

Мультикультурные особенности в управлении персоналом

Евгения Аркадьевна
Хохолева

Екатеринбург

2015

Введение в теорию деловых культур

Наука возникла в середине XX века.

Её появление было вызвано практическими интересами политиков и бизнесменов, которые осознали, что для успешной работы в других странах необходимо изучение не только языка, но и культур других народов, их традиций, обычаев, норм поведения.



Предпосылки возникновения науки :

- Конфликты на уровне международных деловых контактов.
- Коммуникативные неудачи активистов Корпуса Мира.



Необходимость выработки практических умений и навыков межкультурного общения.

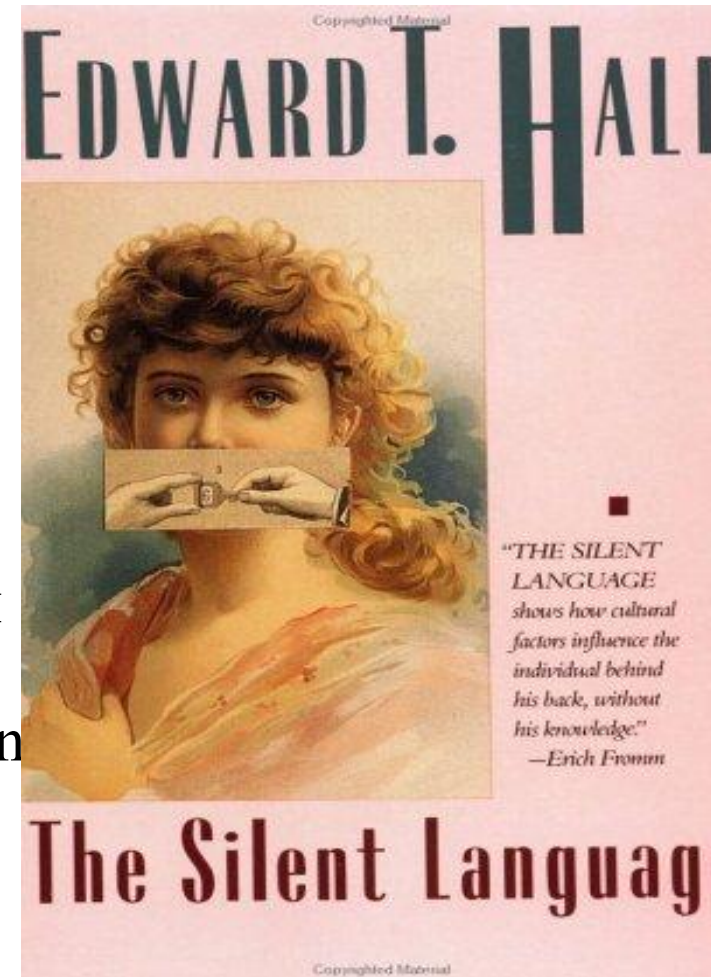
История возникновения теории мультикультурных особенностей в управлении персоналом

1946 г. в США создан Институт службы за границей (Foreign Service Institute), который возглавил антрополог Эдвард Холл.

1954 г. книга Э. Холла и Г. Трэгера «Культура как коммуникация», в ней впервые употреблен термин «Кросс - культурные коммуникации».

1959 г. книга Э. Холла «Silent Language», в ней обосновывается связь между культурой и коммуникацией.

1972 Л. Самовар и Р. Портер “Communication between Cultures” – итог формирования научного направления



Причины интереса к мультикультурным особенностям в управлении персоналом

- Открытие границ
 - расширение международных связей,
 - процесс глобализации,
 - скоростные средства передвижения,
 - современные средства коммуникации,
 - информационная сеть Интернет
- всё это способствует процессу сближения людей, делает мир настолько тесным, что взаимодействие стран, народов и культур становится неизбежным и постоянным



Что такое культура?

Существует более 500 определений понятия «культура».

Это сложное и многогранное явление, которое выражает все стороны человеческого бытия.

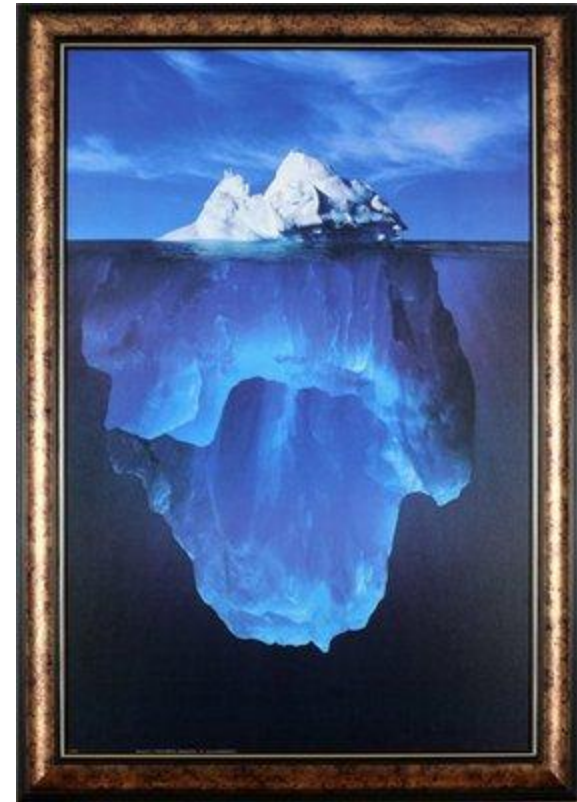
Культура изучается целым рядом наук.

Каждая из наук выделяет в качестве предмета своего изучения одну из её сторон.

.

Культуру часто сравнивают с айсбергом

На поверхности воды находится лишь его небольшая часть, а основная часть скрывается под водой.



Что надо знать о культуре?

Культура – продукт *совместной жизнедеятельности*. Понятие «культура» всегда связано с группой людей.

Как не существует языка, на котором говорит только один носитель, так и не существует культуры отдельно взятого человека.



Что надо знать о культуре?

Культура создает **чувство единства**, идентичность членов группы, принадлежащих к одному сообществу.

Усвоенные в процессе инкультурации культурные формы и решения становятся частью личности.

КУЛЬТУРНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ-

принадлежность индивида к какой-либо культуре или культурной группе, формирующая ценностное отношение человека к себе, другим людям, обществу и миру в целом.

Культурная идентичность основывается на разделении представителей всех культур на «своих» и «чужих».

Что надо знать о культуре?

Попадая в чужую страну, человек ощущает свою принадлежность к собственной культуре, свои национальные особенности больше, нежели в своей родной культурной среде. Он видит, что люди из других стран ведут себя в одинаковых ситуациях по-разному, не так, как его соотечественники, замечает, что его ценности могут не совпадать, а различное поведение в сходных ситуациях обусловлено не личными качествами иностранцев, а чем-то большим.

Образ жизни,
восприятие,
менталитет,
национальный характер,
повседневное поведение,
представление о том, что «хорошо» и что «плохо» могут оказаться
различными.

Что надо знать о культуре?

Человек обычно оценивает другую культуру с позиции своей собственной.

Собственная культура ставится в центр мира и рассматривается как мера всех вещей.

Все, что отклоняется от норм, обычаев, системы ценностей, привычек, типов поведения собственной культуры, *считается неполноценным*

Различные проявления культуры **взаимосвязаны**.

Ни одна ценность, ритуал или другие особенности данной культуры не могут быть вполне понятны, если рассматривать их в отдельности.

Если изменяется какая-то одна часть культуры – это окажет воздействие на все остальное.

Что надо знать о культуре?

Современные культуры – это открытые, динамичные системы, которые подвержены постоянным изменениям, в соответствии с изменениями реалий современного мира.

Культура неразрывно связана с языком: язык не может существовать вне культуры, так же как и культура не может существовать без языка.

Определения кросс -культурных коммуникаций

общение языковых личностей, принадлежащих различным лингвокультурным сообществам

(Гудков Д. Б.)

совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам

(Грушевицкая Т. Г. и др.)

адекватное взаимопонимание двух участников коммуникативного акта, принадлежащих к разным национальным культурам

(Верещагин Е. М. и Костомаров В. Г.)

общение людей, представляющих разные культуры

(Тер – Минасова С. Г.)

Наиболее характерные черты кросс -культурных коммуникаций

Принадлежность отправителя и получателя сообщения к различным культурам.

Осознание участниками коммуникации культурных отличий друг от друга.

Основывается на процессе символического взаимодействия между индивидуумами и группами, культурные различия которых можно распознать.

Выявлено:

Человеку свойственно воспринимать иные культуры через призму своей культуры.

Это затрудняет понимание значений слов, поступков и действий, которые не характерны для родной культуры.

Этноцентризм не только мешает межкультурной коммуникации, но его еще и трудно распознать, т.к. это зачастую бессознательный процесс.

Причины коммуникативных неудач

1. Языковые (языковой барьер).
2. Поведенческие (несовпадение поведения и намерения, неумение слушать, невербальные сигналы не соответствуют вербальным, неадекватность реакции на высказывание).
3. Психологические (необщительность, замкнутость, подозрительность, узость кругозора, чрезмерная эмоциональность, конфликтные установки)

Причины коммуникативных неудач

4. Культурологические (различия менталитетов и национальных характеров, различия в восприятии времени и пространства, действие стереотипов, различия в ценностях, несовпадение культурно-языковых норм, неодинаковое восприятие юмора, различия в коммуникативных стратегиях)
5. Физиологические (дефекты речи, слуха, зрения)

Междисциплинарная
область научного
знания.

Взаимодействует с
антропологией,
культурологией,
социологией,
лингвистикой,
лингводидактикой.

Ориентирована на
практические
потребности,
поэтому является
прикладной
областью научного
знания.

Направления кросс -культурным коммуникациям

- Психологическое (природа поведенческих стереотипов)
- Социологическое (анкетирование групп респондентов)
- Лингвистическое (коммуникативный контекст, языковые особенности и механизмы кросс-культурной коммуникации)

Деловая культура. Классификации деловых культур.

ПЛАН ЛЕКЦИИ

1. Понятие о деловых культурах .
2. Классификации деловых культур
 - 2.1. Типология Э. Холла
 - 2.2. Типология Р. Льюиса
 - 2.3. Типология Г. Хофштеда.

Культура – многослойное образование.

Она включает в себя «мир человеческой деятельности», т. е. совокупность артефактов – предметов и результатов человеческой деятельности, искусственно созданных человеком предметов и явлений (созданные им вещи, его мысли, средства и способы действия).

Культура - системная, разноплановая категория, которая включает в себя экономическую, правовую, политическую, деловую и прочие виды (подсистемы) культуры.

В современной литературе существует довольно много определений понятия деловой культуры.

Концепция деловой культуры не имеет единственно «верного» толкования.

Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что представляет собой деловая культура.

Согласно одному из них под культурой в широком смысле следует понимать образ жизни и систему мировосприятия, присущую тому или иному народу (группе людей). Это определение охватывает все стороны жизни людей, по существу происходит отождествление конкретной культуры с данной страной

- Г. Хофстеде называет деловую культуру «коллективным программированием мыслей, которое отличает членов одного бизнес сообщества от другого».

Деловая культура - это система формальных и неформальных правил и норм поведения, обычаев, традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников, стиля руководства и т.д. в организационных структурах различных уровней.

- 1. Типология Э.Холла**
- 2. Типология Р.Льюиса**
- 3. Г. Хофштед**

1. Э.Холл



Edward Twitchell Hall Jr

(May 16, 1914 - July 20, 2009)

- американский антрополог, основатель межкультурной коммуникации как отдельной области знаний.

Монохроническое и полихроническое время

Придерживаться монохронного восприятия времени означает сосредоточиваться на чем-либо одном, делать только одно дело в каждый данный момент времени.

«Монохронное-время — это одна-вещь-в-одну-единицу-времени, следуя линейной форме, так привычной на Западе. Полихронное восприятие времени приводит к вовлеченности в несколько дел одновременно

В полихронных культурах взаимодействие людей оценивается вне времени и материальных вещей, поэтому меньше внимания уделяется временным рамкам, - результат достигается без точного соблюдения этих рамок.

Индейцы Америки имеют типичную полихронную культуру, где «Talking Stick» встречи могут продолжаться до тех пор, пока есть о чем говорить.

Вот распространенный пример.

Полихронные люди часто опаздывают. Для polychron, точное время (и даже точные даты) не являются действительно значимыми и, следовательно, важными.

Попробуйте сказать это monochron, который ждет polychron. В то время как polychron заканчивает последние срочные дела дома, monochron ждет в назначенном месте уже пять минут и с тревогой смотрит на часы. Для monochron, важна точность, опоздание грубо и неуважительно.

Параметры измерения культур: Россия



Фактор	Monochronic Culture	Polychronic Culture
1 Действие	В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
2 Акцент	Концентрируется на работе	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Внимание к времени	Очень серьезно относится к договоренности о сроках	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное

Factor Фактор	Monochronic Culture	Polychronic Culture
Приоритеты	<p>Скорее ориентируется на работу и карьеру</p>	<p>Скорее ориентируется на людей и личные отношения</p>
Деятельность координации	<p>(четкое планирование времени, расписание)</p>	<p>Отношение к времени гибкое</p>
Межличностные отношения	<p>Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты</p>	<p>Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных (на всю жизнь) контактов</p>

Фактор	Monochronic Culture	Polychronic Culture
Работа / личного времени	Время работы явно отделино от личного времени	Рабочее время четко не отделяется от личного времени
Уважение к собственности	Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
	Скорее находится под влиянием низкоконтекстной культуры и по большей части нуждается в большом объеме информации	Скорее находится под влиянием высококонтекстной культуры и по большей части обладает значительным объемом информации

КУЛЬТУРЫ ВЫСОКО И НИЗКО КОНТЕКСТУАЛИЗИРОВАННЫЕ.

Восприятие того или иного события (сообщения) зависит от контекста, т. е. известной наблюдателю (реципиенту) информации, тесно связанной с событием, но не содержащейся в сообщении.

В низкоконтекстных культурах ответственность за успех коммуникации в большей степени несет тот, кто передает информацию. Он должен обладать мастерством точного и детального описания. Типичной низкоконтекстной культурой является американская культура . Здесь вещи принято называть своими именами, ситуация описывается максимально точно и подробно.

В **низкоконтекстной** культуре практикуется делегирование полномочий, власть распределяется более равномерно, исполнитель принимает ответственность на себя.

Человек оценивается на основе его собственных поступков и достижений.

В этом случае ответственность не привязывается жестко к некоторой позиции руководителя

Типичной высококонтекстной культурой является японская.

В высококонтекстной культуре руководитель не только в теории, но и на практике несет ответственность за действия подчиненных, находящихся ниже его в данной иерархической цепочке (вплоть до самого нижнего уровня).

В высококонтекстуализированной коммуникации слушатель уже «контекстуализирован», и поэтому ему не нужно давать много фоновой информации (дополнительных сведений)

Американские контракты, например, в 10 и более раз длиннее, чем французские. Американцы любят, чтобы было много *содержания*, а французы не заботятся об этом, если *содержание* соглашения понятно.

Территориальность:

«Американцы склонны определенное пространство называть «своим»: повар назовет своей кухню, ребенок думает так о своей спальне.

В Германии это чувство овладения территорией обычно расширяют на все, чем владеют. Если кто-то коснулся немецкой машины, это почти то же самое, как если бы он коснулся самого немца, владельца этой машины.

Личное пространство:

«Вокруг каждого человека находится невидимая пространственная сфера (пузырь), которая расширяется или сжимается в зависимости от ряда обстоятельств: отношений с окружающими людьми, эмоционального состояния человека, культурной составляющей и той деятельности, которая происходит в момент общения.

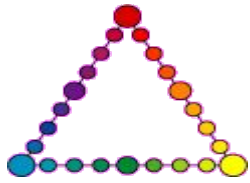
Некоторым людям позволено продвинуться немного глубже в личное пространство, и то на короткие периоды времени...

В северной Европе эта сфера достаточно велика, и люди держат свою дистанцию.

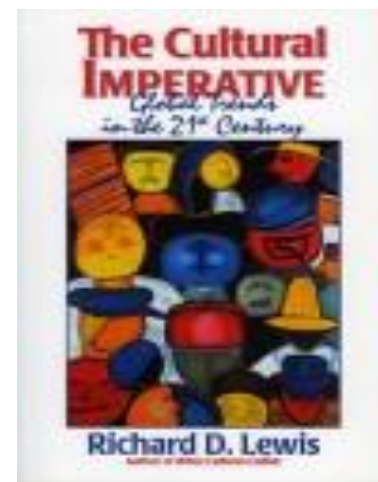
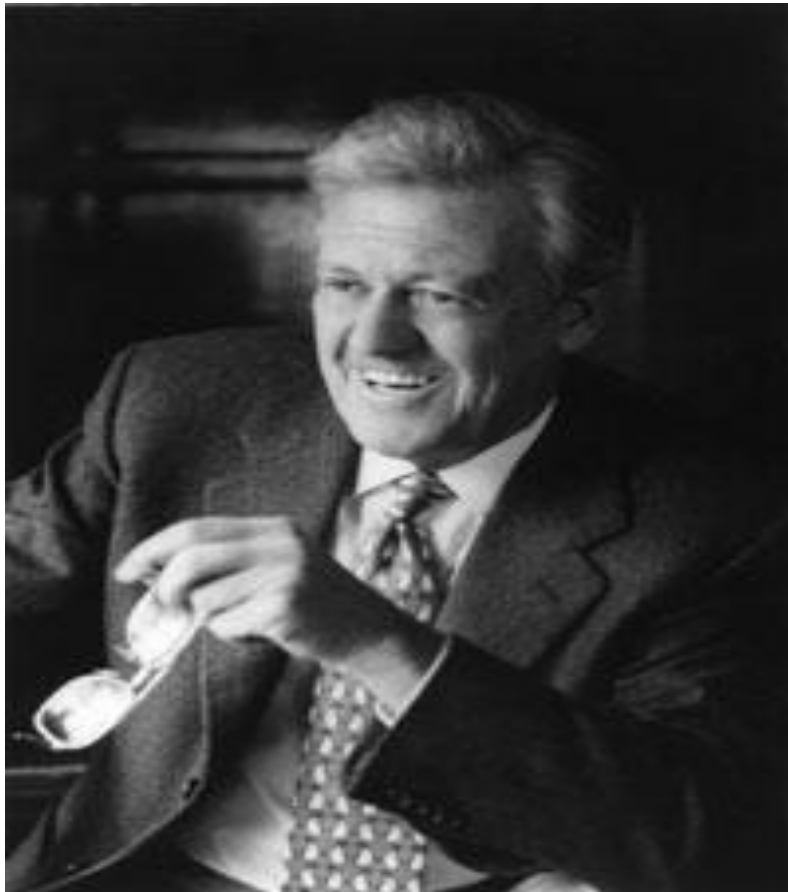
В южной Франции, Италии, Греции и Испании эти пузыри становятся все меньше и меньше».



Работы Е. Холла имели пионерный характер. Скоро у него появилось много последователей в деле исследования влияния национальной культуры на менеджмент в той или иной стране. Одна из попыток классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение, принадлежит Р. Льюису



Richard D. Lewis Communications



Richard D. Lewis

британский
учёный, один из
ведущих мировых
специалистов в
области
межкультурного
взаимодействия



Richard D. Lewis

Основал филиалы школы Берлиц в Финляндии, Норвегии, Португалии, Японии.

В 1961 году выпустил первую в мире телевизионную серию по обучению английскому языку.

Жил и работал в нескольких европейских странах.

Его клиентами были ABB, Allianz, Banque de France, Deutsche Bank, Ericsson, Fiat, Gillette, IBM, Mercedes Benz, Nestle, Nokia, Saab and Volvo.

Richard D. Lewis

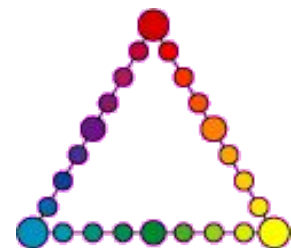
В настоящее время возглавляет "Центр по изучению кросс-культурного взаимодействия" (Richard Lewis Communications), который имеет филиалы в 30 странах.

Говорит на десяти европейских и двух восточных языках.

Типология Р. Льюиса

Р. Льюис выделил три типа культур.

- . Моноактивные культуры
- . Полиактивные культуры.
- . Реактивные культуры





Моноактивные культуры. Линейно-активные культуры.

Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени).

В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

Моноактивные культуры (Линейно-активные культуры)(Америка, Великобритания, Германия и др.) – родина «Западного менеджмента». Представители этой культуры:

- разделяют социальное и профессиональное;
- любят твердо установленную повестку дня;
- поручает компетентным коллегам;
- ориентируются на работу;
- бесстрастны;
- уважают официальность;
- черпают информацию из статистики (баз данных, справочников);
- пунктуальны.



Стиль коммуникации, характерный Моноактивным культурам

Собеседник линейно-активного

типа:

Аргументирует фактами

Строго следует плану и повестке дня

Речь использует для передачи информации

Предпочитает правду дипломатии

Использует диалог

Редко перебивает

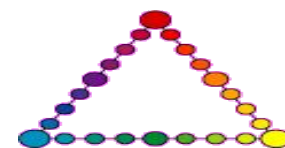
Имеет невыразительный язык тела

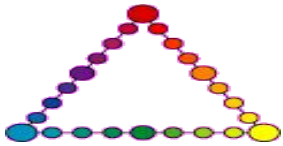
Предпочитает не выказывать чувства

Полиактивные культуры. (Россия, Италия, Испания, Латинская Америка и др.).

Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы. .

Представитель полиактивной культуры:
ориентируется на людей;
эмоционален;
личное и профессиональное обычно смешивается;
связывает все со всем;
выискивает ключевую фигуру;
получает информацию из первых рук устно;
считает, что межличностное общение – лучшая форма инвестиции времени





Система ценностей и убеждений, характерная для полиактивной культуры./

- Ориентация на личные взаимоотношения
 - Нет фиксации на сроках, дедлайне, времени
 - Несколько вещей делаются одновременно
 - Сочетание личных, социальных отношений и бизнеса
 - Ценится умение красиво говорить, общение, выразительность, харизма
 - Принимаемые решения носят всеобъемлющим характер
 - Оправдываются собственные ошибки
 - Нет понятия «потери лица»
- Обход неконструктивных распоряжений начальства
 - Поиск лица, принимающего решение
 - Ориентация на потребности людей
 - Большие планы
 - Выстраиваются отношения с людьми
 - Легкое отношение к собственности
 - Ограниченное уважение к представителям власти и официальным лицам
 - Отношения ценятся больше, чем товары.



Стиль коммуникации, характерный для мульти- активной культуры

Собеседник мультиактивного типа:

Использует речь для обмена мнениями

Часто перебивает собеседника

В конфликте ведет себя эмоционально

Часто отклоняется от запланированной повестки дня

Язык тела (невербальные реакции) выразительны

Манипулирует, неискренен

Взволнован, эмоционален

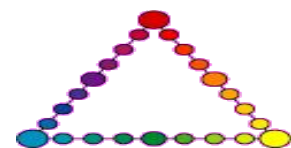
Дипломатичен

Выказывает чувства

Говорит большую часть времени



Реактивные культуры. Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители – японцы, китайцы, финны.

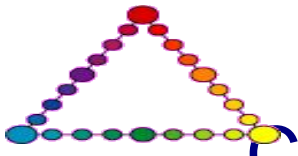


Давайте рассмотрим реактивные культуры, которые ориентированы на сохранение уважения (Восток: Китай, Япония).

Представители реактивных культур:

- имеют большой запас терпения;
- не стремятся к лидерству;
- просто не могут потерять лицо;
- сверхчестные;
- берегут репутацию других;
- надежные;
- слушают собеседника, не перебивают.





Стиль коммуникации, общепринятый в реактивных культурах

Собеседник реактивного типа :

Большую часть времени слушает	Никогда не перебивает
Никогда не вступает в конфликт	Следует повестке дня
Имеет невыразительную мимику, жесты, и др.	Уважителен, непрямолинеен
Скрывает чувства	Ценит дипломатичный подход выше правды
Использует речь для создания чувства гармонии	Кажется непостижимым