

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2022. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.15>

УДК 331.101.38:331.2

Г. І. Мисак,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет
імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>

З. Л. Бандура,

*к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту, Львівський національний університет
імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9922-9072>

Я. Я. Шпарик,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет
імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-1701>

КУЛЬТУРИ ВИСОКОГО ТА НИЗЬКОГО КОНТЕКСТУ

H. Mysak,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan
Franko National University of Lviv*

Z. Bandyra,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit,
Ivan Franko National University of Lviv*

Ya. Shparyk,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan
Franko National University of Lviv*

HIGH AND LOW CONTEXT CULTURES

У даній статті розглянуто та розкрито ключові аспекти «культури», зроблено оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку даного поняття. Об'єктом дослідження є категорії особливості та аспекти культури. Під час аналізу встановлено, що деякі дослідники розглядають «культуру» як пільну, колективну систему значень, яка диктує те, на що звертають увагу групи людей та визначає відчуття світу, сприйняття самого себе й організацію самого життя; як явище релятивне, не буває абсолютної культури, різні культури відчують світ по-іншому й мають різні способи поведінки, і не існує стандартного набору властивостей, на підставі яких одну групу можна вважати якісно переважаючою, чи нижчою стосовно іншої групи; як явище набуте із соціального навколишнього середовища, а не передається генетично; як явище групове. Культура – це колективне явище, що визначає цінності й значення, спільні для всіх членів групи. До особливостей культури відносять: є не лише національна культура, але й професійна; кожне покоління прагне кинути виклик культурі своїх батьків; даючи визначення поняттю «культура», ми маємо на увазі певні характеристики, яким відповідає більшість людей.

Розглянуто також аспекти культури. Перспективним здається погляд на аспекти культури відповідно до книги Ерін Меєр «Культурна мапа» (Erin Meyer «The Culture Map»), де виділено наступні аспекти: комунікація, оцінка, переконання, управління, ухвалення рішень, довіра, незгода, планування.

In this article, the key aspects of «culture» are considered and revealed, an assessment of the current state and trends in the development of this concept is made. The object of research is the categories of features and aspects of culture. During the analysis, it was found that some researchers consider «culture» as a complete, collective system of values that dictates what groups of people pay attention to and determines the sense of the world, the perception of oneself, and the organization of life itself; as a relative phenomenon, there is no absolute culture, different cultures experience the world differently and have different ways of behaving, and there is no standard set of properties on the basis of which one group can be considered qualitatively superior or inferior to another group; as a phenomenon acquired from

the social environment, and not transmitted genetically; as a group phenomenon. Culture is a collective phenomenon that defines values and meanings common to all members of a group. The peculiarities of culture include: there is not only national culture, but also professional culture; each generation seeks to challenge the culture of its parents; When we define culture, we mean certain characteristics that most people share.

Aspects of culture are also considered. It seems promising to look at aspects of culture according to Erin Meyer's book «The Culture Map» (Erin Meyer «The Culture Map»), where the following aspects are highlighted: communication, evaluation, persuasion, management, decision-making, trust, disagreement, planning.

Today it is very difficult to imagine one's life without already existing national cultures. Questions of defining the essence, features and aspects of culture are becoming relevant today. Culture is interpreted as those deep, universally accepted unspoken experiences common to representatives of a given culture, which they transmit unconsciously and which form the background against which all other events are evaluated. However, some researchers believe that the term «culture» should be called the consistent, acquired, common ideas of a group of people about life, which determine the degree of importance of this or that phenomenon, which provide an attitude to what is appropriate and dictates behavior.

Issues of thorough study of positive and negative features and aspects of culture remain relevant.

Many scientists and practitioners were engaged in research related to the cultures of different countries, among whom we single out Pochebut L., Shane E., Dahl S. and others. However, the complex processes that take place in modern conditions require, in our opinion, deepening of knowledge on theoretical and practical issues of research of cultures of high and low context.

Ключові слова: *культура; особливості культури; аспекти культури; високий контекст; низький контекст.*

Keywords: *culture; peculiarities of culture; aspects of culture; high context; low context.*

Постановка проблеми. Сьогодні дуже важко уявити своє життя без вже існуючих національних культур. Актуальними сьогодні стають питання визначення суті, особливостей та аспектів культури. Культуру трактують як ті глибокі, загальноприйняті невисловлені переживання, спільні для представників даної культури, які вони передають несвідомо і які формують тло, щодо якого оцінюються всі інші події. Однак, деякі дослідники вважають, що термін «культура» варто назвати послідовні, надбані, спільні уявлення групи людей про життя, що визначають ступінь важливості того чи іншого явища, що забезпечують ставлення до того, що є доречним і диктує поведінку.

Актуальними залишаються питання ґрунтовного вивчення позитивних та негативних особливостей та аспектів культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями, пов'язаними з культурами різних країн займалися багато науковців і практиків, серед яких виділяємо Почебут Л. [1], Шейн Є. [2], Dahl S. [3] та інші. Проте, складні процеси, які відбуваються в сучасних умовах, вимагають, на наше переконання, поглиблення знань з теоретичних та практичних питань дослідження культур високого та низького контексту.

Постановка завдання. З огляду на це, основною метою написання статті є здійснення аналізу сучасного стану розвитку культур високого та низького контексту та виявлення основних чинників їх формування з метою їх врахування при формуванні ефективних тенденцій на сучасному етапі та перспектив подальшого розвитку.

Методи дослідження. Теоретичним та методичним підґрунтям проведення дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, системний і комплексний підходи до вивчення суспільних явищ і процесів. У процесі наукового дослідження використовували загальноекономічні та специфічні методи, зокрема, абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень результатів дослідження та формулювання висновків); статистичного дослідження, соціологічні методи, а також аналіз і синтез та інші наукові методи дослідження.

Виклад основного матеріалу. Культура – це послідовні, надбані, спільні

уявлення групи людей про життя, що визначають ступінь важливості того чи іншого явища, що забезпечують ставлення до того, що є доречним і диктує поведінку. Варто виділити, на наше переконання, наступні особливості культури:

1. Є не лише національна культура, але й професійна. Скажімо, є українська культура, але також і культура сфери ІТ, фармацевтики, агросектору тощо.

2. Кожне покоління прагне кинути виклик культурі своїх батьків, проте, на наше переконання, навіть якщо хтось вважає, що не відповідає типовому культурному профілю своєї країни, у стресових ситуаціях ця людина може легко повернутися до своєї оригінальної культури, бо вона «вшита в її ідентичність».

3. Даючи визначення поняттю «культура», ми маємо на увазі певні характеристики, яким відповідає більшість людей. Але завжди знайдуться такі, які є поза загальною тенденцією.

На нашу думку, варто виділити вісім аспектів культури відповідно до книги Ерін Меєр «Культурна мапа» (Erin Meyer «The Culture Map»): комунікація, оцінка, переконання, управління, ухвалення рішень, довіра, незгода, планування. Усі ці аспекти відображають як ми співпрацюємо з людьми, які обіймають інше місце на культурній мапі. Розглянемо детальніше вказані аспекти культури.



Меєр визначає два комунікаційні стилі — з низьким і високим контекстом.

Низький контекст. Комунікацію вважають успішною, якщо вона точна, проста і зрозуміла. Якщо говорять те, що думають. Країни з таким стилем спілкування переважно мультикультурні або мають коротку історію.

Високий контекст. Комунікація зазвичай є складною та багаторівневою. Потрібно читати між рядків, повідомлення нечітко висловлені.

Країни з низьким контекстом (наприклад США, Австралія, Нідерланди, Німеччина) хочуть отримати пояснення кожної дрібниці і переважно в письмовій формі. А країни з високим контекстом (Корея, Японія, Індія, Саудівська Аравія, Китай тощо) приймають такий стиль комунікації за відсутність довіри.

Найскладніше спілкуватися представникам різних культур із високим контекстом. Двом українцям чи японцям легко порозумітись: однакові невербальні сигнали, неписані правила тощо. Однак комунікація між японцем та українцем є досить складною, оскільки кожен з них читає між рядків по-своєму.

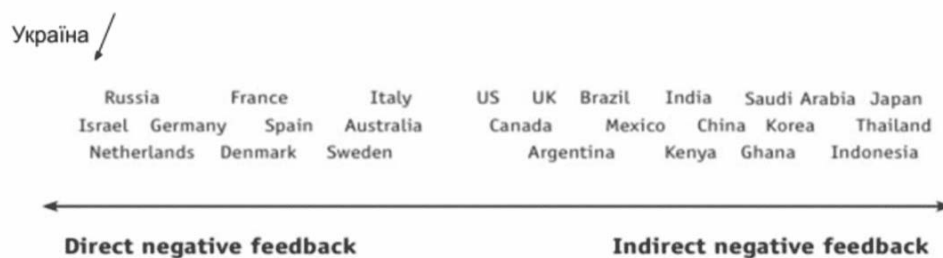
Як спілкуватись із представниками культури високого контексту:

1. Слухайте якнайуважніше. Говорять не те, що мають на увазі.
2. Звертайте увагу на невербаліку.
3. Читайте «ні» між рядків.
4. Ставте відкриті запитання.
5. І пам'ятайте: вони не намагаються вас обманути. Це їхній спосіб комунікації.

Як спілкуватись із представниками культури низького контексту:

1. Висловлюйтесь максимально зрозуміло, чітко, конкретно.
2. Поясніть, чому ви телефонуєте чи пишете.
3. Будьте відкритими і першими поділіться своєю думкою чи ідеєю.
4. Підсумуйте розмову.
5. Надішліть емейл із чітким підсумком усього, що ви обговорили.

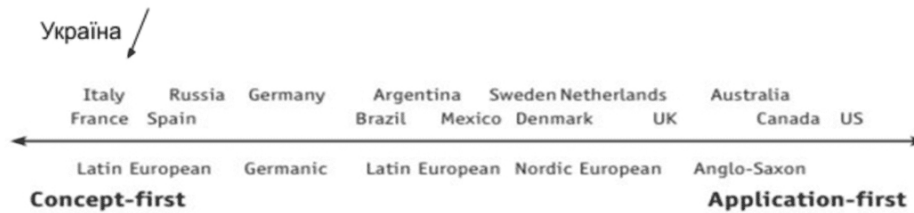
Мова про те, як люди доносять зворотний зв'язок, особливо негативний. У цьому аспекті різні культури дотримуються двох підходів щодо надання негативного відгуку: доносять його прямо або непрямо. «Прямі» культури надають відгук колезі відверто, чітко і чесно. Представники цієї культури не пом'якшують негативні відгуки позитивними. Також вони часто використовують абсолютні означення (наприклад «зовсім невідповідний», «цілком непрофесійний», «завжди запізнюється»). «Непрямі» культури надають негативні відгуки м'яко, тонко, дипломатично. Негативний фідбек доносять



після позитивних слів. Часто використовують означення-пом'якшення («дещо невідповідний», «трохи непрофесійний»).

«Столицею» прямого зворотного зв'язку є Ізраїль. У цій країні люди прямо виражають своє невдоволення, оскільки прямолінійність є для них ознакою чесності. Крім того, вони можуть дати негативний відгук перед усією командою. Країни, які також надають прямий негативний фідбек, — це Данія, Німеччина, Нідерланди, Іспанія. Країни, які пом'якшують свою критику і ніколи публічно не критикують, — це Японія, Індія, Китай, Кенія. Британці та американці, які є досить прямолінійними комунікаторами, потрохи відходять від практики прямого негативного зворотного зв'язку. Проте, на нашу думку, виникає інша проблема. Коли американці дають негативні відгуки, вони починають і закінчують позитивними словами. Тому інші культури можуть сприймати такий зворотний зв'язок не всерйоз, оскільки було сказано більше позитивного, ніж негативного.

Є культури, в яких аргументація завжди повинна йти перед представленням самого рішення. Тому у спілкуванні з представниками таких



країн, як Італія, Іспанія, Росія, Франція, Німеччина, рекомендовано починати розмову з викладення теоретичних аргументів, а тоді вже переходити до висновків. Україна також належить до країн, для яких важлива аргументація. Проте, ми вважаємо, є також культури, в яких доречно відразу переходити до висновків і пропонувати рішення, а вже потім розповідати, що слугувало підґрунтям для них. Цього принципу під час звітів чи презентацій дотримуються в Австралії, Канаді, США, Великобританії.



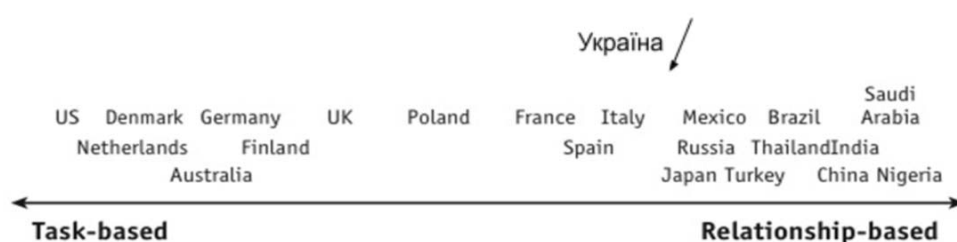
Мейер подає два типи управління: егалітарний та ієрархічний.

Для егалітарного стилю управління характерно є те, що всі співробітники рівні, а керівник виступає координатором. Спілкування між ними доволі безпосереднє, а організаційні структури — плоскі. Егалітарний тип управління поширений у Данії, Ізраїлі, Швеції, Фінляндії, США. У культурах ієрархічного типу управління керівник стоїть над іншими працівниками і керує колективом. Статус важливий, тому організаційна структура є багаторівневою. Країни з ієрархічним типом управління – це Іспанія, Італія, частково Франція. Україна здебільшого, на нашу думку, є також дуже ієрархічною за стилем управління.

Але при цьому у сфері ІТ, яка стрімко розвивається в Україні, переважає



егалітарний стиль, тому це змінює в цілому всю культуру управління в країні.



У культурах консенсусних рішень людина після переговорів повертається до команди, і рішення ухвалює група шляхом одноголосної згоди. Яскравими прикладами країн консенсусних рішень є Японія, Швеція, Нідерланди. У культурах індивідуальних рішень ухвалу приймають одноосібно. Цей підхід в основному застосовують Індія, Китай, Нігерія, Італія, Франція. Україні також, на нашу думку, ближчий саме цей підхід.

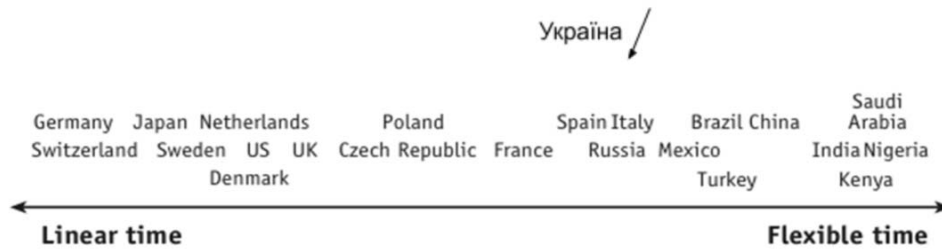
Є культури, в яких довіра базується на результатах роботи. Охарактеризувати їх можна фразою «Я довіряю тобі, бо ти добре виконуєш свою роботу». Ділові взаємини будуються і розриваються легко. Американці найкращі в цьому, і працювати з ними дуже просто. Таких же принципів у довірі притримуються Данія, Нідерланди, Німеччина, Австралія. З іншого боку, існують культури, довіра в яких базується на особистісних стосунках. Перш ніж довіряти, представники таких культур прагнуть познайомитися з вами. Стосунки переважно вибудовуються за вечерею та спілкуванням. Аби представники цієї культури почали вам довіряти, потрібно наполегливо працювати над стосунками. Мабуть, саме тому більшість індійських

Укrajіна ↙

Israel	Germany	Denmark	Australia	US	Sweden	India	China	Indonesia	
France	Russia	Spain	Italy	UK	Brazil	Mexico	Kenya	Ghana	Japan
	Netherlands				Singapore		Saudi Arabia		Thailand

← **Confrontational** **Avoids confrontation** →

можливостей чи зміни обставин. Адаптивність та гнучкість цінують більше, ніж



організацію. Країни із гнучким сприйняттям часу — Індія, Нігерія, Туреччина, Китай.

Висновки. Отже, підсумовуючи вище проведені дослідження, робимо висновок, що можна навчитися адаптувати свій стиль спілкування та управління відповідно до різних культур, і все, що потрібно, – це проникливість та гнучкість. Розуміння культурних особливостей допоможе вам уникати конфліктів та вести бізнес, де б ви не були.

Література

1. Почебут Л.Г. Взаимопонимание культур : методология и методы этнической и кросс-культурной психологии. Психология межкультурной толерантности. СПб., 2005.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2002.
3. Dahl S. Intercultural Research : The Current State of Knowledge. 2004.
4. <https://executives.com.ua/kulturni-vidminnosti-8-aspektiv/amp/>

References

1. Pochebut, L. (2005), *Vzaimoponimanie kul'tur : metodologija i metody jetniceskoj i kross-kul'turnoj psihologii. Psihologija mezhjetniceskoj tolerantnosti* [Mutual understanding of cultures : methodology and methods of ethnic and cross-cultural psychology. Psychology of interethnic tolerance], St.Petersburg, Russia.
2. Shane, E. (2002), *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], St.Petersburg, Russia.
3. Dahl, S. (2004), "Intercultural Research : The Current State of Knowledge", Middlesex University Discussion Paper, vol. 26.
4. L'uis, D. (2019), "Cultural Differences: How Context Can Impede Collaboration", available at: <https://executives.com.ua/kulturni-vidminnosti-8-aspektiv/amp/> (Accessed 25 Sept 2022).

Стаття надійшла до редакції 29.09.2022 р.