

Тема 2. Міжкультурна компетентність в управлінні: взаємозв'язок цінностей, атитюдів та поведінкових патернів

Управління в умовах глобалізації вимагає від менеджерів розуміння того, як національна культура впливає на **організаційну поведінку** (ОП). Ключовим завданням є ідентифікація культурної орієнтації суспільства – ядра його базових переконань. Ця лекція розкриває діалектичний механізм, за яким **цінності** трансформуються у **ставлення (атитюди)**, а ті, своєю чергою, визначають **поведінкові патерни** в професійному та соціальному середовищі. Здатність декодувати цей зв'язок є основою **міжкультурної компетентності**.

1. Діалектика культурної орієнтації: цінності, ставлення (атитюди) та поведінка

Культурна орієнтація суспільства — це складна взаємодія **цінностей**, **взаємин** та **стилів поведінки**, типових для членів цього суспільства. Вона формує нормативні особливості культури.

Модель взаємозв'язку (за Н. Адлер)

Вплив культури на поведінку має чітку послідовність:

КУЛЬТУРА→ЦІННОСТІ→СТАВЛЕННЯ→ПОВЕДІНКА

- **Цінності** формують уявлення про те, що є бажаним чи правильним.
- **Ставлення** – це оцінні судження, що виражають ці цінності щодо конкретних об'єктів (людей, подій).
- **Поведінка** – це конкретні дії, визначені ставленням.
- Цей процес є **циклічним**: індивідуальні та групові поведінкові патерни в кінцевому підсумку впливають на зміну самої культури.

1.1. Цінності як ядро культури: Класифікація та вплив на організаційну поведінку

А. Визначення та система цінностей

Цінність — це переконання, яке є бажаним для окремої людини або групи, що визначає, що є **правильним і неправильним**, і впливає на **вибір** доступних способів дії. Цінності можуть бути як свідомими, так і підсвідомими.

Система цінностей — це ранжована за інтенсивністю ієрархія фундаментальних переконань. Вона складається зі змістовного компонента (важливості) та компонента інтенсивності (наскільки важлива).

Джерела та стійкість цінностей

1. **Джерела:** Засвоюються в дитинстві під впливом **батьків, викладачів, друзів** (референтних груп).
2. **Стійкість:** Цінності є **відносно стійкими й живучими**. Це пояснюється тим, що вони часто засвоюються як абсолютні, "чорно-білі" поняття ("завжди потрібно бути чесним"), що гарантує їхню стабільність.

Вплив цінностей на ОП

- **Кадрова політика:** Цінності менеджерів (наприклад, пріоритет **індивідуальних досягнень** у Північній Америці) впливають на критерії відбору (кваліфікація, професіоналізм). Протилежний приклад – найм **членів родини** (пріоритет родинних зв'язків) у Латинській Америці.

- **Конфлікт і Лідерство:** Цінності визначають моделі комунікації, прийнятні рівні протиріч та стиль лідерства.

- **Об'єктивність:** Цінності часто **заважають об'єктивності й раціональності**, оскільки містять індивідуальні інтерпретації того, що є бажаним.

Б. Класифікації цінностей

1. Класифікація Рокіча (M. Rokeach)

Рокіч розділив цінності на дві групи, що є найбільш поширеним підходом в ОП:

- **Кінцеві цінності (Terminal Values):** Бажані **кінцеві стани** існування. Це цілі, яких людина прагне досягти протягом життя.

Приклади: Щастя, воля, мир у світі, безпека родини, відчуття успіху.

- **Інструментальні цінності (Instrumental Values):** Бажані **способи поведінки**, чи засоби досягнення кінцевих цінностей.

Приклади: Чесний, відповідальний, здібний, незалежний, логічний, самокерований.

Дослідження: Пріоритети цінностей різняться. Наприклад, активісти ставлять **Рівність** на перше місце (кінцева), тоді як керівники корпорацій — лише на 14-е, підкреслюючи пріоритет **Самоповаги**.

2. Класифікація Оллпорта (G. Allport)

Оллпорт виділив шість типів цінностей, пов'язаних із мотивацією та сферою діяльності:

- **Теоретичні:** Пошук правди, критичний підхід.

- **Економічні:** Корисне, практичне, ефективне.

- **Естетичні:** Форма, гармонія, краса.

- **Соціальні:** Любов до людей, допомога іншим.

- **Політичні:** Влада, вплив, лідерство.

- **Релігійні:** Єдність досвіду, розуміння космосу.

1.2. Ставлення (атитюди) та їхня роль у формуванні робочої поведінки

Ставлення (Атитюд) — це оцінні твердження, що виражають цінності людини і налаштовують її діяти чи реагувати на навколишню дійсність певним чином. Воно відображає наші почуття щодо чогось чи когось.

А. Компоненти ставлення

Ставлення складається з трьох тісно взаємозалежних частин:

1. **Пізнавальний (Знання):** Переконавання або думка. *Наприклад: "Ця політика компанії є несправедливою".*

2. **Емоційний (Почуття):** Емоційна складова, що виникає з пізнавального. *Наприклад: "Я розчарований і мені не подобається це".*

3. **Поведінковий (Намір):** Намір поводитися певним чином (часто для розв'язання емоційного конфлікту). *Наприклад: "Я буду уникати спілкування з керівництвом".*

Б. Стійкість та джерела

- **Джерела:** Набувається від батьків, викладачів та однолітків через моделювання поведінки.

- **Стійкість:** На відміну від цінностей, **ставлення менш стійке**. Воно може бути змінене через зовнішній вплив (наприклад, рекламне повідомлення, спрямоване на зміну емоційного настрою покупця).

В. Типи ставлень в організаційній поведінці

У фокусі досліджень ОП перебуває обмежене число ставлень, пов'язаних з роботою:

1. **Задоволення від роботи (Job Satisfaction):** Позитивна або негативна оцінка співробітником своєї роботи.
2. **Залученість у робочий процес (Job Involvement):** Ступінь, до якого працівник ідентифікує себе з роботою та вважає її важливою для своєї самооцінки.
3. **Прихильність до організації (Organizational Commitment):** Ступінь, до якого працівник ідентифікує себе з конкретною організацією та її цілями і прагне зберегти членство в ній.

1.3. Поведінкові норми, стереотипи та суспільні санкції в міжкультурному контексті

Поведінка – це будь-яка форма дій людини, як видима, так і закулісна, що є результатом культурно обумовлених цінностей і ставлень.

А. Суспільні норми та стереотипи

- **Суспільна норма** – це найбільш загальна й у цілому найприйнятніша система поведінки. Культурна орієнтація описує **норму** або **стереотип**, що характеризує поведінку **більшості** людей у даній культурі.

- **Застереження:** Всі культурні описи належать до норми; вони **не визначають** поведінки конкретної людини.

Б. Правопорушники та санкції

Суспільство пропонує норми та не схвалює **правопорушників** – людей, які демонструють заборонену поведінку. Важливість норми вимірюється суворістю санкцій:

- **Дуже важливі норми (Закони):** Їх порушення викликає серйозні санкції та привселюдне переслідування (наприклад, хабарництво у США).

- **Менш важливі норми (Звичай/Звички):** Їх порушення карається менш суворо (наприклад, запізнення або забуття привітатися).

В. Припущення Клюкхолна і Стродтбека про норми

Антропологи Клюкхолн і Стродтбек висунули припущення, що дозволяють вивчати культурну орієнтацію, не ігноруючи розмаїтість у суспільстві:

1. Існують **загальнолюдські проблеми**, які доводиться вирішувати всім народам (житло, спілкування, торгівля).

2. Існує **обмежена кількість альтернатив** для вирішення цих проблем.
3. Усі ці альтернативи завжди існують у всіх суспільствах, але деяким із них **надається перевага**.
4. Кожне суспільство має **домінуючий профіль** (ціннісну орієнтацію) та численні **варіанти** (наприклад, більшість лікується хіміотерапією, але частина – голковколуюванням).
5. В домінуючому профілі існує **ранжування альтернатив** за їхньою перевагою.
6. У суспільствах, що переживають **зміни**, порядок переваг буде **нечітким** (наприклад, вибір між факсом, електронною поштою та телефоном у період технологічної революції).

2. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства

Шість основних параметрів моделі Клюкхолна-Стродтбека описують культурні орієнтації, даючи відповіді на універсальні питання про людину та світ.

2.1. Сприйняття людини (Природа людини: Хто я?)

- **Питання:** Яка природа людини: добра, погана чи змішана? Чи може людина змінитися на краще? | Орієнтація | Характеристика | Наслідки для Менеджменту | **Добрий** | Довіра, схильність до утопічних ідей. | Високий рівень довіри в організації, низький контроль. | **І добрий, і поганий** | Віра у **можливість удосконалення** через навчання. | Акцент на **навчанні й розвитку** (L&D), програми MBA. | **Поганий** | Підозрілість, недовіра (пуританська культура). | Акцент на **суворих процедурах відбору кадрів**; *caveat emptor* на ринку. |

2.2. Ставлення до навколишнього світу (Як я бачу світ?)

- **Питання:** Чи люди **домінують** над довкіллям, живуть із ним **в гармонії**, чи **підпорядковані** йому? Орієнтація | Характеристика | Приклади: **Домінуюче** | Людина повинна **змінювати природу** (економічне, соціальне оточення) для свого добробуту. Фраза "**Can Do**"; використання добрив, освоєння космосу, біоінженерія. | **Гармонійне** | Людина живе **у мирі з природою**, прагне рівноваги. | *Feng Shui* (вода вітру) у Китаї; фраза "**En Shah Allah**" (якщо Богові завгодно). | **Підпорядковане** | Сили природи є **неминучими**, людина пасивна, сподівається на вдачу. | Фраза "**Ayorama**" (нічого не поробиш).

2.3. Відносини між людьми (Як я ставлюся до інших людей?)

- **Питання:** Яка структура взаємин: **індивідуалізм**, **ієрархія** чи **групова орієнтація**? (Колективізм). | Орієнтація | Характеристика | Наслідки для ОП | **Індивідуалізм** | Самовизначення через **особисті досягнення**; **особистий добробут** вище групового. | Конкурентна оплата праці; особиста відповідальність. | **Групи з широкими горизонтальними зв'язками** | **Колективізм**; пріоритет добробуту групи (сім'ї, клану). | Групові премії; найм за рекомендаціями членів групи. | **Ієрархія в групах** | Відносини визначаються **статусом, посадою, рангом, віком**. | Формалізована влада; шанобливе звернення до старших.

2.4. Діяльність: Дія чи існування (Що я роблю?)

- **Питання:** Яка основна мета: зовнішні досягнення чи внутрішній розвиток? | Орієнтація | Характеристика | Приклади | **Виконання дій (Doing)** | Орієнтація на конкретні, вимірювані, зовнішні результати (achievement). | Життя, орієнтоване на кар'єрний успіх; висока активність. | **Існування (Being)** | Орієнтація на внутрішню гармонію, якість життя, самореалізацію, емоційний досвід. | "Етика хіпі", цінування часу поза роботою. | **Контроль (Controlling)** | Фокус на дотриманні правил, збереженні стабільності. | (Доповнення до моделі, не згадане у тексті, але логічне продовження).

2.5. Сприйняття часу (Як я використовую час?)

- **Питання:** Яка часова перспектива є домінуючою: **Майбутнє, Сьогодення чи Минуле?** | Орієнтація | Характеристика | Наслідки для Менеджменту | **Майбутнє** | Акцент на плануванні, інноваціях, довгострокових інвестиціях. | Бюджети на 5+ років; стратегічне мислення. | | **Сьогодення** | Акцент на гнучкості, поточних подіях, короткострокових результатах. | Короткі цикли планування; швидка адаптація. | | **Минуле** | Акцент на традиціях, досвіді, історичних прецедентах. | Повага до старшинства; використання рішень, що "завжди працювали".

2.6. Сприйняття простору (Як я використовую простір?)

- **Питання:** Як люди сприймають приватність та фізичну дистанцію: **Особистий, Змішаний чи Суспільний?** | Орієнтація | Характеристика | Наслідки для ОП | **Особистий** | Висока потреба у приватності, фізичній дистанції. | Закриті кабінети; неприйняття втручання в особистий час. | **Суспільний** | **Низька потреба у приватності**, спільні робочі зони. | *Open space*; комфортна фізична близькість під час спілкування. | **Змішаний** | Ситуаційна адаптація. | (Компромісні рішення, наприклад, "напіввідкриті" офіси).

Висновки

Міжкультурна компетентність в управлінні вимагає набагато більшого, ніж просто знання про існування культурних відмінностей. Вона ґрунтується на розумінні діалектики цінностей, ставлень та поведінки.

1. **Цінності** є не лише етичними установками, але й **конкретними управлінськими інструментами**, що визначають вибір системи оплати праці, кадрову політику та підхід до вирішення конфліктів.
2. **Атитуди** слугують "мостом" між абстрактними цінностями та видимою поведінкою на робочому місці (наприклад, **задоволення від роботи**).
3. **Модель Клюкхолна-Стродтбека** надає структурний каркас для **декодування культурної норми**, дозволяючи менеджеру очікувати й адекватно реагувати на домінуючі орієнтації суспільства (наприклад, очікувати підпорядкованої орієнтації на природу в одних і домінуючої – в інших).

Таким чином, ефективний міжнародний менеджер повинен постійно аналізувати й адаптувати свою поведінку та політику до ціннісних орієнтацій, щоб мінімізувати конфлікти та досягти максимальної організаційної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. **Adler N. J.** (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company.
2. **Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F.L.** (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
3. **Rokeach M.** (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
4. **Robbins S.** (1995). *Organizational Behavior*. 7th ed. Prentice-Hall International Editions.
5. **Hofstede, G.** (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (Для розширення контексту).
6. **Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C.** (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill. (Для розширення контексту).
7. **Колодій, С. О.** (2019). Культурна обумовленість організаційної поведінки. *Економіка та суспільство*, (20). [Електронний ресурс].
8. **Лерман Н. М.** (2018). *Міжкультурний менеджмент: навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ.
9. **Виноградчий, А. С.** (2017). Ціннісні орієнтації як фактор формування професійного світогляду майбутнього менеджера. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, (2(41)).
10. **Філіпчук В. В.** (2020). *Основи міжкультурної комунікації в управлінні: навчальний посібник*. К.: Видавництво "Освіта України".