

# Этика служебного поведения

к.с.н., доцент кафедры ЭУ  
**Масилова Марина Григорьевна**

# Социально-культурные детерминанты коммуникации

Тема 6

**Цель данной лекции** – понять, как культура влияет на коммуникацию, освоить ключевые модели культурных различий и научиться применять принципы межкультурной компетентности для успешного и этичного взаимодействия

«Мир разный –  
общаемся успешно!»

# Культура как система координат



## Культура

- это система разделяемых группой людей ценностей, верований, норм, традиций, обычаев, символов и моделей поведения, которая:
- ✓ формирует их идентичность и принадлежность,
- ✓ определяет, что считается «правильным», «желательным», «нормальным»,
- ✓ влияет на восприятие мира, мышление и действия,
- ✓ передается из поколения в поколение через обучение и социализацию.

# Влияние культуры на коммуникацию

## Культура определяет:

- Что мы говорим  
(и о чем молчим)
- Приемлемые темы, уровень прямолинейности, использование контекста

## Что мы не говорим (невербалика)

значение жестов, мимики, дистанции, прикосновений, взгляда, отношения ко времени

## Как мы говорим

тон, громкость, темп, стиль аргументации

## Как мы интерпретируем

наш "культурный фильтр" придает смысл полученным сигналам

## Из википедии:

**Герт Хофстеде** (1928-2020)

нидерландский социолог, предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов на основе исследований. Он сравнил ответы на один и тот же опрос 117 тысяч сотрудников из 50 стран.

Вошел в двадцатку наиболее влиятельных интеллектуалов в сфере бизнеса. Г.Хофстеде являлся почётным доктором семи европейских университетов.





# Ключевые измерения культурных различий



# 1 Дистанция власти (Power Distance Index – PDI)

**Суть:** степень иерархии и распределения власти

## Высокая PDI

(Россия, Китай, арабские страны, Латинская Америка)

- Иерархия строгая и очевидная.
- Подчиненные ожидают четких указаний, редко оспаривают решения начальства.
- Уважение к статусу и возрасту крайне важно.

**Коммуникация:** Вертикальная, формальная. Критика начальства в лицо недопустима. Обращение по должности/имени-отчеству. Важность статусных символов.

## Низкая PDI

(Скандинавия, Германия, Израиль, США, Великобритания)

- Иерархия уплощенная, власть основана на компетенции.
- Подчиненные могут открыто обсуждать решения с руководителем.
- Ожидается равенство в общении.

**Коммуникация:** Более горизонтальная, неформальная. Допустимо обсуждение и несогласие. Обращение по имени.



## 2 Индивидуализм / коллективизм (IDV)

**Суть:** степень, в которой люди интегрированы в группы и степень приоритета личных целей над групповыми

### Индивидуализм

(США, Австралия, Великобритания, Нидерланды)

- "Я"-сознание. Личная инициатива, ответственность, достижения
- Личные права, свобода, приватность
- Отношения более инструментальны

**Коммуникация:** Прямая, ориентированная на задачу, отстаивание личной позиции. Акцент на "я". Ценность ясности и откровенности

### Коллективизм

(Россия, Китай, Япония, Корея, страны Латинской Америки)

- "Мы"- сознание. Групповая гармония, лояльность, взаимозависимость.
- Благополучие группы важнее личного.
- Четкое разделение на "своих" и "чужих"

**Коммуникация:** Непрямая, ориентированная на отношения. Акцент на "мы". Важность контекста и невербальных сигналов. Гармония важнее правды.

### 3 Достижение/забота (Masculinity / Femininity - MAS)

**Суть:** Распределение эмоциональных ролей между полами и приоритеты в обществе

#### Мужская культура

(Япония, Италия, Мексика, Германия, Великобритания)

- Ценятся амбиции, конкуренция, решительность, успех, карьера.
- Разделение гендерных ролей выражено сильнее.

**Коммуникация:** Напористая, прямая, конкурентная. Акцент на результатах, цифрах, победах. Решение конфликтов через силу/соперничество

#### Женская культура

(Скандинавия, Нидерланды, Франция, Таиланд, Португалия)

- Ценятся сотрудничество, скромность, забота о слабых, качество жизни, баланс работа/личная жизнь.
- Гендерные роли более гибкие.

**Коммуникация:** Сотрудничающая, косвенная, скромная. Акцент на процессе, консенсусе, благополучии людей. Решение конфликтов через компромисс/переговоры.

## 4 Избегание неопределенности (UAI)

**Суть:** степень, в которой члены культуры чувствуют угрозу от неопределенных, незнакомых ситуаций и стараются их избегать (либерализм – консерватизм)

### Высокое UAI

(Россия, Япония, Франция, страны Латинской Америки, Южная Корея)

- Стремление к структуре, правилам, формализации.
- Нетерпимость к двусмысленности, отклонениям от нормы.
- Сильный стресс в непредсказуемых ситуациях.

**Коммуникация:** Предпочитают детальные инструкции, четкие планы. Могут быть многословны, чтобы избежать неясности. Важность экспертного мнения.

### Низкое UAI

(Скандинавия, США, Сингапур, Ирландия, Великобритания)

- Толерантность к неопределенности, гибкость, принятие риска.
- Меньше формальных правил, больше импровизации.
- Комфорт с двусмысленностью.

**Коммуникация:** Лаконичная, допускающая неопределенность. Больше открытых вопросов. Гибкость в обсуждении. Легче воспринимают изменения.

## 5 Долгосрочная / краткосрочная ориентация (Long-Term / Short-Term Orientation - LTO)

**Суть:** Временная перспектива общества: ориентация на будущее (LTO), ориентация на прошлое и настоящее (STO)

### Долгосрочная ориентация

(Китай, Япония, Южная Корея, Германия)

- Ценности: Настойчивость, бережливость, стыд как регулятор, адаптивность.
- Фокус на долгосрочных целях, инвестициях в будущее

**Коммуникация:** Стратегическая, терпеливая, прагматичная. Важность построения долгосрочных отношений для дела

### Краткосрочная ориентация

(США, Великобритания, Австралия, страны Африки, Россия)

- Ценности: уважение традиций, выполнение социальных обязательств, защита "лица", абсолютные истины.
- Фокус на быстрых результатах, настоящем.

**Коммуникация:** Ориентированная на быстрый результат, уважение к традициям и статусу. Важность немедленной отдачи

# Вербальная коммуникация в межкультурном контексте



# 1 Прямая / непрямая культура вербальной коммуникации

## С низким контекстом Low-context

(США, Германия, Швейцария, Скандинавия)

- Информация передается преимущественно вербально, явно и прямо
- Слова воспринимаются буквально. "Да" значит "да".
- Ценят ясность, точность, лаконичность. "Говори, что думаешь".

**Пример:** Прямой отказ: "Нет, это невозможно"

## С высоким контекстом High-context

(Россия, Япония, Китай, арабские страны, Франция)

- Большая часть информации скрыта в контексте: отношениях, ситуации, невербалике, истории взаимодействий.
- Слова воспринимаются с учетом подтекста. "Да" может означать "может быть".
- Ценят дипломатичность, сохранение лица, гармонию. "Читай между строк".

**Пример:** Косвенный отказ: "Это очень интересное предложение, мы обязательно его рассмотрим" (что часто означает "нет")



## 2 Стил ь аргументации вербальной коммуникации

### Линейный (Западный)

Последовательное изложение фактов, логических цепочек (A->B->C->Вывод)

### Круговой (Восточный, Российский)

Рассмотрение проблемы со всех сторон, учет истории, отношений, возможных последствий. Часто вывод подразумевается или следует в конце.

### Табуированные темы

Различаются кардинально (религия, политика, доход, семейное положение, возраст).

# Средства выразительности деловой речи

вербальные

30%

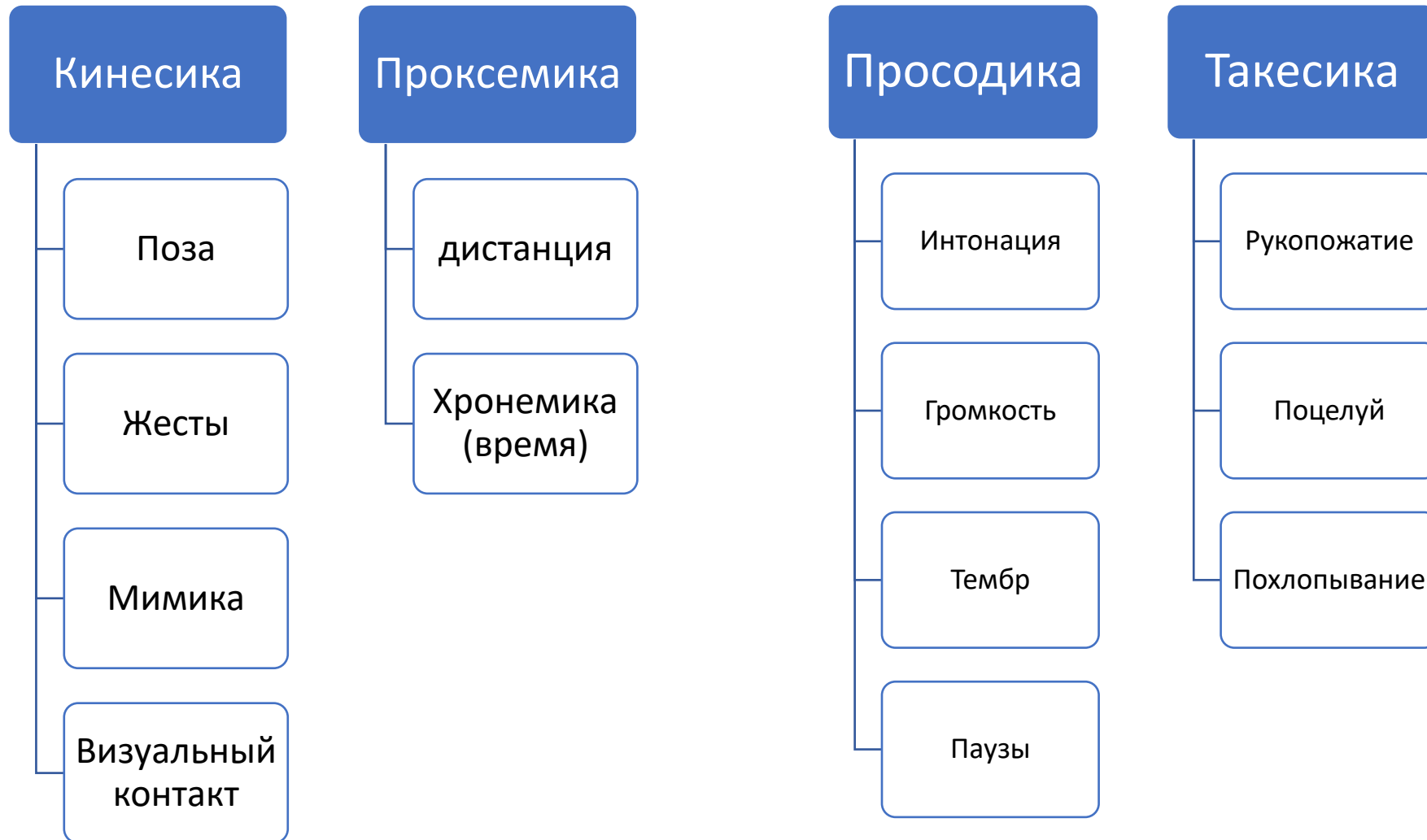


невербальные

70%



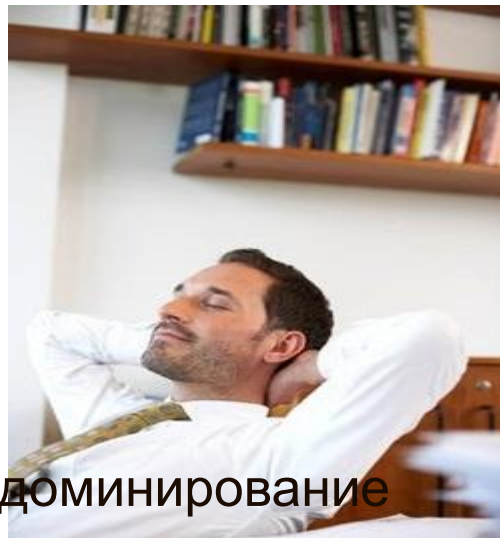
# Невербальная коммуникация: язык без слов



# примеры



Раздумья,  
сомнения



доминирование



неуверенность



симпатия



скука



а



Поддерживайте зрительный контакт 60-70% времени разговора



# Принципы эффективной межкультурной коммуникации

## 1. Осознанность и уважение

- Признавать существование и значимость культурных различий
- Проявлять уважение к культурным нормам, ценностям и традициям других людей

## 2. Знание и изучение

- Изучать базовые культурные нормы различных групп
- Знать особенности коммуникации (вербальной и невербальной) этих культур

## 3. Эмпатия и открытость

- Стараться понять мир с точки зрения другого человека
- Подходить к взаимодействию без предубеждений и готовностью учиться

## 4. Гибкость и адаптивность

- Адаптировать свой стиль коммуникации к культурному контексту собеседника
- Быть готовым к недопониманию и воспринимать его как возможность для прояснения, а не конфликта



# Принципы эффективной межкультурной коммуникации

## 5. Наблюдательность и внимание к контексту

- Внимательно наблюдать за вербальными и невербальными сигналами собеседника
- Учитывать контекст (High-context -/ Low-context): что действительно имеется в виду

## 6. Ясность и проверка понимания

- Говорить четко и ясно, избегать сленга, сложного бюрократического языка
- Активно проверять понимание: "Правильно ли я понял, что...?"

## 7. Терпение и отсутствие поспешных суждений

- Проявлять терпение при общении, особенно если есть языковой или культурный барьер.
- Не делать поспешных выводов о человеке на основе его культурных особенностей (избегать стереотипов!)

## Заключение

Коммуникация как мост культур!

Понимание социально-культурных детерминант коммуникации – не роскошь, а необходимость для современного государственного служащего. Это ключ к:

- Эффективному выполнению обязанностей: пониманию и удовлетворению потребностей граждан.
- Предотвращению конфликтов и недопонимания: с гражданами и коллегами.
- Построению доверия и авторитета: как представителя власти.
- Укреплению единства: в многонациональной стране.
- Соблюдению этических принципов: уважения, беспристрастности, корректности.

# Дом. задание

- 1) Придумайте примеры различий коммуникации, например, в еде и застольях в разных регионах России, странах СНГ.
- 2) Повторите 5 измерений Хофстеде (слайды 8-12).
- 3) Подготовьте интерактивы:
  - ✓ Фото/видео жестов для угадывания
  - ✓ Список фраз для определения High/Low Context.
  - ✓ Вопросы для голосования

