



Лекция 3

Типологии культур

- классификация Э. Холла
- классификация Р. Льюиса
- классификация Ф.Тромпенаарса
- кластеризация культур

Children of Six Cultures

A Psycho-Cultural Analysis

Beatrice B. Whiting and John W. M. Whiting

Джон и Беатрис Уайтинг
(John and Beatrice Whiting)

Историко-этнографическая типология культур

Среда

Климат
Флора
Фауна
Ландшафт
↓
История
Миграции

Заимствования →
Изобретения

Системы поддержания жизни

Способы добывания средств к существованию
Средства производства
Тип поселения
Социальная структура

Системы защиты
Право и социальный контроль
Разделение труда

Среда обучения ребенка

Занимаемые места
Воспитатели и учителя
Поставленные задачи
Трудовая нагрузка матери

Взрослый
индивид

Приобретенные свойства
Стиль поведения →
Навыки и способности
Иерархия ценностей
Конфликты
Защитные механизмы

Врожденные свойства

Потребности
Влечения
Задатки

Младенец

Проективные и экспрессивные системы

Религия
Магические верования
Ритуалы и церемонии
Искусство и развлечения
Игры
Уровень преступности

Уровень самоубийств

Восприятие параметров окружающего мира высококонтекстной и низкоконтекстной культурами

ПАРАМЕТР	ВЫСОКОКОНТЕКСТНАЯ КУЛЬТУРА	НИЗКОКОНТЕКСТНАЯ КУЛЬТУРА
Личная ответственность	Слово – обязательство, слов на ветер не бросают	Документальная культура, слово должно быть зафиксировано в документе
Взаимоотношения	Сеть дружеских и родственных взаимоотношений поддерживает авторитет коммуниканта	Выгода и т.п. перевешивает взятое лишь на словах обязательство
Взаимодействие	Личное знакомство, взаимное доверие	Правила работы, делопроизводства и т.п.
Пространство	Близкое расположение коммуникантов	Дистантное расположение коммуникантов
Время	Полихронное время (одновременно возможны несколько действий)	Линейное, моnoxронное время (что-то одно в единицу времени)

Монохронная личность	Полихронная личность
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (четкое планирование времени, расписание)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Скорее находится под влиянием низкоконтекстной культуры и как правило, нуждается в большом объеме информации	Скорее находится под влиянием высококонтекстной культуры и, как правило, обладает значительным объемом информации
Скорее ориентируется на работу и карьеру	Скорее ориентируется на людей и личные отношения
Строго придерживается планов	Часто и быстро меняет планы
Строго придерживается норм частной жизни и доверительных отношений	Поддерживает тесные отношения с доверенными лицами
Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто

№ п/п	Описание срочности задания	Приоритетность задания (средний ранг по выборке)	
		Немцы	Русские
1	Безотлагательно	1,1	1,6
2	Сейчас же	1,3	3,6
3	Немедленно	2,0	-
4	Срочно	3,0	3,8
5	Сразу же	-	2,4
6	Скоро	4,6	7,3
7	Довольно скоро	5,6	-
8	Немного позднее	6,7	8,5
9	На днях	8,4	8,3
10	В ближайшем будущем	8,9	8,6

Р. Льюис (р. 1930) до сих пор успешно занимается консалтингом в области межкультурной коммуникации, возглавляет компанию **Richard Lewis Communications**

Ведет блог по МКК <http://blog.crossculture.com/>

Cross-Culture

cross-cultural analyses of current affairs and everyday events

20/04/2016

New website

This blog has been integrated into our new site, please visit www.crossculture.com/category/blog

[Email this](#) • [Save to del.icio.us](#) • [Digg This!](#) • [Share on Facebook](#) • [Discuss on Newsvine](#)

Posted at 10:36 AM | [Permalink](#) | [Comments \(0\)](#)

27/05/2015

Cross-cultural factors in leadership in the Middle East

We are embarking on an era where the imperative transformation from an oil-based to a knowledge-based economy in the Middle East is incurring important considerations



Richard Lewis
Communications

Links

[Riversdown Languages
International Web Site](#)
[Cross Culture Web Site](#)

About

Google Search

Google™

www

<http://blog.crossculture.com/>

Google Search

BBC News

[Syria conflict: Thousands hanged at Saydnaya prison, Amnesty says](#)
[Belgium 'wrong to deny' Syrians visa](#)

Классификация Р. Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Степень открытости	Интроверты	Экстраверты	Интроверты
Отношение к планированию	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т. е. сверяются с принципами)
Отношение к бизнесу	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией
Режим рабочего дня	Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика
Отношение к коррективам	Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив, эволюций, изменений
Отношение к фактам	В качестве нормы — строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения носят, как правило, общий характер
Эмоциональность	Достаточная бесстрастность	Высокая степень эмоциональности	Ненавязчивая забота
Отношение к работе	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерная черта — функциональная многозадачность

№	Народы
1	Немцы, швейцарцы
2	Американцы (WASP)
3	Скандинавы, австрийцы
4	Британцы, канадцы, новозеландцы
5	Австралийцы, южноафриканцы
6	Японцы
7	Датчане, бельгийцы
8	Американские субкультуры (например, евреи, итальянцы, поляки)
9	Французы
10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
11	Жители Северной Италии (Милан, Турин, Генуя)
12	Чилийцы
13	Русские, другие славяне
14	Португальцы
15	Полинезийцы
16	Испанцы, итальянцы-южане, средиземно-морские народы
17	Индийцы, пакистанцы и т.п.
18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

моноактивные

полиактивные

WASP – *White Anglo-Saxon Protestants* – белые англосаксы-протестанты.

Характерные черты народов разных культур

МОНОАКТИВНЫЕ	ПОЛИАКТИВНЫЕ	РЕАКТИВНЫЕ
1	2	3
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Ровный	Словоохотливый	Молчаливый
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Систематически планирует будущее	Планирует только в общих чертах	Сверяет с общими принципами
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирую по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Подчиняется графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивается под график партнера

Способы общения и получения информации

Моноактивные культуры	Полиактивные культуры	Реактивные культуры
проявляют бесстрастное поведение в разговоре	легко перестраиваются	редко выступают инициаторами действия или дискуссии
редко перебивают собеседника и отличаются сдержанной жестикуляцией и мимикой	большое значение имеет процесс общения, а время начала и завершения дела несущественно	обязательным является обмен некими традиционными формальностями
	опоздание считается нормальным	

Russia and the EU

Generosity	Spain, Italy
Family closeness	Italy, Spain
Respect for the elderly	Italy, Spain, Germany
Compassion	Italy, France, Portugal
Soul friendship	Germany, Finland, Britain
Courteous manners	Italy, Spain, Portugal
Love of theatre, ballet	Britain, France
Love of music, opera	Germany, Italy
Talent for literature	France, Spain, Britain
Technical ability	Germany, Nordic countries
Imagination, vision	France, Spain, Italy
Sense of humour	Britain, Denmark, Finland
Eloquence	France, Italy
Linguistic ability	Nordic countries, The Netherlands



Универсализм — специализация — Канада — 96, США — 95, ФРГ — 90, Великобритания — 88, Франция — 68, Япония — 67, Сингапур — 67, Таиланд — 63, Гонконг — 56, КНР — 48, Южная Корея — 26

Индивидуализм

Канада — 77, Таиланд — 71, Великобритания — 69, США — 67, Голландия — 64, Франция — 61, Япония — 61, КНР — 54, Сингапур — 50, Гонконг — 47, Малайзия — 38, Южная Корея — 32.

Нейтральные и эмоциональные

(мексиканцы, голландцы, швейцарцы)

культуры

Специальные (Великобритания, США,

Швейцария) **и диффузные культуры**

(Венесуэла, КНР, Испания)

Культура достижений (Австрия, США,

Великобритания, Швейцария, Мексика, Германия **и**

культура принадлежности к группе (Венесуэла,

Индонезия, Чили, страны СНГ)

Кластеризация культур

скандинавский кластер: Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания;

германский кластер: Германия, Австрия, Швейцария;

англоязычный кластер: США, Великобритания, Австралия, Южная Африка, Канада, Новая Зеландия, Ирландия;

романский кластер: Франция, Италия, Испания, Португалия, Бельгия;

латиноамериканский кластер: Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Колумбия, Перу;

дальневосточный кластер: Таиланд, Индонезия, Тайвань, Филиппины, Сингапур, Гонконг, Вьетнам;

арабский кластер: Бахрейн, Кувейт, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия;

ближневосточный кластер: Турция, Греция, Иран.



Лекция 4

1. Типология культур Г. Хофстеда
2. Критика модели организационной культуры Г. Хофстеда
3. Теория Г. Хофстеда в фильмах

Критерии Хофстеде

- **Голландский ученый Геерт Хофстеде осуществил большой исследовательский проект по изучению различий национальных культур в деятельности дочерних компаний многонациональной корпорации в 64 странах. Он опросил более 160000 менеджеров и сотрудников организаций об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях**
- **Г. Хофстеде выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Г. Хофстеде выделил пять аспектов, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом**

Критерии Хофстеде

- 1) индивидуализм — коллективизм**
- 2) дистанция власти**
- 3) неприятие неопределенности**
- 4) мужественность — женственность**
- 5) краткосрочная — долгосрочная ориентация на будущее**
- 6) потворство желаниям/сдержанность**

1. Индивидуализм - коллективизм

- **Обособленность (индивидуализм) - как противоположность сплочённости (коллективизму) - тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США)**
- **Для коллективистской культуры (Латинская Америка) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм**

1. Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура	Коллективистская культура
Вмешательство в личную жизнь сотрудников	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

2. Дистанция власти

- **Дистанцированность от власти — восприятие власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти**
- **Для культур с большой дистанцированностью от власти (арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия) характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством**
- **Для культур с малой дистанцированностью от власти (Австрия, Дания, США, Германия) характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности**

2. Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти 1

Параметры культуры	Высокий уровень	Низкий уровень
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как <других> людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе

2. Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти 2

Параметры культуры	Высокий уровень	Низкий уровень
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленный
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	<Белые воротнички> обладают более высоким статусом	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

3. Неприятие неопределенности

- **Избегание неопределённости (неприятие неопределённости) — степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации**
- **Для стран с большим значением показателя избегания неопределённости типично недопущение неопределённых, неясных ситуаций, стремление к установлению чётких правил поведения, доверие традициям и устоям, склонность к внутригрупповому согласию, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления**
- **Для стран с низким показателем избегания неопределённости характерно проявление личной инициативы, приемлемость риска, спокойное принятие разногласий, иных точек зрения**

3. Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности 1

Параметры культуры	Низкий уровень избегания неопределенности	Высокий уровень избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшую организацию	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация достижения цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца

3. Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности 1

Параметры культуры	Низкий уровень избегания неопределенности	Высокий уровень избегания неопределенности
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

4. Мужественность - женственность

- **Маскулинность — нацеленность на достижение результата любой ценой**
- **Страны с большим значением этого показателя относятся к «мужскому типу» (Япония, Италия, Австрия, Мексика, Филиппины), для них характерны такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям**
- **Страны с низким значением (Дания, Норвегия, Швеция) — к «женскому типу», для них характерны почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни**

4. Характеристика культур с высоким и низким уровнем мужественности/женственности

Параметры культуры	Мужская культура	Женская культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

5. Краткосрочная - долгосрочная ориентация на будущее

- **Стратегическое мышление (краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее) — ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в будущее; опрос по данному показателю проводился в 1980-е годы в сотрудничестве с Майклом Бондом среди студентов из 23 стран**
- **Для культур с большими значениями этого параметра (Юго-Восточная Азия) характерны расчётливость, упорство в достижении целей, стойкость,**
- **Для культур с малым значением (Европа) — приверженность традициям, выполнение социальных обязательств**

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстеде провел культурное картирование организаций многих стран мира

- **Наиболее высокая дистанция власти характерна для латинских, азиатских и африканских стран, а наиболее низкая - для германских**
- **Индивидуализм преобладает в развитых и западных странах, в то время как коллективизм - в менее развитых и восточных; Япония занимает промежуточное положение**
- **Наиболее высокий показатель мужественности - в Японии, в Германии, Австрии и Швейцарии; умеренно высокий показатель - в англоговорящих странах; наиболее низкий - в скандинавских странах и в Голландии, а умеренно низкий - в некоторых латинских и азиатских странах (например, в Таиланде), а также во Франции и Испании**
- **Показатель стремления избегания неопределенности самый высокий в латинских странах, в Японии и странах, говорящих на немецком языке, а самый низкий - в англоговорящих, скандинавских странах и китайской культуре**
- **Долгосрочная ориентация наиболее ярко выражена в восточных азиатских странах, особенно в Китае, Гонконге, Тайване, Японии и Южной Корее**
- **По параметрам <дистанция власти> и <индивидуализм - коллективизм> было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры - низкая дистанция власти/индивидуализм**
- **Испания, Франция, Италия, Бельгия - высокая дистанция власти/индивидуализм.**
- **В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура - высокая дистанция власти/коллективизм**



Критика модели организационной культуры Г. Хофстеде

Методика исследования

Теоретические построения
исследования

Проблема пределов применимости и
ограниченности концепции

<https://geert-hofstede.com/countries>

GEERT HOFSTEDE

- [GEERT HOFSTEDE](#) ▼
- [CULTURAL DIMENSIONS](#) ▼
- [THE HOFSTEDE CENTRE](#) ▼
- [CERTIFICATION COURSES](#) ▼
- [TOOLS](#) NEW

Country comparison

Please select a country in the dropdown menu above to see the values for the 6 dimensions. After a first country has been selected, a second and even a third country can be chosen to be able to see a comparison of their scores. To compare your personal preferences to the scores of a country of your choice, please purchase our cultural survey tool, the [Culture Compass™](#).

Argentina ▼

► [Correctly interpreting country scores](#)

Upcoming Events

Hybrid Ambassadors' Course

Boston, USA

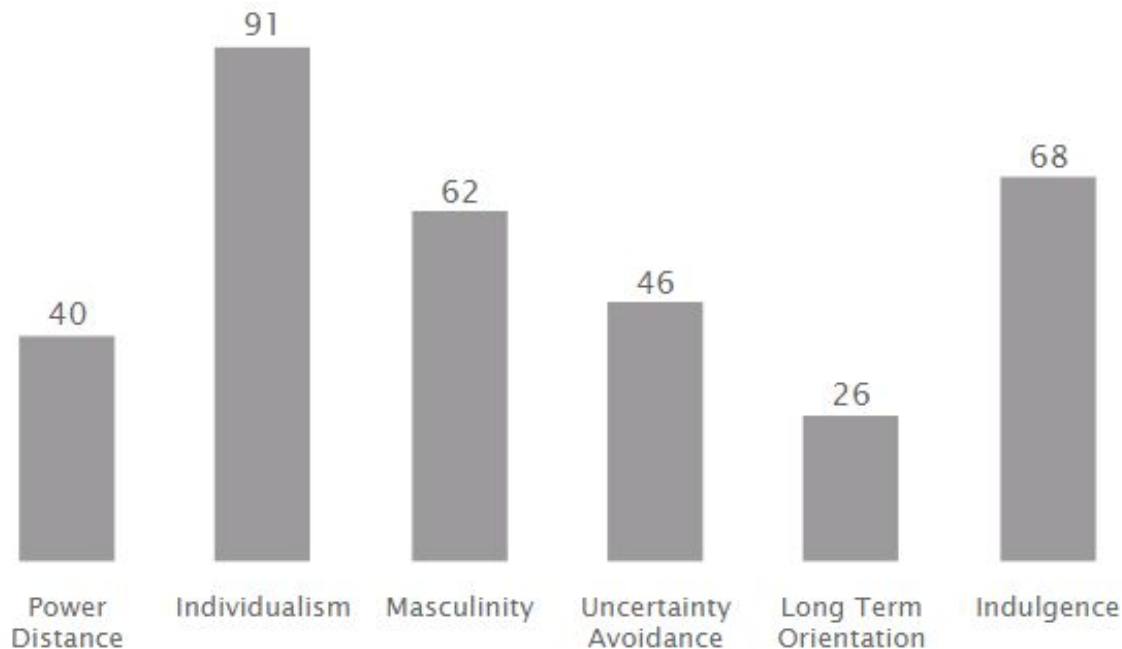
February 22 - 24 2017



Select a Country ▼

Comparison Country ▼

United States



What about the USA?

If we explore the US culture through the lens of the 6-D Model®, we can get a good overview of the deep driving factors of American culture relative to other cultures in our world. By supplying you with this information please realise that culture describes a central tendency in society. Everybody is unique, yet social control ensures that most people will not deviate too much from the norm. Moreover, within every country regional cultural differences exist, also in the States. Americans, however, don't need to go to a cultural briefing before moving to another state successfully.

Power Distance

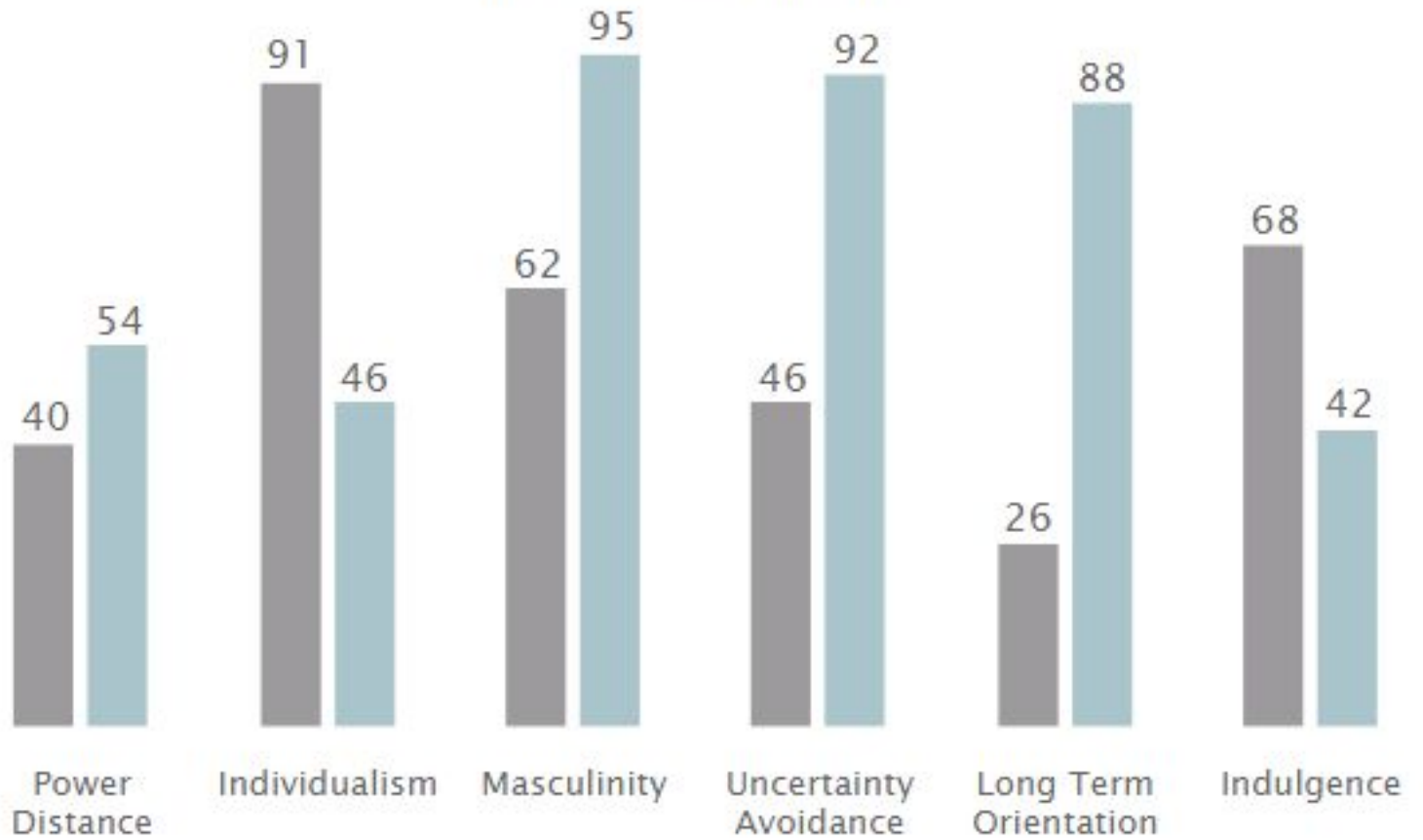
The fact that everybody is unique implies that we are all unequal. One of the most salient aspects of inequality is the degree of power each person exerts or can exert over other persons; power being defined as the degree to which a person is able to influence other people's ideas and behavior.

Select a Country ▼

Japan ▼

United States

in comparison with Japan



United States Japan