

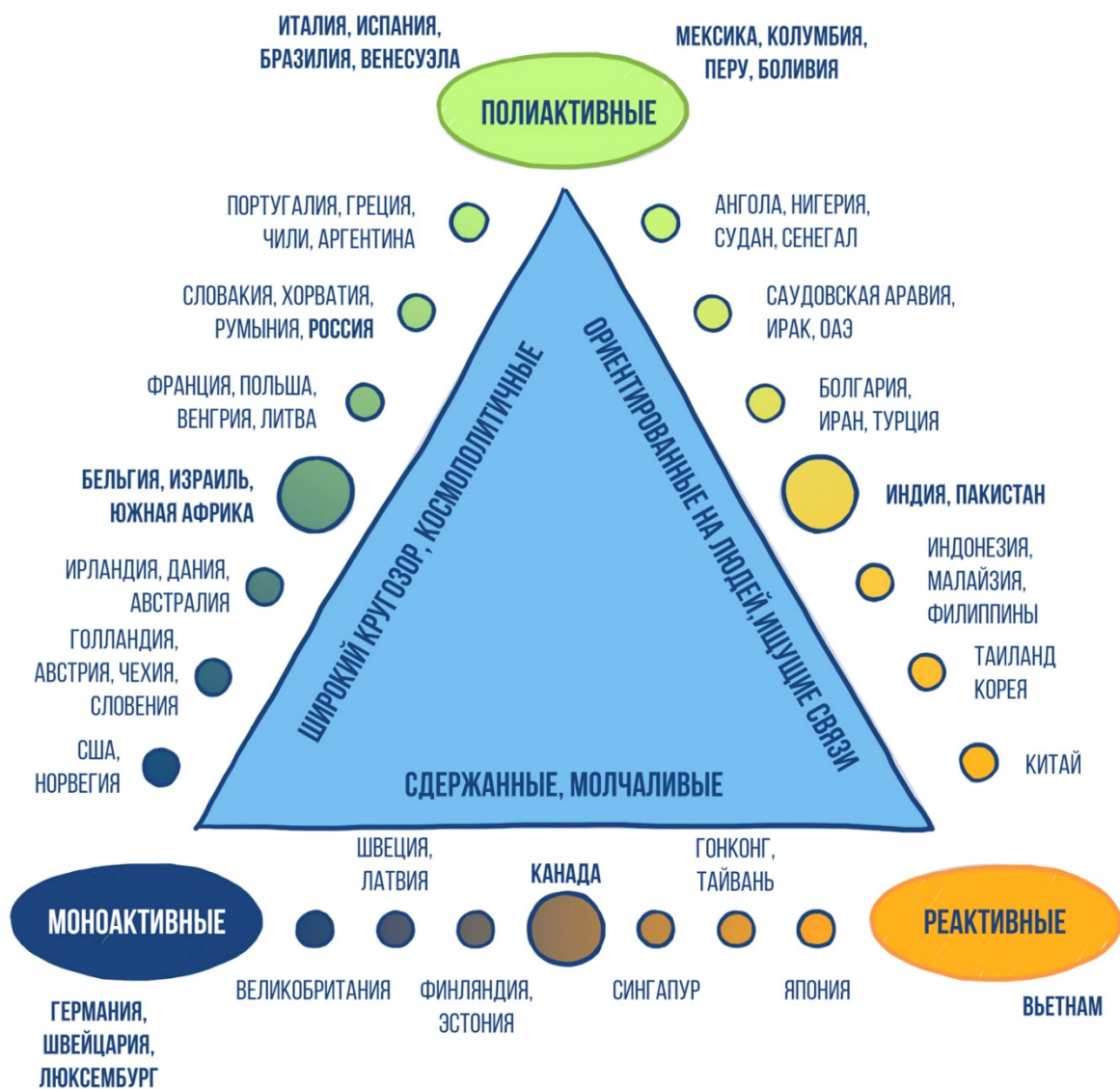
Полюсы культур в интерпретации Г. Хофстеда, Р. Льюиса и Ф. Тромпенаарса

Пожалуй, самой простой моделью, демонстрирующей различия в национальных культурах, является модель Ричарда Льюиса, разделившего все культуры мира на три ключевые группы – моноактивные, полиактивные и реактивные. Приведем их ключевые характеристики:

Как ведут себя представители моноактивных культур	Как ведут себя представители полиактивных культур	Как ведут себя представители реактивных культур
Говорят коротко	Многословны	Больше слушают, чем говорят
Не могут делать несколько дел одновременно	Делают одновременно несколько дел	Реагируют на действия партнера
Систематически планируют будущее и стремятся строго следовать плану	Планируют только «крупными мазками»	Сверяют с общими принципами
Вежливые, но прямолинейные	Эмоциональные	Вежливые, но непрямолинейные
Слабо выражают чувства	Активно выражают чувства	Скрывают чувства
Возражают, опираясь на логические аргументы	Возражают эмоционально	Избегают возражений
Редко перебивают	Часто перебивают	Не перебивают
Ориентированы на задачу/работу	Ориентированы на людей	Ориентированы на людей
Строго придерживаются фактов	Опираются на данные и мнения, полученные в ходе беседы	Опираются как на данные, так и мнения

«Правда впереди дипломатии»	Гибкая правда	«Дипломатия впереди правды»
Терпеливые	Нетерпеливые	Терпеливые
Сдерживают язык телодвижений	Не сдерживают язык телодвижений	Едва уловимые телодвижения
Соблюдают четкие границы между частной жизнью и работой	Смешивают частное и профессиональное	Соединяют частное и профессиональное
Не любят «терять лицо»	На все есть объяснение	Не должны «терять лицо»
Уважают чиновников	Выискивают ключевую фигуру	Используют связи
Опоздание – нарушение протокола; предпочитают придерживаться строгой повестки дня и расписания	Опоздание на 20-30 минут – это часть протокола; расписание непредсказуемо и может меняться	Подстраивают расписание под партнера
Уважение к цифрам и фактам	Уважение к словам	Уважение к возрасту, опыту, традициям

Деление стран на три вида культуры отношения ко времени



Итак, мы разделили весь мир на «несколько полюсов». Как же работать с каждым из них?

С представителями моноактивных культур	С представителями полиактивных культур	С представителями реактивных (слушающих) культур
<p>Лучше сразу переходить к делу. Оперировать фактами и, аргументируя свою позицию, опираться на них. Необходимо обращать внимание на то, что говорится «мельком» или написано мелким шрифтом. Проявлять прямоту и честность и, одновременно, достаточную твердость,</p>	<p>Быть толерантным к непунктуальности, многословию, повышенной эмоциональности, жестикуляции и даже прикосновениям. Улыбаться и всячески демонстрировать дружелюбие. Почаще лстить другой стороне переговоров.</p>	<p>Внимательнейшим образом слушать. Задавать уточняющие вопросы. Хотя бы некоторое время хранить молчание. Подчеркивать уважение к компании, которую представляет партнер, его сильным сторонам. Демонстрировать стремление к совершенству.</p>

чтобы противостоять напору и давлению.
Быть готовым к тому, что к переговорам будут подключены многочисленные юристы.
Проявлять сдержанность, не перебарщивать с эмоциями.

При планировании времени переговоров «закладывать» буферы.
Рекомендуется в начале переговоров устанавливать цены выше итоговых, чтобы уже в процессе переговоров можно было поторговаться.

Контролировать жестикуляцию, т. к. «слушающие» культуры к ней восприимчивы.
Не забывать, что на вопрос «Что вы думаете по этому поводу?» финны или японцы реагируют, действительно уходя в раздумья, причем молча!

Что еще важного выявил Р. Льюис, проводя свои многочисленные исследования? То, что определенные профессии или виды занятости могут способствовать приобретению не свойственных национальной культуре черт и качеств. Так, к примеру, успешные руководители или литераторы чаще всего полиактивны, врачи или юристы – реактивны, а математики или бухгалтеры – моноактивны. Поэтому если вы решите проводить исследования ценностей в какой-либо узкопрофессиональной среде, то, скорее всего, не сможете экстраполировать полученные результаты на национальную общность «в целом»!

Поскольку в деловом взаимодействии существенную роль играют деловая переписка и выстраивание системы аргументов в защиту своей позиции, при вхождении в контакт представители каждого из «культурных полюсов» делают это по-своему: кто-то апеллирует к фактам, а кто-то – к опыту или эмоциям. И убеждать «другую сторону переговоров» стоит с учетом «культурных ограничений», «надевая ботинки вашего собеседника», как говорят англичане.

То есть кого-то стоит убеждать, опираясь на опубликованные результаты научных или социологических исследований, кого-то – описывая ситуации из своего опыта или привлекая третьих лиц (ваших коллег, представителей организаций-партнеров или др.) как носителей идей и знаний, подтверждающих правоту вашей позиции.

Рассмотрим, какие из культур более ориентированы на диалог, а какие – на печатные источники, интернет и иные, подтверждающие объективность данных сокровищницы знаний.

Ориентированность культур «на диалог/на печатные источники»

КУЛЬТУРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ДИАЛОГ



• ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА

• ИТАЛЬЯНЦЫ, ИСПАНЦЫ, ПОРТУГАЛЬЦЫ, ФРАНЦУЗЫ

• АРАБЫ, АФРИКАНЦЫ

• ИНДИЙЦЫ, ПАКИСТАНЦЫ

• ЧИЛИЙЦЫ

• ВЕНГРЫ, РУМЫНЫ

• СЛАВЯНЕ

• СУБКУЛЬТУРЫ США (ИНДЕЙЦЫ, ИНДИЙЦЫ, МЕКСИКАНЦЫ, ЛАТИНОАМЕРИКАНЦЫ, РУССКИЕ И ДР.)

• КИТАЙЦЫ, ЯПОНЦЫ, КОРЕЙЦЫ

• БРИТАНЦЫ, АВСТРАЛИЙЦЫ, СТРАНЫ БЕНИЛЮКС

• СКАНДИНАВЫ

• США (ИМЕЮТСЯ В ВИДУ БЕЛЫЕ ПРОТЕСТАНТЫ АНГЛО-САКСОНСКОГО ПРОИСХОЖДЕНИЯ - WHITE ANGLO-SAXON PROTESTANTS ИЛИ WASP) И КАНАДА, НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ, ЮАР

• НЕМЦЫ, ШВЕЙЦАРЦЫ, ФИННЫ

КУЛЬТУРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПЕЧАТНЫЕ И ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКИ

Модель Г. Хофстеда, в отличие от модели Льюиса, рассматривает шестимерное представление феномена национальной культуры и базируется на исследованиях в культурных различиях сотрудников различных подразделений компании IBM в 1967-1973 годах. В основу этого исследования легли следующие допущения:

- ценности определяют нормы и практику поведения людей;
- параметры деловой/корпоративной культуры всегда относительны, а не абсолютны;
- ценности закладываются в течение жизни: в семье, в школе, на работе;
- культура подразумевает, что всегда виден только «верхний ее слой» – символы, ритуалы и т. д.

Рассмотрим полюсы, или ключевые параметры, отличающие национальные культуры через призму модели Г. Хофстеда.

№	Полюсы		Комментарий
1.	<p>Коллективизм (Латинская Америка)</p> <p>Атрибуты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Крайне важна атмосфера сотрудничества. • Нет фаворитизму! • Семья, клан или компания берет на себя роль защищать 	<p>Индивидуализм (США, Западная Европа)</p> <p>Атрибуты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • За результат ответственен конкретный исполнитель. • Перед лицом корпоративных и государственных «законов» все равны. 	<p>IND (Individualism)</p> <p>Индивидуализм или обособленность характеризуется приоритетами личных целей над целями группы, стремлением к защите частных интересов, восприятием взаимодействия как</p>

человека в обмен на его преданность.

- Низкая мобильность персонала.

Коллективные поощрения и коллективная ответственность.

- Хорошо работают системы управления по целям и оплаты по результатам.
- Свобода индивидуальной инициативы.
- Право на частную жизнь.
- Цели организации должны быть обязательно согласованы с личными целями.
- Как правило, достаточно высокая мобильность кадров.
- Фаворитизм допускается.

связей между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать сообща. Коллективизм характеризуется тягой действовать сообща, осознанием себя как «мы».

2.

Высокая дистанция власти

(Арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия)

Атрибуты:

- Подчиненные должны действовать так, как им говорят. Идеальный босс: великодушный и

Низкая дистанция власти

(Австрия, Дания, США, Германия)

Атрибуты:

- С подчиненными принято консультироваться.
- Перед старшими «трепетать» не следует. Идеальный

PDI (Power Distance Index)

Восприятие власти, степень, с которой наделенные относительно меньшей властью члены сообщества ожидают и допускают неравномерность

доброжелательный автократ, и он должен иметь определенные привилегии. К боссу и родителю нужно относиться с почтением. Иерархия как естественное неравенство.

босс – грамотный демократ, должен быть практически постоянно «в доступе». Иерархия нужна только для удобства управления.

- Хорошо приживаются эволюционные изменения.
- Более плоские орг. структуры.

распределения власти. Если австрийцы строят отношения на основе равенства и уважения к личности, то для японца важно преклонение перед начальством.

3.

Мужественность

(напористость)

(Япония, Италия, Австрия, Мексика, Филиппины)

Атрибуты:

- Рациональные аргументы – превыше всего!
- Разрешение конфликтов силовыми методами.
- Соревновательность, решительность ради достижения чего-либо приветствуются.
- Ценится умение себя «продать»

Женственность

(Дания, Голландия, Норвегия, Швеция, Испания, Португалия, Корея)

Атрибуты:

- Роль интуитивных решений в бизнесе выше, чем рациональных.
- Отношения и солидарность важнее результатов.
- Конфликты разрешаются путем компромисса.
- Ценится скромность при самооценке, а над

MAS (Masculinity)

Мужественность характеризуется нацеленностью на достижение результатов любой ценой, культурой соперничества и приверженности материальным ценностям.

Женственность – почитанием взаимоотношений, культурных ценностей, заботой о качестве жизни.

- Работа важнее семьи. напористостью могут и посмеиваться!
- В фаворе баланс между семьей и работой.

4.

Высокая степень избегания неопределенности

(Восточная и Центральная Европа, латиноамериканские и немецкоязычные страны, Япония)

Атрибуты:

- Законы, стандарты и подробные правила должны быть даже в том случае, когда им не следуют.
- Конфликты как угроза стабильным отношениям.
- Неопределенность или риск вызывают страх и связываются с конкретным событием. Любые отклонения от нормы – опасность.
- Эмоциональная реакция приемлема.

Низкая степень избегания неопределенности

(Северная Европа, Китай)

Атрибуты:

- Рациональные аргументы – превыше всего!
- Эмоции подавляются.
- Люди готовы идти на риск.
- Хороший руководитель – не тот, кто «знает все», а тот, кто говорит «не знаю».
- Нелюбовь к стандартам и правилам.
- Люди склонны проявлять спокойствие в ситуации беспорядка.

UAI (Uncertainty Avoidance Index)

Для стран с высокой степенью избегания неопределенности характерно стремление к установлению четких правил поведения, почитание и следование традициям, низкая терпимость к людям с другой жизненной позицией. Для стран с низкой степенью – проявление личной инициативы, приемлемость риска, толерантность и

- Сотрудники чувствуют себя комфортно, когда четко ставятся цели, сроки, когда руководитель «знает все».

- Люди, как правило, «не держатся за работу».

принятие иных мнений и позиций.

5.

Долгосрочная ориентация

(доминанта стратегического восприятия – Юго-Восточная Азия, Германия – в основном, страны, связанные с конфуцианством)

Атрибуты:

- Принятие того, что истина многолика (бывают «разные правды» в разных контекстах).
- Работники готовы участвовать в проектах, которые завершатся в далеком будущем (при других поколениях).
- Успех связывается с упорным трудом, неудача – с

Краткосрочная ориентация

(доминанта сиюминутных интересов – Египет, США, Арабские страны)

Атрибуты:

- От людей ожидаются быстрые результаты, к примеру, на переговорах ожидается немедленный результат – заключение сделки.
- Истина всегда одна.
- Наиболее важные события произошли в прошлом или происходят «здесь и сейчас».
- Почитание традиций/ прошлого и старших.

LTO (Long Term Orientation)

Для жителей стран с долгосрочной ориентацией характерны расчетливость, настойчивость в достижении целей; с краткосрочной – выполнение социальных обязательств.

	отсутствием старания.	<ul style="list-style-type: none"> Успех приписывается удаче. 	
6.	<p>Сдержанность (в ряде исследований значитса как трудолюбие) (Южная и Северная Америка, Восточная Европа)</p> <p>Атрибуты:</p> <ul style="list-style-type: none"> Высокая доля пессимистов. Высокая моральная дисциплина. Общество должно контролировать поведение его членов. Свобода слова не является первейшей заботой. Более строгие формы сексуального поведения. 	<p>Распушенность/потворство желаниям (Западная Европа, Азия)</p> <p>Атрибуты:</p> <ul style="list-style-type: none"> Выше доля оптимистов. Каждый человек контролирует свою жизнь. Большая доля людей занимается активным спортом. Важность свободы слова. 	<p>IVR (Indulgence Versus Restraint)</p> <p>Для «распушенных» культур характерен настрой на достаточно свободное удовлетворение основных и естественных человеческих желаний получить наслаждение и удовольствие от жизни; для сдержанных – более строгое отношение к нормам поведения.</p>

Отметим, что два последних «измерения» в модели Г. Хофстеда были предложены изначально не им самим, а другими исследователями – Майклом Бондом и Майклом Минковым.

Более того, глобального характера исследования в данной сфере продолжают, к примеру, WorldValuesSurvey (<http://www.worldvaluessurvey.org>), поэтому есть вероятность, что со

временем появятся и «другие полюсы», которые позволят более точно подходить к управлению локальными подразделениями и межнациональными командами.

Так, к примеру, в 2011 году к приведенной выше модели М. Минков предложил добавить еще один компонент – континуум «монументализм – подвижная смиренность или самоуничужение», но в результате исследований было выяснено, что он сильно коррелирует с индексом долгосрочной ориентации, и поэтому в итоговый вариант модели включен не был.

Анализ культуры с помощью опросника Г. Хофстеда можно проводить не только по отношению к нации, но и к конкретной организации или даже ее подразделениям, чтобы выбрать оптимальный стиль управления в зависимости от результатов исследования. Оригинал опросника можно найти на сайте исследователя (www.geerthofstede.nl).

Там же опубликовано руководство по использованию данного опросника, рекомендуем его внимательнейшим образом изучить, прежде чем вы начнете собирать и интерпретировать собственные данные.

ПРАКТИКУМ 1

Найдите в периодической печати статью о таком событии, когда важную роль сыграли различия между людьми, родившимися и воспитанными в разных странах.

Поразмышляйте, какой из параметров/полюсов Хофстеда (выберите только один из них) наиболее применим для понимания того, что произошло, было сказано или сделано?

ПРАКТИКУМ 2

Знаменитый японский писатель **Акутагава Рионосукэ** описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства именно таким образом (для этого рекомендуем

найти книгу Льюиса и прочесть ее раздел, посвященный специфике Японии):

«...Профессора университета посетила с визитом мать одного из его студентов. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом.

Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома.

Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы к другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о последних новостях из больницы.

В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – не изменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер. Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах так...», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну.

К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно незаметно для него – с силой комкала и сжимала носовой платок под столом.

Он осознает, что, несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного спустя женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода».