

**Симонова Л.М.**

**д.э.н., заведующий кафедрой Мировой экономики и  
международного бизнеса Тюменского госуниверситета**

**Социальное проектирование:  
мультикультурализм и управление  
разнообразием**

# Тема 1.

- КОНЦЕПЦИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

# Закон необходимого разнообразия и социальное проектирование

- Основной принцип достижения управляемости был сформулирован кибернетиком и психологом Р. Эшби и назван **законом необходимого разнообразия**. Он гласит: разнообразие (сложность) управляющего субъекта должно быть не меньше разнообразия (сложности) управляемого объекта.
- Но разнообразие среды всегда существенно выше разнообразия внутренних технологических и управленческих операций. Однако закон работает на практике, поскольку менеджмент может принимать решения, "сужающие" разнообразие среды и "расширяющие" возможности воздействия на нее:
- "сужение" разнообразия осуществляется за счет умения структурировать информацию, систематизировать ее, подмечать закономерности и классифицировать ситуации, чтобы затем разработать решения уже для ограниченного количества ситуаций;
- "расширение" возможностей субъекта управления осуществляется за счет его умения запустить процессы *самоорганизации*, обеспечивающие вариативность реакций на внешнее воздействие.
- проблемы управления культурным многообразием:  
на основании результатов исследования «Трансатлантические тенденции: Иммиграция», проведенного в 2012 году, проблема иммиграции в таких странах как Германия, Великобритания и Франция стояла третьей по значимости проблемой, волнующей население, после экономического кризиса и безработицы

(Transatlantic trends: Immigration. 2012. [Электронный ресурс]. – URL: <http://translate.yandex.ru/translate?srv=yasearch&url=http%3A%2F%2Ftrends.gmfus.org%2Fimmigration%2Fkey-findings%2F&lang=en-ru&ui=ru>)

## Определение термина «культурное многообразие»

- «культурное разнообразие проявляется в неповторимости и многообразии особенностей, присущих группам и сообществам, составляющим человечество. Будучи источником обменов, новаторства и творчества, культурное разнообразие так же необходимо для человечества, как биоразнообразие для живой природы. В этом смысле оно является общим достоянием человечества и должно быть признано и закреплено в интересах нынешнего и будущих поколений» (Всеобщая декларация ЮНЕСКО)
- «Культурное разнообразие - это не только и не столько этническое разнообразие. Это разнообразие жизненных стилей, культурных ориентаций и культурных тенденций. Культурный плюрализм состоит не в параллельном существовании автономных «идентичностей», а в их взаимодействии, что предполагает как их взаимное проникновение, так и взаимную трансформацию» (Малахов В. Зачем России мультикультурализм? [Электронный ресурс]. – <http://www.demoscope.ru/weekly/2004/0151/analit04.php>)
- Вывод: если выработать грамотную политику управления культурным многообразием, то культурное многообразие станет активом

# Понятие «культурного шока»

- *культурный шок* – дезориентация относительно того, как вести себя в незнакомой среде, поскольку привычные для ежедневной жизни культурные нормы не работают.

По Обергу, культурный шок проходит следующие 4 стадии:

- «медовый месяц» - чувство восхищения, туристического восторга, позитивных ожиданий от необычной национальной культуры;
- Раздражение и ненависть – культурные различия трансформируются в серьезные проблемы у себя дома, на работе, в бытовой жизни;
- Постепенное приспособление – период «восстановления» иностранца в чужой среде, обретения им способности понимать и предугадывать нужные нормы и правила поведения, использовать иностранный язык в ежедневном общении и, обобщенно говоря, способность «принять» эту новую жизнь;
- ЭФФЕКТИВНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ
- *Бикультуризм* – способность признать и принять местных обитателей, а также эффективно взаимодействовать и функционировать в двух культурах одновременно

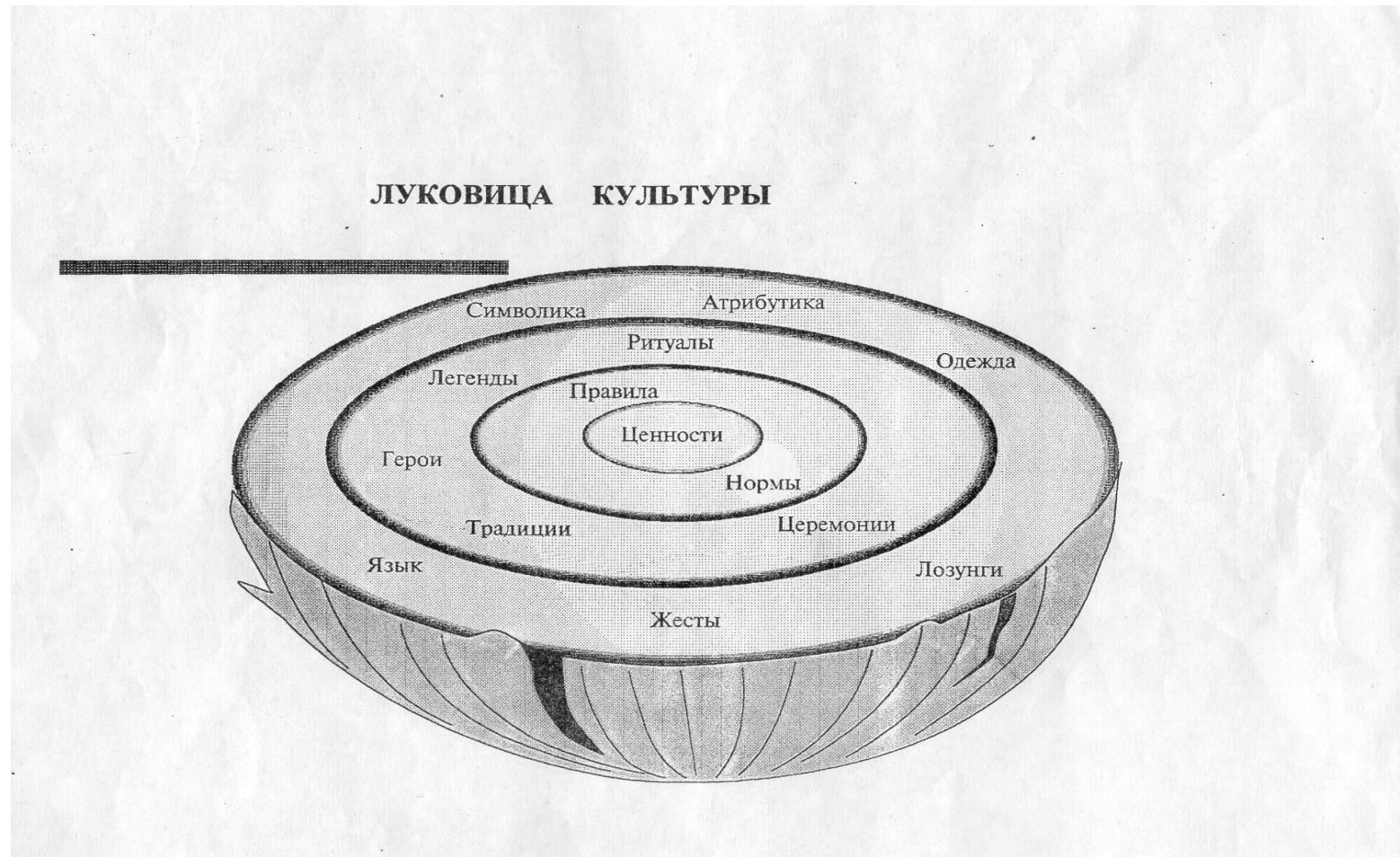
# Определение понятия культура

- **национальная культура** – это совокупность базовых ценностей, поведенческих ориентаций и норм, традиций и стереотипов, принятых в данной стране и разделяемых ее людьми

*принципиальными* моментами в определении культуры являются следующие:

1. Культура базируется на системе ценностей.
2. Культура не является внутренне присущей для каждого индивидуума, она передается от поколения к поколению, усваивается в течение всей жизни и, наконец, ей научаются.
3. Она воздействует на поведение членов группы единообразным и предсказуемым образом.
4. Для каждой группы характерна своя культура, которая отличает ее от других групп

# Аллегорическое представление культуры. Содержание понятия



# Зависимость между культурой и поведением

- *Социальные нормы* представляют стандартизированный образ действий и поведения и могут закрепляться как на формальном уровне (в виде законов, нормативных актов, предписаний и указаний), так и неформально, принимая форму “социального контроля”
- *Ценности* - ключевая переменная культуры, передаваемая индивидууму через определенные социальные институты (церковь, школу, семью и т.п.), переносимая из поколения в поколение и сохраняющая преемственность



# Ценности личности по Рокичу

Базовые ценности	Инструментальные ценности
1. Комфортная жизнь	Амбициозность
2. Интересная жизнь	Широта мышления
3. Ощущение достижения	Развитие способностей
4. Мир во всем мире	Легкий нрав
5. Стремление к красоте	Любовь к чистоте
6. Равенство	Мужество
7. Безопасность семьи	Стремление поощрять
8. Свобода	Готовность прийти на помощь
9. Счастье	Честность
10. Внутренняя гармония	Воображение
11. Любовь	Независимость
12. Уверенность в завтрашнем дне	Интеллект
13. Удовольствие	Логика мышления
14. Спасение души	Способность любить
15. Самоуважение	Покорность
16. Общественное признание	Вежливость
17. Настоящая дружба	Ответственность
18. Мудрость	Самоконтроль

# Различия в отношении к деньгам как к базовой или инструментальной ценности

## *Иллюстративный мини-кейс: Деньги и нации*

Психологи нескольких стран проводили исследования денежных национальных особенностей. Выяснили много интересных моментов. И, в частности, такую деталь: чем беднее страна, тем у нее крупнее купюра.

- На Востоке дети с раннего возраста вовлечены в денежные отношения. Поэтому там все разговоры происходят только через призму денег. Здесь есть такая особенность: своим всегда делают огромные скидки, а наживаются на чужих. У них выгодно иметь как можно больше друзей, налаживать связи. Поэтому восточные люди такие общительные и так щедро принимают гостей. Ведь в будущем это может вылиться в хорошие бонусы.
- В Европе, наоборот, гость уходит полуголодный, а в ресторане еще и платит за себя. Там главная мотивация зарабатывания денег - все в дом, семью. Все индивидуалисты; но при этом очень развита благотворительность.
- У японцев скупердяйски копят на пенсию, чтобы потом поехать путешествовать. А у наших соседей-белорусов особенность - прятать деньги, чтобы не завидовали.
- В России отношение к деньгам самое легкое, тратят у нас лихо и часто на всякую ерунду. Есть генетическая память: скорее надо потратить, иначе отберут.
- Западная система ценностей ориентирована на богатство. Чем больше в стране людей, реально стремящихся быть богатыми и счастливыми, тем богаче и счастливее страна в целом. А теперь насчет оговорки «реально». Потому что в нашей стране, например, выявлена четкая тенденция: говорить одно, а делать прямо противоположное. Спроси любого: «Хочешь ли ты быть богатым и счастливым?» Все скажут: «Еще бы!» Но посмотришь на то, как себя ведет, и окажется, делает все, лишь бы только избежать и богатства, и счастья. А мешают национальные установки. Большинство установок, связанных с деньгами, в России негативны.
- Источник: Комсомольская правда, 4-11 марта 2010, с.14

# Культура как айсберг

## ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ: «поверхностные» и «глубинные»



Айсберг как образ национальной культуры

# Приоритеты в системе ценностей американской, японской и арабской культур

	АМЕРИКАНСКАЯ	ЯПОНСКАЯ	АРАБСКАЯ
1.	Свобода	Принадлежность	Безопасность семьи
1.	Независимость	Групповая гармония	Гармония в семье
1.	Уверенность в себе	Коллективизм	Следование наставлениям старших
1.	Равенство	Возраст/ старшинство	Возраст
1.	Индивидуализм	Групповой консенсус	Авторитет
1.	Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс
1.	Эффективность	Качество	Преданность
1.	Время	Терпение	Исключительное терпение
1.	Прямота	Опосредованность отношений	Опосредованность отношений
1.	Открытость	Посредничество	Гостеприимство
1.	Агрессивность	Межличностные отношения	Дружба
1.	Неформальность отношений	Иерархия	Формализм
1.	Ориентация на будущее	Преимственность	Прошлое и настоящее
1.	Готовность к риску	Консервативность	Религиозная вера
1.	Креативность	Информация	Традиция
1.	Личные достижения	Групповые достижения	Социальное признание
1.	Успех	Успех	Репутация
1.	Деньги	Взаимоотношения	Дружба
1.	Материальный достаток	Гармония с природой	Принадлежность
1.	Приватность	Связи	Родственные связи

# Шесть базовых ценностных ориентации по Клукхону и Стродтбеку

Направления ценностных ориентаций	Вариации
Отношение к природе человека	хорошая (изменяемая/ неизменная) смешанная (хорошая/ плохая) плохая (изменяемая/ неизменная)
Отношение к природе	доминирование гармония с природой подчинение
Отношение к другим людям	линейное (иерархичное) коллективистское индивидуалистское
Способ человеческой деятельности	активное действие существование (созерцание) сочетание действия с созерцанием
Отношение ко времени	устремленность в будущее пребывание в настоящем погруженность в прошлое
Восприятие пространства	личное общее смешанное

# Культурные переменные и их вариации в разных культурах

## (по Г.Лэйн и Дж.Дистефано)

Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Вера о природе человека	Человек - изначально "плохой"	Человек - изначально "нейтральный"	Человек - изначально "хороший"
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен процесс	В работе важен результат
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Ориентация в социальном пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

# Вариации переменной “вера о природе человека” в разных организационных культурах

Характеристики	Возможные вариации		
Система контроля	Жесткая, основанная на подозрительности	Умеренная, основанная на опыте	Гибкая, основанная на информации
Стиль управления	Автократическое прямое руководство	Умеренное консультативное руководство	Демократическое участие в управлении
Организационный климат	Противостояние, заключение контракта	Компромисс, уступки	Сотрудничество, неформальные связи

# Сравнение японского и западноевропейского менталитетов на основе религиозных верований (по С. Иошимури)

Параметры для сравнения	Японцы	Западноевропейцы
Понимание мира (универсума)	монизм	дуализм
Способ его восприятия	интуитивно	смысловой анализ (логика)
Отношение к природе	слияние, идентификация	доминирование
Отношение к судьбе	покорность судьбе, стойкость	вызов и преодоление
Детерминанты и тип поведения	приспособление к окружающей ситуации, группизм	теоретические принципы и учения, индивидуализм
Критерии оценки	этические установки личности	интеллектуальные или функциональные способности
Социальные отношения: - межличностные - организационные	идентификация, гармония, компромисс; симбиоз	конкуренция, конфронтация, критика; противостояние сосуществование
Характеристика организаций	закрытость, стабильность	открытость, нестабильность



# Модель организации типа “Z” Оучи

Культурные переменные	Их вариации в японских компаниях “X”	Их вариации в американских компаниях “У”	Характеристики компании типа “Z”
Характер найма	Пожизненный	Кратковременный	Долговременный
Оценка работы	Качественные измерители	Количественные измерители	Качественные Измерители
Характер карьеры и продвижения	Широкоспециализированная, медленное	Узкоспециализированная, быстрое	Умеренноспециализированная, медленное
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный	Косвенный и Неформальный
Принятие решений	Групповое, на основе консенсуса	Индивидуальное	Групповое, на основе консенсуса
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Ограниченный	Широкий

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**