

# НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ОБЩЕНИЯ



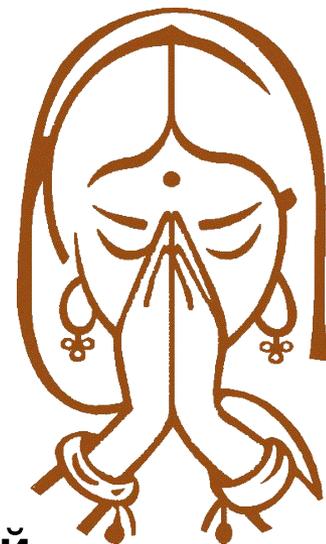
**Жесты,  
взгляды,  
позы,  
выражения  
лица**

**Невербальные**



**Интонации,  
эмоции  
(вздохи,  
всхлипы,  
смешки,  
паузы)**

**Паравербальные**



**Универсальным средством выражения эмоций  
во всем мире является улыбка и поцелуй**



# ЖЕСТЫ



**Американское значение жеста "все в порядке".**

**В ряде стран Латинской Америки он имеет оскорбительное значение.**

**Во Франции знак может обозначать ноль,**

**в Японии — деньги**

# ЖЕСТЫ



**Приветствие, победа,  
успех, проявление  
радости**

**В Англии и Австралии  
тот же жест, но с рукой,  
повернутой ладонью к  
говорящему, означает  
оскорбительное  
"Заткнись!".**

# ЖЕСТЫ

**В России жест понимается, как "все в порядке, нет проблем". То же самое значение он имеет в Америке, Англии, Австралии, Новой Зеландии.**

**Выставленный вперед поднятый большой палец используется в нашей стране, чтобы остановить попутную машину. А резко выброшенный вверх - в англоязычных странах понимается как нецензурное ругательство. В Турции поднятый большой палец обозначает "заткнись", в Италии - цифру 1, а в Америке - 5.**



# ВЗГЛЯД

Традиционное отношение к контакту глазами в разных странах и регионах



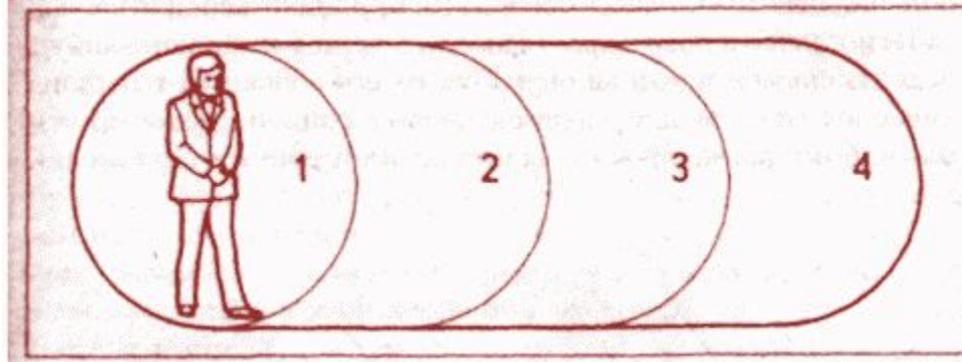
**Постоянный (интенсивный) контакт:** арабские страны, страны Средиземноморья, юго-западная часть Европы.

**"Жесткий", прямой взгляд:** Северная Европа и Северная Америка.

**Умеренный контакт:** Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки.

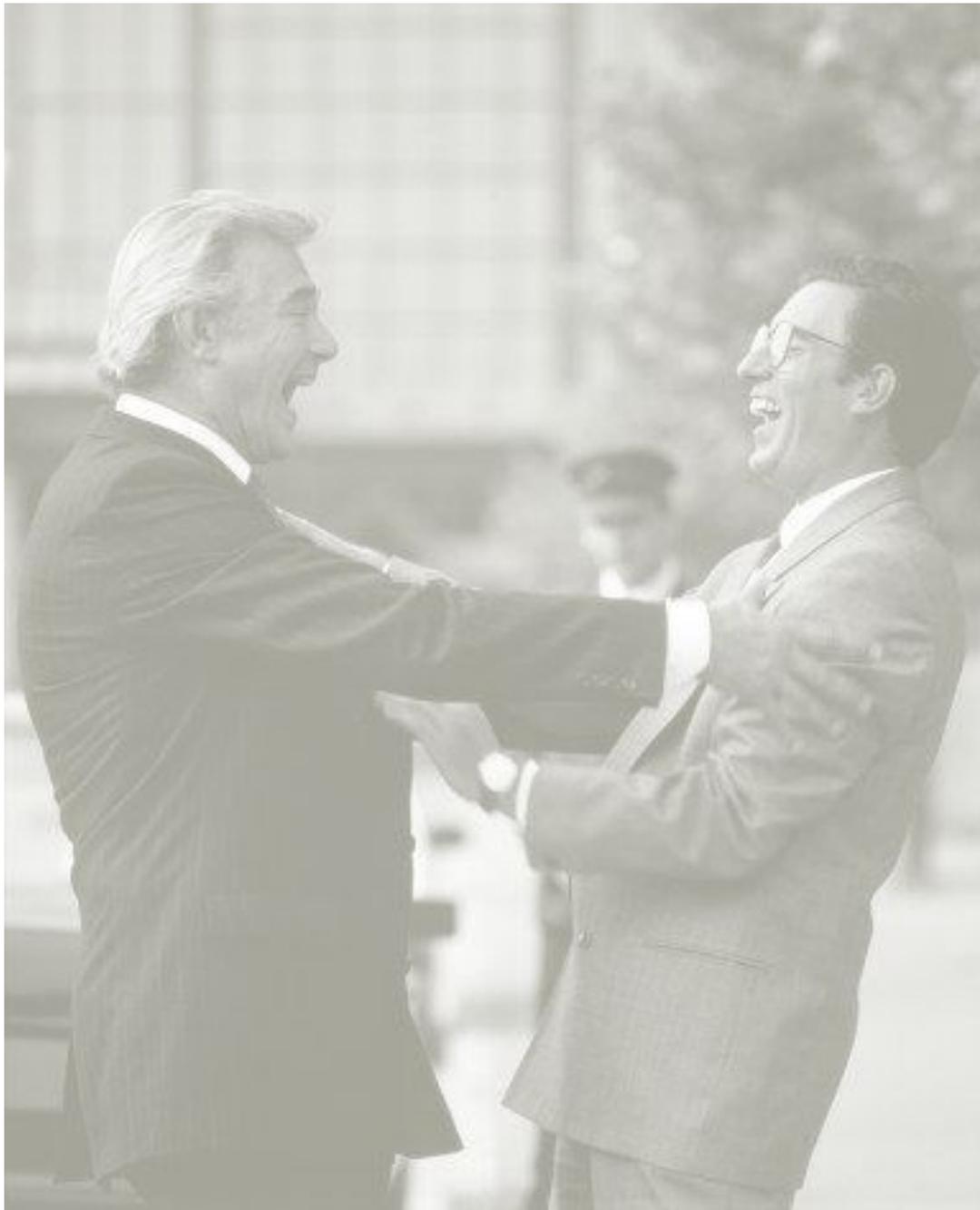
**Избегание прямого взгляда в глаза:** большинство стран Азии.

# Индивидуальная дистанция в различных странах и регионах



Близкая (20-35 см) — арабские страны, Средиземноморье, юг и запад Европы, Латинская Америка.

Далекая (40-60 см) — большинство азиатских стран, Северная, Центральная и Восточная Европа, Северная Америка



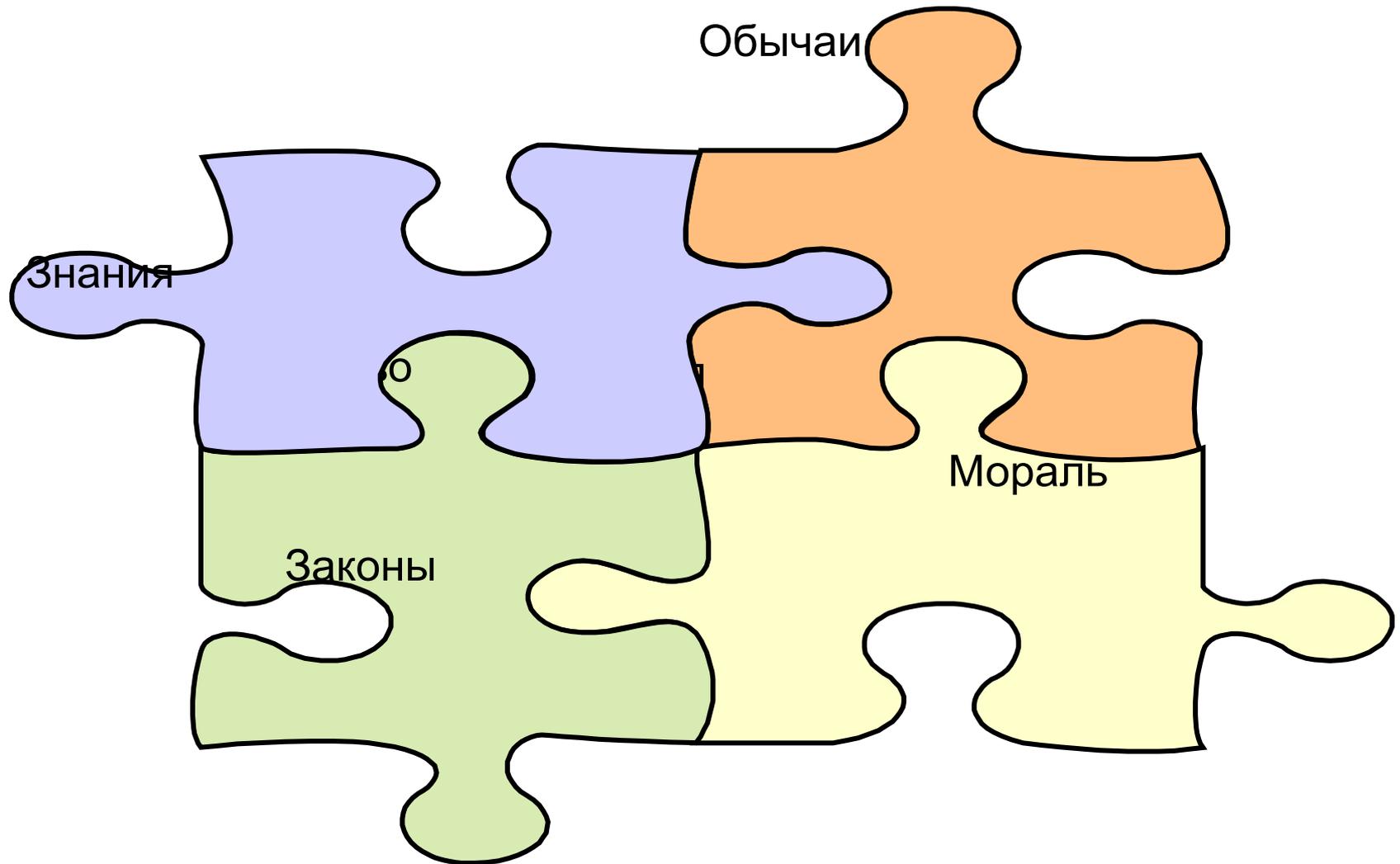
Очень **экспрессивные**  
**культуры-**

Средиземноморье,  
Южная Европа,  
Латинская Америка

**Сдержанные**  
**культуры –**

Азия, Северная  
Европа, Германия

# Формирование человеческого мышления



# Функции культуры в жизни каждого общества

- **Информационная** - культура, представляющая собой сложную знаковую систему, выступает единственным средством передачи социального опыта от поколения к поколению ,
- **Познавательная** - способность накапливать богатейшие знания о мире и тем самым создавать благоприятные возможности для его познания и освоения
- **Нормативная** - влияние на поведение людей и регулирует их поступки, действия и даже выбор тех или иных материальных и духовных ценностей ,
- **Знаковая** - язык является средством общения людей. Литературный язык выступает в качестве важнейшего средства овладения национальной культурой. Специфические языки нужны для познания особого мира музыки, живописи, театра
- **Ценностная** - формирует у человека ценностные потребности и ориентации. По их уровню и качеству люди чаще всего судят о степени культурности того или иного человека.

# ОТНОШЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ



## Монохронные деловые культуры

### Основные черты

- Последовательность и концентрация на одном деле в каждый данный момент времени.
- Точность и пунктуальность
- Невозможность одновременного занятия несколькими вопросами

(Скандинавия, Англия, Германия, США и др.)



## Полихронные деловые культуры

### Основные черты

- Возможно заниматься одновременно несколькими делами
- Допустимо опоздание на 10—20 минут
- Допускается приглашение на деловой завтрак или обед третьих лиц или партнеров по другим сделкам

(азиатские, латиноамериканские, арабские страны, юг Европы, а также Испания и Португалия)

# ОТНОШЕНИЕ К ПРИРОДЕ (окружающей среде)



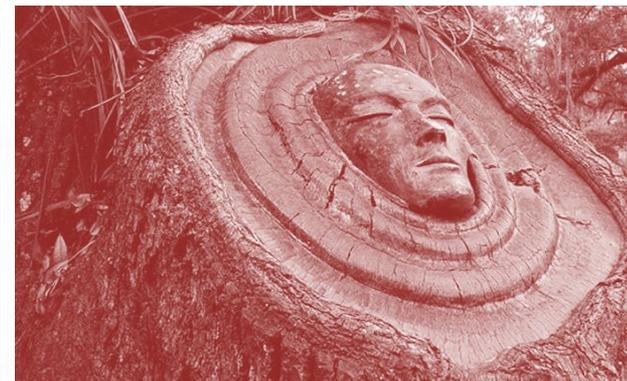
## Вариант 1

Природа  
(окружающая среда)  
рассматривается как  
подчиненный  
человеку объект, как  
источник для  
удовлетворения  
потребностей.



## Вариант 2

На противоположном  
полюсе находится  
фаталистическое,  
подчиненное отношение  
к природе.  
(в развивающихся  
странах с низким  
уровнем образования и  
жизни населения)



## Вариант 3

Человек — это часть  
природы и должен  
жить в гармонии с  
природой. Он  
должен не менять  
природу под себя, а  
подстраиваться под  
ее законы.  
(Япония и некоторые  
страны Юго-  
Восточной Азии)

# КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСАЛЬНЫХ И КОНКРЕТНЫХ ИСТИН

(Ф. Тромпенаарс)

Культуры универсальных истин  
- высокая законопослушность.

Канада, США, Англия и  
Скандинавские страны

"Закон есть закон"



Культуры конкретных истин -  
поиск конкретных причин и  
моральных оправданий для  
нарушения правил

страны Азии, Латинской  
Америки и Южной Европы

"Исключение подтверждает правило"



(100% — стремление соблюдать закон во всех случаях)

Канада	США	Великобритания	Франция	Япония
96	95	980	68	67
Греция	Индия	Китай	Россия	Юж. Корея
58	57	48	42	26

# НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ

*(Эдвард Холл)*

Ключевые факторы, определяющие статус



# НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ



Статус человека в обществе определяется на основании его личных качеств и поступков (в семье, школе и на работе).

"Посеешь поступок, пожнешь характер.  
Посеешь характер, пожнешь судьбу"

# НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ



"Королями не становятся, королями рождаются"

Статус человека и его место в обществе зависят от внешних факторов (социальной среды или социального контекста деятельности человека), часто не связанных с его поступками и поведением (происхождение, принадлежность к определенной касте, элитное образование, доставшееся наследство, религия, раса и т.п.)

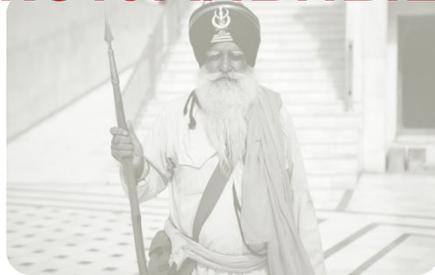
# НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ



## Низкоконтекстуальные культуры :

- прямая и выразительная манера речи, недоверие к молчанию;
- невербальное общение менее значимо;
- все должно быть выражено словами и всему должна
- Всему должна быть дана ясная оценка, недосказанность ассоциируется с
- недостаточной информированностью говорящего;
- конфликт созидателен, так как обсуждение выявленных проблем и трудностей помогает принять правильное решение;
- в отдельных случаях возможно открытое выражение недовольства.

# НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ



## Высококонтекстуальные культуры :

- невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
- серьезное значение придается невербальному общению и умению «сказать глазами»;
- избыточность информации излишня, поскольку все и так ясно;
- конфликт разрушителен (представители этих культур не любят напрямую выяснять отношения и обсуждать проблемы);
- открытое выражение недовольства неприемлемо ни при каких условиях;
- использование двойных поведенческих стандартов.

# НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ



Англия, Австрия, Германия,  
Бельгия, Швейцария -  
промежуточное положение.



США, Скандинавские страны,  
Голландия, Канада,  
Австралия и др.

страны Южной и Юго-Западной  
Европы, Арабские страны,  
Латинская Америка.

Роль личных достижений и контекста в формировании статуса, %\*

США	Канада	Великобритания	Нидерланды	Япония
55	53	47	33	29
Китай	Франция	Россия	Турция	Египет
28	26	23	17	13

\*100% — формирование статуса только за счет собственных достижений; 0 — только за счет контекста.

# ЧЕТЫРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ КУЛЬТУРЫ Г. ХОФСТЕДЕ

- ❑ КОЛЛЕКТИВИЗМ И ИНДИВИДУАЛИЗМ
- ❑ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ
- ❑ МУЖЕСТВЕННОСТЬ И ЖЕНСТВЕННОСТЬ
- ❑ ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

# Параметры культуры, влияющие на отношения с другими людьми (По Г.Хофстеде)

## Соотношение индивидуализма и коллективизма.

Критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре:

- люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам;
- наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности;
- управление ориентировано на личность, а не на группу;
- каждый ориентируется на личный успех и карьеру;
- общество отличает высокий жизненный уровень. Средний класс составляет солидную прослойку;
- высокий уровень свободы печати.

Характерно, что степень индивидуализма населения, как правило, растет по мере роста средних доходов на душу населения!

# Параметры культуры, влияющие на отношения с другими людьми (По Г.Хофстеде)

## Дистанция власти

Этот параметр показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти.

Определите степень дистанции власти:

1. Предпочитают ли сотрудники организации не выражать открыто несогласие с решениями своих начальников?
  2. Считают ли подчиненные, что стиль руководства их начальника автократичен?
  3. Предпочитают ли подчиненные оставлять окончательное решение важнейших проблем на начальника?
  4. Достигает ли разрыв в оплате труда сотрудников организации двадцатикратного уровня?
- (3—4 утвердительных ответа демонстрируют высокую степень дистанции власти, 3—4 более отрицательных ответа — низкую)

Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чиновничеству. Для них характерно подчеркнутое сохранение неравенства в статусе как в формальных, так и в неформальных отношениях.

# Параметры культуры, влияющие на отношения с другими людьми (По Г.Хофстеде)

## Соотношение мужественности и женственности.

**Мужественные** культуры - «мужские», материальные ориентиры. Работа обычно считается важнее домашних функций.

В руководителе обычно уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость. • карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха;

«настоящими мужчинами» называют людей амбициозных, решительных и жестких; • фактически люди живут во имя работы (а не работают для того, чтобы жить);

женщина — политический деятель является редкостью.

**Женственные** культуры - в руководителе уважают умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую мотивацию и т.д.

# Параметры культуры, влияющие на отношения с другими людьми (По Г.Хофстеде)

## Отношение к неопределенности

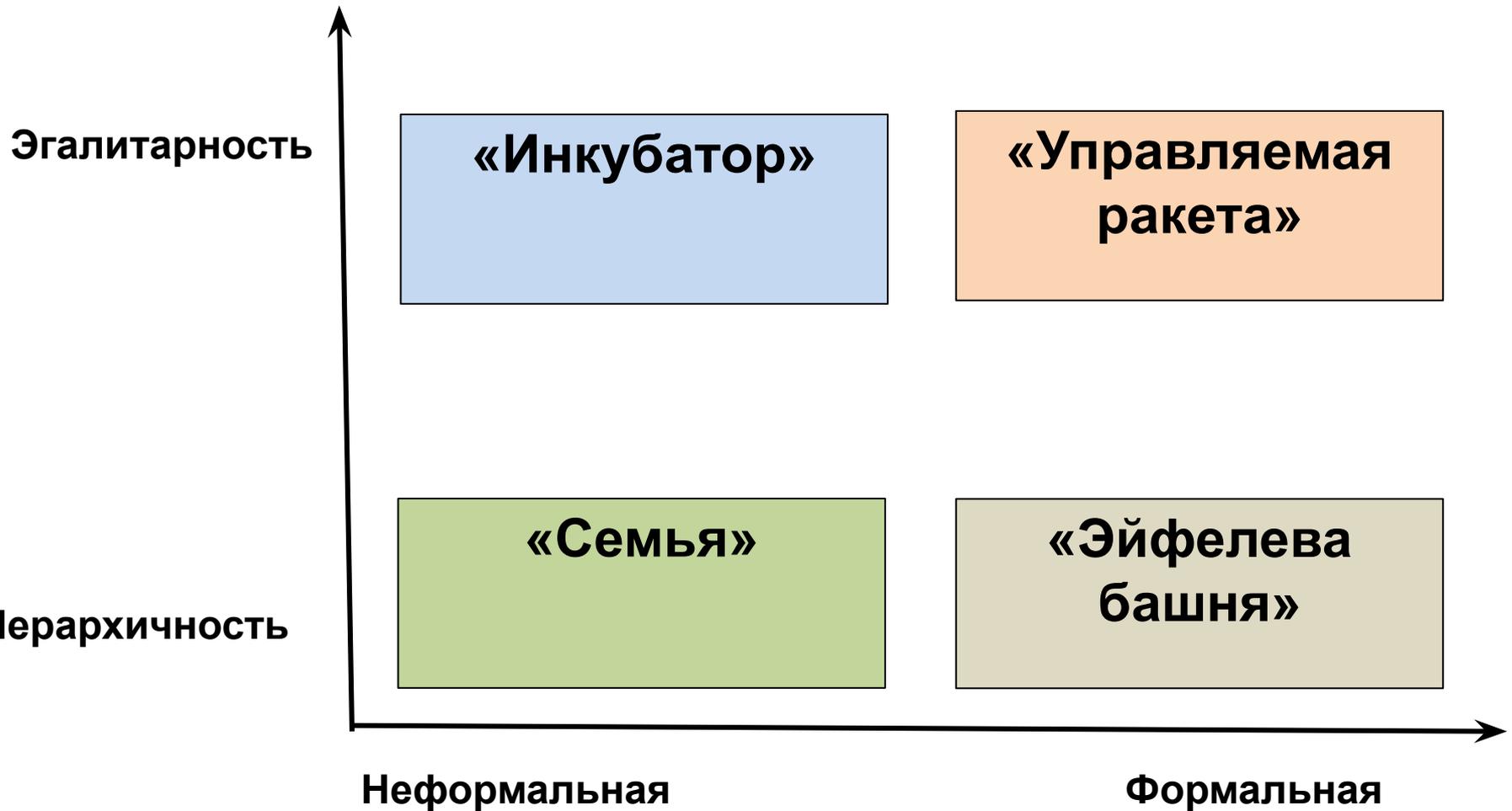
- **«Избегающие неопределенности»** - В качестве важнейшего пути для избежания неопределенности используется разработка подробных законов и правил поведения на все случаи жизни, подготовка детальных контрактов.
- **«Не избегающие неопределенности»** - Исходят из того, что все предугадать нельзя. Детальным контрактам предпочитают рамочные договоренности и корректировку по ходу дела.

## Критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью избегания неопределенности в деловой культуре:

- • жители обычно негативно настроены по отношению к структурам власти;
- • часты проявления национализма. Часто присутствуя раздражение по отношению к национальным меньшинствам;
- • большинство населения с недоверием относится к молодежи. Существуют неписанные правила, которые связывают продвижение по службе с возрастом;
- • люди склонны более полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт.

# Национальная культура

## МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ФОНСА ТРОМПЕНААРСА



«Эйфелева башня»



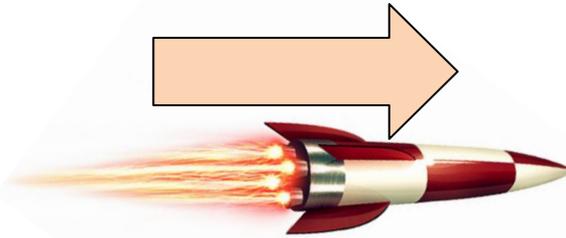
Структура  
и четкие  
функции

### Логически завершенная структура и четкие функции

- ❑ Ключевые характеристики- «структура», «система», «функциональные обязанности»
- ❑ Жесткая субординация и тщательный контроль за исполнением функциональных обязанностей
- ❑ Четкое структурирование этажей властной вертикали
- ❑ Тщательное исполнение «директив» учитывается и оценивается при оплате труда часто выше, чем достигнутый результат



**«Управляемая  
ракета»**



**Достижение  
цели и  
результата**

- Модель ориентирована на достижение конкретной цели и результата
- Достижение результата- за счет объединения группы экспертов-специалистов
- Широкое делегирование функций, развитие матричных систем управления, формирование проектных групп
- Действующая модель мотивации –оплата за результат

**«Инкубатор»**

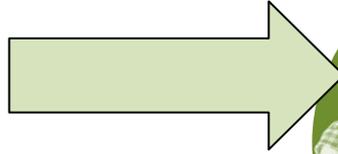


**Развитие личности**



- Модель ориентирована на развитие личности
- Мотивация для работника
- Возможность самореализации и профессионального роста
- Самосовершенствование и самовыражение
- Управление изменениями происходит без напряжения
- Функции легло делегируются и принимаются в коллективе единомышленников-профессионалов

«Семья»



"процветание  
семьи  
равнозначно  
процветанию ее  
членов"

- Работники ориентируются на исполнение указаний свыше
- Ярко выраженный иерархический характер
- Игнорирование функциональных обязанностей
- Власть «не довлеет над работниками», она формируется через них и существует благодаря их поддержке
- Установка – «Процветание семьи равнозначно процветанию ее членов»

## Воздействие культуры на управление организацией (по Ф.Тромпенаарсу)

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	« Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Некоторые страны	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа,	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия , Нидерланды