

## ОСОБЛИВОСТІ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ПСИХОЛОГІЇ У ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ

*У статті визначено роль та проаналізовано основні критерії культурної диференціації на підставі результатів досліджень Г. Хофстеда; розроблено класифікацію основних культурних детермінантів бізнес-поведінки та проведено порівняльну характеристику країн за цими критеріями.*

**Ключові слова:** культура, мужність, дистанція влади, невизначеність, індивідуалізм, колективізм, орієнтація на майбутнє.

*В статье определена роль и проанализированы основные критерии культурной дифференциации на основе исследований Г. Хофстеда; разработана классификация основных культурных детерминантов бизнес-поведения и проведена сравнительная характеристика стран по этим критериям.*

**Ключевые слова:** культура, мужественность, дистанция, неопределенность, индивидуализм, коллективизм, ориентация на будущее.

*The role and the main cultural criteria according to the G. Hofstede were identified and analyzed in this article. The classification of the main cultural determinants of the business behavior was designed, and the corresponding comparative research of the countries was realized.*

**Key words:** culture, manliness, distance, uncertainty, individualism, collectivism, orientation at the future.

**Постановка проблеми.** Для багатьох компаній, особливо тих, що функціонують на міжнародному рівні, вирішення проблеми культурної відмінності між партнерами має пріоритетне значення. В умовах інтернаціоналізації виробництва твердження, що люди незалежно від культурної приналежності залишаються однаково повністю вірним може призвести до ряду непорозумінь у міжнародних стосунках.

В рамках дослідження національних культурних відмінностей голландським вченим Г. Хофстедом було виділено критеріальні ознаки різних культур, використання яких значно підвищує ефективність ведення бізнесу з представниками інших країн. Правильне та послідовне використання цієї інформації може надати низку переваг при веденні міжнародних бізнес-переговорів та сприяти ефективному бізнес-партнерству. Використання цих відомостей українськими компаніями є актуальним, в т. ч. для підприємств, які поступово розширюють свою присутність на міжнародних ринках.

**Метою статті** є аналіз культурних критеріїв, які визначають психологічні особливості представників різних націй, з метою підвищення ефективності міжнародних ділових стосунків.

**Виклад основного матеріалу.** Численні дослідження західних вчених, зокрема Макса Вебера, підтвердили важливість дослідження проблем національної організаційної культури. Найбільш значущі результати у дослідженні цієї проблеми були отримані в 1970–1980 рр. голландським вченими Г. Хофстедом, співробітником компанії ІВМ. Його дослідження проводилися в період з 1967 по 1980 роки. Об'єктом дослі-

дження були працівники компанії ІВМ з 50 країн світу. Хофстед визначає культуру як колективну ментальну запрограмованість, частина умовленості сприйняття світу суб'єктами, спільну з іншими представниками даної нації, регіону чи групи і відрізняє їх від представників інших націй, регіонів та груп [1].

Можливо, це суперечить настановам багатьох людей щодо особистої свободи, але, за Хофстедом, всі люди запрограмовані. Іншими словами, незалежно від місця проживання, свідомо чи мимоволі, суб'єкти засвоюють з раннього дитинства образ думок і поведінку людей, що живуть поруч. Одну культуру від іншої відрізняють п'ять так званих «культурних вимірів»: індивідуалізм – колективізм; дистанція влади (велика – мала); неприйняття невизначеності (сильне – слабке); мужність – жіночність; короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє [2].

Проаналізуємо вимір «індивідуалізм – колективізм», який відбиває ставлення індивідуума до суспільства і собі подібним. У індивідуалістичних суспільствах за Хофстедом, люди переймаються головним чином особистими інтересами та інтересами найближчих членів родини. Основними цінностями індивідуалістичних суспільств є повага прав людини і висока цінність людського життя. У колективістських суспільствах «кожен індивідуум з народження включений в певне співтовариство, таке як розширена сім'я, клан чи село». Слов'янські культури, а значить й Україна, історично склалися як колективістські культури. Колективізм в управлінні російських і українських фірм озна-

чає очікування співробітниками допомоги і захисту з боку керівництва, у разі якщо колективу чи комусь із співробітників загрожує небезпека (покарання, звільнення). Також колективізм є головною причиною дефіциту відповідальних співробітників. Не можна, однак, стверджувати, що Україна – країна з граничним рівнем колективізму. Нові бізнесмени і менеджери – це люди, як правило, з індивідуалістичної культурою [3].

Культурний вимір «дистанція влади» показує, наскільки в суспільстві нерівність за фізичними та інтелектуальними здібностями переростає з часом у нерівність у владі і багатстві, і наскільки в культурному плані це є допустимим. Там, де ця «дистанція» невелика, в суспільстві переважає прагнення до зменшення нерівності, люди володіють незалежністю і рівними правами, керівники і підлеглі мають порівняним соціальним статусом. У культурі протилежного типу, навпаки, вважається, що світ влаштований ієрархічно і в кожного своє певне місце, незалежних людей мало, а ті, хто має владу, мають і певні привілеї. Таке суспільство стратифіковано, влада централізована, і підтримується повагу до повноважень, статусу, накопиченому багатства [4].

Аналіз рівня даного показника показує, що в Україні існує велика дистанція влади, що стоїть як політичного, так і економічного життя. Велика дистанція влади призводить до двох негативних наслідків: існуванню ненормованого робочого дня і шкідливих умов праці.

Вимір «неприйняття невизначеності» показує, як суспільство та його окремі члени відносяться до того, що змушені жити в умовах невизначеності. Уникнення невизначеності відображає ставлення в суспільстві до невизначених, суперечливих і двозначних ситуацій. Якщо ставлення негативне, то в такому суспільстві відзначається прагнення до впорядкування системи через встановлення чітких формальних правил, які часом не підлягають критиці, через зміцнення віри в авторитет. У подібних системах занепокоєння порядком і агресивність створюють клімат для особливого трудового старання та ентузіазму. У той же час в цих системах спостерігається опір змінам і нововведень. Сильне неприйняття невизначеності є однією з причин страху перед змінами, а для деяких людей – бажання повернутися в минуле. Люди бояться змінити роботу, навіть якщо не влаштовують зарплата та умови праці. Соціальна захищеність – мрія багатьох людей, які не звикли до ризику [3].

Вимірювання «мужність – жіночність» являє собою спробу класифікувати суспільства по тому, наскільки сильно або слабо розвинене

соціальне розділення ролей між статями. Товариства з жорстким соціальним поділом ролей між статями названі Хофстедом «мужніми», а суспільства зі слабким розподілом ролей – «жіночними». У «мужніх» суспільствах домінують соціальні цінності, традиційно характерні для чоловіків, причому вони визначають навіть образ мислення жінок. Важливе місце в цій системі цінностей посідають результативність, прагнення до відчутних результатів, заробляння грошей.

У «жіночних» суспільствах як для чоловіків, так і для жінок домінуючими є цінності, що асоціюються з жіночими ролями: скромність, пріоритет людських взаємин в порівнянні з грошима, допомога іншим, особливо слабким, хворим, бідним. В Україні мужність і жіночність співіснують поруч. «Мужність» проявляється в поведінці молодих енергійних бізнесменів, які мріють заробити великі гроші, в поведінці злочинного співтовариства, що бажає жити за своїми «чоловічим» злочинським законам, в традиціях національних меншин [5].

Вимір «короткострокова / довгострокова орієнтація на майбутнє» показує, наскільки далеко люди в різних культурах зазирають у майбутнє. Згідно з цим дослідженням менеджери в одних країнах, наприклад в Японії, орієнтовані на довгострокове бачення майбутнього і відповідно до цього будують свій бізнес, в інших країнах бізнес будується на основі короткострокового бачення майбутнього [1].

Орієнтація на короткострокову перспективу – найбільш помітна риса російського і українського малого і середнього бізнесу. Не тільки бізнесмени, а й пересічні громадяни зізнаються, що не дивляться далеко вперед, не ставлять перед собою довгострокові цілі.

Узагальнену інформацію щодо п'яти культурних «вимірів» за Г. Хофстедом можна представити в табл. 1.

Г. Хофстедом і його колегами були згруповані різні показники за зазначеними критеріями і на основі опитувань дані відносні оцінки для менеджерів кожної з країн.

Наприклад, високий статус владних відносин спостерігався на Філіппінах, у Венесуелі, Мексиці, Індії, Сінгапурі; відносно низький – у Данії, Нової Зеландії, Австрії, Ізраїлі, Норвегії, Швеції. Менеджери уникали невизначеності насамперед у Греції, Португалії, Японії, Франції, але брали невизначеність у Сінгапурі, Данії, Швеції, Гонконгу. До країн з високим рівнем індивідуалізму були віднесені США, Великобританія, Австралія, Канада, Італія, тоді як високий рівень колективізму проявлявся в Пакистані, Таїланді, Колумбії, Сінгапурі, Перу.

Таблица 1.

Аналіз культурних «вимірів» Г. Хофстеда [2].

Вимір 1	Індивідуалізм:	Колективізм:
	- люди поділяються на друзів або ворогів; - стосунки в групі стоять вище ніж мета; - стосунки між керівником та підлеглим - на основі емоцій (країни третього світу, азіатські країни, Україна)	- інші люди – потенційні партнери; - мета вища ніж стосунки; - стосунки між керівником та підлеглим – на раціональній основі (Америка, Канада, Великобританія)
Вимір 2	Значна дистанція влади:	Незначна дистанція влади:
	- ідея, що люди є нерівними за фізичними та інтелектуальними якостями, тому велика дистанція між бідними та багатими; - сувора ієрархія в суспільстві, на роботі; - влада – централізована; - підлеглі очікують на накази (країни третього світу, азіатські країни, Франція)	- люди рівні в соціальних правах та свободах; - структура досить рухлива, люди активно переміщуються з різних рівнів; - делегування влади; - підлеглі ініціативні (Данія, Швеція, Ізраїль)
Вимір 3	Сильне неприйняття невизначеності:	Слабке неприйняття невизначеності:
	- люди бояться оновлення, додержуються традицій; - важко і неохоче йдуть на ризик; - страх перед майбутнім, спроби його контролювати; - очікування захисту від керівника (країни третього світу, азіатські)	- люди не бояться нової, інформації, нововведень; - не бояться ризику; - великі надії на майбутнє; - очікування просування вперед (Америка, Канада, Великобританія)
Вимір 4	Мужність:	Жіночність:
	- цінуються активність, енергія, підприємство; - люди активно прагнуть достатку; - ризик – благородна справа (Японія, Америка, Канада, Великобританія)	- цінується скромність, помірність; - люди прагнуть збереження стосунків; - повага до зважених дій (країни третього світу, азіатські країни)
Вимір 5	Довгострокова орієнтація на майбутнє:	Короткострокова орієнтація на майбутнє:
	- довгострокове планування життя; - цінується вклад на довгі роки; (Америка, Канада, Велика Британія)	- люди живуть сьогоднішнім днем; - правило – «починай витрачувати сьогодні»; (країни третього світу, азіатські)

Згідно табл. 2, до країн з найбільшим індексом дистанції влади було віднесено Китай, ОАЕ, Індію; з найменшим – Швецію, Велику Британію. Найбільший індекс індивідуалізму спостерігається в США та Великій Британії, най-

менший в Китаї. Більшість проаналізованих країн відносяться до категорії «мужності», окрім Швеції. Найбільша орієнтація на майбутнє спостерігається в Китаї та Індії.

Таблица 2.

Результати аналізу показників культурних «вимірів» за країнами [3].

Культурні «виміри»/ країни	Дистанція влади, %	Індекс індивідуалізму, %	Індекс мужності, %	Неприйняття невизначеності, %	Довгострокова орієнтація на майбутнє, %
ОАЕ	80	38	52	68	–
Китай	78	20	50	39	118
Німеччина	31	62	60	60	25
Індія	72	41	51	32	57
США	37	88	60	41	22
Велика Британія	30	82	60	30	20
Швеція	22	67	3	22	28

Слід зазначити, що всі розглянуті п'ять «вимірів» культури підприємств знаходяться в тісній взаємодії і на основі їх поєднання можна встановлювати такі важливі характеристики, як стиль управління, можливості виникнення конфліктів, їх протікання та способи вирішення [6].

**Висновки.** У сучасній науці модель Хофстеда вважається однією з найбільш перспективних для аналізу організаційної культури підприємства.

Вона допомагає виявити не тільки зовнішні особливості тієї чи іншої організаційної культури-

ри, а й глибинні, психологічні зв'язки, що виникають між членами організації та впливають на продуктивність і ефективність підприємства самим безпосереднім і сильним чином. До того ж правильна оцінка організаційної культури допомагає виробити відповідну для даної моделі політику з управління організаційною культурою і сприяє розробці ефективної стратегії ведення бізнес-переговорів з іноземними компаніями.

В Україні міжкультурні комунікації розвинені недостатньо, тому необхідно сприяти посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами.

Для цього доцільно створити центри сприяння міжнародним економічним відносинам, що будуть надавати послуги з крос-культурного менеджменту.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Колонтай М. М. Культурные ценности [Электронный ресурс] / М. М. Колонтай. – Режим доступа : <http://www.kolontay.biz/article/000069.html>.
2. Национальные особенности ведения бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.sales-tips.ru/post\\_1137737817.html](http://www.sales-tips.ru/post_1137737817.html).
3. Hofstede G. Cultural Dimensions [Электронный ресурс] / Geert Hofstede. – Режим доступа : [http://www.geerthofstede.com/hofstede\\_sweden.shtml](http://www.geerthofstede.com/hofstede_sweden.shtml)
4. Грачев М. Менеджмент в «международной системе координат» [Электронный ресурс] / М. Грачев. – Режим доступа : [http://www.inesnet.ru/magazine/mag\\_archive/free/1999\\_02/grachev1.htm](http://www.inesnet.ru/magazine/mag_archive/free/1999_02/grachev1.htm).
5. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур / С. П. Мясоедов. – М. : Дело, 2003. – 256.
6. Куриляк В. Є. Міжкультурний менеджмент / В. Є. Куриляк. – Тернопіль : Астон, 2004. – 239 с.