

# Тема 11. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.



1. Сутність міжкультурної комунікації
2. Моделі комунікативної поведінки

# 1. Сутність міжкультурної комунікації

- Міжкультурна комунікація – термін введений у науковий обіг Г. Трейгер та Е. Холл.
- Міжкультурна комунікація – комунікація між представниками окремих культур, коли один учасник виявляє культурну різницю іншого.
- Це обмін інформацією, почуттями, думками представників різних культур. Має місце в бізнесі, туризмі, спорті, особистих контактах, науковому та освітньому світі тощо.
- вивчає особливості вербального та невербального спілкування людей, що належать до різних національних та мовно-культурних спільнот.



## **Крос-культурний менеджмент**

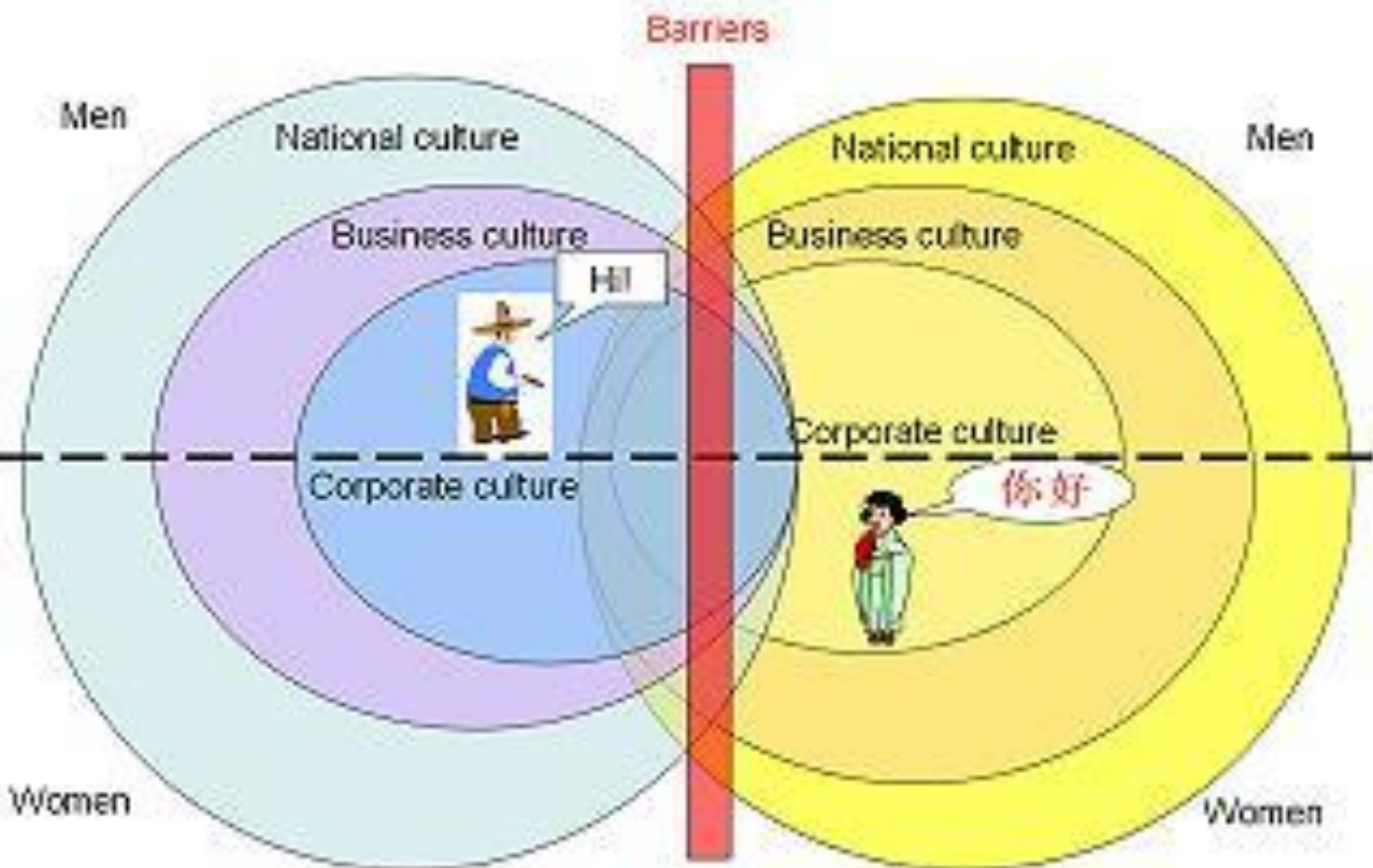
**Тісний зв'язок**

## **Ділова культура**

— це складова системи управління людськими ресурсами, що забезпечує розроблення технологій навчання ефективного ведення бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів [1, с.119].

Кожна країна має стійку усталену культуру, що сформувалася під впливом історичних факторів і, безумовно, до неї значно легше пристосуватися, аніж спробувати змінити.

# Cross-Cultural Business Communication Model

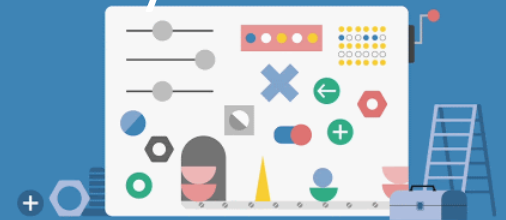


- Теоретик ділового спілкування у міжнародному бізнесі є Річард Гестеланд, який свого часу співпрацював як менеджер з бізнесменами Німеччини, Австрії, Італії, Бразилії, Індії, Сингапуру.

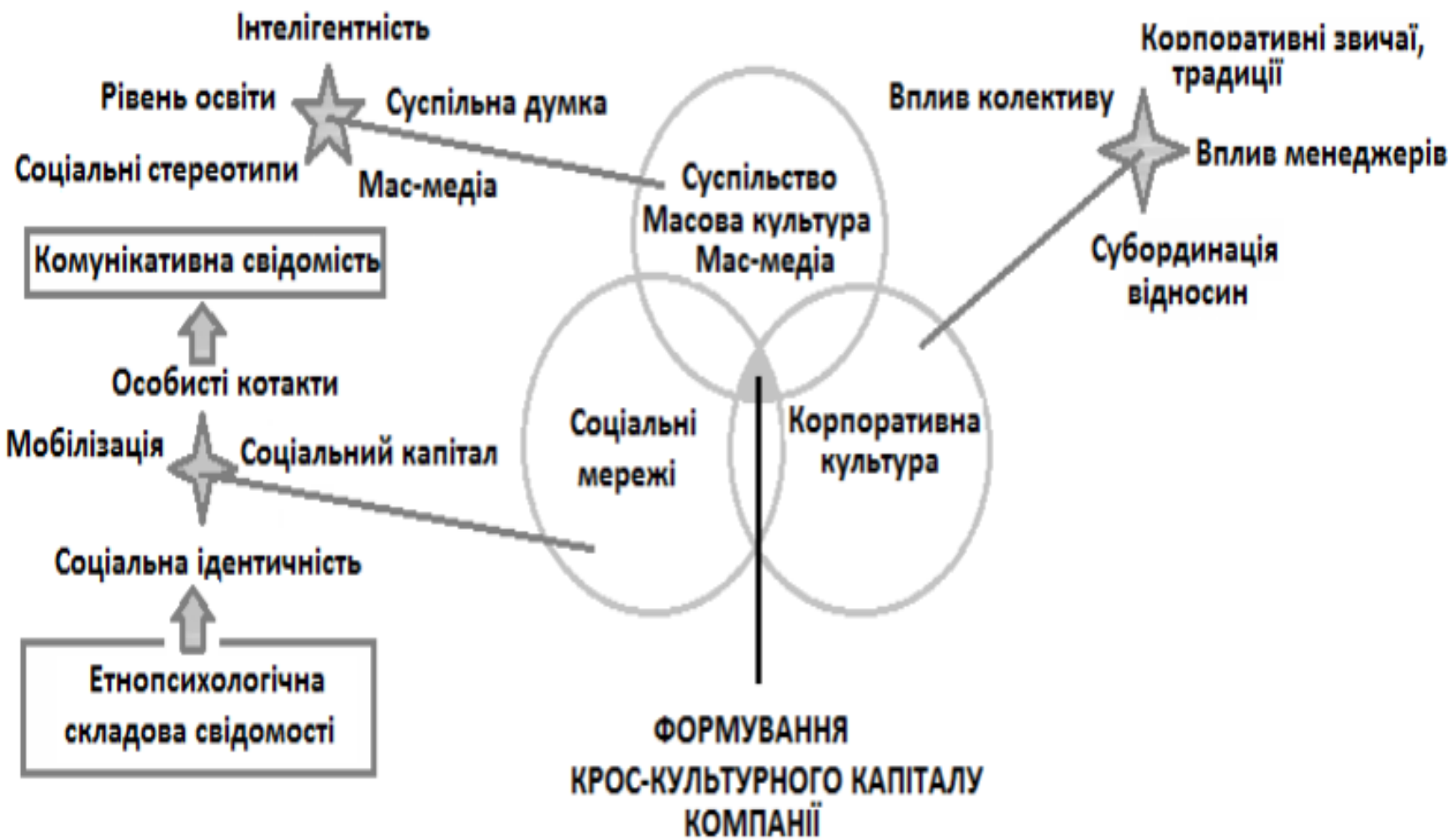


# Крос-культурний менеджмент спрямований на вирішення таких завдань клієнтів:

- допомога в управлінні діловими відносинами, які виникають в полікультурному середовищі, що включає створення толерантної взаємодії, успішних комунікацій, умов плідної праці та прибуткового бізнесу на перетині різних ділових культур;
- регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі;
- розвиток крос-культурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу.









# Динаміка крос-культурного капіталу

...



Активаци  
Чтобы актив  
раздел "Пар

В залежності від ставлення до фактора часу бізнес-культури поділяють:

• монохронні

• поліхронні



# Відмінність у поглядах на припустимість чи неприпустимість емоційності:

- *експресивна культура ділових стосунків*
- *стримана культура ділових стосунків*



# ставлення до елементів проксемік



- Представники контактних експресивних культур нехтують особистісним простором людини, з якою вони спілкуються.
- Представники стриманих дистантних культур заради збереження особистісного простору іноді інстинктивно ставлять між собою і співрозмовниками стільці, столи тощо.



# INTERNATIONAL ARRIVALS

WHAT DO I DO NOW?

WHEN IS HE GOING TO TAKE MY CARD?

HE SEEMS A BIT UNFRIENDLY?

WHOA - PERSONAL SPACE INVASION!

I'M NEXT, WHAT SHOULD I DO?



# У системі крос-культурного спілкування виокремлюють

- індивідуалістичну (ґрунтується на засадах автономії особистості, поваги до її прав і свобод)
- *Традиційно-колективістську* (зорієнтовану на збереження, постійне відтворення національних звичаїв, традицій, норм) культури.



# Представники західноєвропейських індивідуалістичних культур:

- акцентують увагу на інформації, а не на способі її донесення, їх цікавить передусім її зміст.
- для них характерне лаконічне мовлення, логічно вмотивоване, послідовне, концептуально точне мислення.
- Така манера спілкування притаманна американцям, які у повсякденному спілкуванні використовують запитання, що не потребують обов'язкової відповіді

Голландський дослідник Герд Хофстеде на основі анкетування 117 тис. працівників компанії IBM у 40 країнах світу визначив чотири найважливіших параметри, за якими відрізняються ділові культури:

Співвідношення індивідуалізму та колективізму

Дистанція влади

Співвідношення мужності і жіночності в діях

Ставлення до невизначеності

За результатами дослідження Г. Хофстеде створив так звану «культурну карту світу», згрупувавши країни за типами провідних цінностей у чотири блоки [2]:

США та Велика Британія – особистий успіх, благополуччя

Франція, Іспанія, Португалія, Чилі – групова солідарність

Японія, Греція – особиста безпека, старанна робота

Країни Північної Європи та Нідерланди – міжособистісні взаємини



- 2. Моделі комунікативної поведінки:

- арабська
- азійська
- американська

конкретизуються відповідними національними бізнес-культурами й істотно різняться у вербальному і невербальному сенсах.



# Арабська модель культури ділового спілкування

- є традиційно-колективістською, формально-ієрархічною, експресивною, поліхронною.
- важливу роль відіграє мусульманська духовна, звичаєва традиція, яку потрібно хоча б у загальних рисах знати і поважати, оскільки це одна з передумов майбутнього ділового (бізнесового) успіху.
- орієнтована на встановлення доброзичливих стосунків із партнерами, а не на угоду.



# Арабська модель культури ділового спілкування

- У більшості арабських країн угоди укладають за допомогою особистих стосунків (з членами родини, друзями, знайомими тощо), що араби називають словом "васта" (дружба, знайомство).
- Більшість сучасних бізнесменів-арабів володіє англійською мовою. Та, йдучи на переговори з ними, краще мати із собою перекладача.
- У відрядження до арабських країн не варто брати із собою немусульманські книги, оскільки вони можуть бути конфісковані на митниці.



# Арабська модель культури ділового спілкування

- Арабська етика не визнає категоричних відповідей. Наприклад, на запитання нерідко можна почути відповідь: "Як буде завгодно Аллахові".
- Про цілковиту згоду партнера можна зробити висновок лише тоді, коли він промовить "так" не менше двох разів, оскільки араби вважають, що про щось важливе потрібно сказати кілька разів.
- У співбесіді араби цінують гру слів, естетику і метафоричність мови, їм подобається висловлювати одну й ту саму думку різними словами.
- У спілкуванні їм притаманні висока експресивність, схильність перебільшувати, навіть погрожувати у гострій полеміці.
- У спілкуванні їм притаманні висока експресивність, схильність перебільшувати, навіть погрожувати у гострій полеміці.



# Арабська модель культури ділового спілкування

- Істотними у налагодженні контактів з арабськими бізнесменами є віковий і гендерний бар'єри. Тим, хто має намір зав'язати ділові стосунки в арабському світі, потрібно подбати, щоб представив їх майбутнім діловим партнерам саме чоловік, бажано літнього віку. При цьому не варто демонстративно, зверхньо показувати свої професійні здібності.
- У звертанні до арабського партнера потрібно обов'язково використовувати його звання та ім'я: поширене звертання "доктор", не менш часто - "шейх" (титул заможного, впливового літнього чоловіка).
- Для стратегії переговорного процесу арабів-бізнесменів з іноземними партнерами характерне надання переваги попередньому опрацюванню проблем перед їх з'ясуванням під час розмови.
- Важливим її елементом є традиційна арабська "торгівля".
- Араби намагаються залишити за собою можливість підтримувати контакти навіть у разі відхилення угоди.
- Відмову вони завжди супроводжують численними похвалами, подяками на адресу партнера.



# Арабська модель культури ділового спілкування



- Араби є носіями яскраво вираженої експресивної культури невербального спілкування, багато жестикулюють. В арабській культурі жестикуляція має важливу семантичну роль, ігнорування якої може спричинити серйозні непорозуміння.
- Під час безпосередніх контактів з арабами-чоловіками краще дивитися їм у вічі, інакше можна створити про себе враження як про невідверту, байдужу людину.
- У всіх мусульманських країнах ліва рука вважається нечистою, тому все вручати арабові потрібно лише правою рукою. Заборонено, сидячи, "світити" підошвами, оскільки вони також вважаються нечистими.
- З погляду проксеміки, арабська комунікативна культура є контактною. Спілкуючись між собою, чоловіки-араби максимально наближаються один до одного - на відстань 20-35 см.

# Арабська модель культури ділового спілкування

- Арабським бізнесменам не притаманна особлива пунктуальність.
- Одяг ділових людей в арабських країнах значною мірою залежить від клімату.
- В Об'єднаних Арабських Еміратах не зайве вдягнути коштовні аксесуари, взяти портфель, що підкреслить соціальний статус.
- Араби приймають подарунки, хоч і не завжди їх очікують.



# Азійська модель культури ділового спілкування

- традиційно-колективістська, формально-ієрархічна, емоційно стримана, монохронна, (за винятком Індії)
- Найпоширеніші релігії азійського культурного регіону - буддизм, індуїзм, конфуціанство.
- Найхарактернішими представниками азійської моделі культури ділового спілкування є Китай, Японія та Індія.





# Останнім часом досить відчутно впливає на ділове життя Китай.

- Як відомо, китайці у будь-яких ситуаціях поведуться досить стримано, їм не притаманні прояви сильних емоцій, ентузіазму.
- Спілкуючись із мешканцями цієї країни, варто пам'ятати, що вони вважають неприпустимими обнімання, плескання по спині, поцілунки, навіть легкі дотики.
- На китайських вулицях потрібно максимально контролювати свою жестикуляцію.
- люди однієї статі можуть спілкуватися, міцно тримаючись за руки, у Китаї це - жест міцної дружби.



# Особливості бізнес-комунікацій з китайцями:



- Під час світських бесід не варто розпитувати китайців про політику.
- Якщо китаєць не знає відповіді на конкретне запитання, він може нафантазувати або висловити припущення.
- При знайомстві китайці обмінюються візитівками, вітаються рукостисканням (спочатку слід потиснути руку найпочеснішому представнику китайської делегації).
- На зворотному боці візитівок, призначених для китайської делегації, обов'язково має бути текст китайською мовою.
- Отримавши візитівку китайського партнера, потрібно уважно її прочитати, потім покласти перед собою на стіл або до футлярчика. Китайські імена зазвичай складаються з трьох слів, перше - прізвище, а наступні означають ім'я.

# Особливості бізнес-комунікацій з китайцями:



- Китайський бізнес зорієнтований спочатку на стосунки, потім - на угоду. Тому не варто сподіватися на вдалий бізнес із китайськими партнерами, не маючи з ними надійних, довірливих особистісних стосунків ("гуансі" - дух дружби). Встановленню таких стосунків китайці віддають багато часу і сил.
- Під час ділового спілкування вони зазвичай влаштовують банкети, ігри, гольф, щоб якомога краще пізнати свого партнера, вивчити його сильні та слабкі сторони, пересвідчитися, чи можна йому особисто довіряти.

# Особливості бізнес-комунікацій з китайцями:



- У процесі переговорів обирають очікувальну тактику, намагаючись спочатку з'ясувати наміри партнера, проаналізувати висунуті ним умови тощо. Власну позицію вони висловлюють наприкінці зустрічі.
- Переговорний процес з китайцями відбувається дуже важко. Та якщо з ними досягнуто певних домовленостей, вони намагатимуться виконати всі взяті на себе зобов'язання.
- Китайці уникають слова "ні", оскільки вважають пряму відмову образою
- У Китаї не заведено підвищувати голос, китайці, особливо представники північних регіонів, завжди розмовляють тихо.
- На переговорах потрібно контролювати свою емоційність, оскільки в Китаї фальшива посмішка краще, ніж відвертий гнів. Сміх, хихотіння китайських партнерів можуть свідчити, що вони знервовані.
- Характерною ознакою переговорів з представниками китайських фірм, організацій є ставлення до умов контракту як до об'єкта, що завжди перебуває в стані узгодження. Європейських бізнесменів такий підхід дратує.

# Особливості бізнес-комунікацій з китайцями:

- У спілкуванні з китайцями ніколи не можна чинити так, щоб вони були змушені ніяковіти в присутності своїх партнерів. Критичні зауваження можна висловлювати лише наодинці.
- Обов'язково потрібно відвідувати офіційні, протокольні заходи, влаштовані китайськими партнерами. На банкети і прийоми у Китаї приходять з подарунками
- Абсолютно неприйнятне в Китаї непомірне вживання алкоголю.
- Від запропонованого китайцями подарунка спочатку варто ввічливо відмовитися. Подарунки в Китаї приймають обома руками.
- Традиційний діловий одяг у Китаї - темно-синій або сірий костюм, нестроката краватка, біла сорочка і чорне взуття.



# Американська модель культури ділового спілкування

- Серед позитивних якостей людини найбільше цінують уміння визначити проблему і успішно її вирішити. Важливе значення надається здатності відстоювати свою позицію, інтереси тощо. Найголовніше для пересічного американця - його власна персона.
- США є багатоетнічною державою, основою якої є велика кількість різних субкультур. Однак американська бізнес-культура є досить монолітною.
- Америка є країною емігрантів з високим рівнем мобільності, тому американцям звично мати ділові стосунки з незнайомими людьми.
- Чим відоміша ваша організація, тим більше шансів налагодити прямий контакт.



# Американська модель культури ділового спілкування

- належить до монохронної, неформально-ієрархічної, помірно експресивної бізнес-культури, орієнтованої на угоду.
- Американці досить прагматичні, їм притаманна впевненість у власних силах, жорсткість.
- У спілкуванні американці досить відкриті, їм не подобається підкреслена формальність. Вони ввічливі, тактовні, демократичні, не зважають на вік та соціальний статус співрозмовника.
- Розгляд будь-яких питань у американців ґрунтується на логічній аргументації. Розмірковуючи над певною проблемою, вони рухаються від загального до одиничного, посиляючись на ті чи інші аргументи. Фахівці називають такий стиль переговорів англосаксонським.



# Американська модель культури ділового спілкування



- американські колеги краще сприйматимуть презентацію, якщо вона проведена професійно, непоганою англійською мовою, з наочними прикладами.
- вони ставлять безліч запитань, їм подобається торгуватися.
- Слід погоджуватись на будь-яку поступку з невдоволенням, лише за певних умов.
- Представники даної культури енергійні і досить мобільні, тому не терплять пауз у розмовах.
- Американці можуть бути дотепними, як французи, проявляти гнучкість, як британці, залишаючись пунктуальними, як німці. На зустрічі з ними варто не спізнюватися, а дотепний жарт буде лише на користь.
- Досить поширеною американською тактикою на ділових переговорах є тиск на партнера, форсування стосунків .
- Американські бізнесмени педантично ставляться до юридичного оформлення ділових паперів, тому на переговори зазвичай запрошують юриста.



# Американська модель культури ділового спілкування



ВЕСТНИК  
КАВКАЗА

- Американці вітаються міцним рукостисканням.
- Візитівку пропонують наприкінці зустрічі.
- Бізнесменам, які налагоджують ділові стосунки з американцями, варто мати при собі CV, який містить повну інформацію стосовно їх освіти, наявності вчених ступенів та звань, титулів, посад, які вони обіймали, тощо.
- Слід починати спілкування зі звертань "містер" або "місіс". Найімовірніше, американські партнери запропонують перейти на імена.
- Неформальність у спілкуванні виявляється також в ігноруванні званнями, за виключенням офіційних випадків, коли співрозмовник є представником істеблішменту або лікарем.

•

# Американська модель культури ділового спілкування

- Діловий костюм бізнесмена-чоловіка може бути досить демократичним. Бізнес-леді бажано виглядати ефектно, мати дорогу сукню і гарний макіяж.
- У гендерному питанні США є країною, де феміністичний рух отримав міцну соціальну підтримку: жінки тут досить емансиповані. Від чоловіків американські бізнес-леді вимагають ставлення відповідно до професійного етикету.



# Американська модель культури ділового спілкування

- Щодо особливостей не вербальної комунікації, американці не довіряють тим людям, які ховають очі, оскільки глибоко переконані в тому, що навмисна відмова від зорового контакту є засобом маніпуляції залежним партнером або проявом відсутності інтересу до нього.



# Американська модель культури ділового спілкування



- У США муніципальним службовцям на ділові подарунки виділяють лише 25 дол. Президенту країни заборонено приймати подарунки, вартість яких перевищує 100 дол.
- Мета ділового подарунка полягає не лише в налагодженні стосунків, але й у рекламуванні власної продукції або послуг.
- На діловому прийомі дозволяється говорити на теми родинного життя або спорту. Слід уникати палких дискусій на політичні та релігійні теми.
- Необхідно максимально контролювати вживання спиртних напоїв.
- На прийомах зазвичай надають перевагу легким коктейлям, аперитивам, де вміст води і льоду набагато більший, ніж спиртного.

# Європейська культура ділового спілкування

- не є монолітною, а поєднує в собі різні типи комунікативної поведінки у бізнесі - формально-ієрархічні та егалітарні, максимально стримані та експресивні, монохронні і поліхронні культури спілкування, бізнес-культури, орієнтовані на угоду, та бізнес-культури, орієнтовані на стосунки, тощо.



ґрунтується на принципах автономії особистості, гідності людини, що відрізняє її цінності від традиційно-колективістських культур арабо-азійського світу.



Як свідчить практика, вітчизняним компаніям найлегше знайти спільну мову на рівні бізнес-партнерства з такими країнами як Болгарія, Румунія, Польща, Туреччина, Мексика, адже саме їх культура найближча до української. Найбільше відрізняються від нашої культури Великобританія, Австрія, Швеція, Ямайка та Данія, тому формувати з ними ділові зв'язки вкрай складно та потребує значних зусиль.

Для ефективного впровадження крос-культурного менеджменту в практику вітчизняних компаній, пропонуємо дотримуватись наступних принципів:

1) всебічно вивчати культурне різноманіття націй

2) створювати та підтримувати атмосферу поваги по відношенню до іншої культури

3) використовувати всі переваги міжнародного партнерства

4) перед тим, як входити на іноземні ринки, спершу слід дослідити їх специфіку стосовно споживчого попиту

- Отже, національна специфіка, манера ділового спілкування різних країн залишаються важливими елементами міжнародного, або крос-культурного, спілкування. Тому так важливо про них знати, навіть якщо ділові переговори й зустрічі відбуваються на території власної країни.
- Зазначені особливості національних бізнес-культур у певному сенсі є відносними, оскільки в процесі ділового спілкування, а також усталеної практики міжнародних відносин можна спостерігати формування своєрідних субкультур - адаптованих один до одного національних стилів ділового спілкування.
- Подібна дифузія можлива насамперед у тих культурах, де система ціннісних установок є достатньо гнучкою для успішного взаємопорозуміння, а отже, продуктивної співпраці.