

Понятие кросс-культурного шока

В середине прошлого века Калерво Оберг ввел понятие кросс-культурного шока, а Элизабет Маркс развила его идеи. Введем определение.

Важно

Кросс-культурный шок – это эмоциональный или физический дискомфорт, дезориентация индивида, состояние растерянности и беспомощности, вызванное попаданием в иную среду, столкновением с другой культурой, незнакомым местом, потерей привычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы «где, когда и как поступать?»

Итак, кросс-культурный шок возникает, когда наши стереотипы и шаблоны восприятия мы пытаемся наложить на поведение представителей других культур, сильно отличающихся от нашей. Как пишет Элизабет, это «естественная часть процесса успешной адаптации к новым условиям». Приведем перечень **симптомов кросс-культурного шока**:

1. Постоянная напряженность от усилий по адаптации вплоть до физического дискомфорта.
2. Чувство потерянности и острая нехватка общения с друзьями, привычного статуса, профессиональных контактов.
3. Чувство отторжения по отношению к новой культуре и со стороны новой культуры по отношению к индивиду.
4. Непонимание своей роли, системы ценностей и путей самоидентификации в новой культуре.
5. Опасение, раздражение, злость в отношении того, «как они все делают».
6. Ощущение беспомощности, неумение приспособиться к новой среде.
7. И самое важное – состояние, когда представления человека и его ожидания того, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.

Если это происходит не с вами, а с вашими коллегами, то вы сможете заметить, что они могут жаловаться на бессонницу, головные боли и другие психофизиологические явления, проявлять раздражительность, ностальгировать, становиться все более замкнутыми, негативно воспринимать все и вся.

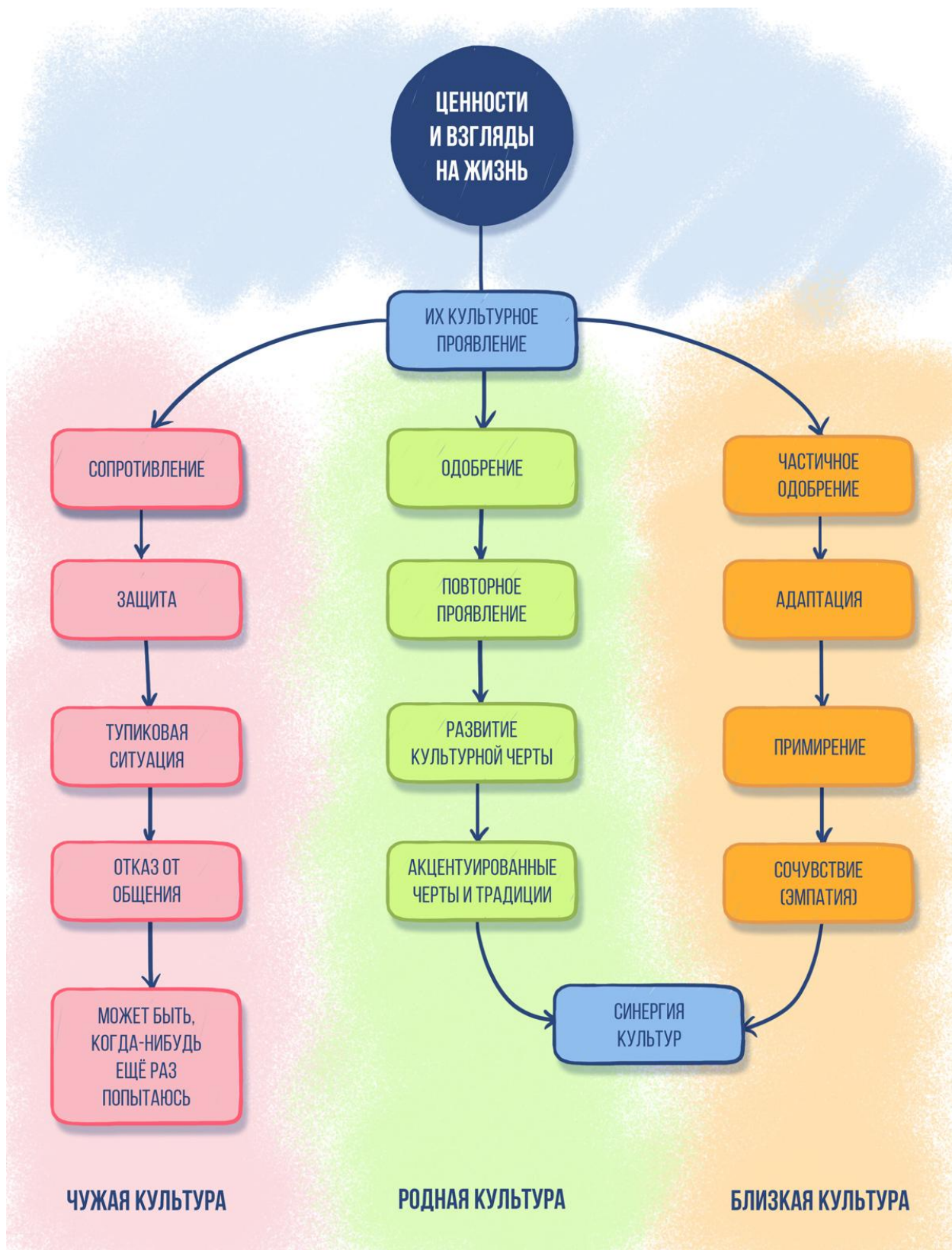
Адаптация к новой культуре происходит постепенно, однако в этом процессе можно выделить несколько фаз:

1. **«Медовый месяц»**, когда человек проявляет позитивный интерес к другой культуре и ее представителям – все кажется замечательным и интересным, т. к. все же в каждом из нас хоть в самой небольшой степени, но есть потребность в новизне! Такая фаза может длиться до 6-8 недель.
2. **Фрустрация или озлобление**, когда человек ощущает нарастание «снежного кома проблем»: незнакомые до того корпоративные традиции (если вы длительное время взаимодействуете с партнерами или приехали работать в другую страну), пища или климат начинают раздражать, отсутствие привычных контактов и вынужденное

одинокчество – тяготить. Часто именно в этот период человек начинает искать общения с соотечественниками и ограничивается взаимодействием только с ними: возникает своеобразная «геттоизоляция» (ограничение круга общения во время пребывания за рубежом до уровня общения только с соотечественниками из «своей» национальной колонии), усугубляющая негативное восприятие различий. Этот этап может длиться до 2-3 месяцев. Если он успешно проходит и человек выходит за границы искусственно им же самим созданного «гетто», то осуществляется переход на следующий этап.

3. **Выздоровление.** В этот период человек приспосабливается к новым для него культурным ценностям, процесс привыкания и освоения местных манер поведения, неформальных традиций ускоряется, завязываются новые знакомства с представителями локальной культуры, развивается полицентризм – признание необходимости принимать чужие ценности. Положительные индикаторы того, что человек перешел на эту фазу, – его шутки над собственными кросс-культурными ошибками. Такая фаза вполне может длиться 1-2 месяца.
4. **Приспособление.** В этот период человек активно впитывает национальный колорит, корректирует свое поведение в соответствии с местными обычаями и традициями. В этот период человек может воспринимать ценности другой культуры даже как более ценные по сравнению с ценностями своей культуры! Продолжительность этой стадии не ограничена.
5. **Реверсивный шок.** Самое любопытное, что человек, долго проживший в другой стране, при возвращении домой будет испытывать... снова все фазы культурного шока!

Разумеется, степень различия культур влияет на то, насколько сильно шоковое воздействие и насколько вероятны фатальные последствия от кросс-культурной «шоковой терапии». Рассмотрим ряд типовых сценариев развития ситуации:



Можно ли защититься от культурного шока или минимизировать тяжесть потенциальных последствий?

Полностью, конечно, нельзя, но знание обычаев, религиозных традиций другой страны, чтение зарубежной литературы, где описываются локальные обычаи, изучение иностранных языков, позволяющее общаться с теми, кто живет в стране назначения, а

не только с соотечественниками, путешествия – все это помогает сократить период адаптации и воспринимаемый уровень проблемности.

Также, разумеется, помогает наличие знакомых и друзей в тех державах, с которыми вы планируете связать свою личную или служебную жизнь, поэтому, выстраивая стратегии нетворкинга, старайтесь не ограничиваться рамками национальных границ!

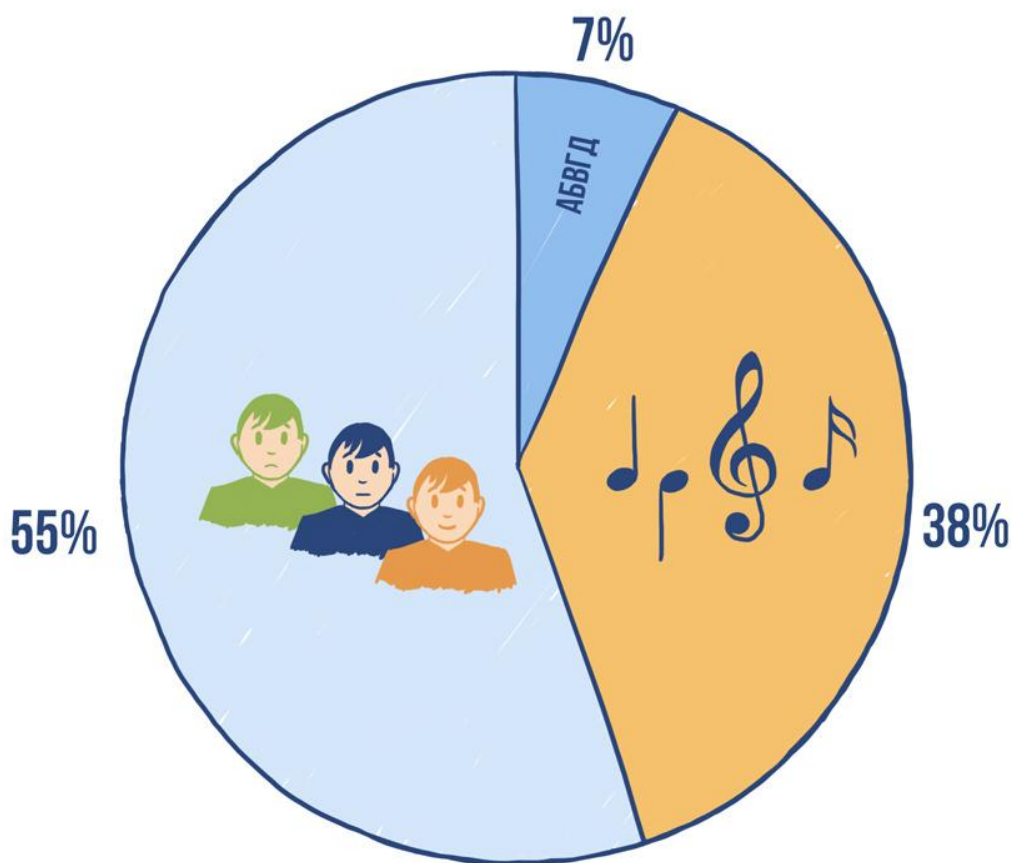
Невербальное общение как зона кросс-культурных столкновений

Вы прекрасно знаете, что в человеческом общении ведущую роль играют не слова и отождествляемые с ними значения и образы (или вербальная коммуникация), а язык тела или невербальная коммуникация или оттенки голоса (паравербальная коммуникация).

Это самые разнообразные движения – жесты, взгляд, поза, выражение лица, отражающее наше эмоциональное состояние, прикосновения и т. д., а также характеристики голоса и речи (тембр, громкость, паузы, вздохи и т. д.), которые отражают эмоциональное состояние человека, его отношение к партнеру, манера говорить, богатство интонационных оттенков, многословие или лаконичность.

В литературе это часто называют «Правилом 7-38-55», или моделью Мегрэяна.

Модель Мегрэяна



Приведем несколько ярких примеров, демонстрирующих, насколько знание специфики невербальной и паравербальной коммуникации в стране, с которой вы планируете хотя бы на время связать свою судьбу, важно при межкультурном взаимодействии.

Жесты

Жест «О'кей» – кольцо из большого и указательного пальцев, означающее «все в порядке!» или «правильно», во Франции означает «ноль» или «никчёмный», в Греции и Турции этот жест является очень вульгарным или служит намеком на гомосексуальность. В некоторых странах Среднего Востока, например, в Кувейте, «ОК» означает дурной глаз, а в Японии – «деньги».

На арабском Востоке прикосновение к женщине – это табу, и если даже европеец машинально, желая быть галантным спутником, подаст руку даме, предлагая ей помощь при выходе из автомобиля, это будет воспринято крайне негативно.

Речь

Когда вас спросят, какие народы «говорят без умолку», не давая вам возможность вставить слово, скорее всего, вам на ум придет идея упомянуть итальянцев; столь же привычными для Японии, Финляндии или Китая являются паузы и спокойное молчание – важные составляющие диалога.

Промежуточное положение занимают центр Европы и Северная Америка: здесь продолжительные паузы возможны, но только тогда, когда это касается партнеров, с которыми уже хорошо знакомы, или близких людей из личного круга.

Взгляд

В ряде европейских стран прямой взгляд «глаза в глаза» считается олицетворением честности и открытости намерений, а в странах Азии может быть воспринят как знак агрессии, давления, грубости, бесстыдства. «Хорошие дети не смотрят в глаза взрослым» – с детства «впитывают с молоком» японцы.

С другой стороны, итальянец, ведущий автомобиль по серпантину, будет живо общаться с собеседником, держа за руль только одной рукой и постоянно поворачиваясь к нему, чтобы установить контакт глазами, что может приводить в ужас представителей других культур.

Давайте обобщим, как надо «смотреть на вашего визави» в различных странах:

Проявления	Страны
Интенсивный контакт «глаза в глаза»	Арабские страны, страны Средиземноморья, юго-западная часть Европы
«Жесткий» прямой недолгий взгляд	Северная Европа и Северная Америка
Умеренный контакт	Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки

Выражение лица и улыбка

Да, мы с вами умеем разговаривать, смеяться, плакать. Но делаем это по-разному. Вот как пишет о восприятии улыбок и печальных выражений лиц Р. Льюис: «Улыбки на лицах британцев, скандинавов или немцев означают прогресс в переговорах, но они могут выражать смущение или гнев, если улыбаются японцы, и зачастую улыбки выглядят лицемерными на «сияющем» лице американца. Финны и японцы часто кажутся печальными, когда они совершенно счастливы, тогда как унылое выражение на лице у араба действительно означает уныние».

БИЗНЕС-Пример

В 2006 году Wal-Mart был вынужден приостановить свою деятельность в Германии. Компания потеряла около одного миллиарда долларов из-за того, что ее руководство не узнало заранее, что немецким потребителям не нравится, когда на входе в магазин их приветствуют широкой «американской» улыбкой во весь рот. Аналогичная проблема возникла при появлении ресторанов быстрого питания McDonalds в России в 90-х годах прошлого столетия.

Однако стоит иметь в виду, что во всем мире теплая естественная улыбка, чуть расширенные глаза и немного приподнятые брови (eyebrowflash) воспринимаются как символ приветливости и благорасположения.

Деловое взаимодействие также связано с процессами обмена определенными знаками внимания, к примеру, подарками, визитными карточками, рукопожатиями или поклонами и др. Плюс к этому любые встречи и переговоры подразумевают территориальное размещение участников и соблюдение определенной «дистанции» между ними.

И в различных странах есть своя специфика и организации пространства, и размещения участников переговоров, и свои «правила дарения» и делового этикета. Приведем несколько примеров, чтобы продемонстрировать, как важно до осуществления какого-либо шага продумать, как именно это должно быть сделано.

Подарки

В Японии принято постоянно дарить маленькие подарки в различных деловых ситуациях. Принимая подарок, японец берет на себя обязательство ответить немедленно подарком эквивалентной стоимости. Но если такой подарок не продается в Японии, и цену выяснить сложно, то это может вызвать у японца панику! В некоторых странах Европы дорогой подарок могут воспринять как взятку, и существуют определенные стоимостные параметры, отражаемые в корпоративных политиках и позволяющие отличить подарок от взятки. В Китае подарок надо дарить лично, и при этом нужно учитывать определенные ограничения: к примеру, нельзя дарить часы. В арабских странах, чтобы не попасть в неприятную ситуацию, дарить подарок надо публично.

Приветствия

Традиционным для Японии приветствием является поклон, но мало кто из жителей северной Европы, к примеру, может распознать значение разного рода поклонов. Стоит отметить, что даже «живущие по соседству» нации часто ведут себя по-разному.

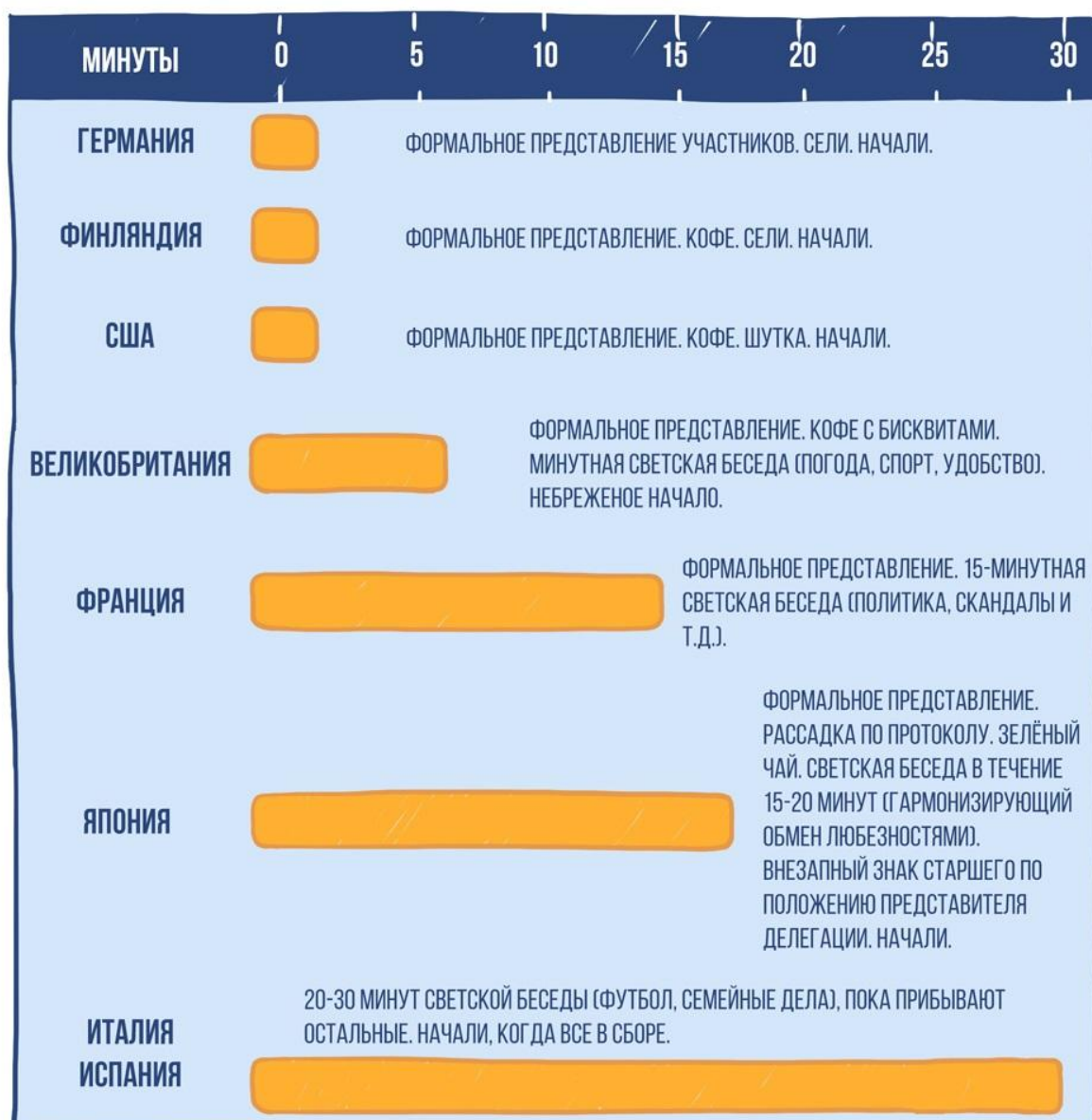
Интересно

Так, к примеру, в Испании крепкое дружеское объятие в процессе приветствия весьма распространено при проведении деловых переговоров, а вот в Португалии деловые встречи проходят гораздо более сдержанно.

В истории отношений Советского Союза и Индии были весьма напряженные моменты, когда генеральный секретарь ЦК КПСС попытался поприветствовать Индиру Ганди троекратным поцелуем, ведь в Индии поцелуй замужней женщины – это аморальный поступок!

«Широкая русская душа» отражена в литературе по кросс-культурному менеджменту, к примеру, следующим образом: «Некоторые приезжие мужского пола чувствуют себя в России не совсем удобно, когда российские партнеры-мужчины целуют их в губы, обхватив в медвежьи объятия. Мой совет: выпейте еще рюмку водки и успокойтесь».

В различных странах есть свои устоявшиеся ритуалы приветствия и времяпровождения в период начала деловой встречи:



Дистанция

Если в Северной Европе при проведении деловых переговоров расстояние между партнерами может составлять от 1,8 до 4 метров, то в США «комфортное» расстояние будет примерно на полметра меньше, тогда как в странах Латинской Америки и юга Европы принято располагаться еще ближе.

Так, к примеру, мексиканец будет чувствовать себя достаточно комфортно в переговорах на расстоянии полуметра от иностранного партнера, а итальянец – в 80 см. Поэтому англичанин или японец будет всегда стремиться увеличить дистанцию, а мексиканец и итальянец – уменьшить!

Символы и знаки внимания

В разных странах придается различное внимание числам, животным и цветам (как в смысле символического значения растений, так и оттенка краски). Так, в США белый цвет символизирует чистоту и счастье, а на Востоке – это цвет скорби; число «13» во многих странах Европы даже не используется для нумерации домов, тогда как в Китае

и Японии несчастливая цифра – 4. Сегодня многие уже знают, что в странах, где исповедуется мусульманство, не едят свинины, но вот что в Индии корова – священное животное, и говядину нельзя принимать в пищу, часто забывают европейцы, принимающие партнеров из этой страны или направляющиеся в Дели для заключения сделки.

Итак, мы с вами увидели на нескольких примерах, как важно обращать внимание на следующие аспекты взаимодействия с представителями других культур в бизнесе:

- пространственное расположение участников переговоров;
- время;
- подарки;
- речевые особенности;
- взгляд;
- этикет и знаки приветствия;
- символы и знаки внимания.

При этом очевидно, что рассмотреть все нюансы обычаев всех стран мира в настоящем учебном пособии просто невозможно, так что тем, кому хочется погрузиться глубже, стоит порекомендовать читать больше именно о тех культурах, с которыми приходится чаще взаимодействовать. Соответственно, при планировании сотрудничества с представителями той или иной державы просто необходимо ознакомиться со спецификой поведения ее резидентов с помощью просмотра видеороликов на YouTube, прочтения исследовательской и художественной литературы, повествующей об обычаях этой страны, а также исповедовать следующие принципы выстраивания взаимоотношений с представителями других культур:

- Наблюдение и самоанализ – самый лучший инструмент минимизации рисков некорректного восприятия ситуации и ее интерпретации.
- Сложностей в межкультурном взаимодействии редко удастся избежать, это просто необходимо признать и работать с ними.
- Задавание вопросов о значении того или иного поведенческого проявления, которое вы не поняли, как правило, другой стороной переговоров воспринимается достаточно позитивно, но не при первой встрече, а когда контакт уже установлен.
- Использование активного слушания вам всегда поможет.
- Уважение различий и демонстрация гибкости и честных намерений – это ключ к эффективному взаимодействию.

Различия в подходах к заключению соглашений в различных странах

Мы все по-разному подходим к заключению сделок. Так, американцы или англичане, ценящие время, стремятся к концу переговоров обязательно заключить договор. В других культурах, например, у греков, окончание переговоров означает, что пора переходить к более серьезным обсуждениям, которые будут длиться вплоть до завершения проекта.

У арабов устное соглашение уже считается обязывающим обе стороны начать реализовывать задуманное. Необходимо также иметь в виду, что представители восточных культур не заключат с вами соглашение, пока не поймут, что вам можно доверять.

Японцы приходят на переговоры с заранее принятым (притом коллективно!) решением, даже если в ходе переговоров его не озвучивают. Если что-то пошло не так, как они думали, они прервут переговоры, перенесут, и на следующие переговоры уже могут прийти другие люди. Стоит заранее запастись терпением – в Японии переговоры обычно имеют несколько раундов.

Для американца норма прийти на переговоры с юристом или даже несколькими, а вот для арабов это будет оскорблением! Для американцев торг не является уместным в переговорах, однако латиноамериканцы, русские, арабы цену меняют, ориентируясь на то, кому именно они продают товар или услугу.

Итак, мы с вами увидели многообразие различий. Можно ли их свести воедино в рамках какой-то одной понятной модели? Этим вопросом занимались многие исследователи на протяжении нескольких последних десятилетий. Рассмотрим эти различия.

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:

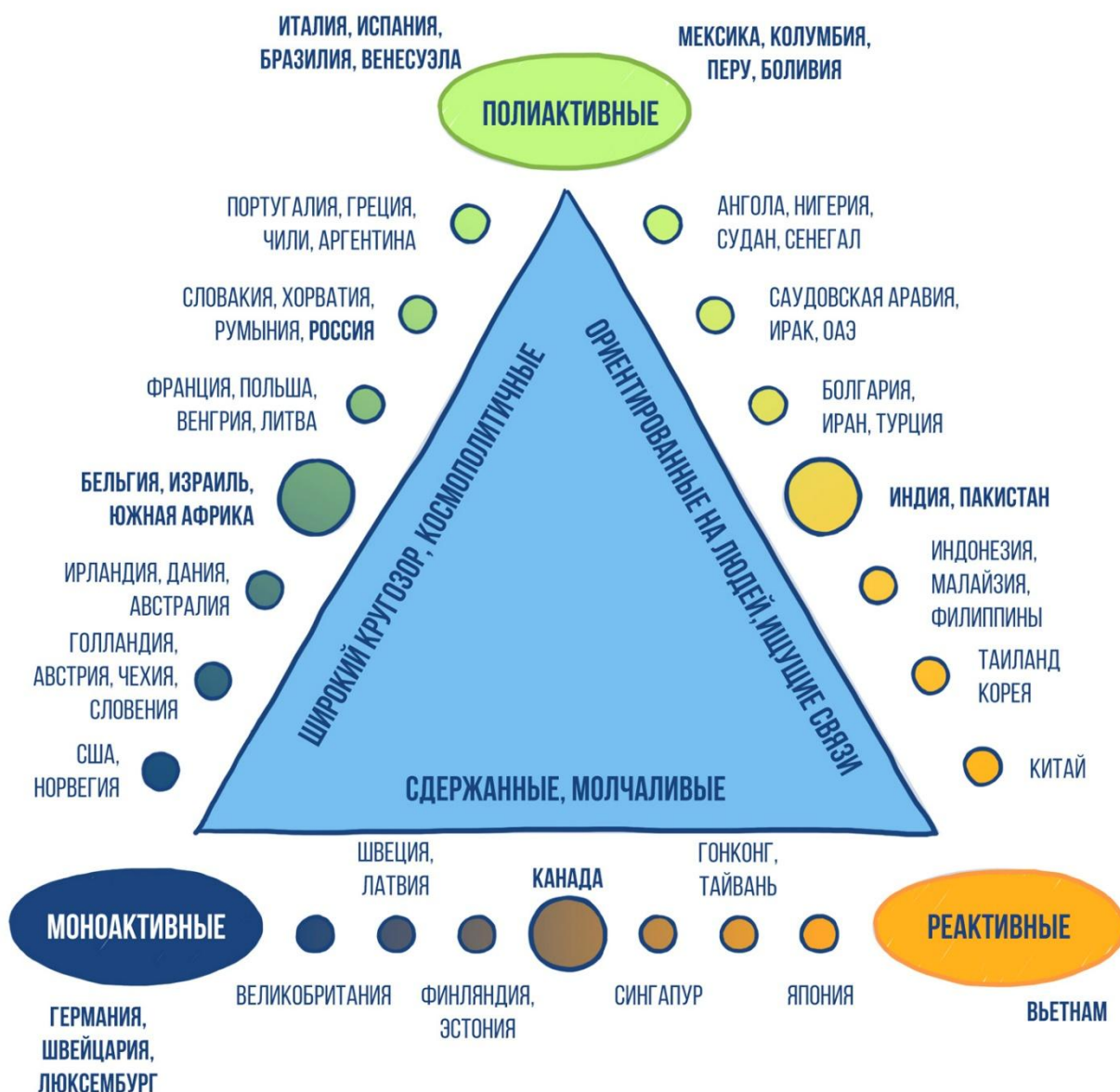
Как ведут себя представители моноактивных культур	Как ведут себя представители полиактивных культур	Как ведут себя представители реактивных культур
Говорят коротко	Многословны	Больше слушают, чем говорят
Не могут делать несколько дел одновременно	Делают одновременно несколько дел	Реагируют на действия партнера
Систематически планируют будущее и стремятся строго следовать плану	Планируют только «крупными мазками»	Сверяют с общими принципами

Вежливые, прямолинейные	но	Эмоциональные	но	Вежливые, непрямолинейные
Слабо чувства	выражают	Активно чувства	выражают	Скрывают чувства
Возражают, на аргументы	опираясь логические	Возражают эмоционально		Избегают возражений
Редко перебивают		Часто перебивают		Не перебивают
Ориентированы задачу/работу	на	Ориентированы людей	на	Ориентированы 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	Смешивают частное и профессиональное	Соединяют частное и профессиональное

частной жизнью и работой		
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

- Лучше сразу переходить к делу.
- Оперировать фактами и, аргументируя свою позицию, опираться на них.

С представителями полиактивных культур

- Быть толерантным к непунктуальности, многословию, повышенной эмоциональности, жестикуляции и

С представителями реактивных (слушающих) культур

- Внимательнейшим образом слушать.
- Задавать уточняющие вопросы.

- Необходимо обращать внимание на то, что говорится «мельком» или написано мелким шрифтом.
- Проявлять прямоту и честность и, одновременно, достаточную твердость, чтобы противостоять напору и давлению.
- Быть готовым к тому, что к переговорам будут подключены многочисленные юристы.
- Проявлять сдержанность, не перебарщивать с эмоциями.
- даже прикосновениям.
- Улыбаться и всячески демонстрировать дружелюбие.
- Почаще льстить другой стороне переговоров.
- При планировании времени переговоров «закладывать» буферы.
- Рекомендуются в начале переговоров устанавливать цены выше итоговых, чтобы уже в процессе переговоров можно было поторговаться.
- Хотя бы некоторое время хранить молчание.
- Подчеркивать уважение к компании, которую представляет партнер, его сильным сторонам.
- Демонстрировать стремление к совершенству.
- 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	Коллективизм (Латинская Америка) Атрибуты: • Крайне важна атмосфера сотрудничества. • Нет фаворитизму! • Семья, клан или компания берет на себя роль защищать человека в обмен на его преданность. • Низкая мобильность персонала. Коллективные поощрения и коллективная ответственность.	Индивидуализм (США, Западная Европа) Атрибуты: • За результат ответственен конкретный исполнитель. • Перед лицом корпоративных и государственных «законов» все равны. • Хорошо работают системы управления по целям и оплаты по результатам. • Свобода индивидуальной инициативы. • Право на частную жизнь. • Цели организации должны быть обязательно	IND (Individualism) Индивидуализм или обособленность характеризуются приоритетами личных целей над целями группы, стремлением к защите частных интересов, восприятием взаимодействия как связей между отдельными личностями, не обремененным и сильными обязательствам и действовать сообща. Коллективизм характеризуется тягой

		согласованы с личными целями. • Как правило, достаточно высокая мобильность кадров. • Фаворитизм допускается.	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 доброжелательный автократ, и он должен иметь определенные привилегии. К боссу и родителю нужно относиться с почтением. Иерархия как естественное неравенство.	Низкая дистанция власти (Австрия, Дания, США, Германия) Атрибуты: • С подчиненными принято консультироваться. • Перед старшими «трепетать» не следует. Идеальный босс – грамотный демократ, должен быть практически постоянно «в доступе». Иерархия нужна только для удобства управления. • Хорошо приживаются эволюционные изменения. • Более плоские орг. структуры.	PDI (Power Distance Index) Восприятие власти, степень, с которой наделенные относительно меньшей властью члены сообщества ожидают и допускают неравномерность 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,	Женственность (Дания, Голландия, Норвегия, Швеция,	MAS (Masculinity) Мужественность

Австрия, Мексика, Филиппины)

Атрибуты:

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

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

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

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

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

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

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

стабильным
отношениям.

- Неопределенность или риск вызывают страх и связываются с конкретным событием. Любые отклонения от нормы – опасность.
- Эмоциональная реакция приемлема.
- Сотрудники чувствуют себя комфортно, когда четко ставятся цели, сроки, когда руководитель «знает все».

тот, кто говорит «не
знаю».

- Нелюбовь к стандартам и правилам.
- Люди склонны проявлять спокойствие в ситуации беспорядка.
- Люди, как правило, «не держатся за работу».

жизненной
позицией. Для
стран с низкой
степенью –
проявление
личной
инициативы,
приемлемость
риска,
толерантность
и 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).

**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

**LTO (Long
Term
Orientation)**

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

- Работники готовы участвовать в проектах, которые завершаются в далеком будущем (при других поколениях).
- Успех связывается с упорным трудом, неудача — с отсутствием старания.
- в прошлом или происходят «здесь и сейчас».
- Почитание традиций/ прошлого и старших.
- Успех приписывается удаче.

6 . Сдержанность (в ряде исследований значится как трудолюбие) (Южная и Северная Америка, Восточная Европа)

Атрибуты:

- Высокая доля пессимистов.
- Высокая моральная дисциплина.
- Общество должно контролировать поведение его членов.
- Свобода слова не является первейшей заботой.
- Более строгие формы

Распущенность/потворство желаниям (Западная Европа, Азия)

Атрибуты:

- Выше доля оптимистов.
- Каждый человек контролирует свою жизнь.
- Большая доля людей занимается активным спортом.
- Важность свободы слова.

IVR (Indulgence Versus Restraint)

Для «распущенных» 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.

сексуального поведения.

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 самоуничтожение», 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, гостя 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».

Рассмотрим еще одну модель «полюсов» национальных культур – модель Ф. Тромпенаарса.

Эта модель, в отличие от приведенных выше, рассматривает семимерное представление культурных различий, в т. ч. и тех, которые встречаются у Хофстеда.

№	Полюса	Названия на англ. яз.	Интерпретация
1.	Универсализм - партикуляризм	Universalism - Particularism	Что важнее: правила или отношения?
2.	Индивидуализм – коллективизм	Individualism - Communitariani sm	Мы действуем и функционируем в группе или поодиночке? За результат ответственен каждый или только вместе?
3.	Нейтральность - эмоциональность	Neutral - Emotional	Мы выражаем свои эмоции бурно или сдерживаем их?
4.	Конкретность - диффузность	Specific - Biffuse	Мы объединяем частную и рабочую жизнь или разделяем эти понятия?

5.	Достижение атрибуция	-	Achievement Ascription	-	Мы должны как-то проявить себя, чтобы получить статус, или это нам дано от рождения?
6.	Последовательность синхронность	-	Sequential Synchronic	-	Мы делаем дела поочередно/последовательно или параллельно (несколько дел одновременно)?
7.	Внутренний контроль внешний контроль	—	Internal External control	-	Контролируем ли мы внешнее окружение (например, природу) или находимся под его контролем?

Рекомендации по тому, как лучше работать с каждой парой полюсов модели Тромпенаарса.

Вспомните, когда лично вы в последний раз испытывали культурный шок. Культурный шок случается, когда кто-то болезненно осознает, что человек или люди, рожденные и воспитанные в другой культуре, думают, чувствуют и/или действуют иначе, чем ожидалось. Что именно случилось и какой из шести параметров Тромпенаарса (можно использовать только один) наилучшим образом объясняет причину культурного шока? Какой из показателей/полюсов (можно использовать только один) наиболее применим для понимания различий в том, что было сказано, сделано и как именно?