглядати можливості піти з роботи просто тому, що асоціює себе з фірмою, у якій він працює багато років, чи із друзями, якими він обзавівся за роки роботи у фірмі. У роки перебудови американці щиро дивувалися поведженню українських громадян, які день у день довгі місяці справно приходили на свої робочі місця й виконували свої робочі обов'язки, незважаючи на те, що їм весь цей час підприємство, що перебувало в глибокій кризі чи на грані банкрутства, не платило зарплату. Українців же не дивують факти, коли фахівець, запрошений на підвищення в Київ, з дуже гарними перспективами, зарплатою й квартирою, відмовляється від цієї можливості, не бажаючи кидати свій трудовий колектив, з яким він працював пліч-о-пліч багато років і члени якого стали друзями.

Культура й соціальне оточення, таким чином, впливають на те, яке значення має робота в житті людей, які форми поведінки вважаються прийнятними для задоволення своїх потреб й які реакції можливі на цілеспрямовану поведінку.



Джерело: Складено на підставі - Hellriegel, Don, John W.Slocum, Jr., & Richard W.Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. 9th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western; Kanungo, Rabindra N., & Richard W.Wright. 1983. "A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes." *Journal of International Business Studies*. Fa; 115-129.

Рис. 7.7 – Вплив культурного контексту на процес мотивації

Очевидно, що представники різних народів надають різного значення потребам, які можна задовольнити на робочому місці. Навіть за наявності подібних потреб рівень прагнень співробітників у різних культурах будь-що-будь задовольнити ці потреби може бути різним.

Ще один приклад на додаток наведеним вище: дослідження джерел задоволення на робочому місці в 7 країнах (1991) показало, що в Німеччині, Голландії й США пріоритет має цікава робота, у Китаї, Ізраїлі й

Кореї – досягнення, а в Угорщині – підтримка безпосереднього начальника. Потреби самоактуалізації пріоритетні в США, Голландії, Кореї. Німці також одержують задоволення на роботі за наявності значимої роботи, можливості використати свої здібності, підтримки начальства й колег, гарантованої зайнятості й пільг. Китайцям для позитивного ставлення до своєї роботи важливо мати і можливість використати свої здібності, цікаву роботу й повагу. А в Угорщині, поряд з використанням здібностей, досягненнями й цікавою роботою, співробітників задовольняють визнання їхніх заслуг і зарплата (див. Таблицю 7.1).

Таблиця 7.1 – Джерела задоволення на робочому місці в різних країнах.

Джерела задоволення на робочому місці	Китай	Німеччина	Голландія	Угорщина	Ізраїль	Корея	США
<i>Потреб у само актуалізації</i>							
➤ Успіх	С	С	В	Н	В	В	В
➤ Використання здібностей	В	В	В	В	С	В	В
➤ Важлива робота	С	В	С	С	С	С	С
➤ Досягнення	№1	С	В	В	№1	№1	В
➤ Цікава робота	В	№1	№1	В	В	В	№1
<i>Потреб у визнанні</i>							
➤ Визнання	С	Н	С	В	С	С	С
➤ Вплив	С	Н	С	Н	Н	Н	Н
➤ Повага	В	С	С	С	В	Н	В
<i>Соціальних потреб</i>							
➤ Підтримка колег	С	В	В	С	С	В	Н
➤ Підтримка начальника	С	В	С	№1	В	В	С
➤ Взаємодії	Н	Н	С	С	Н	Н	Н
<i>Потреб у безпеці</i>							
➤ Умови праці	Н	Н	Н	С	Н	С	Н
➤ Пільги	Н	В	Н	С	С	С	С
➤ Гарантія зайнятості	Н	В	С	С	Н	В	С
<i>Фізіологічних потреб</i>							
➤ тарифна заробітна плата	Н	С	Н	В	С	С	Н

В = високий рівень; С = середній рівень; Н = низький рівень.

Джерело: Адаптоване з Elizur, Dov, Ingwer Borg, Raymond Hunt, and Istvan Magyari Beck. 1991. "The structure of work values: A cross-cultural comparison." *Journal of Organizational Behavior*. 12: 21-38.

Використовуючи параметри Герта Хофстеда, можна відзначити, що в країнах з високим рівнем дистанції влади (такі як Мексика, наприклад) домінуючими мотиваторами на робочому місці є прагнення відповідати прийнятним нормам і правилам та виконувати свої моральні обов'язки перед лідерами. Культури з високим рівнем індивідуалізму як стимули до підвищення якості праці використовують інтелектуально вимогливу

роботу, успіх і самостійність. У країнах з високим рівнем запобігання невизначеності (таких як Бельгія) домінуючими факторами в мотивації персоналу є гарантія зайнятості і ясна ієрархічна структура організації. Культурні цінності, що розміщуються високо за шкалою мужності (Японія), головним чином мотивують своїх службовців оплатою праці, можливостями підвищення кваліфікації й навчання і досягненнями.

За наявності питань і критичних коментарів, які викликають існуючі теорії мотивації, особливо в управлінні транснаціональними корпораціями й у розв'язанні кроскультурних проблем управління, було б нерозумно просто відкинути їх через непотрібність. Вирішуючи для себе завдання управління багатокультурною робочою силою й прагнучи максимально практично використати ці теорії для кроскультурного контексту, менеджер має визначити:

- ☞ які функції виконує робота і яке місце приділяється їй у житті представників місцевої культури;
- ☞ які потреби домінують у життєвих установках співробітників у різних культурах (теорія Маслоу).

При цьому варто враховувати, що джерела задоволення тих самих потреб можуть істотно відрізнятися. Також необхідно розуміти, що можливості робочого місця задовольнити ті чи інші потреби співробітників обмежені.

Має сенс визначити ті результати роботи, що становлять цінність для даної культури (теорія очікувань) і користуватися культурно прийнятними способами переконання співробітників у тому, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів.

Що вважається справедливим (теорія справедливості) – залежить від норм, прийнятих у тій чи іншій культурі, які дуже відрізняються. Розподіляючи винагороди за працю, варто пам'ятати про три принципи:

- ☞ принцип справедливості (усім – за результатами праці), що переважає в індивідуалістських культурах
- ☞ принцип рівності (усім – нарівно), що переважає в колективістських культурах, і
- ☞ принцип потреб (за індивідуальними потребами).

Фахівці відзначають, що теорія постановки цілей (вплив чітко сформульованих і поставлених цілей на виконання роботи щодо їх досягнення) у принципі працює незалежно від культури. Однак для досягнення цілей потрібно дві умови – прихильність до мети, незалежно від того, чи поставлена мета самим виконавцем, чи вона йому призначена, і власна результативність виконавця, віра в те, що він здатний досягти поставленої мети. Обидві ці умови – культурно залежні: прихильність працівника до мети залежить від того місця, яке посідає ця мета в його особистій, культурно обумовленій системі цінностей; віра у свою здатність досягти поставленої мети перебуває під прямим впливом ставлення даної культури до навколишнього світу (порівн. наприклад, сподівання на волю Аллаха в мусульманському світі).

Беручи до уваги той факт, що людські цінності розрізняються в різних культурах, менеджери можуть використати огляд цінностей Мілтона Рокіча для того, щоб оцінити потенційних працівників і визначити, чи збігається їхня система цінностей з домінуючими цінностями даної організації. Діяльність працівників і задоволеність найімовірніше буде вищою, якщо їхня система цінностей підходить організації. Наприклад, людина, яка високо цінує творчий підхід, незалежність і волю, навряд чи підійде організації, що вимагає беззастережного підпорядкування від своїх працівників. Менеджери схвалюють, позитивно оцінюють і нагороджують тих працівників, які «підходять», і найімовірніше працівники будуть задоволені, якщо вони будуть розуміти, що вони відповідають умовам даної організації. Це має привернути увагу менеджменту до того, що під час підбору нових кадрів варто прагнути знайти таких кандидатів на робоче місце, які матимуть не тільки здібності, досвід, прагнення до роботи, але й систему цінностей, сумісну із цінностями організації.

Дослідження свідчать, що групова постановка цілей у колективістській культурі буде більш ефективною, ніж постановка мети, що виходить від однієї людини. У країнах з високою дистанцією влади робітники краще сприймають мету, сформульовану вищим керівництвом. У культурах із сильним проявом індивідуалізму співробітники більшою мірою впевнені у своїй власній спроможності досягти будь-яких цілей, що поставлені і ними самими, і їхніми керівниками. Оскільки постановка цілей як мотиватор більш ефективна за наявності зворотного зв'язку про успішність дій співробітника по досягненню мети, у кроскультурному контексті менеджеріві необхідно мати у своєму розпорядженні арсенал культурно прийнятних форм ефективного зворотного зв'язку.

Використання теорії підкріплення чи навчання в кроскультурному контексті свідчить, що повсюдно працює позитивне підкріплення. Основними труднощами для менеджера-практика в багатонаціональних умовах є визначення того, які форми заохочення прийнятні як підкріплення, і які з них культурно прийнятні й законні. Важливо зрозуміти, які заходи підлеглі в даній культурі вважають заохоченням: очевидно, що методи мотивації персоналу, ефективні на головному підприємстві в США, можуть не працювати на дочірньому підприємстві тієї ж фірми в Японії. У культурах, де люди вірять у те, що їхню долю визначає Бог, ця теорія мотивації також набагато менш ефективна. Культури, що цінують статус людини більше, ніж особисті досягнення, думають, що успіх належить усім, хто, так чи інакше, залучений у роботу, і заохочення повинно розподілятися між всіма пропорційно статусу кожного.



Таким чином, наше знання культурних особливостей країни партнера дозволяє нам виробити прийнятний арсенал методів організації й стимулювання персоналу, максимально використовуючи існуючі переваги теоретичної думки в галузі мотивації.

Висновки

У сучасній науці управління мотивації приділяється провідна роль. Незважаючи на наявність різних теорій і моделей, керівникам організацій не варто шукати в них готових рецептів стимулювання співробітників до ефективної діяльності, але, засвоївши для себе їх основні положення, необхідно виробити свою програму мотивації персоналу. Варто також зрозуміти, що на кожному конкретному підприємстві повинна бути своя специфічна програма, у якій би враховувалися всі особливості діяльності компанії, у тому числі й особливості її національного оточення й корпоративної культури.

У наш час неможливо досягти успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу. А в кроскультурному контексті ця проблема набуває певних особливостей, які необхідно усвідомлювати для вироблення культурно адаптованої ефективної програми стимулювання праці.

Здійснення таких програм завжди вимагає великих витрат, але ефект, що вони можуть принести, значно більший. Адже саме співробітники є головним ресурсом будь-якої компанії. Ефективність їхньої роботи визначає результат діяльності організації. Досягти найбільшої віддачі

можна тільки в тому разі, якщо вигоду від праці працівника має й компанія, і він сам. Тому для досягнення найкращих результатів роботи компанії необхідно знайти ті мотиви, які рухають кожним співробітником у його трудовій діяльності, і створити йому такі умови, щоб він міг і хотів виконувати поставлені перед ним завдання.



Поміркуйте:

1. Які аргументи можна навести на підтримку твердження «Мотивація – культурно обумовлена»?
2. Чому існуючі теорії мотивації не завжди пояснюють процеси стимулювання праці в різних культурних контекстах?
3. Чому у Швеції й Данії цінують якість життя вище, ніж продуктивність? Чому в Японії гарантія зайнятості й довічна зайнятість більш важливі, ніж дуже цікава чи стимулююча робота?
4. Якої корекції вимагає двофакторна теорія Герцберга в кроскультурному контексті?
5. Як проявляються теорії очікувань у різних культурах? Які практичні рекомендації для керівників можна дати на підставі цих культурних проявів?
6. Використовуючи наведені вище висновки дослідження Sirota й Greenwood (див. стор. 214-215), поясніть, які культурні цінності лежать в основі результатів, виявлених на основі аналізу культурних груп?
7. Чому спроби «пересадити» американські системи стимулювання й винагороди на інший культурний ґрунт здатні викликати управлінські негаразди? Наведіть приклади.
8. Яким чином задоволеність роботою є культурно обумовленою? Наведіть приклади. Які національні цінності впливають на задоволеність роботою в різних культурах?
9. Як відрізняються в різних культурах погляди на значення роботи в житті людини?

10. Чому японці, на відміну від американців, здебільшого не задоволені своєю роботою? Які фактори впливають на задоволеність роботою в Україні? Як впливає культура на ранжування цих факторів? Наведіть приклади.
11. Як відрізняються джерела задоволення тих самих потреб у різних культурах?
12. Сформулюйте практичні поради українському менеджеру, користуючись кроскультурним аналізом існуючих теорій мотивації та особливостями українського менталітету (див. Довідково-інформаційні дані).

КРОСКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- *Особливості міжнародних переговорів*
- *Фактори успіху міжкультурних переговорів*
 - ☞ *Особисті якості тих, що ведуть переговори*
 - ☞ *Контекст переговорів*
 - ☞ *Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід*
 - ☞ *Тактика переговорів*

Спільні підприємства, злиття й поглинання, угоди про ліцензування й поширення продукції, продаж продукції й аспекти сервісного обслуговування – всі подібні між-організаційні взаємини припускають процес міжособистісних переговорів. З ростом питомої ваги закордонної торгівлі зростає частота ділових переговорів між представниками різних країн і культур. Щоб успішно вести переговори, бізнесменам потрібно знати, як впливати і як спілкуватися з тими, хто належить іншим культурам.

Усе більше з'являється публікацій, які описують міжнародні стилі ведення переговорів. Очевидно, що росіяни починають обговорювати торгівельну угоду із зовсім інших очікувань і підходів, ніж араби. А арабський стиль ведення переговорів не схожий на американський. Росіяни, араби й американці ведуть переговори зовсім по-різному. Росіяни, як показано в Таблиці 8.1, зазвичай використовують аксіоматичний підхід до ведення переговорів: вони основувають свої аргументи на ustalених ідеалах. Росіяни в цілому не розраховують на тривалий розвиток співробітництва зі своїми торговельними партнерами й, таким чином, не бачать особливої необхідності в побудові відносин. Що стосується процесу переговорів, росіяни роблять мало поступок і розглядають поступки своїх опонентів як на ознаку слабкості. Вони часто починають із екстремальних позицій, зневажаючи крайніми строками, і, через свої дуже обмежені повноваження, часто радяться з начальством.

ТАБЛИЦЯ 8.1 – Національні стилі переконання.

	Північно-американці	Араби	Росіяни
<i>Основний стиль переговорів</i>	Фактичний: апелюють до логіки	Афективний: апелюють до емоцій	Аксіоматичний: апелюють до ідеалів
<i>Конфлікт: аргументи опонентів зустрічають</i>	Об'єктивними фактами	Суб'єктивними почуттями	Усталеними ідеалами
<i>Пропозиція поступок</i>	Маленькі поступки робляться відразу для встановлення відносин	Поступки робляться протягом переговорів як частина процесу торгу	Якщо робляться, то дуже мало
<i>Реакція на поступки опонентів</i>	Зазвичай відповідають поступкою на поступки опонента	Майже завжди відповідають поступкою на поступки опонента	Поступки опонентів розглядаються як слабкість і на них майже ніколи не відповідають
<i>Взаємини</i>	Короткострокові	Довгострокові	Відносини не тривають
<i>Вплив</i>	Великий	Великий	Обмежений
<i>Початкова позиція</i>	Помірна	Екстремальна	Екстремальна
<i>Строки виконання</i>	Дуже важливі	Непостійні	Ігноруються

На відміну від росіян, араби зазвичай використовують емоційний підхід до ведення переговорів: вони протиставляють аргументам своїх опонентів емоційні твердження, основані на суб'єктивних почуттях. Араби в цілому прагнуть до встановлення тривалих відносин зі своїми торговельними партнерами. Таким чином, вони часто готові робити поступки протягом процесу переговорів і майже завжди відповідають поступками на поступки опонентів. Більшість арабів не почувають себе обмеженими часом чи владою; вони часто дуже вільно ставляться до строків виконання, і їм рідко бракує широких повноважень, необхідних для обговорення й досягнення угод із всіх питань, що виникають у ході переговорів.

Американці відрізняються як від росіян, так і від арабів. Американці зазвичай використовують фактичний підхід до ведення переговорів: вони намагаються протиставити аргументам своїх опонентів логічні твердження, основані на об'єктивних фактах. Американці будуть іти на невеликі поступки на початку переговорів у спробі побудувати взаємини, і вони в цілому очікують, що їхні торговельні партнери будуть діяти так само. Американці, яких неможна запідозрити у недбалому ставленні до часу й повноважень, сприймають строки виконання дуже серйозно й мають дуже широкі повноваження на переговорах.

Що ж відбувається, коли росіяни починають вести переговори з арабами чи американцями? Хто переконує кого, коли стилі ведення переговорів відрізняються? Хто перемагає, коли процеси ведення переговорів – самі правила гри – визначені по-різному? Як можна одержати від іноземних партнерів те, що потрібно? Для досягнення успіхів у міжнародному кроскультурному середовищі учасники переговорів повинні зрозуміти й вирішити ці питання.

Особливості міжнародних переговорів



Переговори – це процес, у якому як мінімум два компаньйони з різними потребами й поглядами пробують досягти взаємної згоди. Переговори стають **міжкультурними**, коли учасники належать різним культурам й, отже, думають і поводяться по-різному.

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

потребами й поглядами пробують досягти взаємної згоди. Переговори стають міжкультурними, коли учасники належать різним культурам й, отже, думають і поводяться по-різному. Всі міжнародні переговори є кроскультурними. Деякі місцеві переговори, які охоплюють дві чи більше етнічні групи, також кроскультурні. Таким чином, і сінгапурський бізнесмен, що обговорює контракт про сировину із бразильцем, і чиновник Об'єднаних Націй, що веде офіційні переговори з послами про порядок денний переговорів про роззброювання, і мексиканські виконавчі директори, що обговорюють спільне підприємство зі шведами, і бельгійці, що говорять французькою й фламандською, визначаючи законодавство про національні мови, – всі вони ведуть кроскультурні переговори.

Значення переговорів визначається тим, що це діяльність, яка зв'язує стратегічне планування з реалізацією планів. Тому не випадково, що вміння вести переговори повсюдно розглядається як одне з найважливіших у міжнародній комерційній діяльності.

Міжнародні переговори відображають всю складність місцевих переговорів з додаванням культурної розмаїтості. Згідно з Перламаттером, професором Вартонської школи бізнесу, міжнародні менеджери витрачають більше 50 відсотків свого робочого часу на ведення переговорів. Переговори важкі із усіх причин, за якими важка кроскультурна комунікація.

Як показано в таблицях 8.1 й 8.2, стилі ведення переговорів серйозно відрізняються в різних культурах. Країни відрізняються за такими ключовими аспектами, як кількість і вид підготовки до переговорів, відносна увага, що приділена рішенню завдань у порівнянні з налагодженням міжособистісних взаємин, використання загальних принципів проти специфічних деталей, кількість присутніх і ступінь їхнього впливу.

ТАБЛИЦЯ 8.2– *Стилi переговорiв з погляду кроскультурної перспективи*

Японський	Північноамериканський	Латиноамериканський
Емоційна чутливість високо цінується	Емоційна чутливість не високо цінується	Емоційна чутливість цінується
Емоції приховуються	Справи ведуться прямо чи неупереджено	Емоційно запальні
Витончені ігри сили; гармонізація, улагоджування розбіжностей	Суперечка; не так багато примирення	Потужні ігри сил; використання слабких місць.
Вірність роботодавцеві; роботодавець, піклується про працівників	Відсутність відданості роботодавцеві; розрив зв'язків обома сторонами, якщо це необхідно	Вірність роботодавцеві (який часто є членом родини)
Групове прийняття рішень консенсусом	Робота команди забезпечує вплив на того, хто приймає рішення	Рішення виходять до підлеглих від однієї людини
Життєво важливо – порятунок репутації (зберегти обличчя) рішення часто приймається, щоб урятувати кого-небудь від	Рішення приймаються на основі оцінки витрат і вигод; порятунок репутації не завжди має значення	Порятунок репутації критично важливий в ухваленні рішення для збереження честі, гідності

незручності		
Ті, хто приймають рішення, перебувають під прямим впливом особливих інтересів	Ті, хто приймають рішення, перебувають під впливом особливих інтересів, але це часто вважається не етичним	Задоволення власних інтересів приймаючого рішення очікується, цьому потурають
Не наводять доказів; спокійні, коли праві	Наводять аргументи, коли праві чи неправі, але безсторонні	Наводять аргументи, коли праві чи неправі, запальні
Усе, що записано, повинно бути точним, добре обґрунтованим	Величезне значення надається документації як очевидному доказу	Нетерплячі з документацією, розглядають її як перешкоду розумінню загальних принципів
Покроковий підхід до прийняття рішень	Методично організоване ухвалення рішення	Імпульсивне, спонтанне прийняття рішень
Благо групи – кінцева мета	Мотив прибутку чи благо окремої людини – кінцева мета	Що добре для групи, те добре для окремої людини
Створення сприятливого емоційно - соціального середовища для прийняття рішень; познайомитися з тими, хто приймає рішення	Прийняття рішень неупереджено; щоб уникнути втягування в конфлікт інтересів	Для ухвалення сприятливого рішення необхідна особистість

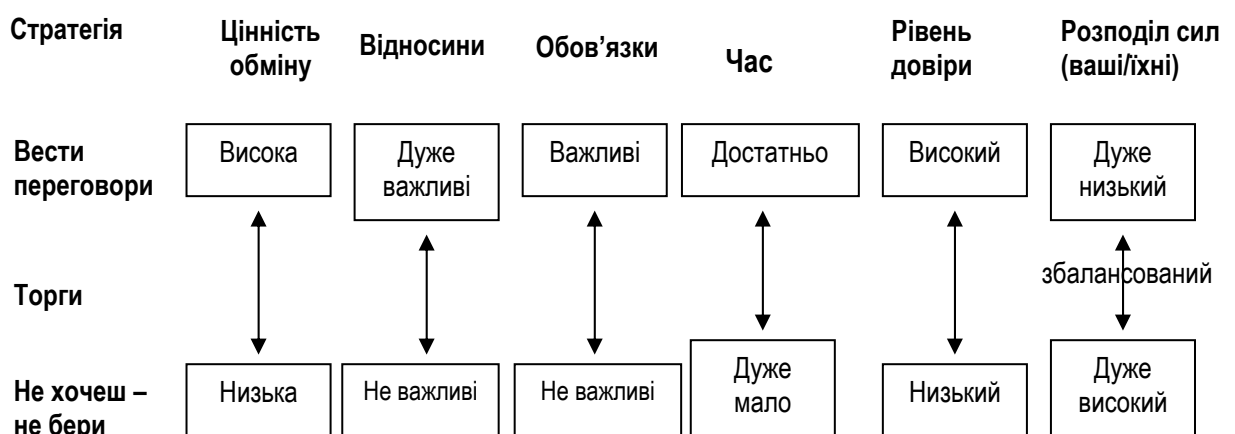


Рис. 8.1 – Коли вести переговори.

На думку міжнародних експертів з переговорів Давіда Барлоу й Еллен Райдер, переговори – це не завжди кращий підхід до ведення бізнесу. Іноді кращою стратегією є підхід «не хочеш – не бери», іноді – торги, а у деяких

випадках найбільш підходящими, включаючи розв'язання проблеми, є переговори. Переговори, у порівнянні з торгами й підходом «не хочеш – не бери», найбільш популярні. Менеджери повинні вести переговори, коли обмін і взаємини мають велике значення; як, наприклад, у зростаючому числі світових альянсів. Як показано на Рис. 8.1, переговори – це, загалом, бажана стратегія для прийняття взаємовигідних рішень у міжнародних умовах. Бізнесмени повинні, наприклад, розглядати необхідність переговорів, коли в наявності є будь-які з таких умов:

- ☞ їхня позиція менш сильна, ніж у їхніх партнерів;
- ☞ рівень довіри – високий;
- ☞ наявного в розпорядженні часу досить, щоб вивчити численні потреби, ресурси й варіанти обох сторін; чи
- ☞ коли важливий намір-зобов'язання, а не просте схвалення, щоб бути впевненим у тому, що угода буде виконана.

Культурна розмаїтість робить ефективне спілкування більш складним. Оскільки іноземці сприймають, інтерпретують й оцінюють світ по-іншому, пояснити свої потреби й інтереси в спілкуванні з іноземцями так, щоб вони зрозуміли, стає дуже важко, так само як і зрозуміти повністю значення того, що вони говорять. Але оскільки спілкування ускладнюється, створити взаємовигідні варіанти може бути легше. Якщо договірні сторони зможуть перебороти проблеми комунікації, пошук взаємовигідних рішень, від яких виграють обидві сторони, може полегшати. Наприклад, на підставі різних поглядів продавець із однієї культури може більше не планувати продовжувати такого роду бізнес, тоді як його партнер з іншої культури може вважати цей бізнес вкрай цікавим і перспективним. У переговорах між американцями та японцями, американських господарів у цілому більше хвилює життєздатність підприємства із прогнозованим у майбутньому потоком коштів. Японські покупці, навпаки, виявляють більшу цікавість до власності й самого фізичного підприємства. Японець може вважати підприємство особливо цінним, маючи на це цілий комплекс своїх причин, у той час як американець може позиціонувати його на ринку через цілу низку зовсім інших причин. А от інший приклад: малайці, з їхнім високим безробіттям і низькою заробітною платою можуть вважати виробництво трудомісткої продукції більш привабливою перспективою, ніж швейцарські виробники, у яких – високі розміри заробітної плати й незначне безробіття. Відмінності, а не подібності, створюють основу для взаємовигідних рішень. Наявність істотних

розходжень, і таким чином, істотних можливостей для одержання взаємної вигоди, у цілому зростають у багатокультурних ситуаціях.

У деяких випадках договірні сторони виходять за рамки взаємовигідних рішень і йдуть далі до створення синергетичних угод. Якщо взаємовигідні рішення зосереджуються на порівняльній перевазі (обмін елементами, які одна сторона оцінює вище, ніж інша), синергетичні



Відмінності, джерело міжкультурних комунікативних складностей і проблем, в остаточному підсумку, стають джерелом для створення взаємовигідних, **синергетичних угод**.

рішення використовують відмінності як ресурс для пошуку нових рішень, які були б неможливі без існування таких розходжень.

Фактори успіху міжкультурних переговорів

Дослідження показало, що кожний із трьох факторів, на яких ґрунтується успіх переговорів – індивідуальні особливості, реакція на непередбачені обставини й стратегічні й тактичні процеси – значно варіюється в різних культурах. Хоча всі три вважаються важливими, учасники переговорів найбільше контролюють процес – стратегію й тактику: вони можуть вплинути на успіх чи на провал переговорів, безпосередньо керуючи процесом. Розглянемо кожний із трьох факторів, вплив культурних розходжень на них і найефективніші підходи. Ті, що ведуть переговори ефективно, основуєть свою стратегію й тактику на особливостях ситуації й залучених у переговори людей. Було б легше для міжнародних менеджерів, якби був один, найкращий спосіб ведення переговорів, але гарантованої формули успіху не існує.



Фактори, на яких ґрунтується успіх переговорів – індивідуальні особливості, реакція на непередбачені обставини й стратегічні й тактичні процеси – значно варіюються в різних культурах.

Особисті якості тих, що ведуть переговори

Які якості потрібні тому, хто хоче добре провести переговори? Відповідно до дослідження Джона Грехема, відповідь залежить від того, кого ви запитуєте. Як показано в Таблиці 8.3, американські менеджери переконані, що ті, хто ефективно ведуть переговори, надзвичайно раціональні. Бразильські менеджери, на подив багатьох американців, дотримуються майже ідентичних уявлень і відрізняються тільки тим, що

заміняють чесність конкурентоспроможністю, як однією із семи найважливіших якостей. Японці надто відрізняються від американців і бразильців. Вони підкреслюють міжособистісні якості, а не раціоналізм. Японці відрізняються від американців ще й тим, що виділяють і здатність виражати свої думки словами, і здатність слухати, тоді як для американців важливо тільки вміння говорити. На відміну від американців, бразильців й японців, китайські менеджери в Тайвані підкреслюють раціональні навички тих, що ведуть переговори, і меншою мірою, – навички міжособистісного спілкування. На думку китайців, той, що веде переговори, повинен бути цікавою особистістю й повинен проявляти наполегливість і рішучість, здатність домогтися поваги й довіри, вміння все підготувати й спланувати, продемонструвати знання продукту, справжню розважливість і розум.

ТАБЛИЦЯ 8.3 – Ключові індивідуальні особливості тих, що ведуть переговори

Американські менеджери	Японські менеджери	Китайські менеджери (Тайвань)	Бразильські менеджери
Уміння підготуватися й спланувати Думати під тиском	Відданість роботі Сприймати й використати владу	Визначення наполегливості Домогтися поваги й довіри	Уміння підготуватися й спланувати Думати під тиском
Підготовка й розум	Досягти поваги й довіри	Уміння підготуватися й спланувати	Підготовка й розум
Красномовство Знання продукту Сприймати й використати владу Чесність	Чесність Уміння слухати Широка перспектива Красномовство	Знання продукту Привабливість Підготовка й розум	Красномовство Знання продукту Сприймати й використати владу Конкурентоспроможність

Джерело: John Graham, "Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations," *Journal of International Business Studies*, vol. XIV, no.1 (Spring-Summer 1983), p. 47-61.



Роль, яку відіграють у переговорах особисті якості посередників, варіюється в різних культурах.

Відповідно до дослідження Грехема, на сприятливі результати впливає насамперед власна характеристика того, що веде переговори, в Бразилії, особливості опонента - в Сполучених Штатах, роль - у Японії (покупець завжди має перевагу), і поєднання особливостей обох договірних сторін у Тайвані. Зокрема, бразильці, що ведуть переговори, досягають

найбільших результатів, коли вони діють шляхом обману й користі, коли мають сильне почуття власної гідності і коли їхні опоненти більш чесні. Американці, що ведуть переговори, мають кращі результати, коли їхні опоненти чесні, не корисливі, інтроверти, не дуже цікаві як люди і спроможні відчувати незручність через дії договірної сторони. В Японії, навпаки, покупці завжди виграють у порівнянні із продавцями. Тут і покупці, і торговці можуть поліпшити свої позиції, створюючи більш комфортні умови своїм партнерам. У Тайвані ті, що ведуть переговори, мають більший успіх, коли обманюють і коли їхні опоненти не корисливі й не мають особливо привабливих особистих якостей.

Взаємини покупець/продавець. Ієрархічні взаємини між покупцями й продавцями важливі для розуміння відмінностей стилів ведення переговорів у різних культурах. Наприклад, як показано на Рис. 8.2, японські покупці й продавці мають вертикальні, ієрархічні взаємини: покупці в цілому одержують більше із того, що вони просять. Однак продавці очікують, що й покупці подбають про них. Коли японець пояснює цю систему американцям, вони часто запитують, «Невже покупець не користується таким станом продавця?» Відповідь – «ні», тому що у Японії, менеджмент піклується про працівників, уряд піклується про промисловість, а покупці піклуються про продавців. *Атае*, чи залежність, що потурає, пояснює *відношення* покупець-продавець у Японії.

У Сполучених Штатах клієнти й торговці, навпаки, мають більш рівні взаємини. Американська норма – не «атае», а незалежна конкуренція: «Нехай переможе найсильніший». Клієнти не повинні піклуватися про торговців, вони піклуються про себе, прагнучи одержати найкращу можливу угоду для своїх компаній.

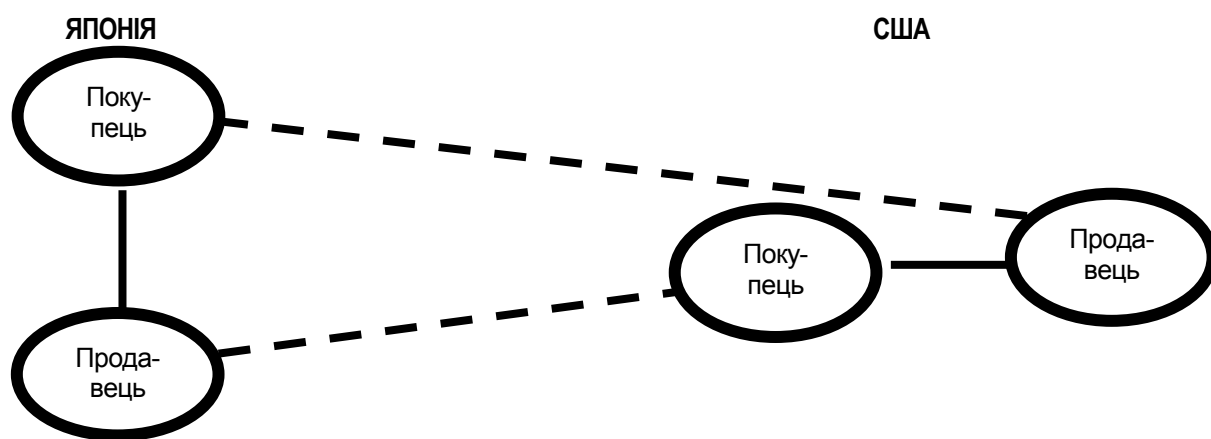


Рис.8.2 – Відношення покупець/продавець

Проблеми виникають, коли японські й американські покупці й продавці ведуть переговори один з одним. З американської точки зору бути покупцем у Японії надзвичайно вигідно. Деякі японці вважають, що «американці просять місяць із неба!» Багато японців, описуючи початок своїх торговельних переговорів з американцями, говорять: «Коли ми вперше прийшли в Сполучені Штати, ми зазнали збитків. Як торговці ми дали американським покупцям усе, що вони хотіли». Але через те, що останні керувалися іншими, культурно обумовленими очікуваннями, американці-покупці не «подбали» про японських продавців. Японці дійшли висновку, що американці скористалися своєю перевагою над ними, у той час як американці вважали, що вони просто активно торгувалися.

У зворотній ситуації американські торговці, не вірячи в те, що японські покупці подбають про них, діють як рівні. У них тому не виходить поводитися з належною повагою; японці, в результаті, вважають їх самовпевненими, і досить часто всі переговори, як правило, припиняються. На жаль, обидві сторони схильні приписувати провал переговорів неприйнятним якостям продукту й ціні, а не справжній причині – кроскультурним відмінностям.

Коли той, що веде переговори, торгується з представниками інших культур, найважливіші особливості особистості – це *вміння уважно слухати, орієнтація на людей, готовність використати допомогу команди, сильне почуття власної гідності, високі прагнення й приваблива особистість разом з авторитетом і впливовістю усередині власної організації*. Однак особисті якості – хоч й істотні, але не найважливіші фактори, що визначають результат переговорів. На жаль, багато компаній приділяють особливу увагу особистим якостям при виборі членів команди для ведення переговорів, а не їхньому навчанню розуміти і вміти керувати процесом переговорів.

Контекст переговорів

Ситуації, у яких опиняються договірні сторони, дуже різноманітні. Ті, що ефективно ведуть переговори, розпізнають і керують впливом кожного ситуативного фактору на процес переговорів як з їх власної культурної точки зору, так і з позиції культури їхнього опонента. У підготовці до міжнародних переговорів вони намагаються уявити, як буде виглядати ситуація очима іноземних партнерів: Чого вони хочуть? Що для них важливо? Хто має владу? Що поставлено на карту? Які наші часові рамки? Де вони проводять підсумкову лінію для себе особисто й

для організації? Непередбачені обставини впливають на успіх, так само, як й індивідуальні особливості, але вони рідко так само важливі для успіху, як стратегія й тактика, що використовуються.

Місце. Де належить зустрічатися з партнерами для переговорів: у них в офісі, у вас в офісі, чи на нейтральній території? Мудрий підхід до проведення переговорів радить організовувати зустріч чи у своєму власному офісі, чи в нейтральному місці. Зустріч в іншій країні несприятлива для договірної сторони, тому що така ситуація обмежує доступ до інформації й збільшує пов'язані з подорожжю стрес і витрати. Зустріч вдома дозволяє команді легше контролювати ситуацію. Наприклад, підрозділ Катерпіллар у Каліфорнії посилював контроль над результатами переговорів, організувавши зустрічі з іноземними клієнтами на власній яхті фірми. Вони набувають перевагу, видаляючи партнерів від телефонів, перешкод і відволікаючих факторів і суворо обмежуючи їхній доступ до інформації.

Багато фірм вибирають нейтральні місця для переговорів. Приміщення для ділових розваг стали загальноприйнятими нейтральними місцями для переговорів, що використовуються насамперед для того, щоб довідатися про партнерів й поліпшити відносини із представниками протилежної сторони. Серйозні споживачі послуг ділових розваг японці витрачають на них 1,9% свого ВВП, більше, ніж на національну оборону (1,5%). Американці, у цілому, вважають такі високі витрати на ділові розваги невинуватими, але при цьому надзвичайно високі юридичні витрати американців компенсують ризики від недостатньої побудови взаємин.

У якості нейтрального місця для ділових переговорів сторони часто вибирають місця, що розміщені географічно на півдорозі між країнами-партнерами. Наприклад, азіатські й північноамериканські торговці можуть вибрати Гаваї для ділових зустрічей; обидві сторони подорожують, обидві сторони мають обмежений доступ до інформації, що спонукає обидві сторони укласти угоду якнайшвидше. Вартість подорожі й готелів - звичайно вагомий фактор у швидшому завершенні переговорів, але не завжди. В одних переговорах між американською й російською компанією переговори проходили на курорті, на півдні Франції. Російська сторона дала зрозуміти, що вони не хочуть раніше закінчити свій «відпочинок», завершуючи переговори передчасно.

Розміщення учасників. У традиційних американських переговорах дві команди звернені обличчям один до одного, часто сидять на протилежних сторонах стола в залі засідань. Однак психологи

вважають, що таке розміщення збільшує конкуренцію. Розміщення учасників під прямим кутом один до одного полегшує взаємодію. Якщо сторони розглядають процес переговорів як партнерський пошук взаємовигідних результатів (рішень), фізичне розміщення учасників повинно підтримувати взаємодію, а не конкуренцію. Як альтернатива розміщенню в залі засідань існує розміщення сторін з однієї сторони стола, «повертаючись обличчям до проблеми». Таким чином, вони стикаються із проблемою, не з людьми. Японці, розвішуючи всю інформацію, пов'язану з переговорами, на стінах, структурують оточення так, щоб всі зацікавлені сторони повністю «розглянули проблему».

Учасники. Хто повинен відвідувати формальні засідання в ході ведення переговорів? Американці зазвичай хочуть «діяти індивідуально» – вони вважають непотрібними додаткові витрати на декількох членів делегації. Ця стратегія безрезультатна в тих міжнародних переговорах, де, «чим більше – тим краще». По-перше, фізична присутність багатьох людей демонструє більшу владу й вагомість – досить важливе невербальне повідомлення. По-друге, як обговорювалося раніше, спілкування в міжкультурному контексті – складне й важке. Наявність одних учасників делегації, чие завдання насамперед полягає в тому, щоб слухати розмови й спостерігати за невербальними сигналами, й інших учасників, які відповідають за ведення основної дискусії, є надзвичайно ефективною стратегією. Чисельність делегацій і присутність публіки на переговорах варіюється. Чи належить запрошувати пресу? Полегшить чи ускладнить громадська думка вироблення взаємовигідних рішень? Чи потрібно, щоб були представлені профспілки? Чи мають договірні сторони інформувати уряд про хід переговорів чи тільки надати їм заключну угоду? Влада, яку мають уряд, профспілки й громадська думка над фірмами, що ведуть ділові переговори, значно варіюється в різних культурах. Наприклад, ведення переговорів з посадовими особами в уряді таких відкритих демократій, як Австралія, Канада й Нова Зеландія, вимагає більш широкого громадського обговорення, ніж у більш жорстко контрольованих урядах, таких як Південна Корея й Іран, чи в комуністичних країнах, таких як Північна Корея, Куба й Албанія. Ті, що ефективно ведуть міжнародні переговори, ретельно керують доступом до перебігу переговорного процесу.

Часові обмеження. Тривалість переговорів істотно варіюється в різних культурах. Американці – особливо нетерплячі й часто розраховують, що переговори заберуть мінімальну кількість часу. Протягом мирних

переговорів у Парижі із приводу закінчення війни у В'єтнамі американська делегація прибула в Париж і зарезервувала готель на тиждень. Їхні в'єтнамські партнери орендували палац на рік. По ходу переговорів засмучені американці були змушені продовжувати своє проживання в готелі, пристосовуючись до більш повільних темпів в'єтнамців.

Договірна сторона, як правило, робить більше поступок опонентам з наближенням кінцевого строку перебування, на який вони розраховували. Американська прив'язаність до строків ставить їх у невігідне становище стосовно їх не дуже кваліфікованих ділових партнерів.

Іноземці, що ведуть переговори, добре знають заклопотаність американців дотриманням часових рамок, орієнтацію на досягнення мети й нетерплячість, що звідси випливає. Вони знають, що американці йдуть на більші поступки з наближенням крайнього строку перебування (заклопотаність часом) для того, щоб підписати контракт (орієнтація на досягнення). Наприклад, одна бразильська компанія запросила групу американців у Бразилію для обговорення контракту за тиждень до Різдва. Бразильці, знаючи, що американці будуть прагнути повернутися в Сполучені Штати до Різдва, розраховували, що зможуть змусити їх піти на поступки й швидко підписати контракт. Остаточна угода явно була вигідною бразильцям.

Деякі з тих, що ведуть переговори, намагаються визначити крайні терміни, установлені опонентами для переговорів, і відмовляються робити серйозні поступки, поки цей строк не підійшов. Місцева команда може визначити крайні строки перебування опонентів на переговорах, перевіряючи резервацію місць у готелі чи чемно запропонувавши підтвердити зворотні квитки в авіакомпанії. Ті, що ефективно ведуть міжнародні переговори, визначають кращу альтернативу тому, якщо не укладаються в наміченій опонентами крайній строк. Якщо таку кращу й прийнятну альтернативу знайдено, вони можуть вибрати повільніший темп ведення переговорів, ніж вони планували чи ніж вони звичайно використовують вдома.

Розходження в суспільному становищі. Сполучені Штати пишаються своєю рівноправністю, неформальним підходом до життя, у якому титули й звання не вважаються особливо важливими й церемонії часто вважаються даремною витратою часу. У ході переговорів члени

американської делегації зводять нанівець розходження в суспільному становищі учасників: використання ними особистих імен сприяє рівності й неформальності. На жаль, цей підхід, що допомагає американцям почувати себе невимушено, створює в багатьох іноземців почуття незручності. Інші країни більш ієрархічні й більш формальні, ніж Сполучені Штати, і багато іноземців почувають себе зручніше у формальній обстановці із чіткою різницею в статусі (суспільному становищі). Японець, наприклад, повинен знати, яку компанію представляє іноземний партнер і яку посаду в ній займає для того, щоб вибрати граматично правильну форму звертання до нього. Для цього японці завжди обмінюються візитними картками – *meishi* – до того, як почати розмову. У Німеччині учасники переговорів майже ніколи не звертаються на ім'я до колег зі своєї команди, не говорячи вже про опонентів. Такий відступ від формальностей дуже образив би їх, тому що не відповідає їх поняттям про норми поведінки й субординації.

Вік, як і титул чи звання, позначає старшинство й вимагає поваги в більшості країн світу. Вибір молодого, нехай і блискучого, експерта з Північної Америки для поїздки в Індонезію як голови делегації для ведення переговорів, скоріше образить старших за віком індонезійських посадовців, ніж полегшить успішний обмін технічною інформацією. Майже у всіх випадках, північні американці мають суворіше дотримувати формальностей в одязі, мовних виразах, поводженні й стилі, коли вони працюють за кордоном.

Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід

Процес – це єдиний найважливіший фактор у передбаченні успіху чи провалу переговорів. Ефективний процес включає керування загальною стратегією переговорів, її стадіями і специфікою використовуваної тактики. Як й інші аспекти ведення переговорів, переговорний процес помітно варіюється в різних культурах. Ефективна стратегія відображає непередбачені обставини й особисті якості тих, що ведуть переговори. Вона одночасно враховує місце, процедуру, розрахунок часу й ролі договірних сторін.

У своїй книзі «*Getting to Yes*» («*Досягаючи згоди*»), оснований на результатах проекту Гарвардського університету з міжнародних переговорів, Фішер й Урай (Fisher and Ury) запропонували *принциповий підхід* до ведення переговорів. Як показано в Таблиці 8.4, цей підхід включає чотири етапи:

1. Відокремити людей від проблеми

2. Зосередитись на інтересах, а не на позиціях
3. Наполягати на об'єктивних критеріях (і ніколи не піддаватися тиску)
4. Знайти взаємовигідні варіанти.

Чи стає цей принциповий підхід легшим або важчим у процесі ведення міжнародних переговорів? Проаналізуємо його з погляду кроскультурної ситуації.

ТАБЛИЦЯ 8.4 – Три підходи до кожного етапу міжнародних переговорів

Традиційний підхід (Конкурентний)	Принциповий підхід (Партнерський/Інди- відуальний)	Синергетичний підхід (Партнерський/Культурний)
<i>Підготовка</i> Визначити економічні проблеми <i>Побудова взаємин</i> Оцінка партнера	<i>Підготовка</i> Визначити інтереси <i>Побудова взаємин</i> Відділення людей від проблеми	<i>Підготовка</i> Кроскультурне навчання Визначити інтереси <i>Побудова взаємин,</i> Відділення людей від проблеми Пристосування до їхнього стилю й темпу
<i>Обмін інформацією</i> Обмін інформацією стосовно справи Роз'яснення позицій	<i>Обмін інформацією</i> Обмін інформацією стосовно справи й учасників Роз'яснення інтересів	<i>Обмін інформацією</i> Обмін інформацією стосовно справи й учасників Роз'яснення інтересів і звичайних підходів
<i>Переконання</i>	<i>Вироблення взаємовигідних варіантів</i>	<i>Вироблення взаємовигідних варіантів, прийнятних для обох культур</i>
<i>Поступки</i>	<i>Вибір найкращого варіанта</i> Наполягати на використанні об'єктивних критеріїв; ніколи не піддаватися тиску	<i>Вибір найкращого варіанта</i> Наполягати на використанні критеріїв, прийнятних для обох культур;
<i>Угода</i>	<i>Угода</i>	<i>Угода</i> переклад і зворотний переклад контракту; якщо необхідно, повторні переговори

Культурні відмінності ускладнюють спілкування. Таким чином, 1-й, 2-й й 3-й етапи принципових переговорів стають складнішими: розуміння опонентів, їхніх інтересів й критеріїв їх оцінки стає важчим і містить

підводні камені кроскультурного спілкування. 4-й етап, навпаки, може полегшити хід між культурних перемовин.



Культурно-синергетичний підхід до переговорів використовує культурні відмінності як ресурс, а не як перешкоду функціонуванню організацій, і дозволяє міжнародним посередникам збільшити прибуток обох сторін.

Винахід взаємовигідних варіантів вимагає визнання й використання відмінностей. Чим менше однакових пунктів у списку цілей обох договірних сторін, тим вищі шанси одночасно задовольнити потреби обох сторін. Якщо кроскультурні відмінності визнані, ясно сформульовані й зрозумілі (етапи принципівих

переговорів 1, 2, і 3), вони можуть стати основою для створення взаємовигідних рішень. Наприклад, західноєвропейські країни, які імпортують індонезійські батіки, міняють економічно розвинений ринок на трудомісткий товар. Європейці не можуть дозволити собі виробляти батіки в Європі, у той час як індонезійці не можуть вимагати за них ціну в конвертованій валюті в межах своєї власної країни. Цей культурно-синергетичний підхід, що використовує культурні відмінності як ресурс, а не як перешкоду функціонуванню організацій, дозволяє міжнародним посередникам збільшити прибуток обох сторін. Розглянемо кожен етап принципівого підходу відносно чотирьох стадій процесу ведення переговорів.

Щоб ефективно підготуватися до першої зустрічі, варто проаналізувати ситуацію з позиції потреб (своїх й опонента), цілей і тих культурних цінностей, що лежать в їх основі; визначити межі своїх повноважень, оцінити позиції сили й взаємини, ідентифікувати факти, що вимагають підтвердження, ухвалити порядок денний, створити загальну й альтернативні стратегії поступок і визначити завдання членів делегації. Також варто визначити кращу для компанії альтернативу рішенню, що обговорювали на перемовинах, тобто, інший найсприятливіший результат у випадку, якщо не вдасться дійти згоди. Ця «краща альтернатива рішенню, що обговорювали» на відміну від традиційного «підсумку» захищає договірні сторони: з одного боку, вони не повинні будуть погоджуватися на занадто несприятливі умови, з іншого боку, вони не повинні будуть відмовлятися від тих умов, що їм цікаві.

Планування. Дослідницька група Huthwaite провела в Об'єднаному Королівстві дослідження поведінки успішних бізнесменів, які регулярно проводять переговори. Дослідники взяли інтерв'ю й спостерігали за поведінкою 48 успішних посередників у ході 102 переговорів.

Успішними вважалися ті з них, чию роботу обидві сторони оцінили як ефективну: вони мали істотні успіхи і незначну кількість невдач. Їхня поведінка при плануванні відрізнялася від поведінки їх менш кваліфікованих колег за такими параметрами:

- ☞ *Час на планування.* Ті, що ведуть переговори і кваліфіковано, і посередньо, використовують однакову кількість часу для планування. Очевидно, принципове значення має «не обсяг часу, витрачений на планування, а те, як він використовується».
- ☞ *Вивчення варіантів.* Ті, що кваліфіковано ведуть переговори, розглядають удвічі більше варіантів дії й можливих результатів переговорів, ніж їх менш кваліфіковані колеги. Чим більше число варіантів, тим більше шансів на успіх.
- ☞ *Точки дотику.* Хоча всі ті, що ведуть переговори, зосереджуються більше на конфліктних питаннях, ніж на спільних позиціях, кваліфіковані посередники приділяють у три рази більше уваги спільним точкам дотику в позиціях сторін.
- ☞ *Довгострокова орієнтація в порівнянні з короткостроковою.* Усі ті, що ведуть переговори, витрачають багато свого часу на питання короткострокового значення. Однак кваліфіковані посередники витрачають удвічі більше часу на довгострокові проблеми.
- ☞ *Встановлення обмежень.* Ті, що ведуть переговори посередньо, встановлюють одне завдання, наприклад, просять \$7 за одиницю товару. Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, встановлюють ряд цілей, наприклад, просять від \$5 до \$10 за одиницю. Установка розкиду бажаної ціни дає кваліфікованим посередникам більшу гнучкість у переговорному процесі.
- ☞ *Послідовне й проблемне планування.* Ті, що ведуть переговори посередньо, використовують послідовне планування. Вони планують обговорювати пункт А, потім пункт В, потім пункт С і так далі. Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, навпаки, використовують проблемне планування – вони обговорюють кожне питання незалежно і комплексно. У них немає вирішеної послідовності чи порядку проблем.

Після підготовчої стадії формальні переговори проходять приблизно чотири стадії:

- ☞ Встановлення міжособистісних взаємин (вивчення людей)

- ☞ Обмін інформацією, пов'язаною із завданням (вивчення економічних, юридичних, технічних і логістичних проблем)
- ☞ Переконавання
- ☞ Поступки й угоди.

Країни відрізняються щодо значення, яке надається кожній стадії, й стилю її проведення. Як показано в Таблиці 8.4, ефективні торговці можуть підходити до кожної стадії переговорів, використовуючи принципові стратегії. Щоб побудувати міжособистісні взаємини, ті, що ведуть переговори з використанням принципового підходу, відокремлюють людей від проблеми. Щоб обмінятися необхідною інформацією з питання, вони наголошують на інтересах, а не на позиціях. Щоб умовити партнерів з переговорів, вони винаходять варіанти для одержання взаємної вигоди, а не покладаються на



Країни відрізняються щодо значення, яке надається кожній стадії проведення міжнародних переговорів, й стилю її проведення.

упереджені позиції й тиск на партнерів за допомогою «брудних трюків». Щоб зробити необхідні поступки й дійти згоди, ті, що використовують принципову тактику ведення переговорів, наполягають на використанні критеріїв об'єктивних рішень.

Побудова міжособистісних взаємин. Перший етап особистої зустрічі з партнерами по переговорах включає знайомство й створення для них комфортної атмосфери. У процесі побудови взаємин обидві сторони набувають пошану й довіру протилежної сторони. У кожних переговорах існує відношення (ви й вони) і зміст проблеми (що ви й вони хочете). Розмова не за темою переговорів починає побудову взаємин з визначення спільних сторін подібності й розходження, як у відносинах, так й у змісті проблеми. Подібності стають основою для особистих взаємин і довіри; відмінності – основою для взаємовигідного обміну. Стратегія відділення людей від проблем передбачає, що ті, що ведуть переговори, можуть відкидати пропозиції своїх компаньйонів, не відкидаючи самої людини: можна не погоджуватися з аргументами своїх опонентів, але не переносити негативну оцінку на самих партнерів, можна поважати своїх опонентів і довіряти їм як особистостям, і при цьому відкидати їхні пропозиції.

Американці, особливо орієнтовані на проблему й на результат, не бачать необхідності «витрачати час» на вивчення людей у розмовах, що не стосуються справи. Американці прагнуть «перейти до справи» – до

обговорення й досягнення угоди з питань, пов'язаних зі справою – майже негайно, часто через п'ять-десять хвилин після початку зустрічі. Законодавча система Сполучених Штатів також підтримує підхід, орієнтований на розв'язання проблеми. Американці основиють свої угоди на письмових договорах. Бізнесмени в Сполучених Штатах довіряють юридичній системі в забезпеченні виконання письмових угод (контрактів), якщо вони були підписані всіма зацікавленими сторонами. Тому американці зосереджуються на підписанні контрактів більше, ніж на побудові особистих відносин із представниками протилежної команди. Але ця юридична система відтворюється не у всіх країнах. Багато регіонів світу не мають сильної й послідовної надійної законодавчої системи, яка забезпечує виконання контрактів. Примусові механізми носять особистісний характер: люди дотримуються зобов'язань щодо інших людей, а не щодо контрактів. Люди дотримуються контрактів, якщо вони поважають і симпатизують людям, з якими ведуть справи. Вони надають значення взаєминам, а не підписаним угодам.

Виходячи із цього, консультанти радять американцям надавати більше значення побудові взаємин з торговельними партнерами: вони повинні бути готові крім бізнесу обговорювати інші теми, які включають мистецтво, історію, культуру і поточний економічний стан країн, залучених у переговори. Ті, що ведуть переговори ефективно, повинні розглядати діловий сніданок, обід, прийом, церемонії й запрошення в подорож як спроби побудови міжособистісних взаємин й як ключ до процесу ведення переговорів. Коли американці, що ведуть переговори, нервують через нескінченні формальності, церемонії й «порожні розмови», і запитують, як довго потрібно чекати, перш ніж почати «вести справи», консультанти дають дуже просту відповідь: чекати, поки ваші опоненти самі почнуть говорити про справу (а вони почнуть). Необхідно усвідомлювати, що робота із проведення успішних переговорів уже почалася, навіть якщо про справу ще не було сказано ні слова.

Обмін інформацією щодо теми переговорів. Суть переговорів – в інтересах: ваших й їхніх. Ті, що ведуть переговори, повинні зосередитися на поданні своєї ситуації й потреб, з одного боку, і на розумінні ситуації й потреб своїх опонентів, з іншого. Представлення інтересів – ситуації й потреб – це не те ж саме, що формулювання позиції. Позиція озвучує тільки одне рішення в конкретній ситуації з боку однієї сторони (звичайне рішення, підготовлене до переговорів).

Оголошення позицій обмежує шляхи задоволення ваших інтересів (і можливо, інтересів ваших опонентів). Наприклад, якщо ґрунтуючись на аналізі особистих потреб (житло, одяг, їжа, транспорт, охорона здоров'я і розваги), я говорю своєму роботодавцеві, що мені потрібна мінімальна заробітна плата \$5,000 (позиція), а він відмовляється дати більше ніж \$2,000, ми заходимо у безвихідь. Мій опонент (тобто роботодавець) вважає моє рішення задовольнити мої потреби – \$5,000 – неприйнятним. Якщо, з іншого боку, я представляю свою ситуацію й потреби, мій роботодавець може запропонувати мені \$2,000 плюс оплату медичної страховки компанією, службову квартиру й користування автомобілем компанії. Чи відповідає ця пропозиція моїм потребам? Можливо. Чи відповідає це моїй вихідній позиції? Ні. Акцент на інтересах, а не на позиції, дозволяє обом сторонам розглядати більш широкий діапазон взаємовигідних рішень.

Неправильне кроскультурне спілкування призводить до численних проблем. Наприклад, неправильне тлумачення іранцями пропозиції, представленої англійською мовою, ускладнило розв'язання іранської кризи із заручниками:

Перською мовою слово *компроміс* не має того позитивного значення, яке воно має в англійській мові («двостороннє рішення, з яким згодні обидві сторони»), а має тільки негативне значення («її гідність була поставлена під сумнів» чи «наша цілісність піддається небезпеці»). Так само, слово *посередник* (*mediator*) у Персії означає «докучлива людина», той, чие втручання не вітається. На початку 1980-х Генеральний Секретар Об'єднаних Націй Вальдгайм прилетів в Іран, щоб урегулювати питання про заручників. Його зусилля були серйозно підірвані, коли іранське національне радіо й телебачення передали перською мовою фразу, яку він вимовив після прибуття в Тегеран: «Я прибув як посередник, щоб знайти компроміс». Через годину після передачі розгнівані іранці закидали камінням його автомобіль.

Важко ясно зрозуміти інтереси зарубіжних опонентів. Існують вербальні й невербальні бар'єри. Неправильне сприйняття, неправильне тлумачення і неправильна оцінка – звичайні в кроскультурних ситуаціях. Щоб домогтися розуміння, ті, що ведуть переговори ефективно, намагаються побачити ситуацію як із власної сторони, так і з боку

опонентів. Багато посередників використовують зміну ролі: вони готуються до переговорів так, начебто б вони були своїми опонентами. Ця вправа зміни ролі допомагає їм побачити ситуацію й проблеми з погляду своїх партнерів.

Переконання. У принципових синергетичних переговорах договірні сторони наголошують на створенні взаємовигідних варіантів, тоді як ті, що ведуть переговори більш традиційно, часто наголошують на тому, щоб умовити іншу сторону прийняти конкретний варіант. Для міжнародних посередників створення взаємовигідних варіантів особливо важливе.³

В успішних переговорах визнаються й задовольняються інтереси й потреби обох сторін, і обидві сторони – у вигаді. Ті, що ведуть переговори ефективно і синергетично, розглядають проблему своїх опонентів – їхні інтереси й потреби – як частину своєї власної проблеми. Взаємовигідні варіанти витікають з (1) розуміння реальних інтересів, цінностей і потреб обох сторін, (2) визначення сфер подібності й розходження і (3) створення нових варіантів, оснований насамперед на розходженнях між двома сторонами. Визначення інтересів, більш цінних для однієї сторони, ніж для іншої, і використання цих відмінностей як джерела лежить в основі створення взаємовигідних варіантів.



У кроскультурних переговорах значно більше можливостей винайти взаємовигідні варіанти, ніж у монокультурних ситуаціях, через властиві сторонам відмінності.

У кроскультурних переговорах можливостей винайти взаємовигідні варіанти значно більше, ніж у монокультурних ситуаціях, через властиві сторонам відмінності. Наприклад, якщо компанія говорить

своїм працівникам, що вони не можуть всі одночасно взяти відпустку, у керівництва виникне проблема вибору, кому надати відпустку протягом літнього сезону. Якщо всі працівники – християни, більшість захочуть взяти тиждень відпустки на Різдво. Якщо деякі працівники – християни, а інших – іудеї, то одні будуть раді відпочити на Різдвяний тиждень, а інші – на тиждень Хануки (який рідко збігається з тижнем Різдва). Усвідомлені кроскультурні відмінності полегшують пошук взаємовигідних рішень, які неможливі, якщо всі працівники мають однакові культурні й релігійні погляди.

³ Деякі із застосовуваних методів переконання будуть розглянуті пізніше в розділі тактики ведення переговорів.

Поступки й угоди. На цій, четвертій, стадії принципові переговори ґрунтуються на використанні об'єктивних критеріїв у рішенні того, як піти на поступки й дійти згоди, а не вдаватися до брудних трюків. Хоча існують різні тактики тиску на партнера, така тактика послабляє взаємини й можливість вироблення синергетичних рішень.

Поступки, більші чи менші, можуть бути зроблені в будь-який час протягом переговорів. Хоча дослідження не дало певних результатів, виявилось, якщо ті, що ведуть переговори, рано йдуть на поступки, вони опиняються в несприятливому становищі в порівнянні з тими, хто робить менше поступок, головним чином, наприкінці процесу переговорів.

Американці ведуть переговори послідовно: вони починають дискусію й намагаються домовитися з одного питання протягом певного проміжку часу. Торгуючись, американці роблять багато дрібних поступок й очікують, що їхні опоненти мають відповісти їм тим самим; потім вони підсумують список поступок в остаточну угоду. У деяких випадках готовність робити малі поступки відображає характерну для американців форму побудови взаємин, орієнтовану на виконання завдання (task-oriented).

Представники багатьох інших культур, що ведуть переговори, на відміну від американців, обговорюють всі питання перш ніж іти на які-небудь поступки. Ці посередники розглядають поступки як відносні й роблять їх тільки тоді, коли досягають остаточної угоди. Цей цілісний підхід до ведення переговорів особливо очевидний в Азії. Подібно багатьом азіатам, більшість російських посередників роблять дуже мало поступок, якщо взагалі роблять, протягом переговорів і рідко відповідають поступкою на поступки опонентів. На відміну від багатьох своїх колег, росіяни, що ведуть переговори, загалом, розглядають поступки як знаки слабкості, а не як жести доброзичливості, гнучкості чи довіри. Наприклад, у сімох раундах післявоєнних переговорів між урядами СРСР і Сполучених Штатів американці в першому раунді переговорів зробили на 82 відсотки поступок більше, ніж росіяни. Стиль Михайла Горбачова в проведенні політичних змін у Радянському Союзі ілюструє типовий російський підхід до переговорів.

У практиці ведення міжнародних переговорів немає доказів тому, що один з підходів до поступок більш послідовно веде до успіху, ніж який-небудь інший. Ті, що ефективно ведуть міжнародні переговори, шанують власні методи й місцеві стилі ведення переговорів своїх партнерів і відповідно до них пристосовуються.

Тактика переговорів

Переговори включають як вербальну, так і невербальну тактику. Тоді як більшість американців вважають словесну тактику найважливішою, багато представників інших країн з цим не згодні. Відповідно до одного дослідження, слова передають значення тільки на 7 відсотків, тон голосу передає 38 відсотків значення, а 55 відсотків – вираз обличчя. І вербальна, й невербальна поведінка може стати причиною комунікативних проблем. На думку міжнародних експертів з переговорів Девіда Берлоу й Еллен Райдер, «важко прочитати напис на стіні, якщо ви не знаєте мову, набагато легше знайти стіну».

ВЕРБАЛЬНА ТАКТИКА

Фахівці з переговорного процесу широко використовують словесну тактику. Дослідження показало, що вони краще справляються зі своїми завданнями і їхні доходи ростуть, якщо: (а) число поставлених питань зростає; (б) число зобов'язань, узятих на себе до досягнення заключної угоди, зменшується; і (в) величина першого запиту зростає – тобто, торговці просять більше, а покупці пропонують менше. Тому у більшості культур ті, що ефективно ведуть переговори, починають із більших очікувань і роблять більші початкові пропозиції (чи запити), рухаються далі, ставлячи багато питань, і утримуються від прийняття на себе багатьох зобов'язань до досягнення кінцевої стадії переговорів.

Початкові пропозиції. Китайці й росіяни зазвичай використовують екстремальні початкові пропозиції й запити як свою стратегію, що відкриває торг. Шведи, навпаки, споконвічно запитують ціну, дуже близьку до тієї, яку вони очікують одержати. Хоча й не була проведена міжнародна оцінка, дослідження показало, що американці, що ведуть переговори вдома, послідовно досягають вищих і більш задовільних результатів, використовуючи екстремальні, а не помірні позиції початку торгів. Крім того, інше дослідження свідчить, що торговці, що починають із крайніх позицій, мають більшу ймовірність досягнення угоди.

Чому допомагають екстремальні вихідні позиції? Хоча й не було проведено глибоких досліджень з цього приводу, деякі спостерігачі вірять, що екстремальні позиції:

- ☞ демонструють опонентам, що партнер не дозволить себе експлуатувати,
- ☞ дозволяють одержати більше, ніж очікувалося,

- ☞ продовжують переговорний процес і тим самим дозволяють учасникам переговорів одержати більше інформації про своїх опонентів,
- ☞ міняють припущення опонентів про те, що бажає отримати інша сторона,
- ☞ дають більше можливостей робити наступні поступки й у такий спосіб демонструвати готовність співробітничати, і
- ☞ говорять про готовність учасників переговорів грати згідно зі «загальноприйнятими нормами».

Існують і винятки з переваг крайніх початкових пропозицій. Наприклад, японські дипломати, які починають із екстремальних пропозицій у міжнародних переговорах, часто стикаються з тим, що їхні опоненти сприймають такі пропозиції як «дурі». Не менш важливо й те, що екстремальні початкові позиції, як виявляється, перешкоджають синергетичним угодам. Нижче наведений уривок з газетної публікації ілюструє протилежні очікування американців й японців.

Переговори щодо висвітлення ходу Олімпіади

У 1984 Олімпійський Комітет у Лос-Анджелесі вів переговори щодо прав на телевізійну трансляцію Олімпійських ігор з різними країнами. Від американської телекомпанії ABC Олімпійський Комітет одержав \$225 мільйонів. Від японців Комітет одержав \$18,5 мільйонів. Чому японці заплатили настільки менше?

Японці спочатку запропонували \$6 мільйонів за право на трансляцію, а Олімпійський Комітет запросив \$90 мільйонів. Ціль Комітету була \$10 мільйонів. Японці переконали, що їхній ринок менший, ніж у Сполучених Штатів. Крім того, у японців тільки одна телевізійна компанія претендувала на право трансляції, тоді як в американців за право на трансляцію платили б три головні мережі, (ABC, CBS і NBC). Високі очікування (низької ціни), переконливі аргументи (менший ринок) і маленька конкуренція привели до остаточної суми для японської мережі, яка було у дванадцять разів менше, ніж у їхніх американських колег.

Діапазон тактик. Деякі з найпоширеніших тактик, які використовують у веденні переговорів, включають обіцянки, погрози, рекомендації, попередження, нагороди, покарання, апеляції до норм, зобов'язання, самовикриття, питання й накази. Використання й значення багатьох із цих тактик варіюється в різних культурах. Як показано в Таблиці 8.5, посередники з Азії (японці), Північної Америки (американці) і Південної Америки (бразильці) використовують різну словесну тактику у процесі переговорів. Наприклад, бразильці говорять «ні» у дев'ять разів частіше, ніж американці, і майже в п'ятнадцять разів частіше, ніж японці. Бразильці роблять більше початкових поступок, ніж американці, які роблять їх більше, ніж японці.

ТАБЛИЦЯ 8.5 – Кроскультурні відмінності в словесному поведінні на переговорах.

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

Британське дослідження, документуючи успішну поведінку посередників, проаналізувало словесну поведінку тих, хто веде переговори висококваліфіковано й посередньо. Були визначені тактики ведення переговорів, коротко описані нижче:

Подразники – це ті слова, які мають несуттєве значення в переконанні опонентів і викликають роздратування. Подразники включають такі фрази, як «великодушна пропозиція», «помірна ціна» й «справедлива угода». Ті, що посередньо ведуть переговори,

використовують у чотири рази більше подразників, ніж їхні кваліфіковані колеги.

Контрпропозиції – це реакція посередників на пропозиції їхніх опонентів, шляхом простого висунання своєї власної пропозиції. Ті, що посередньо ведуть переговори, використовують контрпропозиції у два рази частіше, ніж їхні кваліфіковані колеги. Останні спочатку намагаються зрозуміти пропозицію своїх опонентів перш ніж висунути свою власну пропозицію.

Спіраль «Захист/напад». Ведення переговорів, за визначенням, припускає конфлікт. Цей конфлікт часто призводить до обвинувачень, обумовлених ціннісною орієнтацією особистості й висловлюваних у запалі суперечки, і захисних тверджень. Ті, що посередньо ведуть переговори, часто реагують захищаючись й часто нападають, спочатку м'яко, а потім сильніше й жорсткіше. Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, навпаки, рідко реагують захищаючись. Хоча вони й рідко атакують, але коли нападають, то завдають сильного удару без попередження. Ті, що посередньо ведуть переговори, нападають у три рази частіше, ніж кваліфіковані.

Поведінкові мітки припускають опис того, що ви плануєте сказати, перед тим, як ви це скажете. Наприклад, «Можна поставити запитання?» й «Можна запропонувати?» є поведінковими мітками питання чи пропозиції. Поведінкові мітки попереджають опонентів. Для будь-якої поведінки, крім незгоди, ті, що ведуть переговори кваліфіковано, використовують мітки в п'ять разів частіше, ніж їхні колеги. Ті, що посередньо ведуть переговори, позначають незгоду в три рази частіше, ніж кваліфіковані посередники.

Активне слухання включає демонстрацію собі й своєму опонентові, що попереднє висловлення зрозуміле. Активне слухання не передає згоди чи схвалення – воно відображає тільки розуміння. Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, використовують дві потужні техніки активного слухання – перевірку розуміння й підсумовування – у два рази частіше, ніж їх менш кваліфіковані колеги.

Питання – це початкове джерело для збору інформації. Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, використовують удвічі більше питань, ніж їх менш успішні колеги.

Опис відчуттів включає опис того, які почуття людина відчуває в ситуації, що склалася. Посередник може сказати: «Я не впевнений у тому, як відреагувати на те, що ви тільки що сказали. Якщо інформація, що ви мені дали, щира, то я б хотів її прийняти; і все-таки в мене є деякі сумніви про її точність. Таким чином, я, з одного боку, задоволений, а з іншого – маю підозри. Чи можете ви мені допомогти вирішити мої сумніви?» Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, майже вдвічі частіше коментують свої відчуття, ніж малокваліфіковані.

Послаблення аргументу. Слабкі аргументи, загалом, послаблюють сильні аргументи. Ті, що ведуть переговори кваліфіковано, знають, чим менше аргументів, тим краще. Ті, що недосвідчені в веденні переговорів, використовують майже удвічі більше аргументів, щоб підтримати кожну свою позицію, ніж кваліфіковані посередники.

Група Nuthwaite, що проводила це дослідження, виявила, що кваліфіковані й найбільш успішні англійці, що ведуть переговори, уникають подразників, контрпропозицій, спіралі «захист/напад» і послаблення аргументів. Вони використовують поведінкові марки (за винятком незгоди), активне слухання, питання й опис відчуттів. На жаль, це важливе дослідження ще не було проведене в міжнародному ракурсі.

НЕВЕРБАЛЬНА ТАКТИКА

Невербальна поведінка відображає те, що посередники, роблять, а не те, що вони говорять. Воно включає те, як вони вимовляють свої слова, а не самі слова. Невербальна поведінка включає тон голосу, вираз обличчя, дистанцію тіла, одяг, жести, синхронізацію, мовчання й символи. Невербальна поведінка – комплексна й багатогранна. Вона посиляє безліч повідомлень, на багато з яких реагують підсвідомо. Ті, що ведуть переговори, часто реагують на невербальне повідомлення більш емоційно й сильно, ніж на вербальне.

Як і вербальна поведінка (мова), невербальна поведінка варіюється в різних культурах. Як показано в Таблиці 8.6, те, як японці, американці й бразильці використовують мовчання, накладення мовлення, погляд в очі й дотики протягом переговорів, істотно відрізняється.

Мовчання. Японці більше інших використовують мовчання, американці – помірну кількість, а бразильці – майже ніколи. Часто у відповідь на мовчання партнерів американці припускають, що ті не згодні чи не прийняли їхні пропозиції. Відповідно, вони намагаються додатково аргументувати й робити поступки у відповідь на мовчання. Така реакція

не викликає проблем у переговорах із бразильцями, але коли американці ведуть справи з японцями, вона ставить їх у дуже не вигідне становище. Тоді як японці мовчать, тому що розмірковують над пропозицією американців, американці інтерпретують мовчання як відмову й реагують, ідучи на поступки (наприклад, знижуючи ціну). Подібна ситуація має місце і коли учасники переговорів, для яких англійська мова не є рідною, ведуть переговори англійською. Поки вони міркують, чи правильно вони зрозуміли значення англійських слів, американці припускають, що їхня пропозиція не прийнята. І знову американці схильні неправильно інтерпретувати мовчання партнерів як відмову й реагують, роблячи непотрібні поступки.

ТАБЛИЦЯ 8.6 – Кроскультурні розходження в невербальному поведінні на переговорах

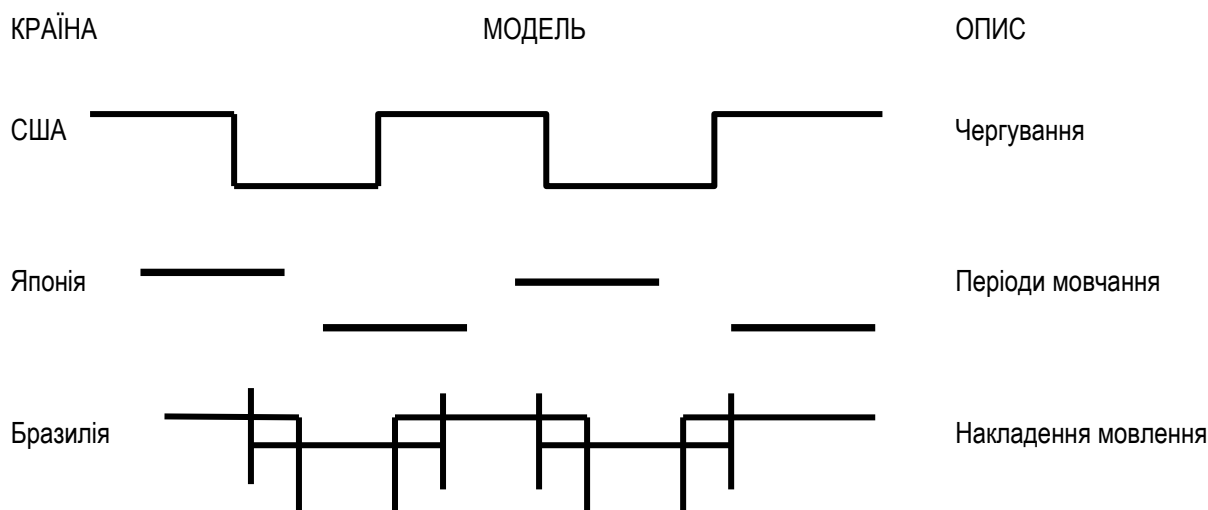
Поведінка (Тактика)	Японці	Американці	Бразильці
Періоди мовчання (число періодів довше 10 сек. На 30 хв.)	5,5	3,5	0
Накладення мовлення (говорять одночасно) (кількість на 10 хв.)	12,6	10,3	28,6
Погляд в очі (хвилин на 10 хв.)	1,3	3,3	5,2
Дотик (не включаючи рукостискання, на 30 хв.)	0	0	4,7

Накладення мовлення. Накладення мовлення – це періоди, протилежні мовчанням, коли одночасно розмовляють декілька людей. Як показано на рис. 8.3, бразильці, що ведуть переговори, перебивають один одного удвічі частіше, ніж американці чи японці. Більш того, бразильці часто говорять одночасно. Але коли японців чи американців перебивають, вони перестають говорити й накладення мовлення стає мінімальним.

Оскільки активне слухання підвищує ефективність посередника, ті, що ведуть переговори, роблять все можливе, щоб уникнути накладень мовлення. Більш того, культури, у яких не прийнято говорити, поки говорить інша людина, інтерпретують накладення мовлення як грубу й нешанобливу поведінку.

Пильний погляд – це погляд прямо в обличчя свого опонента. Контакт віч-на-віч є однією із найінтенсивніших форм пильного погляду в обличчя. Кількість контактів віч-на-віч й прямих поглядів в обличчя часто показує рівень інтимності у взаєминах: більше контакт – більш

близькі відносини. Коли кількість прямих поглядів в очі, що підходить для однієї культури, передає інформацію про занадто чи недостатньо близькі відносини представникам іншої культури, виникає природна зняковільність із боку останніх. В обох випадках партнери почувають себе некомфортно. Бразильці використовують у чотири рази більше прямих поглядів в очі, ніж японці, і в півтора рази більше, ніж американці.



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

Рис. 8.3 – Накладення мовлення: хто кого перебиває.

Дотики. Чи торкаються ті, що ведуть переговори, один одного протягом переговорів залежить від культур, які вони представляють. Крім рукостискання, бразильці, що ведуть переговори, доторкаються один до одного до п'яти разів щопівгодини, тоді як між американськими чи японськими посередниками немає ніякого фізичного контакту. Подібно прямим поглядам в обличчя, дотик показує рівень близькості взаємин. Міцні обійми - «подвійне ембрасо» – у Мексиці є знаком розвитку довірчих відносин, тоді як той же жест ображає німців, для яких він говорить про неприйнятно високий рівень інтимності у веденні переговорів.

БРУДНІ ТРЮКИ

Далеко не всі ті, що ведуть переговори місцево й з іншими народами, прагнуть знайти взаємовигідні угоди. Намагаючись одержати більше для себе, деякі з них вдаються до «брудних трюків» – тактики, розробленої для примушення опонентів погодитися на не вигідні для себе умови. Ті,

що ведуть переговори, можуть звести до мінімуму використання брудних трюків, виконуючи такі прості правила:

- ☞ не використовуйте їх самі;
- ☞ розпізнавайте їх, коли ними користуються ваші опоненти, прямо вкажіть на них і обговоріть їхнє використання (тобто встановіть «правила гри»);
- ☞ усвідомлюйте, яка ціна відмови від угоди, якщо інша сторона відмовляється використати принципові переговори (тобто, яка краща альтернатива тому рішенню, якого ви домагаєтеся шляхом переговорів); і
- ☞ враховуйте, що тактика, яка є «брудною» для вашої команди, може бути цілком прийнятною для представників іншої культури.

Брудних трюків набагато складніше уникнути в міжнародних переговорах, ніж усередині країни. Ті, що ведуть переговори ефективно, повинні постійно аналізувати тактики своїх опонентів, а не припускати, що ця тактика має те ж значення, що й вдома. Серед загальноприйнятих брудних трюків – різні види обміркованого обману, психологічна війна й тактики позиційного тиску.

Аналіз брудних трюків з погляду кроскультурної перспективи виявляє високу вірогідність неправильного тлумачення, з яким можуть зіштовхнутися ті, що ведуть переговори з іноземцями. Наприклад, бразильці очікують більше обману від незнайомих партнерів, ніж американці. Багато бразильців, таким чином, частіше використовують «помилкові факти» на початкових етапах міжнародних переговорів, ніж деякі з їхніх партнерів. Таким чином, можна дати такі рекомендації: «Якщо тільки у вас немає поважної причини не довіряти кому-небудь, не робіть цього!»

Свобода дій команди, що веде переговори, (їхні повноваження) варіюється в різних культурах. Російські й східні європейці мають дуже обмежені повноваження: вони повинні зв'язатися зі своїми керівниками, якщо їм потрібно відхилитися від запланованого ходу переговорів. Американці ж, навпаки, мають широкі повноваження: вони готові приймати найважливіші рішення прямо за столом переговорів. Коли інша команда має обмежені повноваження, експерти рекомендують приймати на себе попередні й умовні зобов'язання з урахуванням здатності іншої сторони приймати й дотримуватися своїх зобов'язань. У кроскультурних зустрічах ті, що ведуть переговори, повинні пам'ятати, що інша сторона не обов'язково використовує обмежені повноваження

як форму обману; вони можуть просто представляти культуру, де керівники дають дуже маленьку свободу дій окремим членам своєї команди.

Психологічний тиск – тактика, розроблена, щоб змусити іншу людину почувати себе ніяково – має різне значення в різних культурах. Наприклад, загальноприйнята психологічна хитрість включає занадто багато доторкань чи занадто мало поглядів в очі. Як обговорювалося раніше, обидві крайності змушують людей почувати себе ніяково; обидві викликають бажання швидше вийти із цієї ситуації (і в такий спосіб завершити переговори якнайшвидше). Проблеми виникають у визначенні, яка кількість доторків і поглядів в очі є прийнятною і надмірною у різних культурах. Латиноамериканці доторкаються до партнерів набагато частіше, ніж канадці, які доторкаються частіше, ніж шведи. Араби набагато частіше утримують прямий погляд в очі партнерові, ніж американці, які у свою чергу користуються ним частіше, ніж японці. Те, що виглядає як брудний трюк з місцевої точки зору, може насправді виражати типову для іншої культури поведінку. Як з іншими потенційно невідповідними тактиками, посередники повинні вміти відрізнити навмисний психологічний тиск від нормальних для іншої культури ненавмисних зразків поведінки.

Починаючи переговори з будь-якими представниками Заходу чи Сходу й намагаючись змінити на свою користь їхній хід, ніколи не слід вдаватися до різних вивертів, що іноді дозволяють собі наші співвітчизники: вони говорять, що дехто пропонує їм більш вигідні умови угоди. Серед солідних людей це вважається шантажем і безтактністю. Там прийнято вважати, що кожен має право вибрати собі найвигіднішого партнера, але повинен робити це гідно, не ображаючи інших.

Висновки

У цій главі ми виклали факти й спостереження дослідників, які свідчать про те, що труднощі на переговорах найчастіше обумовлюються особливостями національних культур. При цьому всупереч поширеній думці про те, що легше вести переговори представникам однієї раси й тим більше однієї національності, вчені прийшли до висновку, що чим ближче народи етнічно, тим істотнішими видаються їм розходження в поглядах на ту чи іншу ситуацію й способи розв'язання проблем. Чим більше відрізняються договірні сторони в етнічному плані, тим більш значимими для їхніх представників будуть збіги в думках. Якщо інтереси

сторін збігаються, на національні розходження, як правило, не зауважують, але при виникненні конфлікту вони починають відігравати важливу роль.

Особистість учасника переговорів і його поведінка перебувають під впливом того, у якій культурі він народився, здобув освіту, живе й працює в цей час. Так, українець, що живе в США й веде переговори від імені американської компанії, певною мірою зберігає риси, властиві українському національному характеру, і це може впливати на його поведінку на переговорах, але в цілому ж його стиль ведення переговорів буде скоріше американським, оскільки на формування його особистості великий вплив зробило те середовище, у якому він був вихований.

Консультанти в сфері міжнародних переговорів виробили певні характеристики типової поведінки представників різних культур на переговорах і пропонують їх як початковий стереотип для ділових людей, якою має бути перша зустріч із партнерами з-за кордону.

Так, наприклад, *американці* прагнуть обговорювати не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Вони цінують у людях відкритість і чесність, швидко переходять до суті справи, не гаючи часу на формальності. Нерідко проявляють егоцентризм, думаючи, що партнер з переговорів неодмінно повинен керуватися тими ж правилами, що й вони самі. Не люблять перерв у бесіді, цінують у людях пунктуальність і вважають, що запізнення не можуть бути нічим виправдані. Звичайна для них тривалість переговорів – від півгодини до години й переважно один на один. Американці вміють і люблять торгуватися, приділяючи чималу увагу розв'язанню різноманітних питань – так званім «пакетним» рішенням. Їх лякає не ризик, а некомпетентність партнера.

Англійці підходять до переговорів з неабиякою часткою прагматизму, думаючи, що можна буде знайти оптимальне рішення по ходу залежно від позиції партнера. Вітається ініціатива іншої сторони. Суворо дотримуються прийнятих правил і законів. Мають високо розвинене почуття справедливості (*fair play* = чесна гра). Стримані в судженнях, уникають категоричних тверджень, старанно обходять у розмові все те, що може бути розцінене як вторгнення в чуже особисте життя. Уміння терпляче вислухувати партнера, не заперечуючи

йому, не завжди означає згоду: володіння собою вважається головним достоїнством характеру людини. З англійськими партнерами можна не боятися мовчати: зайвими розмовами можна тільки зашкодити справі. Пунктуальність у Великобританії – тверде правило. Обмін рукоштовками прийнятий тільки на першій зустрічі.

Араби прагнуть до атмосфери взаємної довіри на переговорах. При першому знайомстві обов'язково проявляють привітність і люб'язність по відношенню до партнера. Це не вдавання, а данина традиції. У їхньому характері – уникати визначеності, однозначних «так» й «ні». Замість цього говорять: «Іншалла» чи «Машалла» («Дай Боже» чи «Не дай Боже»). У їхніх традиціях час від часу довідуватися про ваше здоров'я, здоров'я ваших близьких, про ваші справи. Але це не означає, що ваші відповіді повинні бути докладними. Араби віддають перевагу «торгу» за столом переговорів всім іншим формам взаємодії з діловим партнером. Завжди намагаються залишити за собою можливість продовжити контакти, якщо стає очевидним, що цього разу угоди досягти не вдасться. При цьому відмова від угоди супроводжується висловлюванням похвал на адресу партнера й відкинутої угоди.

Ірландці – найважливіші партнери для переговорів у всій Західній Європі. В силу певних історичних причин у них виробилася особлива модель поведінки стосовно іноземців – робити так, щоб іншим разом не зверталися. Необов'язковість, недовірливість, прагнення приховати будь-яку інформацію, ворожість до «чужинців» роблять ділове спілкування спочатку просто неможливим. Вони чудово знають свої недоліки, говорять про них із посмішкою. З ірландцями важко мати справу тільки спочатку, якщо все сказане ними приймати за чисту монету.

Іспанці щирі, приязні, відкриті, мають почуття гумору й здатні працювати в команді. Переговори з іспанськими підприємцями зазвичай протікають не занадто динамічно. Вони великі майстри вести багатослівні дискусії, тому регламент переговорів дуже часто не дотримується.

Іспанці належать до тих людей, які зустрічають незнайому людину за одежиною; ними буде оцінений по достоїнству бездоганний зовнішній вигляд партнера з переговорів:

класичний костюм, біла сорочка, відповідна краватка, темні шкарпетки й до блиску начищене взуття. В Іспанії не прийнято запрошувати ділових партнерів додому.

Італійці експансивні, товариські й рвучкі. В основному ведуть переговори відповідно до загальноприйнятих норм. Дрібні фірми, як правило, більш енергійні й активні при встановленні контактів, прагнуть не затягувати розв'язання організаційних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти угоди. Італійські бізнесмени прагнуть зав'язувати ділові відносини з людьми, які посідають рівне їм становище в діловому світі, фірмі, суспільстві. Велике значення для них мають неформальні контакти з партнерами, у тому числі й у неслужбовий час. Вони думають, що в неофіційній обстановці можна більш вільно висловлювати критичні зауваження із приводу ділових пропозицій партнера, не ризикуючи його образити. Для налагодження ділових відносин досить обміну офіційними листами із пропозиціями про співробітництво.

Китайці під час ділових зустрічей уважні до збору інформації, що стосується предмета переговорів і створення «духу дружби». Його вони ототожнюють із гарними особистими відносинами партнерів з переговорів. Схильні чітко розмежовувати окремі етапи ділових зустрічей: початкове уточнення позицій, їх обговорення й заключна стадія переговорів. Не варто очікувати, що вони першими «розкриють карти». Якщо переговори проходять у Китаї, вони можуть послатися на те, що відповідно до їхніх традицій «гість говорить першим». Поступки роблять лише під самий кінець зустрічі, коли здається, що переговори зайшли в безвихідь. Остаточо китайці схиляються до угоди з партнером не за столом переговорів, а в себе будинку. В останній момент можуть внести у вже парафоровані домовленості вигідні для себе виправлення й застереження. Люблять затягувати переговори від кількох днів до кількох місяців.

Корейці високо цінують особисті контакти, безпосереднє спілкування: без них у Кореї неможливо вирішити жодної серйозної проблеми. Зав'язати з ними контакти в письмовій формі просто неможливо. Щоб домовитися про зустріч, необхідні посередники: Вас повинні представити чи рекомендувати. Велике значення мають неформальні зв'язки: регіональні, кланові, дружні. Корейці – відкриті, комунікабельні,

виховані люди, але зазвичай ведуть переговори досить напористо й агресивно. При цьому традиційно розтягують протокольну частину. На відміну від японців, не схильні подовгу обговорювати другорядні деталі угоди. Цінують ясність і чіткість викладу думок і пропозицій з боку партнерів з переговорів. Не виражають відкрито своєї незгоди з позицією партнера, не прагнуть довести його неправоту. Фрази типу «треба подумати», «вирішити це питання буде нелегко» і т.п. будуть сприйняті протилежною стороною як констатація їхньої неприйнятності, принаймні, на даному етапі. Не люблять заглядати далеко в майбутнє, їх куди більше цікавить безпосередній, найближчий результат власних зусиль. Вважаються одними із найбільш важких ділових партнерів.

Німці починають переговори, якщо твердо впевнені в тому, що прийдуть до якоїсь угоди з партнером. Відомі своєю пунктуальністю й педантизмом, суворо дотримуються протоколу. Ретельно проробляють свою позицію, прагнуть обговорювати питання послідовно одне за іншим. Цінують чесність і прямоту, люблять наводити факти й приклади, цифри, схеми, діаграми. Під час переговорів з ними треба бути логічним в аргументації й точним у викладі фактів. Наполягають на твердому виконанні прийнятих зобов'язань і на сплаті високих штрафів у випадку їхнього невиконання. Надають великого значення титулам ділових партнерів. Ділові зв'язки з німецькими фірмами можна встановити шляхом обміну листами із пропозиціями про співробітництво.

Французи намагаються уникати офіційних обговорень будь-яких питань віч-на-віч. Люблять досконально вивчати всі аспекти й наслідки вступних пропозицій, тому переговори з ними проходять у повільному темпі. Спроби прискорити переговори можуть лише зашкодити справі. Можуть перебивати співрозмовника, щоб висловити критичні зауваження чи контраргументи, але вони не схильні до торгу. Не люблять несподіваних змін у позиціях партнерів, тому велике значення надають досягненню попередніх домовленостей. Ділові переговори французи люблять починати об 11.00 годині ранку, але не відзначаються точністю й не завжди пунктуальні. Підписані контракти – дуже коректні й не припускають різночитань. Негативно ставляться до компромісів. Багато

важливих рішень приймаються на ділових прийомах (сніданках, обідах, коктейлях, фуршеттах, вечерях). Про справи із французами прийнято говорити тільки після того, як подадуть каву. Вони не люблять відразу обговорювати питання, що їх цікавить найбільше.

Шведи – акуратні, пунктуальні, порядні й надійні у всіх відношеннях. Люблять планувати справи заздалегідь, тому про ділові зустрічі краще домовлятися завчасно. Воліють знати склад учасників переговорів. Попередньо й всебічно вивчають пропозиції й люблять розглядати всі питання в дрібних деталях. У партнерах особливо цінують професіоналізм.

Японці – працюючі, люблять традиції, дисципліновані, ввічливі й акуратні. З дитинства виховані в дусі «групової солідарності», вчать придусувати свої індивідуалістичні пориви, стримувати амбіції, не випинати свої сильні якості. Японська мораль вважає узи взаємної залежності основою відносин між людьми. Судять про партнера насамперед за його приналежність до тієї чи іншої групи. Відзначаються пунктуальністю, надзвичайно педантичні й дуже відповідально ставляться до прийнятого на себе зобов'язання. Попередні переговори розглядають як обов'язковий крок і не схильні робити його поки не отримають про партнера і його пропозиції вичерпної інформації. Терпіння вважається однією з головних чеснот, тому обговорення ділових питань часто починається із другорядних деталей і йде дуже й дуже повільно. Уважно вислуховують точку зору співрозмовника до кінця, не перебиваючи його й не роблячи ніяких зауважень. Тому спочатку нерідко неможливо вгадати, якої думки стосовно питання будуть дотримуватися японські бізнесмени в ході наступних обговорень. Кивки головами не означають згоди, а лише свідчать про те, що зміст сказаного зрозумілий. Намагаються не вступати у відкриту конфронтацію зі співрозмовником. Якщо вони хочуть сказати «ні», то, швидше за все, скажуть, що «це важко». Щоб не засмучувати партнера однозначною негативною відповіддю, вони можуть послатися на раніше дані обіцянки, погане самопочуття й т.п. Часто відповідають поступкою на очевидну поступку з боку партнерів. Їхня мораль розділяє вчинки не на гарні й погані, а на належні моменту й неналежні йому, тому японці думають, що угода з партнером має чинність лише доти, поки зберігаються умови, в

яких вона було досягнута. Не люблять ризикувати, і прагнення не програти може виявитися в них сильнішим, ніж бажання виграти. Паузи й мовчання – абсолютно нормальні: після обопільного мовчання розмова, як правило, стає тільки більш змістовною і плідною.

Однак подібні замальовки про типову поведінку тієї чи іншої нації на переговорах усього лише **перше найкраще припущення** до того, як вами отримана пряма інформація про конкретних людей, що вимагає **змін й уточнень** на підставі ваших подальших спостережень і досвіду. Усвідомлене ставлення до наявності культурних розходжень при підготовці й проведенні переговорів вимагає навичок уловлювати, розуміти й інтерпретувати ці розходження.

Чи означає усвідомлене ставлення до наявності культурних розходжень при підготовці й проведенні переговорів необхідність виконувати правило давнього англійського прислів'я: «Будучи в Римі, дій як римлянин»? Ні, будучи в Римі, у Пекіні чи в Осаці, дійте як ефективні іноземці. Лусіан Пай (Lucian Pye) у своїй чудовій книзі «Китайський стиль ведення комерційних переговорів» дає такі рекомендації іноземцям, що ведуть справи з китайцями:

- ☞ тренуйтеся в терпінні;
- ☞ спокійно реагуйте на тривалі періоди без руху;
- ☞ не допускайте перебільшених очікувань і робіть скидку на китайську риторику про майбутні перспективи;
- ☞ будьте готові до того, що китаєць буде намагатися вплинути на вас за допомогою спроб виглядати набагато краще в порівнянні з іншими;
- ☞ утримуйтеся від спокуси повірити, що складнощі можуть бути викликані вашими власними помилками; і
- ☞ спробуйте зрозуміти китайські культурні особливості, але ніколи не вірте, що іноземець може користуватися ними краще, ніж китаєць.

Пай рекомендує усвідомити й зрозуміти культурні відмінності, не намагаючись стати членом іншої культури.

Стилі ведення переговорів явно варіюються в різних культурах. Слова й поведінка, що ефективно переконує людину вдома, не можуть так само вплинути на іноземних ділових партнерів. Культурний контекст переговорів істотно впливає на те, хто повинен бути членом команди посередників, де повинні проводитися переговори і який підхід –

включаючи стратегію й тактику – необхідно використати. Міжнародні переговори вимагають краще розвинених навичок спостережливості й більш зваженого підходу до розуміння значення, ніж їхній локальний варіант. Міжнародні переговори не допускають «скороспішних висновків», які рідко дозволяють посередникам остаточно їх завершити.

У підготовці до міжнародних перемовин члени команди повинні довідатися якнайбільше про зарубіжну культуру, моделі ведення переговорів й особливо про стиль ведення переговорів з іноземцями, а потім наблизитися до фактичного процесу торгів з максимально можливим діапазоном можливих варіантів й альтернатив – у поведінці й змісті. У початкових зустрічах ті, що ведуть переговори, повинні наголошувати на розвиток відносин з їхніми діловими партнерами (пам'ятайте, дозвольте їм першими заговорити про справу). Протягом переговорів учасники повинні пам'ятати про різницю в стилях ведення переговорів доти, поки подібність не буде доведена. Легше перейти від очікування розходжень до прийняття подібності, чим компенсувати втрати від помилок у результаті переконань, що іноземці – такі ж, як ви, хоча фактично, це не так. Ті, що ведуть переговори ефективно, мають більші очікування й роблять високі початкові пропозиції (чи запити), продовжують, ставлячи багато питань і втримуються від прийняття на себе занадто багатьох зобов'язань до кінцевої стадії переговорів. Протягом всіх етапів торгу ефективні посередники використовують менше подразників, контрпропозицій і спіралей захист/напад, менше розпливчастих аргументів і більше поведінкових ярликів, активного слухання й описів відчуттів, ніж їх менш кваліфіковані колеги.

Ті, що ведуть переговори найефективніше, підходять до процесу, шукаючи синергетичних рішень, від яких виграють обидві сторони. Мистецтво переговорів лежить у розробці творчих варіантів й альтернатив, а не у використанні тактик переконання, які швидше ображають партнерів, ніж приводять до угоди.



Поміркуйте:

1. Яке значення переговорів у міжнародному бізнесі? Які культурні фактори впливають на переговорний процес?
2. Які проблеми повинен вирішити посередник для того, щоб досягти успіху в міжнародних переговорах? Наведіть приклади різних стилів ведення переговорів у різних культурах.

3. Прокоментуйте твердження: «Відмінності, а не подібності, створюють основу для взаємовигідних рішень». Наведіть приклади прояву цієї закономірності в кроскультурних ситуаціях.
4. Яку роль відіграють особисті якості посередника для успіху переговорного процесу в різних культурах?
5. Чому важливо знати ієрархію взаємин між покупцями й продавцями в різних культурах?
6. Як впливає контекст переговорів на їхні результати? Які існують розходження у виборі місця проведення, кількості й статусі учасників, строків переговорів у різних культурах?
7. Які особливості принципового підходу до ведення міжнародних переговорів у порівнянні із традиційним конкурентним підходом? Як працює принциповий підхід до переговорів у кроскультурній ситуації?
8. Проілюструйте етапи культурно синергетичного підходу до міжнародних переговорів. Порівняйте із традиційним і принциповим підходами.
9. Як проявляються культурні розходження у вербальних тактиках, застосовуваних представниками різних культур у процесі переговорів? Як формулюються початкові пропозиції? Які тактики найпоширеніші в різних культурах?
10. Наведіть приклади розходжень у невербальній поведінці учасників переговорів у різних культурах.
11. За допомогою матеріалів глави та Довідково-інформаційних даних охарактеризуйте, які види вербальної і невербальної поведінки, тактики та стратегії переговорів характерні для тих, що ведуть переговори в Україні. Які особисті якості посередника є найбільш сприятливими для результатів переговорів в Україні?



Додаткові завдання

Вивчіть ситуації, що наведені нижче, і проаналізуйте їх з точки зору проблем та теорій міжкультурного менеджменту, відповідаючи на наведені питання. Скористайтеся культурною інформацією наприкінці розділу⁴.

Ситуативна вправа №1

НАЛАГОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ

Один з колумбійських банків відчув необхідність покращити свою комп'ютерну систему комунікацій. Провідний менеджер з продажу в молодій, але успішній компанії, яка працювала в галузі комунікацій в Сполучених Штатах, вирішив налагодити ділове співробітництво своєї фірми з цим колумбійським споживачем. Цей менеджер, Джон Уелш, був молодого людиною з найкращою підготовкою в галузі продажу комп'ютерної техніки в США. Він також був одним з партнерів-засновників цієї маленької компанії.

Зі свого офісу в Чикаго Джон Уелш почав шукати потрібну людину, щоб встановити контакт. Він подзвонив деяким особам з колумбійського банку, але не зміг зв'язатися з людиною, яка б могла прийняти рішення щодо початку співробітництва.

Він вирішив подзвонити в Асоціацію колумбійських банків, яка, за інформацією Уелша, координує банківський бізнес, сприяє іноземним інвестиціям і також діє як посередник в налагодженні контактів з іноземцями. Представник Асоціації порадив Антоніо Буеносу як ключового представника колумбійського банку щодо питань нових ділових контактів. Представник Асоціації пообіцяв також організувати зустріч обох сторін в Колумбії.

Уелш хотів впевнитися, що поїздка в Колумбію того варта, попросив номер телефону Буеносу і відразу ж йому зателефонував. Він відрекомендувався Буеносу і почав пояснювати, як його компанія могла б розробити для банку кращу комп'ютерну систему. Буенос запропонував зустрітися особисто і далі обговорити це питання.

Перш ніж їхати до Колумбії, Уелш надіслав короткого листа Буеносу, у якому охарактеризував свою компанію і її зацікавленість у

⁴ Адаптовано з: English, L.M. and Lynn S. (1995) *Business Across Cultures: Effective Communication Strategies*. Longman.

веденні справ із банком. Він також надіслав вірчі документи своєї компанії зі всією необхідною фінансовою інформацією двох останніх років і деякі рекомендації від задоволених клієнтів. Ця інформація мала продемонструвати гарну репутацію його бізнесу в Сполучених Штатах.

Разом з представником Асоціації Уелш прийшов на зустріч з Буеносом в Боготі. Після короткої процедури знайомства Буенос запропонував разом поужити. На вечері американський менеджер був готовий одразу обговорювати справу, але замість того Буенос продовжував розмовляти на загальні теми, такі як друзі по бізнесу, література і культурна історія Колумбії. Уелш сказав, що його цікавить бізнес, а не мистецтво. Хлопець з гордістю пояснив, як він самостійно збудував успішну компанію з комунікацій без чийсь допомоги або зв'язків.

Але ця розповідь не справила гарного враження на Буеноса. Наприкінці вечері Буенос сказав, що зв'яжеться з американським знайомим, але він ніколи більше не контактував з Уелшем.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Чому, на ваш погляд, Уелшу було важко знайти потрібну людину телефоном?
2. Навіщо, на ваш погляд, Уелш надіслав інформацію про свою компанію перш ніж зустрітися з колумбійцем вперше?
3. Навіщо, на ваш погляд, Буенос запросив Уелша на вечерю?
4. Як Уелш зрозумів мету ділової вечері?
5. Чому Уелш не справив гарного враження на Буеноса?
6. Як в різних культурах прийнято встановлювати контакт з людиною і отримувати першу інформацію – на особистій зустрічі чи телефоном?
7. Які існують шляхи бути відрекомендованим в компанії? Які з них найбільш звичайні і ефективні? Від чого залежить вибір цих шляхів?
8. Під час першого контакту що більш важливо: компанія чи людина, що її представляє? Чому?
9. Наскільки важливі особисті зв'язки в різних культурах? Скільки часу витрачається на те, щоб познайомитись один з одним? Чому?
10. Які відмінності в ділових стилях обох героїв мали найбільший вплив на результат їх першої зустрічі?
11. Після першої вечері що міг би зробити Уелш для покращення стосунків з Буеносом?
12. В цьому випадку Уелш продає свої послуги Буеносу. В якій мірі, на ваш погляд, він як продавець і Буенос як покупець повинні адаптуватися до культури один одного?
13. Джон Уелш дивується, чому Антоніо Буенос йому не дзвонить. На основі культурної інформації, специфічної для обох, створіть план дій для обох бізнесменів, щоб зробити їх першу зустріч більш успішною. Проаналізуйте підготовку першої зустрічі і саму зустріч.

ІТАЛІЙСЬКО-ШВЕЙЦАРСЬКА КРИЗА

В одній великій італійській виробничій компанії виникла потреба в новій комп'ютерній системі для відділу відвантаження і обробки вантажів. Італійська компанія уклала угоду із швейцарською компанією, що виробляє програмне забезпечення і обладнання для таких цілей. Планувалося встановити це обладнання на складах італійської компанії.

Дві компанії домовились про план робіт в чотири етапи: 1) розробка специфікації програмного забезпечення для відділу відвантаження і обробки вантажів, 2) проектування програмного забезпечення, 3) створення комп'ютеризованих машин з використанням програмного забезпечення, і 4) розташування нового обладнання на складах. Вони також розробили спільний графік закінчення робіт кожного етапу.

На першому етапі дві компанії обмірковували попередні специфікації для нового програмного забезпечення і почали готувати більш детальний опис цих специфікацій. Спочатку зустрічі були дружніми і ефективними. Команди розмовляли на зустрічах англійською і не відчували ніяких труднощів в розмовах один з одним, однак, через три місяця виникла криза в спілкуванні і співробітництві між цими двома компаніями.

Швейцарські інженери скаржилися, що італійська команда дуже часто змінює плани програмного забезпечення. Кожного разу, коли швейцарська команда вважала, що вони дійшли згоди щодо детальних специфікацій програмного забезпечення, італійська команда вигадувала нові ідеї і зміни, які затримували проект. Швейцарці скаржилися, що італійці часто спізнювалися, і тому не дотримувалися термінів виконання робіт.

Італійська команда також скаржилася. Вони пояснили, що після того, як були зроблені попередні специфікації, вони продумали деякі основні ідеї, і це привело б до суттєвого удосконалення. Швейцарська команда відхиляла нові ідеї, навіть тоді, коли вони були дуже важливими, тому що, як вони казали, ця стадія проекту була вже закінчена. Італійська команда скаржилася, що швейцарці вимагали фіксованих строків для всього і турбувалися тільки про виконання графіку.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Чому, на вашу думку, італійська команда часто змінювала свої плани програмного забезпечення? Чому порушувала строки виконання робіт?
2. Чому, на вашу думку, швейцарська команда відмовлялась від нових ідей італійської групи? Чому вимагала встановлення строків виконання робіт?
3. Які культурні відмінності між цими двома командами мали найсерйозніший вплив на цей проект?
4. Далі наведені чотири можливі рішення. Яке з них вам найбільш подобається? Або придумайте своє власне рішення. Приймаючи рішення, візьміть до уваги:
 - якість виробу
 - фінансову вартість рішення
 - час, необхідний для рішення
 - подальші міжнародні ділові можливості
 - здійсненність (чи це дійсно можливо?).
5. Які позитивні і негативні наслідки кожного рішення? Чому рішення, яке ви обрали, — найкраще?
 - А. Італійська компанія вирішила, що буде легше запросити іншу італійську компанію закінчити проект, а не продовжувати працювати з швейцарською фірмою. Вони знайшли італійську компанію, яка виробляє програмне і апаратне забезпечення і чия репутація була гарною, хоча і не такою гарною, як у швейцарської компанії.
 - Б. Італійська компанія погодилась ніколи не змінювати плани і дотримуватись усіх строків. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи швейцарської компанії.
 - В. Італійська і швейцарська команди вирішили пожити деякий час в країнах один одного. Так вони зможуть навчитися оцінювати розбіжності щодо значення часу в кожній культурі і довідатися більше про культуру партнера.
 - Г. Швейцарська компанія погодилась забути строки виконання робіт і бути більш гнучкою стосовно попередніх специфікацій. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи італійської компанії.
 - Д. Ваше рішення.
6. В реальному житті компанії обрали третє рішення. Поясніть, чому компанії обрали саме це рішення. На вашу думку, чи досить короткого періоду часу, щоб зрозуміти чужу культуру?
7. В реальному рішенні ситуації дві компанії планували продовжити працювати разом, як тільки довідалися про стилі управління часом один одного. Якою мірою, на вашу думку, ці дві компанії повинні були прилаштовуватися до протилежної культури?

ОФІСНА ВЕЧІРКА

Американський менеджер на ім'я Джордж Лак працював в американській багатонаціональній фірмі. Якось його перевели до французького офісу компанії. Спочатку своєї роботи у Франції, він захотів познайомитись зі своїми співробітниками і показати їм, який він дружній і зацікавлений в гарних робочих стосунках. Він вирішив організувати вечірку для всього офісу. На його думку, це має бути гарний привід познайомитись з усіма в менш формальному середовищі. Він запросив усіх співробітників офісу, і секретарів, і керівників, до своєї елегантної оселі. Всі прийняли запрошення. Джорджу було приємно, що ніхто йому не відмовив.

У себе вдома Джордж приготував буфетну закуску та напої. Гості могли самі собі накладати те, що їм подобалось. Хазяїн любляв такий неформальний стиль вечірок. Як господар неформальної вечірки, він міг показати своїм співробітникам, що він відкрита людина, з якою легко спілкуватися. На думку Лака, це були найважливіші якості менеджера і керівника.

Однак вечірка не була успішною. Гості відчували себе дуже незручно. Вони відчували, що вони не так добре знають Лака, щоб бути у нього вдома. Вони вирішили, що він хизується своїми грошима, коли запрошує їх до своєї елегантної оселі. Їм також було незручно один з одним, тому що вони не звикли так проводити час і спілкуватися разом поза роботою.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Для обох країн – Франції і Сполучених Штатів – з'ясуйте,
 - чи зазвичай має місце неформальне спілкування між співробітниками різних рівнів організації?
 - яку роль виконує керівник в суспільному житті офісу?
 - чи повинен стиль розважання колег бути формальним, чи неформальним?
 - чи припустимо розважати колег у себе вдома? Чому?
 - Чим відрізняється дозвілля, що проводять з друзями, від дозвілля з колегами?
 - Які існують спільні засоби організувати дозвілля колег по роботі?
2. Які розбіжності в офісній культурі США і Франції найбільш серйозно вплинули на стосунки між керівником і його підлеглими?

3. Ця ситуація стосується менеджера американської багатонаціональної корпорації. І організація корпорації, і її культура є американськими, не французькими. Однак, головний офіс, дозволяє керівникам приймати місцеву соціальну культуру, якщо це доречно. Чи вважаєте ви, що Джордж Лак повинен прийняти соціальну поведінку його французьких співробітників? Якою мірою повинні прилаштовуватись французькі співробітники, з погляду на те, що вони працюють на американську фірму?
4. Складіть план дій для Джорджа Лака і його співробітників, що має досягти компромісу між двома офісними культурами. Цей план має сприяти і розвивати гарні стосунки між колегами і комфортну атмосферу в офісі.
5. Існує вислів «ніколи не змішуй бізнес і задоволення». Чи згодні ви з ним? Чому?

Ситуативна справа № 4

ДВА КЕРІВНИКА – ЧИ НЕ ЗАБАГАТО?

Відома німецька компанія Bosch, виробник електроприладів, декілька років тому відкрила спільне підприємство в Донецьку на заводі, що виробляє побутову техніку. Замовлення компанії на українському підприємстві контролюють два менеджера на конвеєрі: один - німець, інший - українець. Півроку тому, менеджера-німця мав замінити новий німецький колега, тому що перший не впорався з керівництвом робітниками на конвеєрі на протязі строку свого призначення. Новий менеджер – пані Берта Брюге. Її український колега – Петро Лазаренко – працює менеджером на цьому конвеєрі з початку спільного виробництва. Обидва менеджери мають спільні обов'язки. Вони відповідають за навчання робітників технологіям праці на німецькому обладнанні. Їх підлеглими є чотири майстра цеху, які спостерігають за працею тридцятьох робітників конвеєра.

З самого початку обидва менеджери сперечалися з багатьох питань політики управління.

Пані Брюге вважає, що пан Лазаренко занадто дружньо поводить з підлеглими: і з майстрами, і з робітниками на конвеєрі. Пан Лазаренко, навпаки, впевнений, що пані Брюге дуже відсторонена і неприязна з підлеглими.

Пан Лазаренко вважає, що майстрам цеху треба давати більше відповідальності і контролю над робітниками. Він також впевнений, що їм треба дати більше інформації щодо їх роботи і більше влади в прийнятті рішень. Пані Брюге впевнена, що вони мають досить

інформації для виконання завдання, а всі рішення повинні приймати вона і пан Лазаренко.

Пані Брюге скаржиться на низьку дисципліну працівників на конвєсєрі. Вона наполягає на організації змагання, в якому працівники з найкращою продуктивністю праці отримуватимуть символічну грошову винагороду, і це має підняти дух компанії. Пан Лазаренко ж відчуває, що таке змагання насправді тільки знизить дисципліну, а не підніме її.

Суперечності стали такими серйозними, що пані Брюге і пан Лазаренко більш не в змозі ефективно керувати конвєсєром.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Який стиль управління (автократичний, демократично-партисипативний, чи *laissez faire*) використовує пані Брюге? Пан Лазаренко?
2. Чому пані Брюге відсторонена і неприязна зі своїми підлеглими? Чому пан Лазаренко дружньо поводитьься з підлеглими?
3. Чому пані Брюге намагається зберегти владу в управлінні і прийнятті рішень? Чому пан Лазаренко поводитьься інакше?
4. Чому змагання може підняти чи знизити дисципліну?
5. Проаналізуйте погляди обох сторін щодо наступних питань управління:
 - Яким чином менеджер може досягти поваги і довіри з боку підлеглих?
 - Які стосунки між керівником і підлеглими вважаються ідеальними?
 - Хто має приймати всі рішення і мати всю інформацію? Чому?
 - Чи корисне змагання на робочому місці? Чому?
6. Які розбіжності між двома менеджерами найбільш серйозно вплинули на їх спільну роботу?
7. Які переваги і недоліки цих двох різних стилів менеджменту? Яки вплив національних культур на той, чи інший стиль управління?
8. В контексті міжнародного бізнесу якою мірою стиль менеджменту має відображати стиль культури, з якої походить компанія? Якою мірою стиль менеджменту має відображати стиль місцевої культури, де працює транснаціональна компанія?
9. Напишіть план управління для підприємства, який би вирішив розбіжності між двома керівниками і дозволив би їм успішно виконувати свої обв'язки.

ПОТИСК РУК: ЩО ВІН ОЗНАЧАЄ?

Grand Metropolitan, британський концерн з виробництва напоїв, планує розширення своєї діяльності. Таку ж стратегію спланувала собі і французька компанія Pernod-Ricard, що теж спеціалізується на напоях. Обидві компанії почали шукати нові фірми, щоб інвестувати в них свої кошти. На жаль обидві компанії зацікавилися одним ірландським виробником, що називався Irish Distillers і був розташований в Ірландії. Але щоб купити Irish Distillers, їм треба було спочатку купити іншу компанію, що називалася FII-Fyffes і також знаходилася в Ірландії.

Ця компанія володіла більшістю акцій компанії Irish Distillers. Інша компанія могла заволодіти виробником напоїв, який викликав спільну зацікавленість, тільки якщо куплять більшість акції компанії FII-Fyffes. Беручи до уваги, що остання була найбільшим акціонером компанії Irish Distillers, та компанія, яка купить більшість акцій FII-Fyffes, автоматично стає найбільшим акціонером Irish Distillers, і тим самим отримує контроль над цим бізнесом.

Grand Metropolitan і Pernod-Ricard стали конкурувати. Обидві компанії надіслали своїх представників до Ірландії зі спробою купити акції FII-Fyffes. На одній зустрічі представники Pernod-Ricard і FII-Fyffes обговорювали прийнятні ціни на акції FII-Fyffes. Французька сторона запропонувала \$4.30 за акцію. FII-Fyffes оцінили пропозицію і потім зажадали \$4.70 за акцію. Pernod, в свою чергу, запропонували \$4.50. На цій ціні – \$4.50 за акцію – обидві сторони дійшли згоди, потиснули одна одній руки і розійшлися.

Наступного дня Grand Metropolitan запропонував FII-Fyffes \$5.25 за акцію. Пізніше того ж дня представники Pernod-Ricard і FII-Fyffes знову зустрілися. Представник FII-Fyffes повідомив, що його компанія змінила свою думку. Представник Pernod-Ricard був шокований.

Компанія Pernod-Ricard подала до суду на компанію FII-Fyffes. Французи наполягали, щоб FII-Fyffes віддали належну шану потиску рук, який засвідчив домовленість двох компаній на ціні \$4.50 за акцію.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Що, на вашу думку, означає потиск рук для компанії Pernod-Ricard?
2. Чому компанія FII-Fyffes переглянула пропозицію, яку зробили представники Pernod-Ricard?

3. Що, на вашу думку, означає потиск рук для компанії FII-Fyffes?
4. Що, на вашу думку, потрібно для компанії FII-Fyffes, щоб угода стала обов'язковою для обох сторін?
5. Яка з компаній мала більш впливову позицію? Чому?
6. Чи є ця ситуація відображенням крос-культурного непорозуміння? Чому?
7. Чи треба використовувати потиск рук і усні домовленості під час міжнародних ділових переговорів? Чому?
8. Чому варто знати про існування різних форм укладання угод (потиск рук, письмові контракти, усні домовленості тощо) в різних культурах?
9. Проаналізуйте культуру вашої країни:
 - Чи вважаєте ви, що усна домовленість і письмовий договір мають різне значення стосовно їх обов'язковості для виконання? Стосовно їх незмінності та гнучкості?
 - Які переваги і недоліки гнучких угод?
 - Які переваги і недоліки угод, що обов'язкові для виконання?
10. В наведеній ситуації FII-Fyffes має втратити мільйони доларів, якщо суд встановить їх неетичну поведінку. На вашу думку, чи відповідальна компанія, що планує вести справи за кордоном, за незнання місцевих культурних традицій? Чи можна розглядати в суді випадки кроскультурних непорозумінь між бізнес-партнерами?

Ситуативна вправа № 6

КОГО МИ МАЄМО ВІДРЯДИТИ?

Американська компанія-виробник програмного забезпечення нещодавно отримала повідомлення від нігерійської виробничої компанії, яка зацікавилася одним з її продуктів. Нігерійська компанія запросила американську компанію до себе в Нігерію продемонструвати своє програмне забезпечення.

Американська компанія дуже успішно працювала на внутрішньому ринку, але це вперше, коли вона виходила на міжнародний рівень. Компанія хотіла б розширитися і почати створювати свій статус в міжнародному середовищі. Саме тому успіх на цих переговорах був важливий і міг би їм в цьому допомогти.

Топ-менеджери зібралися, щоб спланувати ділову стратегію нігерійського відрядження. Вони мали також вирішити, хто – найпридатніша людина для поїздки до Нігерії, яка зможе гідно представити компанію. Людина, яку оберуть, має бути дуже компетентною, вміти проводити переговори, здатною переконати

нігерійців в тому, що програмне забезпечення компанії - найкраще на ринку і саме те, що потрібно нігерійським клієнтам. Тому, вони повинні дуже ретельно подумати про якості людини, яка поїде у відрядження.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Нижче наведені якості можуть вплинути на здатність ділової людини успішно вести переговори. Які з них, на ваш погляд, найважливіші для людини, яку американська компанія відряджає на переговори до Нігерії? Які якості найменш важливі?

Примітка: 1 = дуже важливо	5 = не важливо
1. Освіта (ступені, які університети),	1 2 3 4 5
2. Стать (чоловіча/жіноча)	1 2 3 4 5
3. Вік	1 2 3 4 5
4. Технічні знання продуктів компанії	1 2 3 4 5
5. Старшинство і досвід в компанії	1 2 3 4 5
6. Особисті зв'язки	1 2 3 4 5
7. Компетентність у спілкуванні, гарні навички спілкування	1 2 3 4 5
8. Соціальний статус в суспільстві	1 2 3 4 5
9. Влада і положення влади усередині компанії (влада приймати рішення)	1 2 3 4 5
10. Символічне значення влади усередині компанії (немає права приймати рішення)	1 2 3 4 5
11. Повага до влади і правил	1 2 3 4 5

2. Нижче наведені характеристики трьох можливих кандидатів, яких компанія могла б відрядити до Нігерії. Вирішіть, кого треба відрядити і кого не можна. Які переваги і недоліки кожного?

РОБЕРТ ФІШЕР: працює на компанію на протязі двадцяти років. Йому п'ятдесят п'ять. Він займає керівну позицію і користується повагою в компанії. Не має технічних знань програмного забезпечення. Належить до верхнього рівня керівництва компанії і має владу приймати рішення. Знає політику компанії і історію компанії, має дуже гарні навички спілкування.

МЕРІ РОБІНС: працює в компанії на протязі п'яти років. Вона - менеджер відділу програмного забезпечення. Має певні технічні знання програмного забезпечення, тому що працювала у проекті з самого початку. Закінчила Гарвардський університет зі ступенем з інформатики. Дуже товариська людина з гарними манерами. Їй тридцять два роки, і вона має право приймати рішення.

ГАРІ ФРИМЕН: Він - новий службовець, що працює в компанії два роки. Йому двадцять п'ять років, він - енергійний і дуже честолюбний. Він знає програмне забезпечення краще за будь-кого в компанії, тому що він його створив. Він в змозі відповісти на будь-яке технічне питання про програмне забезпечення. Він не дуже товариський, деякі навіть вважають його вельми холодним і відстороненим. Він не завжди дотримується правил компанії, тому що відчуває, що вони іноді заважають його творчості.

3. Хто - ваш остаточний вибір? Чому? Які з якостей людини, що має вести переговори, вплинули на ваш вибір?
4. Наскільки важливий вік і стать людини, що буде вести перемовини?
5. Чи треба відряджати більш ніж одного представника? Чому?
6. На вашу думку, чи потрібно розглядати особливості посередників іншої країни, вирішуючи, кого відрядити? Чому?
7. Які культурні розбіжності могли б викликати дуже серйозні проблеми між нігерійськими і американськими партнерами на переговорах? (Використайте довідкову інформацію наприкінці розділу).
8. Уявіть, що ви вирішили відрядити Гарі Фрімена самого до Нігерії. Як, на вашу думку, розгорталися б події? Яку реакцію викликав б його візит? Якою б була його реакція на нігерійську команду? Що вони можливо зробили б, щоб виправити ситуацію і продовжити переговори?
9. Вивчіть таблицю, що наведена нижче. Яка інформація з таблиці вас здивувала? Чи ви справді знайомі з цими країнами? Чи згодні ви з цією інформацією? Чи є у вас додаткова інформація? Які якості найважливіші для посередника, щоб успішно провести переговори в нашій країні?
10. В якій культурі українці мали б найменше проблем при переговорах? Чому? З якою країною було б найбільше проблем? Чому?
11. Від чого залежить різне ставлення до якостей посередників в різних країнах?

ЯКОСТІ ПОСЕРЕДНИКА В СВІТІ

	Сполучені Штати	Японія	Мексика	Бразилія	Франція
Освіта		√	√	√	√
Стать (чоловік / жінка посередник)	Чоловіки або жінки	Переважно, чоловіки	Немає даних	Немає даних	Переважно, чоловіки
Вік		√			
Технічні знання	√	√	√		
Старшинство / Досвід		√	√		
Влада і авторитет	√				
Символічна влада		√			
Виконує стандарти					√
Особисті зв'язки			√	√	
Вміння спілкуватися			√	√	√
Соціальний статус				√	√

КОЛУМБІЯ:

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

В Колумбії, телефон не використовують так само, як це має місце в інформаційно-орієнтованих культурах таких, як Сполучені Штати. Важливі справи ведуть або особисто, або на папері. Звернення телефоном – неприйнятний засіб відрекомендуватися, чи продати що-небудь.

ЗНАЙОМСТВО

Можна відрекомендуватися самому чи через агентство в Колумбії, але найефективніший засіб знайомства - через спільного друга чи знайомого. Дуже важливо мати гарні зв'язки з тими, хто приймає рішення.

ПРЕДСТАВНИЦТВО

Характер людини, яка представляє бізнес, більш важливий, ніж характер бізнесу, що вона представляє. Це означає, що при першому контакті питання, що найчастіше задається: "Чи можу я займатися бізнесом з цією людиною?", а не "чи можемо ми зайнятися комерцією з цією компанією?". Ділові стосунки діють на особистому рівні і тривають довше, ніж в Сполучених Штатах.

ОСОБИСТІ ЗВ'ЯЗКИ

В Колумбії, чим краще людина зв'язана з тими, хто приймає рішення, тим привабливіша вона як діловий партнер. Чим більше знайомих має людина, тим більше у нього впливу.

ЧАС

Оскільки особисті стосунки важливі для ведення бізнесу в Колумбії, кожний припускає, що треба буде витратити деякий час на те, щоб спочатку упізнати один одного. Довіра і лояльність – це основа гарних ділових стосунків. Їх неможливо розвинути за день. При першому контакті, час витрачається на те, щоб упізнати один одного. Вечеря з розмовами про спільні інтереси, а не про бізнес, - це загальним засіб почати ділові відносини. Стосунки можуть розвинути з невеликих послуг, частих візитів, і потребують часу.

СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ:

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

В Сполучених Штатах спілкування телефоном є звичайним і загальноприйнятим. Ділові зустрічі часто проводяться по телефону. Іноді люди співпрацюють на протязі багатьох місяців чи навіть років перш, ніж зустрінутися особисто.

ЗНАЙОМСТВО

В Сполучених Штатах можна використовувати суспільні зв'язки для знайомства, але таке знайомство не так ефективно, як в інших країнах. Послуги або люб'язності друзям - не вітаються в діловій практиці. Рекомендації і знайомства через торгові асоціації є доволі звичайною практикою. Для комерсантів ще більш звичайним є відрекомендуватися самому, без допомоги третьої особи.

ПРЕДСТАВНИЦТВО

Характер компанії більш важливий, ніж характер людини, яка її представляє. Під час першого контакту найважливіше питання, "ми можемо зайнятися бізнесом з цією компанією?" Ділові люди часто змінюють місце роботи. Ці часті зміни ведуть до того, що американські ділові стосунки зосереджуються більше на компаніях, ніж на особистостях, що їх представляють.

ОСОБИСТІ ЗВ'ЯЗКИ

Успіх без допомоги спеціальних особистих зв'язків свідчить про незалежність і здатність завзято працювати. Ці якості викликають неабияку повагу. Самостійна робота не шкодить вашій репутації. Насправді чим впливовіша людина, тим більш ізольованою вона може бути.

ЧАС

Вислів «Час – це гроші» - звичайний в США. Встановлюючи перші контакти, американці зазвичай витрачають дуже мало часу на побудування суспільних стосунків. Бесіди швидко зосереджуються на справі. Якщо проводять вечері, чи суспільні події, вони головним чином використовуються, щоб обговорити бізнес, а не інші інтереси. Компанії зазвичай тисне на продавця, щоб отримати рахунок як найшвидше.

СУСПІЛЬНІ КЛАСИ

Розбіжності між суспільними та економічними класами існують, але на них не наголошують. Хоча колеги, що походять з різних суспільних класів не дуже часто спілкуються один з одним, зазвичай проводиться як найменше одна подія на рік коли усі співробітники збираються і проводять час разом. Найчастіше це вечірка на Різдво та корпоративні пікніки. Тому що рівність – це загальна суспільна цінність в США, такі формальні події мають демонструвати, що немає класових розбіжностей між працівниками компанії. Атмосфера на таких заходах неформальна та розслаблена.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОФІСІ

Керівник має владу, але не повинен нею зловживати. Він має демонструвати наскільки це можливо, що він тільки один з працівників компанії. Саме тому американські керівники зазвичай поведуться неформально і повсякденно зі своїми підлеглими. Вважається, що гарні суспільні відносини сприяють гарному робочому середовищу, тому керівники часто організують вечірки, щоб створити відчуття спільності серед робітників і зміцнити відчуття приналежності співробітника до компанії.

РОЗВАГИ

В Сполучених Штатах є звичайним запросити ділових партнерів до дому на вечерю або коктейльну вечірку. Дім – це місце, де приймають гостей і розважають їх.

Немає великої різниці між тим, як спілкуються з колегами і з друзями. Обидва види спілкування неформальні. Вечірка – це популярна форма розважання партнерів. Замість формальної вечері за столом американці організують неформальні буфетні вечірки, або коктейлі і закуски. Крім вечірок, загальними

розвагами вважаються спортивні заходи, колективні походи у кафе після роботи, культурні заходи та заняття спортом.

ПОСЕРЕДНИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Головна риса успішного посередника на переговорах для американців – це технічна компетентність і знання. Це демонструє, що ви серйозно налаштовані щодо переговорів, тому що відряджаєте службовця, який готовий відповісти на будь-які питання про продукт. Влада і повноваження важливі, але - більш як результат вашого таланту і результат вашої праці, ніж вашого віку чи положення в компанії. Стать посередника не важлива, тому що багато жінок займають професійні і організаційні позиції. Мешканці Північної Америки зазвичай відряджають на переговори тільки одну людину. Іноді це називають "підходом Джона Вейна". Це означає, що людина впевнена, що може провести переговори сама. Ця якість відбиває сильний індивідуалізм мешканців Північної Америки.

ФРАНЦІЯ:

СУСПІЛЬНІ КЛАСИ

Класові розбіжності мають певне значення у Франції. Зазвичай представники різних суспільних чи економічних класів не спілкуються. Різні рівні організації, такі як секретарі чи керівники, асоціюють з різними класами. Тому в офісному житті секретарі і керівники не повинні спілкуватися разом.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОФІСІ

Керівник уособлює владу. Він не повинен поводитись неформально і спілкуватися на рівних зі своїми підлеглими. Інакше його підлеглі перестануть поважати його і його владу.

РОЗВАГИ

У Франції домівка – це приватне місце, куди запрошують тільки близьких друзів та рідних. Спілкування з бізнес-партнерами і колегами відбувається в ресторанах та інших публічних місцях.

Ділові розваги дуже відрізняються від суспільних розваг. Вони набагато формальніші. Зазвичай це діловий обід чи вечеря у ресторані. Для суспільних розваг французи рідко організують вечірки. Більш звичайним буде невелика вечеря, де усі сидять разом та їдять. Неформальний стиль вечірки – «приходь і йди, коли захочеш» - не користується популярністю.

ІТАЛІЯ:

ЗАВДАННЯ В ПОЛІХРОННИХ КУЛЬТУРАХ

Італійців вважають в загальні поліхронною культурою (хоча не всі люди без виключення поліхронні). Поліхронні народи звикли робити декілька справ одночасно. Їм не обов'язково сперш закінчити одну справу, а потім починати іншу. Вони з легкістю перемикаються з однієї справи на іншу. Під час роботи над одним завданням вони можуть вирішити повернутися до попереднього і децю там змінити.

ГРАФІКИ ТА СТРОКИ ВИКОНАННЯ

В поліхронній культурі майбутнє вважається непередбачуваним, тому жорсткі графіки вважають важкими та непрактичними. Тому графіки виконання робіт зазвичай гнучкі і дозволяють зміни від впливом непередбачених втручань і змін у планах. Люди розуміють, що затримки – це частина життя і вони необхідні для того, щоб зробити продукт чи послугу найкращими. Вони більш охоче проведуть більше часу удосконалюючи продукт чи послугу, ніж намагатимуться дотриматись строків виконання.

ШВЕЙЦАРІЯ:

ЗАВДАННЯ В МОНОХРОННИХ КУЛЬТУРАХ

Швейцарці вважаються монохронною культурою (хоча не всі люди без виключно монохронні). Час ділиться на сегменти. Завдання планують згідно з кожним таким сегментом, і тому вони мають обмежений час виконання. Зазвичай наступне завдання не починають, поки попереднє завдання не виконане. Якщо завдання виконане, монохронній людині важко до нього повернутися.

ГРАФІКИ ТА СТРОКИ ВИКОНАННЯ

В монохронній культурі майбутнє вважається передбачуваним і ретельно планується. Процес складання графіків означає, що кожний сегмент часу має своє місце. Якщо потрібно більше часу, це порушує план на наступний сегмент. Порушення графіків та строків виконання робіт впливає на наступні графіки та строки. Це ускладнює стосунки з тими людьми та компаніями, які просять відстрочки для своїх планів або дій.

НІГЕРІЯ:

ПОСЕРЕДНИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

В Нігерії, вік посередника надзвичайно важливий, тому що вік означає мудрість і відбиває статус і вагомість людини. Відрядити молодого представника на переговори означає, що ви серйозно не зацікавлені в угоді. Якщо ви зацікавлені, то ви відрядите людину з повноваженнями і становищем. Гарна освіта також викликає повагу і вважається важливою. Нігерійці також приділяють багато уваги формальностям і навичкам спілкування. Стать посередника не дуже важлива, тому що багато нігерійських жінок керують своїми власними фірмами. Крім того, нігерійські бізнесмени знають про роль американських жінок в бізнесі. В Нігерії, переговори зазвичай проводять у групі.



Тести для самоконтролю

I. Перевірте свою загальну обізнаність в питаннях міжнародних контактів:

Збираєтесь на зустріч з закордонними партнерами? Перевірте, чи знаєте ви правила ділової поведінки з іноземцями (деякі питання мають більш ніж одну відповідь):

1	Під час ділових зустрічей звертайтеся до партнера за першим ім'ям	A. У Великій Британії, тому що там всі дуже приязні, товариські.
		Б. в Австралії, тому що невимушеність – це норма.
		В. в Китаї, тому що там перше ім'я – це прізвище.
		Г. у Японії, тому що прізвище дуже важко вимовити вірно.
2	У Китаї треба дарувати коштовні подарунки своїм партнерам	A. завжди, коли вони на це натякають.
		Б. коли їм потрібна допомога після того, як ви виїхали з країни.
		В. ніколи: якщо вони не в змозі віддячити вам так само, вони «втратять обличчя».
3	В якій країні візитівка є предметом, що вимагає поваги	A. в Японії: статус людини залежить від статусу її роботодавця.
		Б. у Тайвані: вона пояснює ранг і статус людини.
		В. у Франції: особливо візитівки коханої жінки чоловіка.
4	Під час переговорів у Японії ніколи	A. нікого не торкайтеся.
		Б. не залишайте палички для їжі у рисі.
		В. не запрошуйте партнерів у ресторани більш дорогі ніж ті, куди вони можуть вас запросити.
		Г. А, Б і В.
5	Діловий сніданок з керівниками фірми є недоречним всюди, крім	A. Італії: вони запрошують туди членів своїх родин.
		Б. Мексики: вони не будуть поспішати, щоб дістатися на роботу раніше 10 годин ранку.
		В. США: вони самі це вигадали і застосовують.
		Г. Франція: зранку вони найбільш красномовні і переконуючі.
6	В деяких країнах колір має важливе значення. Які з тверджень А,Б,В є вірними?	A. Для корейців написати ім'я людини червоним означає смерть.
		Б. В Китаї та Японії подарунки в білій або чорній обгортці приносять тільки на похорон.
		В. Костюм бузкового кольору в Великій Британії свідчить про брак смаку.
7	Які з цих жестів є непристойними?	A. Знак «ОК» в Бразилії.
		Б. Дружній ляпанець по спині в Швейцарії.
		В. Робити що-небудь лівою рукою в Саудівській Аравії.
		Г. Великий палець між другим і третім в Японії.

[Адаптовано з: Phatak, A.V., (1995), p. 47;]

II. Перевірте свої знання ділової культури та етикету в різних країнах:

Прочитайте наведені нижче ситуації та знайдіть **одне** культурно виважене рішення в кожному випадку.

1. Ваша фірма на протязі трьох місяців вела переговори з компанією з Бразилії. Наступний раунд переговорів повинен бути заключною зустріччю, на якій всі сторони сподіваються дійти згоди і підписати контракт. Людина, що вела переговори з аргентинцями увесь цей час, несподівано захворіла і не змогла поїхати на зустріч. Замість нього ввели в суть справи іншого фахівця і відправили його підписувати угоду. Але він повернувся з порожніми руками. Чому?

- A.** Бразильські партнери образились, тому що припустили, що ваша фірма не досить серйозно ставиться до відносин з їхньою фірмою, тому і надіслали іншу людину для переговорів.
- B.** В Бразилії особисті стосунки цінують більше, ніж корпоративні. Переговори не були вдалим, тому що нового партнера ніхто не знав.
- B.** В Бразилії існує переконання, що, якщо на шляху ділової угоди стає чиясь хвороба – це погана прикмета.

2. Під час переговорів в Італії двоє членів італійської команди безперервно відповідають на телефонні дзвінки. Чому це відбувається?

- A.** Це напевно означає, що вони не дуже цікавляться вашою пропозицією.
- B.** Це – добре відома тактика, щоб примусити іноземців відчувати себе непевно, некомфортно і виявити свої слабкі сторони.
- B.** Вони напевно відповідають на дзвінки своїх керівників: не відповідати було б нечемно.

3. Наприкінці переговорів з китайською компанією ваші партнери несподівано вимагають, щоб ви знизили ціни, або вони можливо не будуть укладати угоди. Як ви маєте поводитись?

- A.** Не поступайтеся. Вони намагаються перевірити вашу рішучість та отримати останні поступки.
- B.** Попросіть у них деякий час, щоб порадитися зі своїми керівниками.
- B.** Погоджуйтесь. Китайці не робили б так без підстави через потребу зберегти «обличчя».

4. На діловій зустрічі з французами, чого краще всього уникати?

- A.** Особистих питань.
- B.** Прямого погляду в очі.
- B.** Формальної манери поведінки.

5. Яке з цих тверджень вірне?

- A.** Німці можуть приймати рішення дуже повільно.
- Б.** Німці не дуже переймаються пунктуальністю.
- В.** Німці очікують прояви дотепності в бізнесовому контексті.

6. На переговорах в Гонконгу іноземець і хазяїн що його приймає, п'ють чай з однієї чашки. Через деякий час іноземець помічає, що хазяїн пересуває чашку то ближче до гостя, то далі від нього. Чому він так робить?

- A.** Він використовує метод фен-шуй, щоб передати позитивну енергію.
- Б.** Він демонструє, наскільки ви далеко, чи близько до укладення угоди.
- В.** Він знервований, і з цього можна дістати прибуток

7. Відразу після знайомства з потенційним клієнтом з Індонезії в його офісі вам ставлять дуже особисті запитання щодо вашої роботи, освіти і зарплатні. Чому?

- A.** Ці питання є частиною процесу знайомства з вами.
- Б.** Ці питання мають допомогти визначити ваш статус/ранг.
- В.** Вони вважають, що ці питання важливі у вашій країні і запитують з увічливості.

8. Під час переговорів для підтвердження позиції партнерів американець перепитує японців: «Ви не бажаєте, щоб це було додано до угоди?» Отримавши відповідь «так», американці залишають цей пункт в тесті угоди. Трохи пізніше вони здивовані тим, що японці незадоволені тим, що пункт був доданий до тексту угоди. Чому так сталося?

- A.** Японці позитивно відповідають на негативні питання, і насправді вони мали на увазі «ні».
- Б.** «Так» подекуди може означати «може бути». В цьому разі японці хотіли поміркувати про це і відповіли «так», маючи на увазі «давайте поміркуємо і повернемося до цього питання на наступній зустрічі».
- В.** Японці припустили, що ви знаєте, що вони не бажають бачити цей пункт в тексті угоди, і відповіли «так», маючи на увазі «так, ви праві, якщо вважаєте, що ми проти цього пункту в тексті угоди».

9. Під час напружених переговорів російська команда наполегливо вимагає у своїх західних партнерів поступитися в конкретному питанні, що для останніх абсолютно неможливо. Західні бізнесмени

ввічливо зазначають, що вони не можуть змінити свою позицію. Росіяни продовжують наполягати. Що можна порадити західним партнерам?

- A.** Продовжуйте ввічливо наполягати, що не можете поступитися. Росіяни в кінці кінців зрозуміють.
- B.** Театрально виведіть свою команду з кімнати переговорів. Тоді росіяни зрозуміють, що подальші поступки неможливі.
- B.** Поступіться трохи. Росіяни тоді відчують, що отримали деяку поступку і продовжать переговори.

10. Молодий чоловік афганського походження проходить співбесіду з метою влаштуватися на роботу в голландську компанію. Серед тих, хто проводить співбесіду, - двоє жінок. Під час розмови кандидат дивиться в очі тільки чоловікам-співрозмовникам і ніколи не дивиться в очі жінкам. Це відбувається тому, що ...

- A.** він нервує від спілкування з жінками.
- B.** він виявляє повагу до жінок.
- B.** він не вважає присутність жінок на співбесіді доречною.

11. В Іспанії збори співробітників скликають з метою ...

- A.** прийняти рішення за допомогою детальних обговорень переваг та недоліків проблеми.
- B.** досягти згоди шляхом консенсусу.
- B.** повідомити колектив про рішення, що вже прийняте.

12. Західні партнери ставлять запитання молодому японському менеджеру в межах його компетенції. Він відповідає, але дивиться долу. Він ...

- A.** щось приховує і підбирає відповідь, щоб захиститися
- B.** демонструє повагу до гостей
- B.** не зацікавлений розмовою і хоче її припинити якомога скоріше

13. Ваш німецький колега, з яким ви разом працюєте над пропозицією, каже: «не ображайтеся, але ця ідея - нісенітниця». Він ...

- A.** просто висловлює свою думку і не хоче нікого образити.
- B.** - прямолінійний і не знає етикету.
- B.** задає вам образи, щоб підірвати вашу позицію, репутацію.

14. Ви викладаєте свою пропозицію групі японських бізнесменів і помічаєте, що дехто з них сидить зі складеними руками та закритими очима. Вони ...

- А. уважно слухають.
- Б. стомилися і дрімають.
- В. прикидаються, що сплять, щоб показати свою незацікавленість вашим виступом.

15. Ваш потенційний клієнт з Мексики приїжджає на ділову зустріч з запізненням на 45 хвилин. Він ...

- А. навмисно запізнився, щоб показати, що він володіє ситуацією.
- Б. запізнився без заміру, тому що до пунктуальності у Мексиці ставляться дуже вільно.
- В. запізнився, щоб дати вам можливість насолодитися довкіллям перш, ніж обговорювати справи.

16. Ваша компанія починає перемовини з китайською фірмою. З початку зустрічі китайські колеги демонструють смиренність та повагу. Ви маєте розуміти, що ...

- А. Така поведінка – це хитрощі з метою отримати поступки.
- Б. Така поведінка – це спосіб поведінки, типовий для китайців.
- В. Така поведінка свідчить, що переговори будуть легкими.

17. У Південній Кореї іноземець підносить подарунок новому клієнту в знак подяки за гостинність і з метою закріпити ділові стосунки. Кореєць відмовляється прийняти подарунок. Іноземець має ...

- А. вибачитись за ненавмисну образу.
- Б. наполягати до тих пір, поки він не погодиться прийняти подарунок.
- В. запропонувати цей подарунок іншому колезі з корейської фірми.

18. Іноземець почав працювати менеджером в офісі в Індії. Він попросив одного з своїх керівників перемістити свій стіл в інший кут кабінету. Наступного дня він побачив, що нічого не було зроблено. Чому?

- А. Керівник образився на його прохання і відмовився робити що-небудь з цього приводу.
- Б. Керівник не знайшов робітників, які б це зробили, і не став робити це власноруч.
- В. В Індії все робиться дуже повільно.

19. Проводячи переговори зі шведами треба уникати ...

- А. прояву емоцій.
- Б. пропозицій поступок.
- В. пропозицій з викладенням деталей.

20. Шведи приймають ділові рішення на основі ...

- А. субординації.
- Б. консенсусу.
- В. інтуїції.

21. Яке з цих тверджень найкраще описує ставлення італійців до пунктуальності?

- А. Італійці не дуже пунктуальні, але навмисне запізнення вважають неввічливим.
- Б. Італійці завжди запізнюються.
- В. Італійці вважають запізнення проявом неповаги.

22. Як найкраще встановити ділові стосунки в Італії?

- А. За допомогою рекомендацій третьої сторони.
- Б. Випадково, наприклад, на вечірці.
- В. Безпосередній контакт з потенційним партнером.

23. На початку зустрічей або переговорів в Італії іноземець має ...

- А. презентувати буклети та літературу про свою компанію.
- Б. чітко визначити порядок денний.
- В. трохи поспілкуватися неформально з учасниками зустрічі.

24. Які три слова з тих, що наведені нижче, найкраще характеризують японське суспільство?

- А. Індивідуалізм, повага і індуїзм
- Б. Альтруїзм, субординація і конфуціанство
- В. Матеріалізм, праця і честь

25. Які три якості є суттєвими для встановлення міцних ділових стосунків в Японії?

- А. Професіоналізм, наполегливість та організованість
- Б. Впевненість, знання та пунктуальність
- В. Щирість, сумісність та надійність

26. Якщо під час зустрічі японці замовкли, іноземець повинен ...

- A. запитати, що сталося.
- B. негайно продовжити розмову.
- B. сам витримати мовчанку.

27. Іноземець проводить зустріч з китайськими колегами. Один з них пропонує ідею, з якою іноземний партнер абсолютно незгоден. Якою має бути реакція іноземця?

- A. Прямо сказати і пояснити, чому ідея не спрацює. Китайці поважають прямі розмови.
- B. Визнати пропозицію і пообіцяти поміркувати над нею. Це допоможе усім «зберегти обличчя».
- B. Дорікнути колезі: в Китаї дуже неввічливо щось пропонувати людині, яка має вищий статус.

28. Під час переговорів китайці час від часу говорять, що пропозицію неможливо втілити і що вони побоюються, що угода не буде досягнута. Як на це має реагувати іноземець?

- A. Запропонувати поступки, щоб зберегти угоду.
- B. Трохи розгніватися, щоб продемонструвати свою рішучість встановити партнерські зв'язки.
- B. Запропонувати припинити переговори і подивитися на їх реакцію.

29. Іноземна компанія зустрічається з китайськими партнерами. Хто має першим заходити в кімнату для переговорів?

- A. Наймолодший з іноземної делегації.
- B. Найстарший з іноземної делегації.
- B. Представник господаря, що зустрів іноземну делегацію.

30. Даючи завдання індійському колезі, англієць-менеджер на всі свої запитання отримав відповідь «так». Це означало, що індієць ...

- A. демонструє повагу до свого англійського шефа.
- B. повністю розуміє, що йому робити.
- B. зробить все саме так, як йому доручено.

31. В Індії статус людини визначається ...

- A. особистими зв'язками, кількістю дітей та розміром будинку.
- B. посадою на роботі, зарплатнею та знанням мов.
- B. родинним походженням, кастою, віком та посадою на роботі.

- 32.** Якщо менеджер не-індієць дає інструкції своїм підлеглим індійцям, йому краще ...
- A.** написати інструкції і роздати підлеглим.
 - B.** скликати робочі збори групи.
 - B.** підходити до кожного особисто.
- 33.** Хто приймає рішення на переговорах у більшості індійських компаній?
- A.** Менеджер, що веде з вами справи.
 - B.** Голова родини.
 - B.** Група, що веде переговори.
- 34.** Під час переговорів у Бразилії яку тактику краще використати, щоб прискорити укладання угоди?
- A.** Застосовуйте тиск з наближенням кінцевого терміну переговорів.
 - B.** Трохи розгнівайтеся та виявіть розчарування.
 - B.** Витратьте більше часу поза переговорами на встановлення стосунків
- 35.** Іноземець чекає в приймальні зустрічі з власником іранської компанії, з яким він хоче встановити ділові стосунки. Коли попередня зустріч закінчилася, до приймальні заходить місцевий чоловік, щось каже секретарю, і той телефонує безпосередньо власнику фірми. Після цього іранця запрошують в кабінет господаря, а іноземець залишається чекати в приймальні ще півгодини. Чому так відбувається?
- A.** Іноземця вважають менш важливим, ніж іранця.
 - B.** В Ірані важливіші особисті стосунки, ніж перше місце в черзі.
Це навмисно влаштовані хитрощі власника компанії, щоб
 - B.** продемонструвати іноземному партнеру свою вагу та більш сильну позицію у переговорах.

* * *

III. Перевірте свої знання теоретичного матеріалу, що викладений в посібнику:

Прочитайте наведені нижче питання та варіанти відповідей до них і знайдіть вірні (деякі питання мають більш ніж одну відповідь).

1	Які з наведених тверджень є парокіальними?	А. Мій засіб життя – найкращий.
		Б. Мій засіб життя – єдино можливий.
		В. Мій засіб життя – це те, що найкраще для мене.
		Г. Мій засіб життя підходить всім.
2	Культура – це	А. спільна, колективна система значень.
		Б. явище, що успадковане чи вроджене.
		В. набуте явище.
		Г. колективне явище.
3	Проектована пізнавальна подібність – це припущення про те, що	А. представники інших культур більше схожі на вас, чим це є насправді;
		Б. їх ситуація така ж сама, як і ваша, коли фактично це не так;
		В. люди більш несхожі на вас, ніж це є насправді;
		Г. їх ситуація більш відмінна від вашої.
4	Які твердження вірно характеризують підсвідомі культурні «шори»?	А. Ми свідомо інтерпретуємо дійсність;
		Б. Наша домашня культурна дійсність змушує нас досліджувати наші припущення відносно культури;
		В. Ми недостатньо розуміємо наші припущення і їх культурні основи;
		Г. Ми поділяємо наші культурні припущення з більшістю інших громадян нашої країни.
5	Серед існуючих засобів адаптації до культурного шоку, інтеграція означає	А. Збереження культури, відмінної і відокремленої від культури, що домінує.
		Б. щоденну взаємодію з новою культурою із збереженням сильного відчуття культурної відмінності.
		В. культуру - поза межами досяжності і нової, і старої культур.
		Г. «плавильний казан» - втрату старої культури і повне прийняття нової.
6	Які з цих параметрів визначають культурну орієнтацію суспільства?	А. Час і простір
		Б. Особисті якості
		В. Сприйняття людини та людських відносин
		Г. Соціально-економічний стан суспільства
7	Як ставляться до планування в культурах, що орієнтовані на контроль?	А. Планувати треба на довгий строк, щоб відбулися справжні зміни;
		Б. Планування може прискорити зміни за умови, що воно ретельно зроблено і результати регулярно доповідаються.
		В. щоб досягти короткочасних результатів не треба підганяти чи поспішати.
		Г. А і Б.
8	За своєю орієнтацією у часі японська культура характеризується	А. збереженням історії та продовженням минулих традицій;
		Б. працею задля досягнення короткотермінових результатів;
		В. інвестиціями в роки навчання кожного службовця;
		Г. роботою в одній фірмі на протязі тридцяти-сорока років;
Д. підписанням довгострокових угод.		

9	Які твердження характеризують високо контекстні комунікації або повідомлення?	А. Основна інформація виражена експліцитно;
		Б. Більшість інформації вже є в людині і її не треба повідомляти;
		В. Дуже небагато інформації існує в закодованій, явній частині повідомлення
		Г. А і Б
		Д. Б і В
10	Стереотип може бути корисним, коли	А. людина розуміє, що вона описує норму групи;
		Б. стереотип оцінює людей із групи як добрих, чи поганих.
		В. стереотип точно описує норму групи, до якої належить людина.
		Г. людина постійно дотримується стереотипу.
11	Які з цих тверджень характеризують потік інформації в країнах високого контексту?	А. Міжособовий контакт передує всьому іншому
		Б. Інформація вузько сфокусована, розділена на сегменти і контролюється;
		В. Всюди, де люди зв'язані простором один з одним, інформація тече вільно
		Г. Інформація не тече вільно;
		Д. Інформація розповсюджується швидко і майже незалежно;
12	Які якості і поведінка є типовими для низько контекстних культур?	А. Вони мають широкі інформаційні мережі серед родини, друзів, колег.
		Б. Вони розмежовують свої особисті стосунки, роботу і багато інших аспектів повсякденного життя.
		В. Кожного разу при взаємодії з іншими вони потребують детальну вступну інформацію.
		Г. Під час звичайної взаємодії в повсякденному житті вони не потребують і не очікують детальної вступної інформації.
13	Які твердження вірно відображають ситуацію в офісі керівника в країні низького контексту?	А. Він приймає обмежене число відвідувачів, зазвичай по одному.
		Б. Люди постійно заходять і ідуть, питаються і дають інформацію.
		В. Вся форма і функції організації сфокусовані на збиранні, оброблянні і розповсюдженні інформації.
		Г. Інформація, що повідомлена в офісі, доводиться тільки до небагатьох обраних.
		Д. Офіс – це схованка для боса від відволікаючих факторів повсякденної офісної роботи.
14	Які твердження характеризують представників монохронних культур?	А. Вони є низько контекстними і потребують інформацію.
		Б. Вони звикли до короткочасних стосунків.
		В. Швидкість їх дій залежить від стосунків.
		Г. Вони легко відволікаються на іншу діяльність.
		Д. Вони роблять багато справ одночасно.
15	Які з цих особливостей є характерними для поліхронних народів?	А. Високо контекстні і вже володіють інформацією.
		Б. Вважають зобов'язання щодо часу метою, яка буде досягнута тільки якщо це буде можливо.
		В. Роблять одну справу в одиницю часу.
		Г. Неухильно додержуються планів.
		Д. Часто і легко беруть і дають у борг.
16	Які твердження найкраще характеризують колективістські суспільства?	А. Люди ідентифікують себе як члени співтовариства.
		Б. Люди ідентифікують себе за своїми особистими якостями і досягненнями.
		В. Люди цінують свій особистий добробут вище за добробут групи.
		Г. Добробут групи – вище за все.

17	Які з цих якостей характеризують колективістські культури?	А. На переговорах рішення зазвичай приймаються на місці представником компанії.
		Б. Люди ідеально досягають мети в групах, які приймають на себе спільну відповідальність.
		В. Люди піклуються тільки про себе і своїх близьких родичів.
		Г. Представник зазвичай повертається в організацію за заключним рішенням.
		Д. Лояльність службовця більш важлива, ніж ефективність.
18	Які з цих якостей характеризують індивідуалістичні культури?	А. Лояльність.
		Б. Мобільність.
		В. Тимчасові стосунки.
		Г. Не прив'язані до місця (легко переїжджають з місця на місце);
		Д. Єдність.
19	В індивідуалістичних культурах директор з персоналу схильний наймати на роботу	А. найбільш компетентних, віддаючи перевагу їх надійності, лояльності і сумісності з співробітниками.
		Б. найбільш кваліфікованих для виконання робіт за їх особистими навичками і досвідом.
		В. друзів і родичів людей, що працюють в організації.
		Г. А і В.
		Д. Б і В.
20	Які з цих тверджень вірно характеризують представників культур, що орієнтовані на існування?	А. Вони вважають, що люди, події і ідеї розвиваються спонтанно.
		Б. Вони не будуть працювати тільки заради майбутніх нагород.
		В. Менеджери мотивують службовців заохоченнями, службовими підвищеннями, преміями та іншими формами суспільного визнання.
		Г. Вони активно намагаються досягти найбільшого в житті.
		Д. Вони бажають зазнати життя у всіх його проявах.
21	Які з цих культур орієнтовані на досягнення?	А. Іудейсько-християнська віра
		Б. Буддистські вірування;
		В. Протестантська етика;
		Г. Католики;
		Д. Індуїзм.
22	Яка поведінка є типовою для дифузійних культур?	А. Людина має великий суспільний простір і менший особистий простір, який відмежований і ретельно оберігається від сторонніх;
		Б. Особистий «простір» зазвичай більше, тоді як суспільний простір - менше и більш ретельно оберігається;
		В. Приватний простір є більш доступним.
		Г. Вся людина залучається у стосунки
		Д. Справи ведуться тільки в ментальному підрозділі «робота» або «бізнес», який відокремлено від решти життя.
23	Які з цих тверджень вірно характеризують німців щодо специфічних/ дифузійних відносин?	А. Більш «затворений» суспільний простір, але, якщо вас туди допустили, більш «відкритий» приватний простір;
		Б. Колеги по роботі можуть взаємодіяти на протязі багатьох років на основі формального звернення один до одного;
		В. Розділяють роботу і приватне життя;
		Г. Здаються прямими, відкритими, екстравертами;
		Д. Початкові інвестиції в побудовання стосунків так само важливі, як і угода.

24	За класифікацією Фонса Тромпенарса бізнесмен з універсалістської культури	<p>А. концентрується більше на правилах, ніж на стосунках;</p> <p>Б. вважає, що унікальні обставини і стосунки більш важливі для визначення, що є правильним і гарним, ніж абстрактні правила.</p> <p>В. цінує об'ємні контракти як засіб життя;</p> <p>Г. схильний покладатися на стосунки з людьми, які посідають високі пости і впливають на виконання справи.</p> <p>Д. приймає тільки одну правду, чи дійсність, ту, що закріплена угодою.</p>
25	Які з цих тверджень вірно характеризують нейтральні культури?	<p>А. Відкритий прояв емоцій є «природним»;</p> <p>Б. Емоції необхідно стримувати;</p> <p>В. Лють, захоплення чи сильні емоції на робочому місці є «непрофесійними».</p> <p>Г. Безпристрасний партнер приховує свої справжні відчуття за маскою обману;</p> <p>Д. Емоції спотворюють об'єктивність і розум.</p>
26	В культурах, що орієнтовані на соціальне походження, ділову людину оцінюють за	<p>А. здатністю «природно» викликати у інших готовність підкорятися;</p> <p>Б. їх статусом, незалежно від завдання чи певної функції;</p> <p>В. якістю виконання функції, що йому доручена;</p> <p>Г. її ефективністю в порівнянні з іншими;</p> <p>Д. взаємною лояльністю і прихильністю, які демонструє вона, її підлеглі і керівники.</p>
27	Які з цих тверджень вірно характеризують прийняття рішень в індивідуалістичних культурах?	<p>А. Рішення приймаються відносно швидко;</p> <p>Б. Людина повинна досягти консенсусу до прийняття рішення;</p> <p>В. Процес прийняття рішення є гнучким;</p> <p>Г. Рішення втілюється майже негайно;</p> <p>Д. Виконання рішення часто відкладається.</p>
28	Які з цих тверджень вірно характеризують параметр запобігання невизначеності?	<p>А. Він міряє ступінь страху, що відчувають люди в невизначених ситуаціях;</p> <p>Б. Він міряє ступінь прагнення людей триматися подалі від неоднозначних ситуацій, забезпечувати собі більшу стабільність;</p> <p>В. Люди схильні встановлювати більше формальних правил, відхилити ненормативні ідеї і поведінку і припускати можливість абсолютних істин і отримання досвіду.</p> <p>Г. Все, що зазначено вище;</p> <p>Д. Нічого з того, що зазначено вище.</p>
29	Які з цих країн мають високий рівень запобігання невизначеності?	<p>А. Японія,</p> <p>Б. Португалія,</p> <p>В. Греція;</p> <p>Г. Сінгапур</p> <p>Д. Данія</p>
30	Якщо робітник переконаний, що бос правий, тому що він - бос, що це означає стосовно дистанції влади?	<p>А. Рівна дистанція влади;</p> <p>Б. Висока дистанція влади;</p> <p>В. Низька дистанція влади;</p> <p>Г. Нічого з того, що наведено вище.</p>

31	Яка поведінка є найбільш вірогідною в культурах з високою дистанцією влади і високим запобіганням невизначеності?	А. Ці культури мають пласку ієрархію; усі спілкуються один з одним, ризиковані кроки є очікуваними і заохочуються;
		Б. Вони ставляться до своїх організацій як до традиційних родин, де головує батько-бос, який захищає членів родини фізично і економічно, і вимагає лояльності у відповідь.
		В. Вони розглядають свою організацію як піраміду людей; кожний знає, хто кому є підлеглим, і формальні канали комунікації, якими керують вертикально, ніколи горизонтально (поперек організації).
		Г. Організації нагадують добре змазані машини: вони є дуже передбачуваними і не потребують сильної ієрархії.
32	Які з цих аспектів визначаються параметром дистанції влади?	А. Я очікую просування по службі на основі моєї роботи в компанії.
		Б. Службовці виконують свою роботу певним чином, тому що так хоче бос.
		В. Якою мірою службовці визнають, що їх бос має більше влади, ніж вони.
		Г. Я піклуюсь тільки про себе, чи група піклується про мене.
		Д. Я очікую, що бос візьме мене на роботу, тому що я походжу з «правильної» родини чи соціального класу.
33	Згідно з визначенням Хофстеда, маскулінні культури	А. чіткіше визначають гендерні ролі;
		Б. наголошують на впевненості і надбанні грошей і речей;
		В. наголошують на піклуванні про людей;
		Г. наголошують на стосунках між людьми та загальній якості життя.
34	Яка поведінка є типовою для систематичної організації?	А. Найкращі рішення основані на дослідженнях та аналізі
		Б. Найкращі рішення основані на досвіді та точках зору.
		В. Планування визначає, що відбудеться завтра
		Г. Ніякого планування: майбутнє неможливо передбачити.
35	Які з цих тверджень мають відношення до ефективності органічної організації?	А. Щоб бути ефективними людям більш за все потрібна свобода творчості
		Б. Люди повинні виявляти ініціативу при виконанні завдань.
		В. Щоб бути ефективними людям більш за все потрібні детальні плани дій
		Г. Завдання мають бути чітко визначені.
36	Які з цих тверджень характеризують значення зборів у органічній організації?	А. Збори треба проводити згідно з установленою процедурою.
		Б. Учасники не повинні бути сліпими виконавцями порядку денного.
		В. Збори завжди корисні, тому що вони дають людям можливість обговорити проблеми.
		Г. На зборах треба чітко виконувати порядок денний.
37	Які з цих тверджень вірно характеризують прийняття рішень у систематичній організації?	А. Ключ до успіху - оперувати ключовими цифрами
		Б. Ключ до успіху - керувати ключовими людьми
		В. Більшість головних рішень і угод приймаються і укладаються на зборах
		Г. Більшість головних рішень і угод приймаються і укладаються не на зборах, а конфіденційно.

38	В культурі індивідуального лідерства	А. тільки головні керівники повинні знати корпоративну стратегію.
		Б. кожен повинен знати корпоративну стратегію.
		В. Надання зрозумілих інструкцій – це найважливіший фактор в здійсненні рішень.
		Г. досягнення загальної згоди – це найважливіший фактор в здійсненні рішень.
39	В культурі групового лідерства імідж гарного керівника має задовольняти такі потреби:	А. Керівник повинен тримати дистанцію із своїми підлеглими;
		Б. Керівник повинен підтримувати дружні неформальні стосунки з підлеглими;
		В. Головне завдання керівника – визначити чіткі цілі;
		Г. Найкращі керівники це ті, хто приймає безпосередню участь у справах підлеглих і вміють слухати.
40	В культурі індивідуального лідерства	А. Керівники приймають рішення і віддають накази на свою власну відповідальність;
		Б. рішення приймає команда;
		В. головне завдання керівника – примусити всіх дійти згоди щодо цілей;
		Г. підлегли охоче і беззаперечно виконують накази.
41	В якому типі культури люди скаржаться на кількість зборів, навіть коли їх проводиться небагато?	А. Культура групового лідерства;
		Б. Культура індивідуального лідерства;
		В. Органічна культура;
		Г. Систематична культура.
42	Більшість американських менеджерів вважає, що роль менеджера	А. мати під рукою точні відповіді на більшість питань, які його підлегли можуть задати щодо роботи.
		Б. вирішувати проблеми.
		В. допомагати підлеглим знаходити шляхи рішення проблем;
		Г. А і Б
43	Які з цих особливостей має систематична організація?	А. Вона існує незалежно від її членів.
		Б. Її ефективність залежить від того, як добре співпрацюють її члени задля досягнення своєї спільної мети.
		В. Людина важливіша за порядок, або існує компроміс.
		Г. Її потреби важливіші, ніж потреби людей.
44	Які з цих особливостей має органічна організація?	А. Лояльність до компанії важливіша ніж лояльність до окремих людей.
		Б. То, що Ви робите, важливіше ніж то, ким Ви є.
		В. Різниця між людиною і організацією не відчувається.
		Г. Кожен член організації грає в ній свою роль просто тому, що він до неї належить.
		Д. Стосунки між людиною і організацією є раціональними.

45	Які з цих тверджень характеризують архетип організації корпорація «Кавалерія»?	А. Організація залежить від традиції, прецеденту, народної пам'яті;
		Б. Організація основана на процедурах і директивах і формальній системі навчання і кваліфікацій.
		В. Архетип - багатонаціональна компанія.
		Г. Архетип - сімейна компанія.
46	Які з цих тверджень характеризують архетип організації публічна компанія з обмеженою відповідальністю «Орган законної влади»?	А. Організація мінлива, доцільна і основана на особистих стосунках між членами, які діють, на їх погляд, доречно.
		Б. Архетип - нове творче або високо технічне товариство, некорпорована фірма.
		В. Це - добре-організована і юридично санкціонована група спеціалістів з чіткими цілями.
		Г. Архетип – це велика бухгалтерська чи консалтингова фірма.
47	Серед культурних архетипів організацій корпорація «Індіанці» об'єднує	А. органічну організацію з індивідуальним лідерством.
		Б. систематичну організацію з індивідуальним лідерством.
		В. систематичну організацію з груповим лідерством.
		Г. органічну організацію з груповим лідерством.
48	Більшість французьких менеджерів вважає, що роль керівника -	А. давати чіткі відповіді на питання підлеглих;
		Б. вирішувати проблеми;
		В. допомагати підлеглим знаходити шляхи вирішення проблеми;
		Г. А и Б
49	Які з цих якостей характеризують специфічного лідера?	А. Одержує інформацію, людей і обладнання, щоб виконати завдання;
		Б. Втручається тільки, якщо це необхідно;
		В. Сприяє гарному співробітництву між підлеглими;
		Г. Постійно керує і спрямовує підлеглих;
50	Які з цих тверджень характеризують особливості переговорів в індивідуалістичних культурах?	А. Багато учасників в команді, що веде переговори;
		Б. Рішення займає багато часу;
		В. Відокремлення людей від проблем;
		Г. Необхідність переконати старших керівників після проведення переговорів представниками компанії.
51	Які з цих тверджень характеризують стосунки продавця і покупця в Японії?	А. Покупці і продавці мають вертикальні, ієрархічні стосунки;
		Б. Покупці і продавці мають більш плоскі, більш рівні відносини;
		В. Продавці очікують, що покупці потурбуються про них;
		Г. Покупці самі турбуються про себе, щоб отримати найкращу можливу угоду;
52	Які з цих тверджень характеризують японський стиль ведення переговорів?	А. Високо цінується емоційна чуйність;
		Б. Справи ведуться прямо чи безособово;
		В. Дуже важливо зберегти «обличчя»; рішення часто приймаються на основі прагнення врятувати когось від скрути;
		Г. Рішення приймаються на основі користі, що очікується в результаті;
52	Які з цих тверджень характеризують японський стиль ведення переговорів?	Д. Лояльність до роботодавця; підприємець турбується про службовців.

53	Які з цих тверджень характеризують стиль ведення переговорів в колективістських культурах?	А. В команді, що веде переговори, - багато учасників;
		Б. Рішення займає мало часу;
		В. Відокремлення людей від проблем;
		Г. Потреба переконати керівника після переговорів.
54	Які з цих тверджень характеризують стиль ведення переговорів латиноамериканцями?	А. Гарна емоційна соціальна обстановка суттєва для прийняття рішення;
		Б. Що добре для групи, добре і для окремої людини;
		В. В прийнятті рішення критично важливо зберегти обличчя;
		Г. Брак відданості підприємцю; кожна з сторін рве зв'язки в разі необхідності зберегти честь, гідність;
Д. Лояльність до підприємця (котрий часто є членом родини).		
55	Які з цих тверджень вірно характеризують ставлення японців до письмових контрактів?	А. Письмовий контракт – це дуже важливий документ, безперечний доказ укладання угоди;
		Б. Шанують контракт, якщо їм подобаються і вони поважають людей, з якими вони займаються бізнесом;
		В. Вважають формальний контракт образливим і марним
		Г. Вважають письмовий контракт гнучким документом, який міняється залежно від обставин.
Д. Вважають підписаний контракт тільки початком ділових відносин.		
56	Невелика увага американців до встановлення міжособових стосунків компенсується	А. упізнанням людей в бесідах на абстрактні теми;
		Б. підкріпленням домовленостей докладними письмовими контрактами;
		В. юридичною системою, що забезпечує виконання письмових угод (контрактів);
		Г. розвитком серйозних відносин з членами протилежної команди.
57	Які з цих причин вірно пояснюють, чому мотиваційні теорії очікувань не підходять для латиноамериканських менеджерів?	А. Вони впевнені, що в усіх угодах є елемент везіння;
		Б. Вони впевнені, що контролюють своїм навколишнім середовищем;
		В. Вони впевнені, що все відбувається тільки за велінням Бога;
		Г. Вони впевнені, що важливо бути представником «правильної» родини і соціального класу.
58	Які культурні параметри пояснюють, чому такі країни, як Чілі і Португалія, дотримуються моделі мотивації низькими досягненнями?	А. Слабке запобігання невизначеності;
		Б. Сильне запобігання невизначеності;
		В. Фемінінність;
		Г. Низька дистанція влади
59	В колективістських культурах мотиваційні теорії очікувань не діють, тому що	А. Робітники вважають, що вони самі контролюють результати своїх зусиль;
		Б. Менеджер не в змозі ідентифікувати винагороди, які є бажаними;
		В. Службовці розглядають свої стосунки з організацією з меркантильної точки зору;
		Г. У зв'язках між людиною і організацією присутній потужний моральний компонент.

60	Які культурні параметри пояснюють, чому англо-американські країни дотримуються моделі високих досягнень в мотивації?	А. Слабке запобігання невизначеності;
		Б. Маскулінність;
		В. Колективізм;
		Г. Низька дистанція влади

Перевірте свої відповіді за ключем наприкінці посібника.



Довідково-інформаційні дані

А. КЛАСИФІКАЦІЯ СВІТОВИХ КУЛЬТУР ЗА ПАРАМЕТРАМИ Г. ХОФТЕДА

Регіон/Країна	Індивідуалізм Колективізм	Дистанція влади	Запобігання невизначеності	Маскулінність -фемінінність	Інші розбіж- ності
Північна Америка (США)	Індивідуалізм	Низька	Середнє	Маскулінна	
Японія	Колективізм та індивідуалізм	Висока та низька	Високе	Маскулінна / фемінінна	Амае (взаємо- залежність): повага до влади, і чуй- ного лідера
Європа: Англійці	Індивідуалізм	Низька /середня	Низьке /середнє	Маскулінна	
Німці Західні слов'яни	Помірний індивідуалізм	Низька	Середнє/ високе	Помірно /дуже маскулінна	
Близький Схід Балканці	Колективізм	Висока	Високе	Помірно маскулінна	
Північна Європа	Помірний/висок ий індивідуалізм	Низька	Низьке /Середнє	Фемінінна	
Латинська Європа	Помірний/ви- сокий індивідуалізм	Висока	Високе	Помірно маскулінна	
Східні слов'яни	Колективізм	Низька	Середнє	Маскулінна	
Китай	Колективізм	Низька	Низьке	Маскулінна Фемінінна	Сила традицій та вчень
Африка	Колективізм	Висока	Високе	Фемінінна	Колоніальні традиції; племінні звичаї
Латинська Америка	Колективізм	Висока	Високе	Маскулінна	Екстраверти

Джерело: Raghu Nath and Kunal K. Sadhu, "Comparative Analysis. Conclusions, and Future Directions," in Comparative Management -A Regional View; Raghu Nath, ed. (Cambridge MA: Ballinger Publishing Company, 1988), p. 273.

ПОКАЗНИКИ ЗА КУЛЬТУРНИМИ ПАРАМЕТРАМИ ДЛЯ ДЕСЯТИ КРАЇН (Н – НИЗЬКО; С – СЕРЕДНЬО; В - ВИСОКО)

	Дистанція влади	Індивідуалізм	Маскулінність	Запобігання невизначеності	Довгострокова орієнтація
США	40Н	91В	62В	46Н	29Н
Німеччина	35Н	67В	66В	65С	31С
Японія	54С	46С	95В	92В	80В
Франція	68В	71В	43С	86В	30Н
Нідерланди	38Н	80В	14Н	53С	44С
Гонконг	68В	25Н	57В	29Н	96В
Індонезія	78В	14Н	46С	48Н	25Н
Західна Африка	77В	20Н	46С	54С	16Н
Росія	95В	50С	40Н	90В	10Н
Китай	80В	20Н	50С	60С	118В

**Б. Характерні риси народів різних культур
(класифікація Р.Д.Л'юїса)**

Моноактивні	Поліактивні	РЕАКТИВНІ
Інтроверт	Екстраверт	Інтроверт
Терплячий	Нетерплячий	Терплячий
Рівний	Говіркий	Мовчазний
Зайнятий своїми справами	Зацікавлений	Шанобливий
Полюбляє самотність	Товариський	Гарні слухачі
Систематично планує майбутнє	Планує тільки загалом	Порівнює зі спільними принципами
Одну справу виконує в один час	Виконує кілька справ одночасно	Реагує за ситуацією
Працює фіксований час	Працює в будь-який час	Гнучкий графік
Пунктуальний	Непунктуальний	Пунктуальний
Підкоряється графікам та розкладу	Графік непередбачуваний	Підлаштовується під графік партнерів
Розбиває проекти на етапи	Проекти накладаються один на одного	Розглядає усі можливості
Строго дотримується планів	Змінює плани	Вносить невелике коректування
Строго дотримується фактів	Підганяє факти	Ствердження носять характер обіцянок
Черпає інформацію з статистики (баз даних, довідників)	Одержує інформацію з перших рук усно	Користується і тим, і іншим
Орієнтований на роботу	Орієнтований на людей	Орієнтований на людей
Безпристрасний	Емоційний	Ненав'язливий, турботливий
Працює всередині підрозділу	Займається справами усіх підрозділів	Займається всіма питаннями
Дотримується встановленої процедури	Використовує зв'язки	Непроникний, незворушний
Неохоче приймає заступництво	Шукає протекцію	Береже репутацію інших
Доручає компетентним колегам	Доручає рідним	Доручає надійним людям
Завершує ланцюг дій	Завершує міжособисті відносини	Реагує на дії партнера
Полюбляє твердо встановлений порядок денний	Зв'язує все з усім	Уважний до всіх
Говорить коротко по телефону	Говорить годинами	Вміло узагальнює
Робить нотатки на пам'ять	Робить нотатки рідко	Планує повільно
Поважає офіційність	Розшукують ключову фігуру	Над сумлінний
Не любить втрачати обличчя	Завжди готовий вибачитися	Не може втрачати обличчя
В суперечці спирається на логіку	В суперечці емоційний	Уникає суперечок
Стримана жестикуляція і міміка	Жестикуляція і міміка не стримуються	Ледь уловима жестикуляція і міміка
Рідко перериває співрозмовника	Часто перериває співрозмовника	Ніколи не перериває співрозмовника
Розділяє соціальне і професійне	Змішує соціальне і професійне	З'єднує соціальне і професійне

В. Що таке український національний менталітет?

Нижче наведено фрагменти досліджень вітчизняних та західних вчених, які присвячено вивченню українського національного характеру, менталітету та практики ведення бізнесу.

1. Людмила Остапчук (*Львівський національний університет імені Івана Франка*). Фрагмент статті «НАЦІОНАЛЬНА СВІДОМІСТЬ І ТЕХНОГЕННЕ СУСПІЛЬСТВО» (2002 р.)

<...>

І.Кресіна, вивчаючи національну свідомість, виділяє наступні її характеристики: універсальність (відображає інтереси нації), цілісність (генерує і формує національні інтереси), системність (містить функціональні компоненти сфери вияву), структурна сталість та амортизаційність (відкидає несуттєві зовнішні впливи), динамізм, інноваційна сприйнятливість та відкритість (приймає нові, адекватні парадигмам її розвитку, феномени) [1, 116-122].

Окрім основних, найбільш загальних у науковій літературі відшукуємо низку специфічних характеристик, притаманних саме українській національній свідомості. Однією з них є *глибинна рефлексивність* як відображення нових реалій сьогодення через призму інтровертності українського національного менталітету. Осмислюючи нове, вона зазнає певних змін, адаптується до якісно інших умов буття. У цьому проявляється така характеристика національної свідомості, як висока адаптивність. Витворювані в ході історичного поступу нації культурні типи, соціальні цілі, ідейні імперативи “просіюються” крізь сито часу, менталітету, національного характеру та ін. Так національна свідомість засвідчує свою вибірковість. Сприймаючи чужі етнокультурні впливи, національна свідомість виявляє не лише вибірковість, а й геополітичну врівноваженість. Крім того в сучасній українській свідомості міцно утвердилися такі характеристики, як етнокультурний плюралізм і релятивізм, що проявляється у толерантному ставленні до всіх етносів, які проживають в Україні, лояльності до їхніх національних інтересів і державницьких змагань. Несприйнятливість крайніх проявів як етноцентризму, так і космоцентризму; мобілізація власного інтелектуального потенціалу на осмислення реалій в умовах кризи історичної й соціально-політичної науки або необхідності вироблення власної оригінальної відповіді на виклики цивілізації; компенсація втрачених або збанкрутілих ідеалів (як це мало місце у пострадянській дійсності) національними ідеалами і традиціями – усе це є виявами таких характеристик національної свідомості, як компенсаторність і мобільність, її здатності до саморозвитку на засадах самоосмислення і самоствердження.

Водночас національна свідомість виявляє й антиномічну характеристику – консерватизм та інерційність, як здатність зберігати усталені настанови та цінності національного буття, неквапливо “придивлятися” до всього нового й оцінювати його у національному вимірі. <...> Редукціонізм, який тісно пов’язаний з консерватизмом можна розглядати і як певну захисну реакцію свідомості, і як механізм спрощення, що виявляється у відмові від надто ускладнених і не позначених національною специфікою моделей суспільного розвитку.

Однією з суттєвих характеристик національної свідомості є її амбівалентність (антиномічність, дихотомічність) – поєднання суперечливих поглядів, оцінок, думок, орієнтацій. Так, можна констатувати паралельне співіснування теорій про пріоритет загальнолюдських цінностей і навпаки, національних вартостей, як єдино можливу

парадигму особистісної самореалізації; комплексів меншовартості і “богоосіяності” українців.

Своєрідним різновидом амбівалентності є маніхейство, - схильність ділити світ на добро і зло. Проте сутність маніхейства в широкому значенні полягає не в самому розумінні опозиції “добро – зло”, а в абсолютизації цих начал щодо осмислення світу. Маніхейський тип мислення жорстко орієнтує особистість на відтворення раніше сформованих ідеалів. “Ми повинні повернутися назад, на старий протоптаний шлях цивілізації” – така логіка маніхейського мислення. В її основі - тяжіння до трактування суспільства як такого, що раз і назавжди націлене на освячені істини й цінності. <...>

Усі ці характеристики національної свідомості перебувають у діалектичній єдності, взаємодоповнюючи одна одну й утворюючи ту своєрідну цілісну картину української національної свідомості, яка стає конституїтивною основою нації як людської спільноти.

Однією з найважливіших ірраціональних складових національної свідомості є національний характер. Серед численних спроб осмислення національно-психологічних особливостей та національного характеру, найбільш аргументованою нам видається позиція В.Яніва [2]. Він твердив, що українець – це інтровертна людина із сильним відчуттям свого “Я” та бажанням самовияву назовні, а це засвідчує приналежність українського народу до індивідуалістичного культурного типу. Заглиблений у себе, з відчуттям гідності, українець прагне зліквідувати будь-які обмеження особистої свободи. Небажання коритися волі іншого й прагнення до самовияву зумовили слабкий нахил до підпорядкування, Століття неволі загострюють анархічність і навіть нігілізм. Разом з тим посилюється природна почуттєвість, яка поряд з прагненням до самовияву є другою основною властивістю українського характеру. Брак зовнішніх успіхів зміцнює інтровертність українця, пасивність, спричиняє своєрідну втечу від життя в світ ілюзій.

Проте, українська інтровертність – це, швидше, спрямування на себе, а не замкнутість в собі. Природна почуттєвість часто домінує над інтровертністю, вимагаючи контакту. Українець шукає соціального резонансу, відчуває потребу висловитися. Звідси й походить відома пісенність українців, бажання естетичного вислову, а відтак уподобання мистецтва.

Українець співчуває ближньому, альтруїстичний у бажанні допомогти найзлиденнішим та слабшим. Він неохоче спричиняється до успіху сильнішого, авторитет якого мав би визнати. До визнання авторитету приходять через почуттєвість. Звідси пошана авторитетів невеликого масштабу і, зрідка, – справжніх історичних авторитетів.

Спільноти формуються під впливом почуттів, а не розуміння необхідності чи інтересу. Тому українець – людина “малих гуртів”, у які він вростає безпосередньо. Авторитет ідеалу набагато сильніший за авторитет особи, а протиставлення колишньої свободи сучасній неволі зміцнює традиціоналізм.

Така схема, на думку, В. Яніва, дещо спрощує всю багатоманітність виявів українського характеру (оскільки є структурізацією констатацій), проте вона може стати новою робочою гіпотезою, доповненою і верифікованою в подальших дослідженнях.

Отже, саме через призму національної свідомості і її складових відбуватиметься процес інтеріоризації цінностей і норм техногенного суспільства. Національна свідомість повинна стати тим центральним стрижнем, на якому “наростає” технологічний поступ, технокультурні здобутки нового техногенного суспільства в Україні.

Етнокультурними характерологічними вимірами української національної свідомості, які імпонують техномодернізації є, на нашу думку, її універсальність, цілісність, системність, інноваційна сприйнятливість та відкритість, висока

адаптивність, вибірковість, геополітична врівноваженість, толерантність, компенсаторність і мобільність, здатність до саморозвитку на засадах самоосмислення та самоствердження. А глибинна рефлексивність, інтровертність, консерватизм та інерційність, редукціонізм, амбівалентність, маніхейство вочевидь навпаки “гальмуватимуть” техномодернізаційні процеси в Україні.

-
1. *Кресіна І.* Українська національна свідомість і сучасні політичні процеси: (Етнополітологічний аналіз): Монографія. – К.: Вища школа, 1998.
 2. *Янів В.* Нариси до історії української етнопсихології. – Мюнхен, 1993.
-

2. Галина Лозко. Українське народознавство. Національний характер українців. (2007 р.)

СОЦІОПСИХІЧНІ РИСИ УКРАЇНСЬКОГО ХАРАКТЕРУ

Соціопсихічні складники українського характеру тісно пов'язані з етнопсихічними. Структура української нації складна. Це чотири типи: нордійський, понтійський, динарський і остійський.

У давноминулі часи, коли суспільство розвивалось природним шляхом, ці типи за своїм характером, природженими здібностями і своєю роллю в житті народу відповідали чотирьом кастам або соціальним верствам.¹ У кожної з цих верств існує певний тип звичок, виховання, поведінки, а отже - своя психологія, свій характер.

Розглянемо ці расові та соціальні типи докладніше, взявши за основу праці Дмитра Донцова, Юрія Липи, Олександра Кульчицького, В'ячеслава Липинського.

1. **Нордійський тип** характеризується красивою зовнішністю, високим зростом, світлим волоссям, блакитними очима, довгим обличчям з прямим тонким носом, розвинутим підборіддям. Розумова характеристика: витривалість, правдолюбство, сила волі, пильність, любов до порядку, впевненість у собі, розсудливість. Нордієць не терпить в інших розхлябаності, пліткарства, нестриманості у поведінці, галасу; він не вмє прощати, не любить сам каятися. Він не швидко знаходить собі друзів, заприятнюється далеко не з кожним. Дуже вибагливий до товариства, до свого оточення, і, коли не знаходить такого, віддає перевагу самотності. Понад усе цінує власну свободу, але більше відданий громадській ідеї, ніж своїй родині. Це тип державного мужа, аристократа, полководця. Він у всьому вивищується над натовпом. Нордійська раса найбільше поширена в Скандинавії, Англії, Бельгії, на півночі Німеччини, у Франції.

2. **Понтійський тип**² - переважно середнього зросту, з темним волоссям, довгим обличчям, вузьким прямим носом, сірими або синіми очима. За характером це найбільш творчі натури, закохані в життя, в мистецтво, романтики, революціонери, змовники, ідеалісти. Серед них багато винахідників, талановитих, пристрасних, обдарованих натур. Їм притаманне творче горіння, певна нематеріальна духовна енергія, яка формує суспільство. Таку силу мають одержимі непересічні особистості.

Вони люблять усе вишукане, яскраві барви, рельєфні форми. Це добрі проповідники, красномовні оратори. Цей тип поширений в Піренеях, на Корсиці, в Сардинії, Італії, Франції, на півдні Балканського п-ва і в Північному Причорномор'ї.

3. **Динарський тип** - це люди огрядні, високі, міцно збудовані, сильні фізично. Вони веселі, співучі. Люблять свій край, свою садибу, свою хату. Чесні, горді, сміливі, але дуже вразливі, добродушні. Природжені вояки, але воюють і повстають у крайніх

випадках. На думку професора Вадима Щербаківського, це раса, котра витримала всі навали і збереглася через тисячі літ аж до наших днів. Цей тип більше відзначається почуттєвістю, яка не спрямована на перетворення світу, бо динарці віддають перевагу почуттям перед пізнанням і волею. Але за наявності добрих провідників ці люди можуть досягти великих успіхів у побудові держави. Поширена ця раса в Альпах, в Боснії, Герцоговині, Хорватії, Албанії, Австрії, Німеччині, Україні.

4. Остійський тип. Повні, круглолиці, з невиразними простацькими рисами обличчя, часто з великим черевом. Досить посередні розумові здібності спонукають остійця пристосовуватися до середовища і намагатися не виділятися серед маси. Остієць - це типовий дрібний міщанин з вульгарними смаками. В усьому намагається слідувати моді, будь то модний одяг чи модна книжка, чи модна ідея - тут вживаємо термін Юрія Липи, - тобто те, що визнане всіма. Він не вміє панувати над своїми забаганками, завжди розслаблений і нерішучий у вчинках, ніколи не буває твердим і відчайдушним. Остійці не бувають наділені якимись талантами чи одержимі якимись ідеями. Працюють лише задля грошей, але ніколи - заради ідеї. У цих людей ніколи не спалахує іскра творчого вогню. Ця остійська неспроможність до творчої праці викликає у них ненависть до видатних індивідуальностей, талановитих перетворювачів світу. За висловом Дмитра Донцова, наукова праця остійця - це описовий, безсистемний жанр. Звідси - їхня ворожість до будь-якої систематизації чи узагальнення.

Самобутні особистості, пророки, вожді, поети, борці для остійця небезпечні, бо він великий ледар і заздрісник. Самотність його лякає, зате в колективі він почувується комфортно, як вівця в отарі. Такі типи можуть бути небезпечними в критичні моменти історії.

Співвідношення всіх чотирьох типів в українській історії не завжди було однаковим. За княжої доби, коли суспільство було повністю ієрархізованим, українці мали свою провідну верству (князівство, боярство, дружинників), яка складалася переважно з нордійсько-понтійських типів. Це була активна верства, що об'єднувала націю. Її не могли знищити ні татаро-монгольська навала, ні польсько-литовське панування. Ця раса брала участь і в формуванні нової провідної верстви за часів козаччини.

Проте відомо, що у всі часи на війнах і в суспільних катаклізмах завжди гинули кращі представники нації. Так було і з козацькою шляхетною, хороброю, мудрою верствою, і пізніше з українською свідомою інтелігенцією. Якщо в XVII-XVIII ст. серед українців ще жила пам'ять про власну національну аристократію, то в XIX і XX ст. ми зовсім її втратили.

Расова структура України змінилась у порівнянні з Князівською добою. Нині 44 % українців - це динарський тип, 27 % - остійський, решта 29 % - це мішанина цих двох рас і лише незначна кількість понтійського та ще менше нордійського расового типу.

Найсучасніші генії теорії підтверджують думку про те, що українці зі століття в століття несли непоправні втрати найкращої частини свого генофонду. Це, безумовно, не могло не справити негативного впливу на їхніх нащадків, особливо в порівнянні з тими народами, котрі розвивалися за законами природного відбору, коли залишалися кращі, міцніші представники нації.

<...> Існує різниця в ментальності не тільки різних націй, але й в середині однієї нації - це відмінність у світосприйнятті провідників і маси. Якщо для аристократа Княжої доби найвищу насолоду дають речі нематеріальні - слава, честь, відвага, гордість, то для пересічного міщанина чи бідного селянина ці поняття

втрачають цінність. На перше місце виступає матеріальна вигода - багатство, яке забезпечить стабільність і спокій, усуне потребу напружуватись, щоб здобути необхідне. "Ковбасна" психологія може розвинути лише в плебейській верстві із заниженим почуттям людської гідності.

Сказане вище зовсім не означає, що селянська праця є меншовартісною, а психологія селянина шкідливою. Давня хліборобська культура в Україні має свої високоморальні риси: працьовитість, любов до землі, дбайливе ставлення до природних багатств тощо. Але не слід забувати, що це лише селянська культура, і її ніяк не можна ставити як загальнодержавну, формуючу культуру всієї нації. На думку Ортеги: "селянськість - це характеристична риса суспільності без провідної касті. Народ, який думає, що може жити без аристократії, в своїм світі думок, моралі, політики й смаку, сам правити,- приходить неминуче до розкладу".³

Отже, занепад нашого народу почався з виродження його провідної верстви, заміни її на менш достойних людей з психологією наймитів, позбавлених творчої життєвої енергії, яка могла б формувати націю.

Але не слід забувати, що риси певної соціальної верстви (класу) ще не є рисами загальнонародної національної вдачі.

- [1] В Україні ієрархія цих каст мала такий вигляд: князь (король, каган), воїни (староукраїнські бояри), хлібороби (землевласники, що працювали на землі), наймити (раби).
- [2] Інші назви цього типу: середземноморський, медитеранський.
- [3] Донцов Д. Дух нашої давнини. - Мюнхен; Монреаль, 1951. - С. 90.

(Галина Лозко. Українське народознавство. Національний характер українців

<http://etno.iatp.org.ua/lozko/r05.html>. 2007-03-13)

3. Василь Барладяну–Бирладник. Українське село – колыска національної культури та менталітету. (2000 р.)

<...>

Будь-які свідчення чужинців про Україну та українців викликають у нас зрозумілу, природну зацікавленість. Звернемося до деяких з цих свідчень. У 1768—1770 роках, подорожуючи Центральною та Східною Європою, англійський дипломат Джозеф Маршалл у своїй "Книзі мандрів" про українців і Україну писав таке: "Сучасне населення України – це цивілізований народ, найкращі хлібороби в усій Російській імперії", а сама "Україна є найбагатішою її провінцією", причому не тільки "завдяки щедрій природі, родючості ґрунту, але й завдяки гарному господарюванню її населення... Я не зустрічав жодної країни, яка була б так схожа на найкращі провінції Англії" (1, сс. 426-427).

На початку літа 1846 року вперше і востаннє відвідав Україну один з найвідвертіших її ворогів В. Бєлінський. Перебуваючи у Харкові, 27 червня він написав дружині листа, в якому зауважив: "Верстов за 30 до Харкова я побачив Малоросію, хоча ще й перемішану з брудним москальством. Хати хохлів скидаються на будиночки фермерів – охайність та краса невимовні... Вони готують пресмачно та страшенно чисто. І це селюки! Діти дуже втішні, тоді як на руських дивитися не можна – гірші та брудніші за свиней... Малоросія – країна поетична і оригінальна вищою мірою. Малоросіяни обдаровані незрівнянним гумором; у житті їхнього простого

народу так багато людяного, шляхетного. Любов становить чільну стихію життя... Трудно знайти щедріше джерело поезії, ніж малоросійське життя" (2, с. 3).

В енциклопедичному словнику Брокгауза та Єфрона" в статті "Малороси" про українців читаємо: "І за темпераментом, і за характером" вони "відрізняються від великоросів багатьма рисами своєї розумової та моральної ментальності, своїм ставленням до релігії, до жінки, до родини, до власності тощо. Вони мають особливі чоловічі та жіночі строї, їх поселення (з хат) мають інший вигляд, ніж у великоросів, воли у них мають більше значення, ніж кінь, їх "грумада" є не тим, що великоросійський "мир", їх пісні, думи, поговірки, казки просякнуті іншими почуттями, думками та спогадами" (3, с. 485).

Все це писалося про українців у той час (18-19ст.), коли 95% з них займалися хліборобством (4, с. 8). За комуністичної влади у відповідності до загальносвітових, але перевернутих тоталітарним режимом процесів урбанізації до 1989 року селяни становили вже лише 33% (5, с. 155). Можливо, переселення у міста змінило риси українців як яскраво виражених типових представників землеробської культури? Але етнопсихологи помітили, що, опинившись у містах, землероби зберігають тисячолітню культуру й менталітет села (6, с. 8). Це особливо важливо зазначити, оскільки у середині 20-го століття світова історична наука визнала Україну батьківщиною індоєвропейських народів та місцем, де відбулося формування землеробської культури людства (7, сс. 5, 8). Щодо білорусів та росіян, то незаангажованими істориками визнано, що вони від мисливства та рибальства перейшли до підзольного землеробства тільки в першій половині 13-го ст. після Р. Х. (8, р. 137).

Отже, сучасна історична наука свідчить про різність цих трьох народів. Для того, аби впевнитися, що білоруси, росіяни та українці є дійсно різними народами з фізичної, духовної та моральної точки зору (хоча їх штучно зараховують до числа східнослов'янських народів, які нібито до 14-го століття складали один давньоруський народ), спробуємо за допомогою конкретних прикладів проілюструвати правоту бодай автора статті в "Енциклопедичному словнику".

Коли автор згаданої статті говорить про темперамент, характер, розумові здібності, родинну та релігійну мораль, ставлення до власності, він торкається того, що ми називаємо менталітетом. А коли він говорить про села, хати, усну народну творчість, громаду, волів, одяг, то ілюструє видимий прояв культури, внутрішній зміст якої – теж менталітет.

В країнах, де ніколи не було сіл – США, Канаді, Австралії тощо, нації історично склалися з емігрантів, котрі на нових землях або втрачали власні національні риси, або відокремлювалися у відносно автономне культурне існування, "інкрустоване" у загальний полікультурний масив нової нації, ("чайнатауни", італійські, ірландські, єврейські квартали або райони). Безумовно, певні спільні риси представники цих країн під впливом соціальних та історичних чинників виробили, проте власно національних культур у традиційному смислі слова там не існує. Є лише те, що культурознавці називають цивілізацією (від *civil* – місто), тобто той комплекс технічного влаштування життя, без чого людина не може нормально існувати. Це те, що її гріє, возить, пов'язує з іншими людьми тощо. Такі суспільства зазвичай називаються споживацькими, вони можуть досягати значних успіхів у розвитку високотехнологічної цивілізації, але фактично залишаються позакультурними суспільствами.

У підвалинах будь-якої культури лежать найпростіші здобутки, з яких виростають наступні більш досконалі досягнення (9, с. 352). Основу культури, її початки, на перших щаблях розвитку створює весь народ. Цей колективний автор

власно творить не лише культуру. Адже на нижчих щаблях розвитку культура в повному значенні цього слова невід'ємна від того, що ми називаємо цивілізацією. Одначе утилітарні речі з розвитком культури починають нести також і символічно-культурне навантаження, коли проста сорочка стає сорочкою-вишиванкою, а чепіги плуга оздоблюються красивим різьбленням тощо. Такий синкретизм, коли в одному предметі збігаються прекрасне й корисне, ми й досі зустрічаємо в культурі українського села. <...>

Література:

1. Цит. за: Наливайко Дм. Очима Заходу: Рецепція України в Західній Європі XI-XVIII ст. – К., 1988.
2. Цит. за: Зленко Г. Україноненависник // "Чорноморські новини" – 10.02.1998.
3. Энциклопедический словарь Брокгауза и Эфрона. – Т. 18. – С-Пб., 1896.
4. Янів В. Короткий нарис української культури. – Н.-Й., 1960.
5. Заставний Ф. Географія України. – У 2-х книгах. – Львів. – 1994.
6. Макаров Д. Кто по национальности сапожник? // "Аргументы и факты (Украина)". – 1999. – № 1.
7. Шилов Ю. Прародина ариев. – К., – 1995.
8. Wooley L. The Beginning of civilization. – Vol. I. – Part II. – N.Y., 1965.
9. Липинський В. Листи до братів-хліборобів. – Н.-Й.: Булава, 1954.

(Універсальні виміри української культури. – Одеса : 2000 р., с. 197 – 199.)

4. Психологічні особливості українського національного характеру

Перші спроби дати аналіз психічного складу як етносу і як нації українців були здійсненні ще у XVIII-XIX ст. в працях видатних представників української думки І.Костомарова, В.Липинського, Ф.Чижевського та інших.

Майже всі дослідники, колишні і теперішні виокремлюють такі типові риси українського національного характеру як демократичність, волелюбство, емоційність, що виявляють у музичності наближеності українців до природи, культі жінки і родини, релігійності, толерантності до інших народів, працелюбстві, гостинності.

Більшість дослідників схиляються до того, що українцям властива така психологічна риса, як інтровертованість. Ця особливість виявляється в певній спрямованості на свій власний внутрішній світ, на проблеми перш за все власного соціуму. Саме тому в українському суспільстві родина, найближча громада, відігравали велику роль і мали особливу цінність.

Інтровертованість виявляється також у миролюбності не схильності до агресії та насильства, зосередженості на своїй внутрішній свободі.

Певна закритість для зовнішнього світу породжує особистісну стриманість, витривалість та впертість у досягненні задумів.

Майже всі дослідники визначають характерологічну рису українців, як індивідуалізм. Ця риса є дещо небезпечна, тому індивідуалізм може виявлятися у схильності до непокори і вести до заперечення будь-якої влади, рисою характеру українців як конкретної особи так і етнічної групи є здатність до саморегуляції, це риса може розглядатися як рівень самостійності, розвитку самосвідомості за своє життя.

Ще однією з домінуючих рис українського національного характеру є його емоційність. Дослідники вказують на підвищену чутливість української душі, її вразливості, схильність ображатися і відповідно слабку волюву регуляцію.

Підвищена ж чутливість до всього, що оточує, зокрема і до взаємин з іншими людьми інколи поєднується у українців з певною амбіційністю.

Недостатня розвиненість соціальної волі також виокремлюється багатьма дослідниками українського етносу. Перевага емоційності, споглядальності, мрійливості над волею в характері українця часто призводила до того, що поставлені цілі не були досягнуті чи не реалізувалися не так як були задумані.

Неадекватність вольової регуляції відбивається і в такій характерологічній рисі як упертість, що також досліджується в багатьох дослідженнях. Ця особливість поведінки виявляється у прагненні діяти по своєму у супереч розумним доказам чи порадам.

<http://www.refine.org.ua/pageid-3765-1.html>

5. Пхайко К.М, Медведєва В.М. Український національний характер як феномен національної культури і історичного чинника

<...> Концепцію соціально-філософського і теоретично-методологічного підходу до феномена національного характеру як до ідеального типу особистості - "людини культури" - котрий створюється, відтворюється національною культурою і є бажаним для неї, пропонує А.В. Швецова. В своєму дослідженні виникнення, розвитку, формування і становлення національного характеру, і українського зокрема, вона дійшла висновків, сформульованих ще на початку XVII с. відомим англійським вченим Ф.Беконем та обґрунтованих в наступні часи іншими вченими:

- характер народу формує діалектичний взаємозв'язок природно-фізичних та соціально-культурних факторів і мова, яка відображає його специфіку;
- національний характер є досить складним явищем і представлений різними психологічними та соціальними типами людей;
- характер індивіда формується не лише свідомими процесами його життєдіяльності, а й несвідомими чинниками, культурними архетипами, які є важливими складниками ментального влаштування і життєвої сили в побудові людського образу;
- пристосовуючись до соціальних умов, особистість розвиває в собі переважно саме ті риси характеру, які дозволяють їй почувати себе комфортно в даному суспільстві.

Разом з іншими вченими вона виокремлює п'ять проєкцій національного характеру - національна ідентифікація, національна ідея, національний етос, національний імідж та комплекс національної відрази, через які створюється можливість змістовної та багатовимірної реконструкції національного характеру. <...>

Її розвідки дозволили виокремити культурні архетипи, котрі утворюють етичне ядро українського буття, це:

1-й - заснування життя на праці. Досягнення життєвого успіху та достатку вимагає, передусім, цілеспрямованої, ефективної, постійної праці;

2-й - непевність щодо розпорядження результатами власної праці, негарантованість достатку. Українець радше віддасть плоди своєї праці сильнішому, ніж буде боротись. Загалом, відчуття людиною себе власником, вкорінене, наприклад, у західноєвропейському етносі, в нього відсутнє;

3-й - неналежністю світу українцеві і відсутністю в етосі (тобто самовизначенні українства) виміру публічності. Українцеві належить лише найближче до нього, обмежена частина приватного світу - хата. Це інтимний зв'язок з тим, що людина відчуває своїм, але не має загальної і безумовної визначеності цієї належності з боку інших.

4-й - покладання більше на долю, аніж на власну самоврядну волю відносно життєвих надбань. Доля чи Бог виступають репрезентантами зовнішньої вищої волі, котра повсякчас здатна розпорядитися людським життям і його достатком. Покірність долі і готовність прийняти її встановлення замістила в даному випадку активну силу особистісного самовизначення.

5-й - архетип вільності чи завзятої відчайдушності, котра виникла як відгук на деякі зовнішні виклики буття.

<...> Історична доля українського народу склалася так, що до цього часу своєї власної сили, активності, зрештою, волі йому не вистачало, щоб здобути свободу й створити свою національну державу. Не сприяли цьому і пасивно-уриманський характер нації, недостатньо розвинена національна свідомість і як наслідок - комплекс меншовартості. В результаті, в українській психіці поступово утвердилося і розвинулося підсвідоме і свідоме сподівання, що національне, релігійне, економічне, політичне звільнення прийде ззовні. Якась зовнішня сила нарешті утвердить справедливість, правду і відплатить усім гнобителям. Не проста ж символом України є червона калина, прекрасна, але беззахисна, безталанна жінка, яка чекає і не дочекається свого судженого. Симптоматично, що така ж жінка переважає у думках, піснях, і творах українських дожовтневих письменників. Це очікування правди, свободи і справедливості ззовні є, на жаль, стрижнем української ідеї-ідеалу і зараз. Звичайно, значно легше чекати в мрійливій задумливості і журбі, ніж в несприятливих умовах, ризикуючи свободою і життям, спонукати себе до самостійної роботи духу, плекати в собі мужнє начало активну відповідальність за свою сім'ю, націю, державу, Як не прикро, це й є менталітет української нації, як такої. І не має значення, які обставини до цього призвели.

<...> Ядро, серцевину визначальних психологічних рис українців становлять емоційно-почуттєві чинники, які виникли на основі постійної прив'язаності до землі і життя в патріархальній общині. Утворення українських "спільнот" характеризується почуттєвою близькістю, базованою на симпатіях, спочуванні, приязні і взаєморозумінні, а не на раціонально обґрунтованому змаганні до розумово продуманої спільної мети.

Висока емоційність, поєднана з очікуванням справедливості в сполученні з власною безпорадністю, неспроможністю активно діяти, виборюючи "правду" життя, стимулювала фантазію, посилену діяльністю уяви. Це й спрямувало український народ до поглиблених духовно-моралістичних пошуків, націленості на внутрішньо-екзистенційний світ людини, в якому уявне переживання тих чи інших ситуацій у значній мірі підміняє їх реальне проживання у зовнішньому світі. Перевага емоційного начала над холодно-розсудливим зумовила такі істотні риси як поетичність, музикальність, привітність, щирість, певну зневагу до раціональної упорядкованості світу, відсутність суспільної дисципліни, які виявляються і сьогодні.

<...> Риси індивідуалізму в українській свідомості поряд з вищеназваними науковцями теж досліджували численні вчені, серед яких П.Юркевич, М.Костомаров, В.Янів, Д.Чижевський, М.Грушевський, Г.Тільман, І.Мірчук та інші. Не слід думати, що

в своєму індивідуалізмі українці унікальні. Індивідуалізм притаманний всім людям, націям, народностям, бо яка особистість (спільнота) не спрямована, насамперед, на досягнення власного (особистого) успіху при ігноруванні, або недооцінці колективних потреб. Відмінність українського індивідуалізму, скажімо від європейського, полягає не у різниці цільових установок, а в тих шляхах, якими етноси йдуть для досягнення своїх егоїстичних цілей. В силу історично зумовлених причин, зазначає Старовойт І.С., український індивідуалізм "пішов шляхом прямо протилежним європейському, а саме, він має інтровертивний характер і спрямований на відособлення індивіда від інших людей і від суспільства, Зусилля особистості спрямовані на створення свого маленького індивідуального світу, на ізоляцію в ньому і убереження себе від впливу інших людей і від соціуму: якщо індивід не може утвердитися в суспільстві, у "великому світі", то він прагне зробити це в побутово-локальних, "малих" соціальних формах: сім'ї, побуті і т.п. Лише в цьому своєму "мікросвіті", відгородженому від інших людей і суспільства, він відчуває себе індивідуальністю і утверджує себе в якості такої". Одним словом, лише в "своїй хаті" українець відчуває себе комфортно. <...>

Цей же індивідуалізм привів врешті-решт і до безсилля українського народу радикально вирішити проблему свого сталого, впевненого існування. "Індивідуалістичне наставлення українців виявилось досить виразно в його розумінні суспільного ладу, засад спільноти в суспільному житті, - відзначив І.Мірчук. - Воно відкидає із цілковитою рішучістю усі форми співжиття, передумовою яких є сувора дисципліна і повне підпорядкування волі вищого, забуваючи зовсім, що це звісно має згубний вплив на інтереси загалу. В нашій історії маємо багато прикладів того, як вибуялий індивідуалізм значною мірою придушував витворення традиції як державотворчого чинника і, тим самим, перетворював історичне існування цілої нації в гру нескоординованих сил, що через брак поважніших змагань до з'єднання мусили стати катастрофою для майбутнього цієї спільноти». <...>

Якщо поєднати міркування О.Кульчицького та І.Рибчина про емоційність української психіки з аргументацією В.Липинського толерації українського духу до християнської моралі, з його схильністю до інтровертизму К.Юнга і змістом національної ідеї, сформульованої В.Москальцем то вимальовується картина:

- українці - інтроверти, тобто спрямовані всередину, на духовні пошуки, роздуми, тощо індивіди, тому українська література і культура взагалі є інтровертними, заглибленими у духовно-моральні пошуки, суто естетичну творчість на відміну від творців інших цивілізацій, зосереджених переважно на вдосконаленні матеріально-технічного виробництва, технологій, установ. Вони весь свій інтерес, активність спрямовують на зовнішній світ, який діє на них, мов магніт, відчужуючи їх від власного внутрішнього світу, що властиво екстравертам.
- українська релігійність не є категорично-абсолютизованою і не може слугувати об'єднуючою національною ідеєю, бо українці значно більш "заземлені", ніж інші слов'янські народи, вони лише прагнуть створити собі і своїм дітям земний добробут, лад, порядок, доцільність і порядність у взаєминах. Їх замиловано-мрійливе ставлення до природи, до Бога також безпосередньо пов'язане з земними проблемами;
- кожна з розглянутих рис української психіки є вельми сприятливою для естетичної чутливості, а особливо всі вони разом. Український народ має велику схильність до художнього відтворення світу, є естетично чутливим;

- в українській національній психіці є риси, вельми сприятливі для тоталітаризму соціалістичного взірця;
- різні геофізичні умови проживання а також знаходження українців під пануванням п'яти держав наклало відбиток на формування різних національних ментальностей і характерів, а відтак, і моральних і духовних цінностей;
- роки гноблення виробили в українця синдром меншовартості, закріпили риси безвільності, соціальної пасивності, яка виразилась в очікуванні якоїсь "сили ззовні", яка б вирішила їх проблеми - синдром очікування "месії";
- провідною ознакою українця є кордоцентричність, провідна роль серця (умовно-образного центру емоційних процесів в психічній діяльності), інтенсивно стимульована стражданнями і муками, яких було більше ніж достатньо в українській історії. <...>

http://libportal.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=209&Itemid=45&limit=1&limitstart=1

6. Вікторія М. Майкелоніс, професор університету Міннесоти (США) «Українські цінності, або чому українці так діють» (за матеріалами семінару)

- Більш колективістська культура, ніж індивідуалістична. Спільнота є важливою. Люди сприймають себе як членів спільноти та повинні виконувати правила своєї культурної групи. Не самостійні в прийнятті рішень. Взаємини важливі, глибокі та тривалі. Багато що здійснюється за допомогою друзів та зв'язків. Вважається корисним і нормальним відчувати обов'язок по відношенню до тих, хто має вищий статус, оскільки дуже важлива взаємозалежність. Перше ніж щось зробити, українці подивляться, що зробила б в такому разі людина вища за статусом, чи спитають її поради. Їх дружба міцна та щира. Дуже важлива гостинність. До гостей ставляться шанобливо, з повагою, приязно і проводять з ними багато часу.
- Більш висока дистанція влади. Це означає, що українці сприймають ієрархію в суспільстві, приймають вищий статус деяких членів суспільства та нерівний розподіл влади в суспільстві. Людина одержує вищий статус і пошану завдяки її вікові, статі, знанням чи становищу.
- Більш висококонтекстна культура ніж американська чи німецька. Більший рівень ввічливості, що знаходить своє відображення у мові. Більш формальні відносини. Більшість інформації – імпліцитна, не промовляється відкрито.
- Певною мірою культура орієнтована на минуле, що означає повагу людей до традицій та історії. Однак на відпочинку українці більш орієнтовані на сьогодення: повністю насолоджуються моментом.
- Час – скоріше поліхронний ніж монохронний. Цілі та час важливі, але час не дуже структурований. Перевага віддається людям, а не виконанню завдань.
- Фемінінна культура, в якій переважає турботлива поведінка по відношенню до своєї родини, друзів та гостей. Українці очікують соціальну політику, яка буде піклуватися про них. Соціальне забезпечення є важливим. Менш матеріалістичні, ніж західні культури.

- Згідно з тим, як тече потік інформації, велику вагу мають формальні документи, що належним чином підписані та скріплені печатками.
- Більш високий рівень запобігання невизначеності ніж у американців чи німців. Українці віддають перевагу визначеним ситуаціям та передбачуваним взаємодіям з іншими. Цими взаєминами керує прийнятий рівень ввічливості та формальності. Українці відчувають дискомфорт в умовах швидких соціальних змін.
- Більш фаталістично ставляться до життя. Що буде, то буде. Люди не мають впливу на події, їх поглинають великі соціальні зміни.

7. Terri Morrison, Wayne A. Conaway. Україна. Фрагмент з книги «Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries», с. 525-534, (2006).

КУЛЬТУРНА ОРІЄНТАЦІЯ

Когнітивні стилі: як українці організують та обробляють інформацію

Українці традиційно схильні до свободи обговорення та відкриті до інформації зовні. Водночас, вони твердо тримаються своїх вірувань та швидко кидаються їх захищати. Українці мають видатні наукові досягнення, у вищих навчальних закладах викладаються абстрактні концепції та теорії. Однак, емоції заважають їм бачити асоціативне та специфічне.

Переговорні стратегії: що українці приймають як доказ

Українці зазвичай покладаються на накопичення об'єктивних фактів. Однак на їх здатність аргументувати аналітично та об'єктивно часто впливають суб'єктивні відчуття.

Система цінностей: основа поведінки

Українська культура – одна з суперечливих систем цінностей. Українці глибоко ідеалістичні, і в водночас так само глибоко суб'єктивні та індивідуалістичні. Три наступні параграфи описують систему цінностей домінуючої культури – їх методи розрізняють між правильним та неправильним, гарним та поганим тощо.

Значення прийняття рішень

Для українців особистість – це базова одиниця для прийняття рішення. Вона може бути такою незалежною, що важко дійти консенсусу. Українці схильні відкидати усі форми колективного життя, що вимагають суворого підпорядкування. Рішення ґрунтуються не на об'єктивній реальності, а на ідеалістичних точках зору, які мають багато складових. Українці сприймають реальність емоційно, приймають рішення під впливом миті, перемішують теоретичні та практичні питання.

Джерела зменшення занепокоєння

Зараз, коли немає більше влади комуністичної партії, релігія набуває ваги як фокус зовнішньої структури та стабільності. Українці – глибоко релігійні, але не є фундаменталістами; вони шукають шляхи розуміння сутності кредо, а не фіксовані

на догмі. Тісні родинні зв'язки допомагають полегшити почуття невизначеності. Однак, тому що почуття взагалі передують розуму, людина може дуже швидко змінити глибоку любов на люту ненависть і потужний ентузіазм на глибокий відчай. Таким чином, система здається нестабільною.

Питання рівності/нерівності

Українці мають потужну моральну мужність. Вони прагнуть гармонії, схильні до компромісів та толерантні до розбіжностей. Поетичні за своєю вдачею, вони пов'язують любов не з еротизмом, а з більш філософською, материнською любов'ю. Існує справжня м'якість характеру, яка проявляється у ввічливій поведінці та шанобливому ставленні до жінок. Жінки вважаються моральними лідерами нації.

БІЗНЕСОВА ПРАКТИКА

Пунктуальність, зустрічі та місцевий час

- Завжди будьте пунктуальні, але не дивуйтеся, якщо українці не будуть пунктуальними. Буває, що українці можуть спізнитися на зустріч на час.
- Пунктуальність не вважалася суттєвою при Радянській системі, тому що працевлаштування було гарантовано і нікого за спізнення не звільняли. Хоча це вже змінилося, пунктуальність – це скоріше виняток, ніж правило.
- Навіть сьогодні терпіння, а не пунктуальність, вважається в Україні важливішою якістю.
- Плануйте достатньо часу на кожну зустріч. Вона може початись с запізненням і тривати вдвічі чи втричі довше, ніж планувалося.
- Жителі України, як більшість європейців, спочатку пишуть день, потім місяць, потім рік. (Наприклад, 3 грудня 2010 року пишуть 3.12.10 чи 3/12/10).
- Може бути важко домовитись про зустріч. Будьте терплячі та наполегливі. Як тільки ви домовилися про зустріч, зробіть все, щоб зберегти цю домовленість.
- Україна знаходиться в західній часовій зоні СНД, на 3 години раніше середнього часу за Гринвічем (+3). Це на 8 годин раніше східного стандартного часу США (+8).

Ведення переговорів

- Викладайте факти та залучайте технічні деталі;
- Доки угода не підписана, не відчувайте ніякої впевненості щодо неї. Не сподівайтесь також, що пізніше можна буде «передомовитися»: чинна угода – це все, що ви можете використати задля свого прибутку.
- Ніколи не приймайте перше «ні» як остаточну відповідь. «Ні» – це швидка та автоматична відповідь. Залишайтеся приязними, спробуйте встановити особисті відносини і запитуйте знову по-іншому.
- «Остаточна пропозиція» ніколи не є остаточною, коли переговори тільки починаються. Будьте готові чекати; пропозиція може стати більш цікавою для вас, якщо ви трохи зачекаєте.

- Українці можуть робити неприємні заяви, що угоди не буде, в ході переговорів. Треба вміти «грати жорстко».
- Ваше становище завжди не вигідне, якщо ви поспішаєте. Якщо ви справите на свого партнера враження людини, яка не може чекати, ви обов'язково програєте.
- Північні американці розглядають переговори як вправу з компромісу. Однак, на традиційний український погляд компроміс – це слабкість. І вони будуть намагатися уникнути компромісу за всяку ціну. Уникають поступок навіть у незначних питаннях.
- Українці, що ведуть переговори, розмовляють як одна людина. Іноземці, що ведуть переговори, мають дійти згоди між собою і також діяти одноставно.
- Українці приділяють певну увагу статусу. На переговорах скоріше за все будуть присутні кілька людей. Вони хотіли б, що з вашого боку на переговорах був присутній представник компанії, чий статус відповідає голові української делегації. Іноземець-одинак на переговорах з цілою делегацією українських бізнесменів буде почувати себе незручно.
- До тексту угоди обов'язково включіть статтю, що вимагає від партнерів спільного підприємства подавати на арбітраж в нейтральну країну, якщо вони не можуть дійти згоди. Швеція – це найпопулярніше місце арбітражу для третіх країн.
- Українські закони фіксують найбільші зобов'язання успішного спільного підприємства. Оскільки ці закони постійно змінюються (постійно проводять реформи), не очікуйте, що ваш партнер буде володіти ситуацією щодо юридичного забезпечення бізнесу. Найміть свого експерта з українського законодавства. Не дивуйтеся, якщо те, що ви робили вчора, буде заборонене завтра. Багато законів є невизначеними, а їх інтерпретація дуже мінлива.
- Українці та північні американці мають такі спільні риси, як повагу до природи і довкілля, захоплення технікою та приладами, прагнення до побудови «великих» речей. Все це створює цікаві теми для обговорення.
- Щоб одержати від українців позитивну відповідь, треба провести попередню роботу. Перш ніж прийняти рішення чиновник має знати, хто ви, що вам потрібно, який ваш проект, хто з інших чиновників вже дав згоду на цей проект. Таку інформацію найкраще сповістити за допомогою третьої особи, але інколи спрацьовує електронна пошта чи лист.

Культурна примітка

В той час, як українці активно критикують різні аспекти життя в Україні, вони відчувають, що тільки вони мають право це робити. Вони відразу починають захищати своє, коли чують критику від іноземця.



Література

1. Вардомацкий А. П. Цінності соціальної групи й особистості. М., 1992.
2. Гачев В.Д. Національні образи миру: Америка в порівнянні з Росією й слов'янством. – М., 1997.
3. Льюис Р.Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. Від зіткнення до взаєморозуміння. – М.: Справа, 2001.
4. Мясоєдов С.П. Основи кроскультурного менеджменту. М: Справа, 2003. – С. 186-210
5. Ниренберг Д. Маэстро переговорів. Діловий бестселер. – Мінськ: Парадокс, 1996.
6. Оучи У. Методи організації виробництва. Японський й американський підходи. – М.: Економіка, 1984.
7. Рюттингер Р. Культура підприємництва. – М.: Економіка, 1992.
8. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М. 2004.
9. Почебут А.Г. Взаимопонимание культур: методология и методы этнической и кросс-культурной психологии. Психология межэтнической толерантности. – СПб. 2005.
10. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация. М. 2004.
11. Самохина Т.С. эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств. М. 2005.
12. Тер-Минасова С. Г. Мова й міжкультурна комунікація. – М., 2000.
13. Холден Н. Дж. Крос-культурний менеджмент. Концепція когнітивного менеджменту. – М.: Юнити, 2005.
14. Хол Э. Як зрозуміти іноземця без слів. – М., 1995.
15. Щербина В. В. Социальные теории организации: Словарь. — М.: ИНФРА, 2000.
16. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.
17. Adler N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company.

18. Allport, G., Vernon, P.E. & Lindzey, G. (1931). *Study of Values*. Boston: Houghton Mifflin.
19. Beamer L., & I.Varner (2001) *Intercultural Communication in the Global Workplace*. 2nd ed. N.Y.: McGraw-Hill.
20. Bell, A. H. & Williams, G. (1999) *Intercultural Business*. Barron's Business Success Series.
21. Bennet J.M. (1993) "Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity." In: *Education for the Intercultural Experience* (Paige R.M., ed.) Intercultural Press. p. 21-71.
22. Brislin, R. (1993) *Understanding Culture's Influence on Behavior*. New York: Harcourt Brace College Publishers.
23. Child, J. (1981) "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations." In: L.L.Cummings and B.M.Staw, eds. *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (JAI Press), pp. 303-356.
24. Condon, J.C. & Yousef. F.S. (1975) *Introduction to Intercultural Communication*. New York: Bobbs-Merrill Company.
25. Cox, T. Jr. (1994) *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
26. Dahl, S. (1998). *Intercultural Skills for Business*. London, ECE Publishing
27. Dahl, S. (2000). *Advertising Appeals in Beer Commercials in the UK, the Netherlands and Germany*. Luton, Intercultural Discourse Group - University of Luton.
28. Dahl, S. (2004) *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*. January 12, 2004). Middlesex University Discussion Paper No.26., Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=658202>, 2007
29. English , L.M. and Lynn S. (1995) *Business Across Cultures: Effective Communication Strategies*. Longman.
30. Fisher, G. (1980) *International Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. Chicago: Intercultural Press.
31. Fisher, R.. and Ury, W. (1981) *Getting to Yes*. Boston: Houghton Mifflin, and New York: Penguin.
32. Fuller, R.B. (1981) *Critical Path*. Washington D.C.: St. Martin's Press/World Future Society.

33. Funakawa, A. (1997) *Transcultural Management. A New Approach For Global Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
34. Geertz C. (1994) *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt/M.
35. Gertsen MC, Soderberg AM, Torp JE, (1998) Different approaches to the understanding of culture in mergers and acquisitions. In: Gertsen MC, Soderberg AM, Torp JE (eds.), *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. De Gruyter, Berlin, 17–38.
36. Graham, J. (1983) “Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations.” In: *Journal of International Business Studies*, vol. XIV, no.1 (Spring-Summer), p. 47-61.
37. Graham, J. (1985) “The Influence of Culture on Business Negotiations.” In: *Journal of International Business Studies*, vol. XVI, no.1 (Spring), p. 81-96.
38. Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1992). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
39. Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
40. Hall, E. T. (1983) *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
41. Hall, E.T. (1959) *The Silent Language*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
42. Hall, E.T., & Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc.
43. Hofstede, G. (1995) *Cross-cultural management* (ed. by Terence Jackson). Oxford [England]; Boston: Butterworth-Heinemann.
44. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw Hill.
45. Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
46. Hofstede, G. (1998) “Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management.” In: *Management International Review*, 38 (1998) Special Issue, pp. 7-26.

47. Horst, van der, H. (1996) *The Low Sky: Understanding the Dutch*. Den Haag: Schiedam/Nuffic.
48. Hurn B.J., (1999) "The New Euro-executive." In: *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, issue 1.
49. Kluckhohn, C. (1951) "Values and value-orientations in the theory of action." In T. Krishna, G.R. (1991) *Indian Ethos for Modern Management*. UBSPD Ltd., New Delhi.
50. Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
51. Kroeber, A.L., and Kluckhohn, F. (1952) "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions." In: *Peabody Museum Papers*, vol. 47, no. 1, Cambridge, Mass.: Harvard University.
52. Lewis, R.D. (1996) *When Cultures Collide. Managing Successfully across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
53. Laurent, A. (1983) "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management." In: *International Studies of Management and Organisation*, vol. 13, no. 1-2, pp. 75-96.
54. McClelland, D.C. (1967) *The Achieving Society*. Princeton, N.Y.: Van Nostrand.
55. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
56. Mead, R. (1993), *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester [etc.] : Wiley.
57. Mead, R. (1994), *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. Cambridge, MA [etc.] : Blackwell.
58. Mellahi, K. (2001). "Differences and Similarities in Future Managerial Values: A Five Cultures Comparative Study." In: *Cross Cultural Management*, vol. 8, no 1, p. 45-58.
59. Mole J., (1998) *Mind Your Manners*. L.: Nicholas Brealey Publishing.
60. Moran, R.T., and Harris, P.R. (1981) *Managing Cultural Synergy*. Houston, Tax.: Gulf Publishing Company, chapter 15.
61. Morrison, T. and Conaway, W. A. (2006) *Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries*. Adams Publishing Group.

62. Phatak, A.V., (1995) *International Dimensions of Management*, 4th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, p. 45-82.
63. Pye, L. (1982) *Chinese Commercial Negotiating Style*. Cambridge, Mass.: Oelgeschlager, Gunn and Hain Publishers.
64. Raider, E. (1982) *International Negotiations: A Training Program for Corporate Executives and Diplomats*. Brooklyn, N.Y.: Ellen Raider International, Inc.
65. Ratui, I. (1983) "Thinking Internationally: A Comparison of How International Executives Learn." In: *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, no. 1-2 (Spring-Summer 1983), pp. 139-150.
66. Robbins S. (1995) *Organizational Behavior*, 7th ed. Prentice-Hall International Editions.
67. Rokeach M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
68. Samovar, L. A., & Porter, R. E. (1972) *Intercultural Communication: A reader*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, Inc.
69. Sirota, D., and Greenwood, M.J. (1971) "Understanding Your Overseas Workforce." In: *Harvard Business Review*, vol. 14 (January-February), pp. 53-60.
70. Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking : managing rapport through talk across cultures*. London, Continuum.
71. Taylor, D. (1980) "American Tradition" In: R.C.Gardner and R.Kalin, eds. *A Canadian Social Psychology of Ethnic Relations*. Toronto: Methuen Press.
72. Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview Press.
73. Trompenaars, F.& Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.



Відповіді до тестів для самоконтролю:

1. 1 – Б, В 3 – А, Б 5 – В 7 – А, В, Г
2 – В 4 – Г 6 – А, Б

2. 1 – Б 11 – В 21 – А 31 – В
2 – В 12 – Б 22 – А 32 – А
3 – А 13 – А 23 – В 33 – Б
4 – А 14 – А 24 – Б 34 – В
5 – А 15 – Б 25 – В 35 – Б
6 – Б 16 – А 26 – В
7 – Б 17 – Б 27 – Б
8 – А 18 – Б 28 – В
9 – Б 19 – А 29 – В
10 – Б 20 – Б 30 – А

3. 1 – А, Г 16 – А, Г 31 – В 46 – В, Г
2 – А, В, Г 17 – Б, Г, Д 32 – Б, В 47 – А
3 – А, Б 18 – Б, В, Г 33 – А, Б 48 – А
4 – В, Г 19 – Б 34 – А, В 49 – А, Б, Д
5 – Б 20 – А, Б, Д 35 – А, Б 50 – В
6 – А, В, Д 21 – В, Г 36 – Б, В 51 – А, В
7 – Г 22 – Б, В, Г 37 – А, В 52 – А, В, Д
8 – В, Г, Д 23 – А, Б, Д 38 – А, В 53 – А, Г
9 – Д 24 – А, В, Д 39 – Б, Г 54 – Б, В, Д
10 – А, В 25 – Б, В, Д 40 – А, Г 55 – Б, В, Г
11 – А, В, Д 26 – А, Б, Д 41 – Б 56 – Б, В
12 – Б, В 27 – А, В, Д 42 – Д 57 – Г
13 – А, Г, Д 28 – Г 43 – А, Г, Д 58 – Б, В
14 – А, Б 29 – А, Б, В 44 – В, Г 59 – Г
15 – А, Б, Д 30 – Б 45 – Б, В 60 – А, Б

Тодорова Наталія Юріївна

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник