

МІЖКУЛЬТУРНІ ВІДНОСИНИ В УКРАНСЬКОМУ СОЦІУМІ

ТЕМИ І ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1. МІЖКУЛЬТУРНІ ВІДНОСИНИ ЯК ПРЕДМЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

План

1. Сутність культури і міжкультурних відносин
2. Рівні культурного програмування
3. Типові реакції на незнайомі культури
4. Взаємодія з іншими культурами
5. Класифікація культур
6. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість

Література: 2, 5, 8, 17, 19, 25.

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.Бімер 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 Клюкхолл 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 Клюкхолл запропонували одне з найбільш всеосяжних і загальноприйнятих визначень: 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.

Яке 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 сприйнятливність 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, ... взаємодіючу 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.

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 загальноприйнятну практику, а не фундаментальні уявлення про суть речей.

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 безпорадні 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.

Статистичні дослідження показали, що тільки в поодиноких випадках кар'єру 87 керівників 50ти 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 залишалось, 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 монологізму (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.

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.

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 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 – 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.

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 проклала 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 поведуться відповідно до «угоди», якої вони досягли.

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 кинута 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/достоїнства, вибіркове прийняття, і, зрештою, асиміляція, адаптація, бі-культурність, мульти-культурність.

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 вирости, 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.

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 поведуться 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.

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.

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 відчують 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 відчуває 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 взаєминами. Метою комунікації є скорочення невизначеності й занепокоєння, яке вона викликає. Непевність у прогнозах може бути викликана неможливістю передбачати 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.

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. «Борітеся 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 відчули 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?

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. В основу цієї класифікації культур покладено принцип організації діяльності суспільства у часі.

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 орієнтовані на людей, цінують емоції, товариські відносини та співчуття. Представники цього типу культур діють більш імпульсивно, ніж представники моноактивних чи реактивних культур. Вони говіркі, 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. 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 прийнятті 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 різноманітність, 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 усвідомлено 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 висувають 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 можливість для успішної роботи.

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 відображає складну взаємодію цінностей, взаємин і стилів поведінки його членів. 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?

Цінності.

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 підбор 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 чиєсь життя.

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.

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.

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. 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 кожні 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.

Робітники, які вирости 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 англomовні 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, 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 Х, 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 Х, 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» мається 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-Daewoo 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, 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.

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 можутьвилікувати 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? Кожна орієнтація відображає цінності з конкретними поведінковими й емоційними проявами.

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.

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 роботі 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 кращає, прагне стати бездоганним» – відображає їх віру в здатність дорослої людини змінюватися.

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 їхнє 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 випаде 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. 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».

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.

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.

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 сьогоднішній день 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, сьогоднішній день 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 вигід 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.

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.

ТЕМА 2. МІЖКУЛЬТУРНЕ СПІЛКУВАННЯ ТА ПОВЕДІНКА

План

1. Проблеми міжкультурного спілкування
2. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах
3. Культурні розходження у стилі управління
4. Культурні параметри виробничих відносин
5. Організаційна культура й національна культура

Література: 3, 4, 8, 12, 14, 21, 23.

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 поведження – символи – назад у повідомлення, які мають для них значення.

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 «жаат», 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 «yee 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 працівникаамериканця, 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.

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 порізно. 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 безглузких 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 англійської 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.

Проблеми міжкультурного спілкування.

Помилки сприйняття Не існує двох національностей, які б бачили світ однаково.

Приміром, коли мексиканські діти одночасно переглядали тахістоскопічні картини 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 картини? 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 [f] 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 картини. Їхні фільтри сприйняття дозволили їм побачити речі, яких не було, і пропустити ті речі, які дійсно мали місце.

Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела 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. Грунтуючись 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, грунтуючись 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 зупинятися 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 задній 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 угрупуємо 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 зняковів. 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 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.

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.

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 поводження 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 квапливими, 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 почуває 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.

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).

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.

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.

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 всевітнє 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 завести ширих 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 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 кожен ситуацію й на кожне відношення, в яких перебувають представники цих двох протилежних традицій.

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 кожен 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 прохолодність 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 відчують 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 відчують 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 «моя» – 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 окремих 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 середню 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 почувають 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 незнайомец 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 настрої 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.

Американці мають сильне почуття сусідства й супутніх йому прав і зобов'язань. Сусідам варто бути дружлюбними 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 єдино правильною і проектуємо 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 образ. 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 грішми, 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.

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.

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.

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 відчувають, 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 воедино 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 підштовхує 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.

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, відчують 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 окремий кабінет і 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.

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, чиє володіння іноземною мовою відображає високий рівень загальної підготовки, також дуже бажаний у Франції й Німеччині.

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

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».

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 ясним, 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 відчували б себе забутими й непотрібними. На жаль, ми – не філіппінці, а як канадці, ми відреагували зовсім не так, як могли б повестися 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 підлеглі 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 шістдесяти 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 організовувати 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.

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 загальною, у той час як індонезієць навряд чи почне обговорювати можливість здійснення проекту, не знаючи, хто буде ним керувати.

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 необов'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 порушникові 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.

Не однастайними 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 підлеглого 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/фемінінність («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.

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 свої друзям!».

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

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 підлеглого більш важливою, ніж ефективність його роботи. У більш колективістських суспільствах люди можуть вибирати для себе й прагнуть 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.

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'ятає 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 піклююся тільки про себе, чи група піклюється 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 ПівденноСхідної 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?

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.

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 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.

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 честюлюбство. 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 приходиться 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.

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 підлеглі, 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 несупорядною субординацією. Наприклад, США – країна з відносно нестрогою субординацією.

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 поведуться у відповідності із властивим ним сильним інтересом до виконання завдання (маскулінна орієнтація).

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).

ТЕМА 3. КУЛЬТУРНІ РОЗХОДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛІДЕРСТВО В МІЖКУЛЬТУРНОМУ ОТОЧЕННІ

План

1. Культурні параметри організаційної поведінки
2. Культурні архетипи організацій
3. Стратегії розпізнавання культури організації
4. Стратегії управління культурною різноманітністю
5. Багатокультурні групи
6. Значення лідерства в організаціях
7. Аспекти лідерства
8. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах
9. Національні стилі лідерства

Література: 8, 9, 10, 13, 16, 18, 24.

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.

Цей параметр можна також назвати механістичним/соціальним, чи орієнтованим на людей/орієнтованим на завдання, чи формальним/неформальним, залежно від того, який опис здається 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.

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.

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 відчуваються. 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.

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.

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. Обоє можуть вважати себе «демократичними».

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 слухної 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 календаріщоденники 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.

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 запутаної 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.

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.

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 менеджеріві максимум можливого зворотного зв'язку.

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.

Стили 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 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-Тернером, 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).

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.

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.

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.

На відміну від «Керованої ракети», ділова культура «Ейфелева вежа», будучи теж орієнтованою на досягнення мети, будує свою систему управління на вдосконалюванні 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.

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») шанується 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 взяті 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 підлеглі 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).

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, оснований 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.

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 полегшення, 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 однаковоими 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.

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.

Те, наскільки менеджери визнають культурну розмаїтість і її потенційні переваги й недоліки, визначає підхід організації до управління цією розмаїтістю. 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.

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 розмаїтістю. 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 розмаїтістю, 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.

За визначенням Бакмінстера Фулера, синергія передбачає «нове мислення, ... яке допомагає звільнитися від застарілих моделей і може зламати раковину дозволеного неучтвва». 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 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 різнорідність. 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 еквівісальність, тобто існування багатьох еквівалентних шляхів (equi) досягнення кінцевої мети (finality), і що в жодній культурі обраний нею шлях не є по суті своїй переважаючим іншим.

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.

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 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, відчувають 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, основаних 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 жодною 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.

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 кожную 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 домівок, 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?

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. Наприклад, багатокультурні групи можуть мати багато точок зору на проблему (таким чином, збільшуючи потенційну продуктивність), але вони часто відчують більші труднощі в угруповуванні 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.

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.

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 групі 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 відчують 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.

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 культурах¹ 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 міжнародним. 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, ставить 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, 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.

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, основаному 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, 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 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, 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 Йакокка, президент корпорації Крайслер, і Рональд Рейган, в минулому президент Сполучених Штатів, харизматичними лідерами.

Ненсі Адлер згадує лідерський талант Лі Йакокка, який підкреслював важливість передачі значимої інформації підлеглим, ведучи 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 каталізатор змін. Такий крок дозволив йому досягти поступок від всіх його службовців (включаючи дуже підозрілі профспілки) за допомогою того, що Йакокка 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. 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 дещо 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 сформуvalи 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 теорії МакГрегора «Х» й «Y» 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 «Y», навпаки, лідери думають, що вони повинні дати службовцям волю, автономію й відповідальність, щоб мотивувати їх працювати. Лідери «Y» 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 «Y». Наприклад, у Сполучених Штатах багато менеджерів за теорією «Y» 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 «Х». «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 були 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.

Підхід, оснований на владі і 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. 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). Граен 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 психологічних 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, ґрунтуються на цінностях і ставленнях, які є також 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 порізно: 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).

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 лідерів 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.

Національні стилі лідерства. БРИТАНСЬКИЙ СТИЛЬ:

Лідерство за обставинами. Феодальне 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 прізвищем. 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 дебатів 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 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 затятими 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 підлегли.

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.

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 авторитарною. 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.

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 прізвиськом 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.

Амае (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 їх особливої соціальної системи, і бажають залежати від любові й терпіння інших, від чужої доброти.

Он й гірі: Он – 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.

Гірі – це особистий кодекс, глибоке почуття обов'язку, честі, що змушує японців виконувати свої зобов'язання – заради добра чи зла. І Он, і Гірі 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 співчувають підлеглим. Вони мають менше влади й контролю, ніж в інших культурах, схильні змінювати свою думку залежно від внесків своїх послідовників.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : АртЕк, 2017. 192 с.
2. Гестеланд Р. Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Москва : Бизнес-Клуб, 2017. 415 с.
3. Градобитова Л. Д. Деловые культуры в условиях глобализации международных экономических отношений. Москва : МГИМО , 2016. 286 с.
4. Грушевитская Т. Г. Основы межкультурной коммуникации : учебник. Москва : Юнити-Дана, 2017. 328 с.
5. Ділові контакти з іноземними партнерами : навч.-практ. посіб. для бізнесмена. За ред. І. І.Тимошенка. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2016. 284 с.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 320 с.
7. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. Москва : Дело, 2011. 426 с.
8. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2016. 330 с.
9. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент : учеб. пособ. Пер. с англ. Москва : Юнити, 2017. 368 с.
- 10.Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 315 с.

Додаткова

11. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2017. 325 с.
12. Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 344 с.
13. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування : монографія. Київ : ЕксОб, 2015. 200 с.
14. Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 512 с.
15. Кочетков В. В. Психология межкультурных различий. Москва : ПЕР СЭ, 2012. 242 с.
16. Крысько В. Т. Этнопсихология и межнациональные отношения. Москва, 2012. 324 с.

17. Кунде Й. Уникальность теперь... или никогда. Книга о корпоративной религии. Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2015. 288 с.
18. Манфред Кете Де Врис. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2017. 414 с.
19. Пивоваров С. Э. Сравнительный менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 456 с.
20. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : монографія. Київ : Либідь, 2014. 232 с.
21. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Пер. с англ. Минск : Попурри, 2017. 496 с.
22. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : монографія. Київ : Знання, 2015. 442 с.
23. Chima I. Cultural Competence for Global Management. Houston : Heritage Publishing Company, 2012. 277 p.
24. Gesteland R. R. Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2016. 352 p.
25. Gesteland R. R. Global Business Behavior: Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft. Zurich : Orell Fussli Verlag, 2009. 264 s.

Ресурси мережі Інтернет

26. Сайт Державного комітету статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua.
27. Хескутив. Международное сообщество менеджеров. URL : <http://www.e-xecutive.ru>.
28. ЛігаБізнесІнформ. URL : <http://www.liga.net>.
29. Нормативні акти України. URL : <http://www.nau.kiev.ua>.
30. Сервер Верховної Ради України. URL : <http://www.rada.gov.ua>.