



# Классификация деловых культур по Ф. Тромпенаарсу

Выполнили: Гузенова Надежда,  
Зиновик Ксения,  
Мишанькин Андрей,  
Насонов Андрей,  
Панкратов Максим,  
Раднаева Эржена,  
Федорова Анастасия;

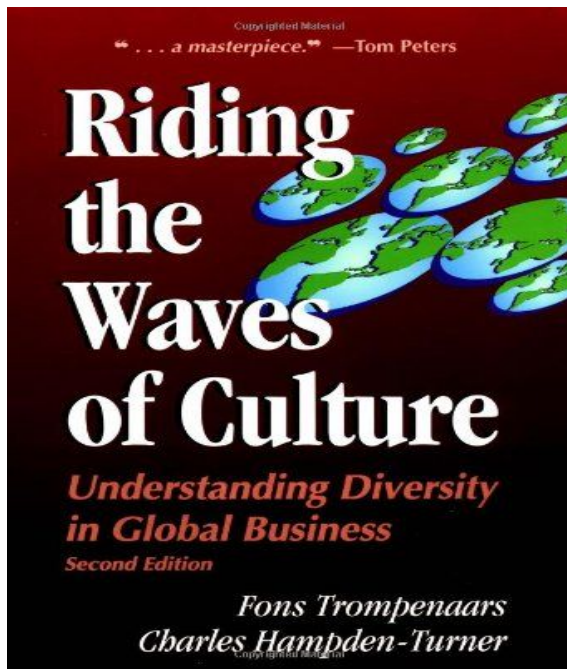
# Биография Ф. Тромпенаарса

Родился в 1953, в городе Амстердам. Голландско-французский организационный-теоретик, консультант и автор в области межкультурных коммуникации.

В 1979 году Тромпенаарс получил степень магистра экономики в свободном университете Амстердама, а в 1983 году-степень кандидата наук в Уортонской школе Пенсильванского университета за диссертацию "Организация смысла и смысл организации".



# История исследований



Фонс Тромпенаарс предложил свою модель межкультурных отличий. В своем исследовании он, также как и Льюис, анализирует влияние национально-культурных различий на менеджмент и на деловую сферу, но предлагает собственную культурологическую классификацию и методику ее оценки.

Тромпенаарс написал «На волне культуры», понимая культурное разнообразие в бизнесе. Эта книга (в третьем издании) разошлась тиражом более 120 000 экземпляров и была переведена на 16 языков

# История исследований

Исследования Ф. Тромпенаарса были выполнены на основе большого эмпирического материала, полученного в 1986—1993 гг. в ходе опросов почти 15 тыс. менеджеров из многих стран мира. Опросы проводились во время семинаров в Центре изучения международного бизнеса и его филиалах

Культуры отличаются в зависимости от того, как в обществе принято решать каждую из этих проблем. Тромпенаарс выделяет 7 основных параметров, по которым отличаются культуры



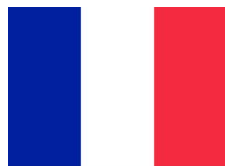
# Культуры универсальных и культуры частных истин

- Культура универсальных истин основана на правилах. Это значит, что все законы и правила одинаковы для всех, не должно быть исключений, потому что исключения ослабляют правила.
- В культуре частных истин правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми, то есть существуют частные правила и законы.

# Культуры универсальных и культуры частных истин

К культуре частных истин принадлежат страны Азии и Латинской Америки, Юго-Западная Европа, а также Россия.

Культура универсальных истин наиболее присуща англосаксонским и протестантским странам (таким как Канада, Ирландия и т. д.)



# Культуры универсальных и культуры частных истин

Восприятие того, что хорошо, а что плохо варьируется от страны к стране.

В одних культурах легче оставить пешехода в беде, чем неправильно осудить качество еды. В других культурах лучше помочь пешеходу и подставить друга.



Законно 1 — запрет на вождение в нетрезвом состоянии

Законно 2 — ограничение эмиграции

Незаконно 1 — постоянное использование телефона друга для того, чтобы не платить за международные звонки

Незаконно 2 — торговля наркотиками

# Культуры универсальных и культуры частных истин



В деловой сфере Тромпенаарс выделяет 4 аспекта, по которым культура универсальных истин отличается от культуры частных истин:

- отношение к договору
- отношение ко времени
- роль руководителя
- оценка труда и система вознаграждений





# Культуры индивидуализма и коллективизма

Влияние индивидуализма и коллективизма на деловую культуру велико. Оно находит отражение в стиле ведения переговоров, роли руководителя, методам принятия решений, мотивации и т. д.

В индивидуалистских странах, например, на переговоры обычно направляют одного – двух человек. В коллективистских странах предпочтительно проводить переговоры в больших группах (хотя зачастую члены этих групп не имеют всех необходимых полномочий). Довольно редко можно встретить японца, который приехал на переговоры один.

# Культуры индивидуализма и культуры коллективизма



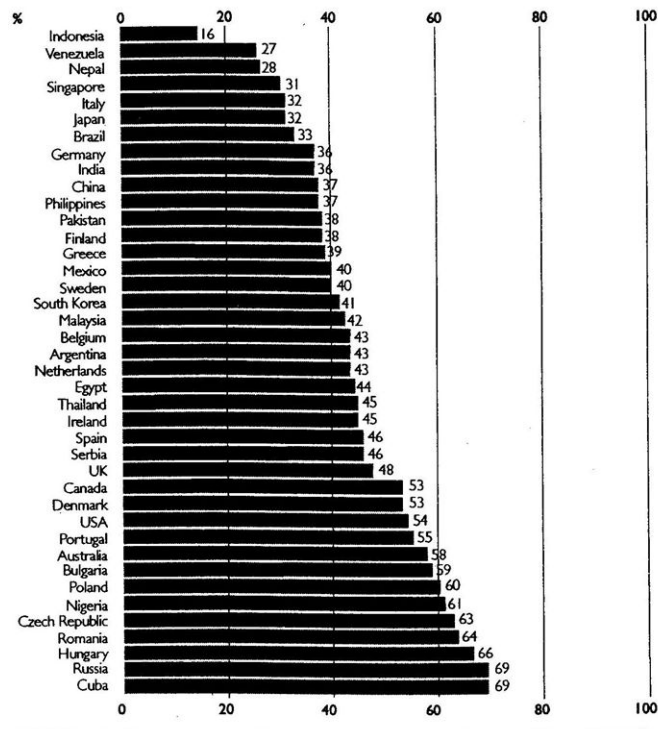
Предположим, что американец один приехал на переговоры в Таиланд.

Это отразится на его статусе, потому что тайландцы решат, что он несолидный человек – приехал без помощников, некому носить его чемодан, делать за ним заметки.

# Культуры индивидуализма и КОЛЛЕКТИВИЗМА

В машине обнаружился дефект, который произошел по вине одного из членов бригады, собиравшей машину. Ответственность за этот дефект может распределяться по-разному.

- А) Ответственность несёт тот работник, по вине которого произошел дефект. США
- Б) Ответственность несёт вся бригада». Япония





# Советы коллективистам при сотрудничестве с индивидуалистами



1. Будьте готовы к быстрым решениям и неожиданным предложениям, несогласованным с головным офисом.
2. Уполномоченное лицо полностью представляет тех, кто его послал и может принимать самостоятельные решения.
3. Позиция обычно уже выработана внутри организации до переговоров и вам трудно будет заставить уполномоченное лицо изменить её.
4. Выполнение кем-либо работы в одиночку означает, что данное лицо пользуется авторитетом в своей компании.
5. Цель – быстро выполнить порученное дело.

# Советы для индивидуалистов при сотрудничестве с коллективистами

1. Будьте терпеливы и готовы к затратам времени на согласование.
2. Уполномоченное лицо может давать только предварительное согласие и должно постоянно консультироваться с начальством.
3. Позиция вырабатывается непосредственно в процессе переговоров и вы можете добиться уступок.
4. Выполнение кем-либо работы в окружении множества помощников означает, что данное лицо имеет высокий статус в своей компании.
5. Цель – установить продолжительные взаимоотношения.



# Культуры нейтральные и культуры эмоциональные

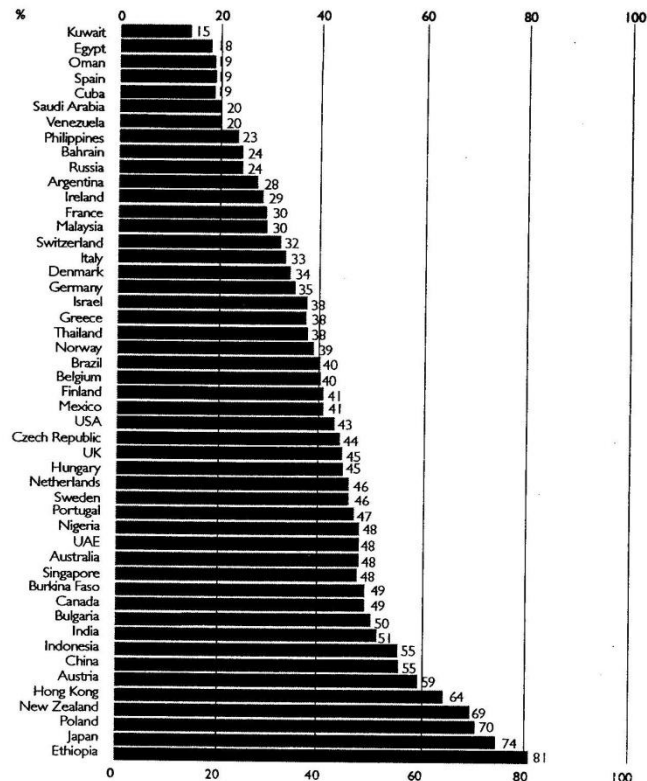
В эмоциональных культурах приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации. Такие люди громко смеются, обильно жестикулируют, хмурятся и улыбаются, обладают живой мимикой. Яркими представителями данного типа культуры являются испанцы.

В нейтральных культурах считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности, на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства. Однако это не означает, что представители данного типа культуры холодны и бесчувственны. Просто, они менее экспрессивны в выражении своих эмоций. Особенно сильно умеренность в выражении своих чувств развита в Японии и Китае.

# Культуры нейтральные и культуры эмоциональные

Тромпенаарсом было проведено такое исследование. Представителям разных стран был задан вопрос: «Если вас что-то не устраивает на работе, вы можете открыто об этом заявить?».

Как видно из таблицы, в Эфиопии и Японии эмоции жестко контролируются. Зато в Италии, Испании и Египте работники вероятнее всего дадут волю эмоциям и выразят свое недовольство.



# Культуры нейтральные и культуры эмоциональные

## РАЗЛИЧИЯ

### Представитель нейтральной культуры

1. Не показывают открыто свои мысли и чувства.
2. Могут (неожиданно) испытать напряжение в общении, что будет заметно по выражению лица и положению тела.
3. Иногда могут внезапно показать сдерживаемые эмоции.
4. В разговоре предпочитают сдержанность и самообладание.
5. Физический контакт, жесты и мимика запрещены.

### Представитель эмоциональной культуры

1. Выражают мысли и чувства вербально и невербально.
2. Открытость и эмоциональность облегчает общение
3. Эмоции не подавляют и не сдерживают, выражают их легко и страстно.
4. Любят пылкие, энергичные, оживленные разговоры.
5. Активная жестикуляция, мимика и прикосновения – атрибуты общения.



# Культуры нейтральные и культуры эмоциональные

## УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ

### Представитель нейтральной культуры

1. Избегайте вспыльчивого, экспрессивного и восторженного поведения. Это расценят, как неумение контролировать свои эмоции и несоответствие высокому статусу.
2. Если вы заранее тщательно подготовитесь, то это поможет вам не отклоняться от основной темы на посторонние.
3. Найдите такие небольшие реплики, которые показывают, доволен или недоволен человек, и усильте их значение.

### Представитель эмоциональной культуры

1. Избегайте независимого, двусмысленного и холодного поведения. Это расценят как неуважительное отношение, надменность и сдержанность в обращении.
2. Если вы примете во внимание, кто и в какой проект вложил больше сил и энергии, то, скорее всего, укрепите свою позицию.
3. Проявляйте терпимость к эмоциональным «излишества», не принуждайте сдерживать эмоции, а постарайтесь ослабить их значимость.



ТОМСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Культуры низко-контекстные и культуры высоко-контекстные

- К странам низко-контекстуальной культуры относят Северную Америку, Голландию, Скандинавские страны, Германию и т. д.
- К высоко-контекстуальным культурам относят страны Востока, Азии, Южной и Юго-Западной Европы.

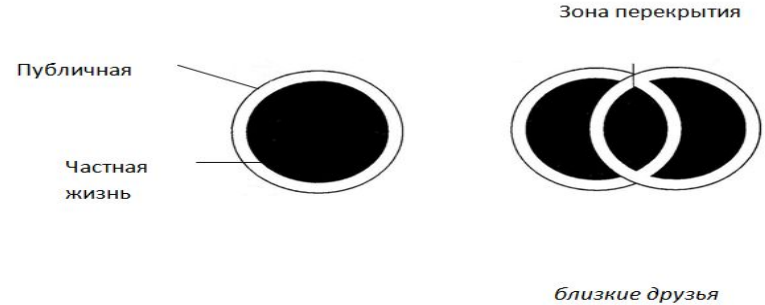


Рис. 18. Высоко-контекстные культуры [11]

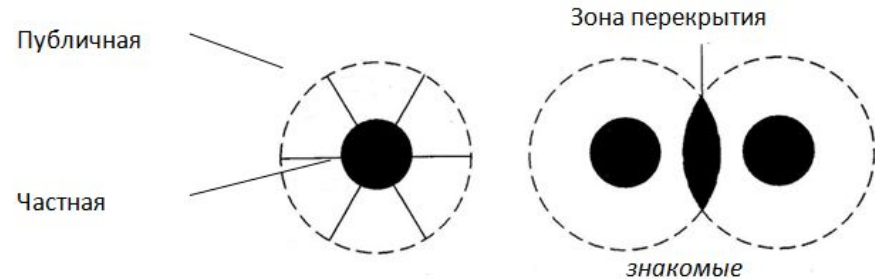
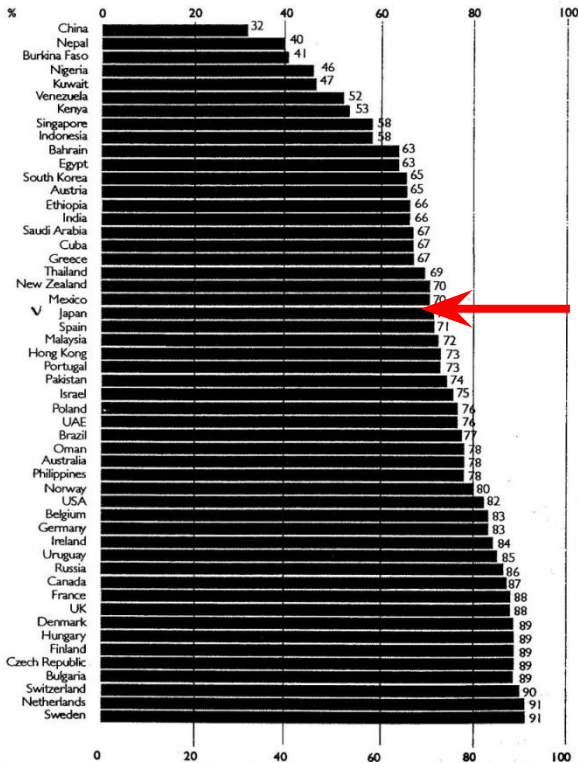


Рис. 19. Низко-контекстные культуры [11]

# Социологический опрос Тромпенаарса

ТОМСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



Ответ «А»

Начальник попросил подчиненного помочь ему в субботу и воскресенье покрасить дом. Подчиненный, которому не очень хочется это делать, обсуждает ситуацию с коллегой. Предлагается два варианта ответов:

А) Коллега: «Ты не должен красить его дом, если тебе не хочется это делать. Он твой начальник только на работе. Вне рабочего времени ты ему не подчиняешься».

Б) Подчиненный: «Несмотря на то, что мне хочется этого делать, я всё-таки пойду красить этот дом. Он мой начальник и я не могу игнорировать этот факт».

# Как вести деловые переговоры?

- Для низко-контекстных культур: сначала бизнес, затем (возможно, но не обязательно) личные взаимоотношения.
- Для высоко-контекстных культур: для начала выстраиваем личные, доверительные отношения с партнёром, затем приступаем к обсуждению дел.



Рис. 21. Выстраивание деловых отношений [11]

# Рекомендации по работе в среде высоко и низко-контекстных культур

РАЗЛИЧИЯ	
Представитель низко-контекстной культуры	Представитель высоко-контекстной культуры
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Прямой, точный, целеустремленный, любит выяснять отношения.</li><li>2. Резкий, ясный, с прозрачными намерениями.</li><li>3. Последователен и принципиален в отношениях со всеми.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Уклончивый, не любит острые ситуации.</li><li>2. Тактичный, неопределенный, труден для понимания.</li><li>3. Во взаимоотношениях ориентируется по ситуации и контексту.</li></ol>

# Рекомендации по работе в среде высоко и низко-контекстных культур

## УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ

Представители низко-контекстной культуры	Представители высоко-контекстной культуры
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент это достижение четко поставленных целей с соответствующим вознаграждением.</li> <li>2. Частная жизнь и работа это две разные вещи.</li> <li>3. Конфликтов не должно быть.</li> <li>4. Ясные, точные и детальные инструкции способствуют достижению согласия или четкому определению спорных вопросов.</li> <li>5. Доклад должен начинаться с результатов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент это постоянно совершенствующийся процесс повышения качества.</li> <li>2. Частная жизнь и работа тесно связаны друг с другом.</li> <li>3. Возможны разные обстоятельства, и все они должны быть учтены при принятии решений.</li> <li>4. Неконкретные инструкции позволяют персоналу интерпретировать их таким образом, чтобы выработать собственные подходы к делу.</li> <li>5. Доклад должен заканчиваться заключительным обзором.</li> </ol>

# Культуры ориентированные на социальное происхождение и заслуги

Фонсом Тромпенаарсом было выделено две культуры в зависимости от того, как определяется статус человека в обществе.



# Культуры ориентированные на социальное происхождение и заслуги

Для определения типа культур различных стран Ф. Тромпенаарсом был проведен социологический опрос. Участникам необходимо было оценить по пятибалльной шкале (1- абсолютно согласен, 5 – полностью не согласен) следующие утверждения:

А) Самое важное в жизни – иметь свое собственное мнение и действовать так, как ты считаешь нужным, даже если в результате вы ничего не добьетесь.

Б) Положение человека в обществе во многом зависит от статуса его семьи.



Таблица 1. Процент участников, не согласных с вариантом «А»

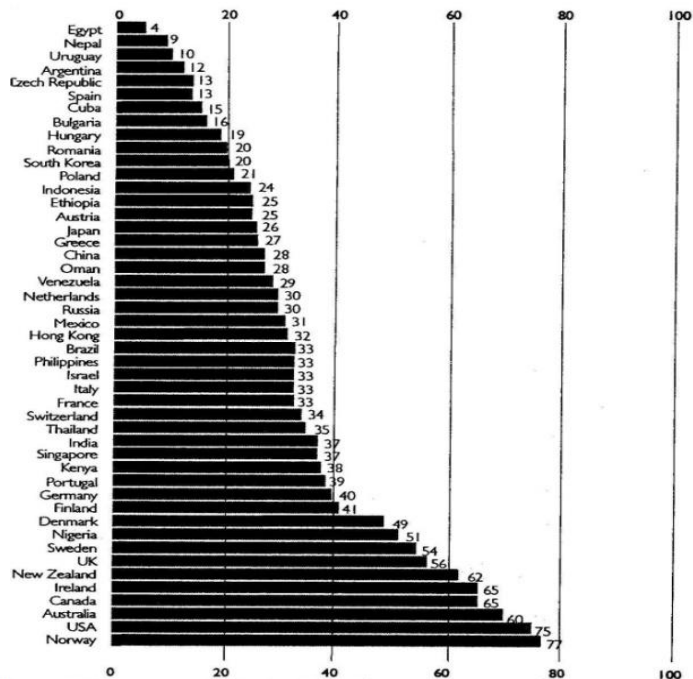
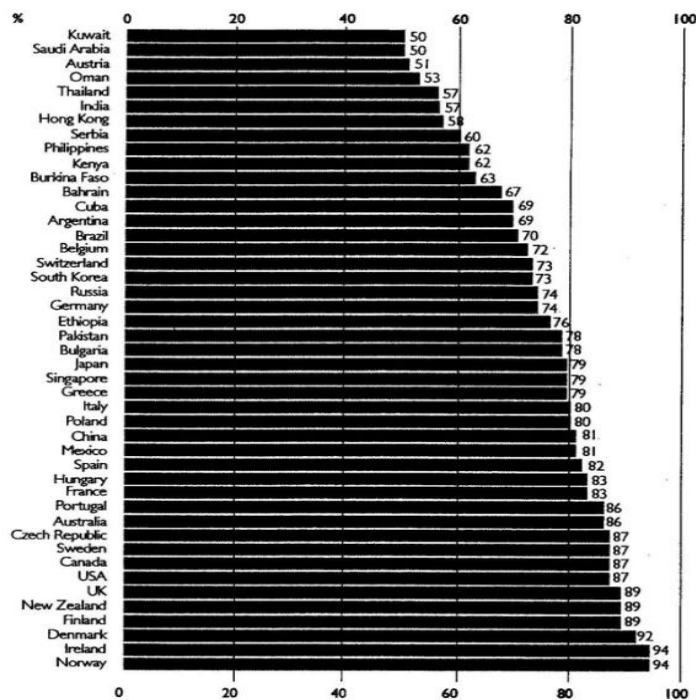


Таблица 2. Процент участников, не согласных с вариантом «Б»



# Культуры ориентированные на социальное происхождение и заслуги

Культуры, ориентированные на заслуги	
Страны	Англо-говорящие и Скандинавские
Факторы, влияющие на статус	Образование, компетентность и др.
Рекомендации к сотрудничеству с представителями культур, ориентированных на социальное происхождение	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие достаточно взрослых руководителей;</li><li>• Уважение статуса партнера;</li><li>• Применение званий и титулов и др.</li></ul>

# Культуры ориентированные на социальное происхождение и заслуги

Культуры, ориентированные на социальное происхождение	
Страны	Страны Востока, Азии и Южной Европы
Факторы, влияющие на статус	Возраст, титулы, религия и др.
Рекомендации к сотрудничеству представителями культур, ориентированных на заслуги	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие технических консультантов и знающих людей;</li><li>• Уважение знаний и заслуг партнеров;</li><li>• Применение званий и др.</li></ul>

# Культуры, по-разному относящиеся ко времени

Ф. Тромпенаарс считает важным фактором понимание времени и отношение к нему.

- последовательного
- синхронного.

В культурах с последовательным подходом время течет от прошлого к будущему, каждый момент времени уникален и неповторим, поток времени однороден, люди стремятся делать одно дело в каждый данный промежуток времени, точно соблюдают назначенное время деловых встреч, предпочитают строго следовать разработанному плану. К таким странам относится США.



# Культуры, по-разному относящиеся ко времени

Синхронный подход основан на концепции временных циклов: все рано или поздно повторяется, всегда есть шанс закончить дело. Представители культур с синхронным подходом, делают несколько дел одновременно, время деловых встреч назначается приблизительно и может быть изменено в зависимости от обстоятельств.

Мексиканцы придерживаются синхронного подхода и стремятся быть более гибкими. В планах они оставляют резервы времени для внезапных отвлечений.

Французы при планировании также часто не фиксируют точно время достижения той или иной цели, резервируют другие подконтрольные им ресурсы.

Как подчеркивает Ф. Тромпенаарс, французы и мексиканцы считают важным достижение цели, а не следование определенному пути к ней.



# Культуры, по-разному относящиеся ко времени

Другим моментом, дифференцирующим культуры и связанным со временем, является ориентация на прошлое/настоящее или на будущее. В США, Италии и Германии будущее важнее прошлого и настоящего, а в Венесуэле, Индонезии и Испании люди в большей мере ориентируются на то, что есть. Во Франции же все три временных периода примерно одинаково важны при принятии деловых решений.





# Культуры, по-разному относящиеся к природе

Два вида отношений к природе по Тромпенаарсу:

- природа полностью контролируется человеком;
- человек является частью природы и должен жить в соответствии с ее законами.



# Культуры, по-разному относящиеся к природе

Также существует два вида менеджеров – те, которые действуют, руководствуясь собственными взглядами, и те, которые ориентируются на мнение окружающих.

В первом случае для достижения целей используются все доступные средства, во втором – уделяется внимание сохранению гармонии с природой, большую роль играет компромисс.

Преимущества параметра	Недостатки параметра
Уделяется внимание природе	Невысокий интерес с точки зрения международного менеджмента
Интерес к параметру с точки зрения экологии	Не затрагиваются отношения между людьми



Пример первого типа отношений к природе:

- США – неконтролируемое, всеобъемлющее потребление и использование различных ресурсов.



Пример второго типа отношения к природе:

- Норвегия – бережное отношение к природе, «Человек часть природы».



Спасибо за внимание!

