

Дисциплина: Сравнительный менеджмент

## **Лекция 3. Классификация культур Ричарда Льюиса**

**РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ ИПМЭИТ СПбПУ**



# Классификация Льюиса

---

Классификации культур на основе комплексной системы **показателей, влияющих на деловое поведение.**

Р.Льюис выделил **3 типа культур:**

1. *Моноактивные культуры.*
2. *Полиактивные культуры.*
3. *Реактивные культуры.*



# Классификация Льюиса

## Моноактивные культуры.

- Представители данной культуры ориентированы на задачи.
  
- Для них характерны:
  - бережное отношение ко времени, проявляющееся в пунктуальности и быстром решении вопросов,
  - они активно занимаются *планированием жизни* и каждому делу уделяется определенный отрезок времени (т.е. не делают несколько дел в одно и то же время).
  - уважительное отношение *к власти,*
  - *ИНДИВИДУАЛИЗМ.*

# **1. Моноактивные культуры.**

В эту группу входят представители стран Центральной, Северной и Восточной Европы, Северной Азии, то есть немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

## **Менеджеры в моноактивных культурах:**

- ✓ будут демонстрировать и приобретать *профессиональные и технические умения,*
- ✓ опираться прежде всего *на факты и логику,* а не чувства и эмоции;
- ✓ они будут *ориентированы на сделку,* концентрировать свое внимание и внимание своих подчиненных на непосредственной задаче и результатах.
- ✓ Они *организованны,* демонстрируют тщательное планирование, твердо придерживаются повестки дня.



# Классификация Льюиса

---

## 2. Полиактивные культуры.

- ▣ Представители данной культуры ориентированы на людей.
- ▣ Для них характерно:
  - свободное отношение ко времени и закону: они делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы.
  - Они могут делать то, что нравится в данный момент, что им кажется важным.
  - Они общительны, спонтанно активны.
  - Основными религиями этих государств являются христианство (католицизм) и ислам.

## 2. Полиактивные культуры.

В эту группу входят представители стран Южной Европы (испанцы, итальянцы, хорваты и др.), Латинской Америки, Средней Азии, арабские страны.

### Менеджеры в полиактивных культурах

- ✓ гораздо более *экстровертны*, полагаются на свое красноречие и умение убеждать, используют *силу характера как стимулирующий фактор*.
- ✓ Они часто *эмоциональны во взаимодействии* с людьми, и уделяют ему столько времени, сколько потребуется для установления эффективного контакта.

# Классификация Льюиса

## 3. Реактивные культуры.

- ▣ Их ценности: гармония в отношениях, бережное отношение к своей репутации и репутации других, терпеливость, почтительность.
- ▣ Для них характерны:
  - придание большой значимости вежливости, умению слушать.
  - деловой стиль общения отличается дипломатичностью, осторожностью и сдержанностью.

### **3. Реактивные культуры.**

Типичные представители – жители стран Юго-Восточной Азии: японцы, китайцы, а также финны.

#### **Менеджеры в реактивных культурах:**

- ✓ Ориентированы на людей, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля.
- ✓ Они проявляют скромность и вежливость, несмотря на их признанное превосходство.
- ✓ Они отличаются своим умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде.
- ✓ Утонченный язык телодвижений устраняет нужду в многословии.
- ✓ Они хорошо знают свою компанию (проведя годы, переходя из отдела в отдел), это наделяет их равновесием - способностью реагировать на сплетение воздействий.
- ✓ Они патерналисты.



# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Степень открытости	Интроверты	Экстраверты	Интроверты
Отношение к планированию	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т.е. сверяются с принципами)
Отношение к бизнесу	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией

# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Режим рабочего дня	Работают в фиксированные часы. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика
Отношение к коррективам	Строго придерживаются планов	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив и изменений
Отношение к фактам	В качестве нормы – строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения носят, как правило, общий характер

# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Эмоциональность	Достаточная бесстрастность	Высокая степень эмоциональности	Ненавязчивая забота
Отношение к работе	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерная черта – функциональная многозадачность
Делегирование полномочий	Допустимо делегирование компетентным людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т.е. преданным фирме) людям

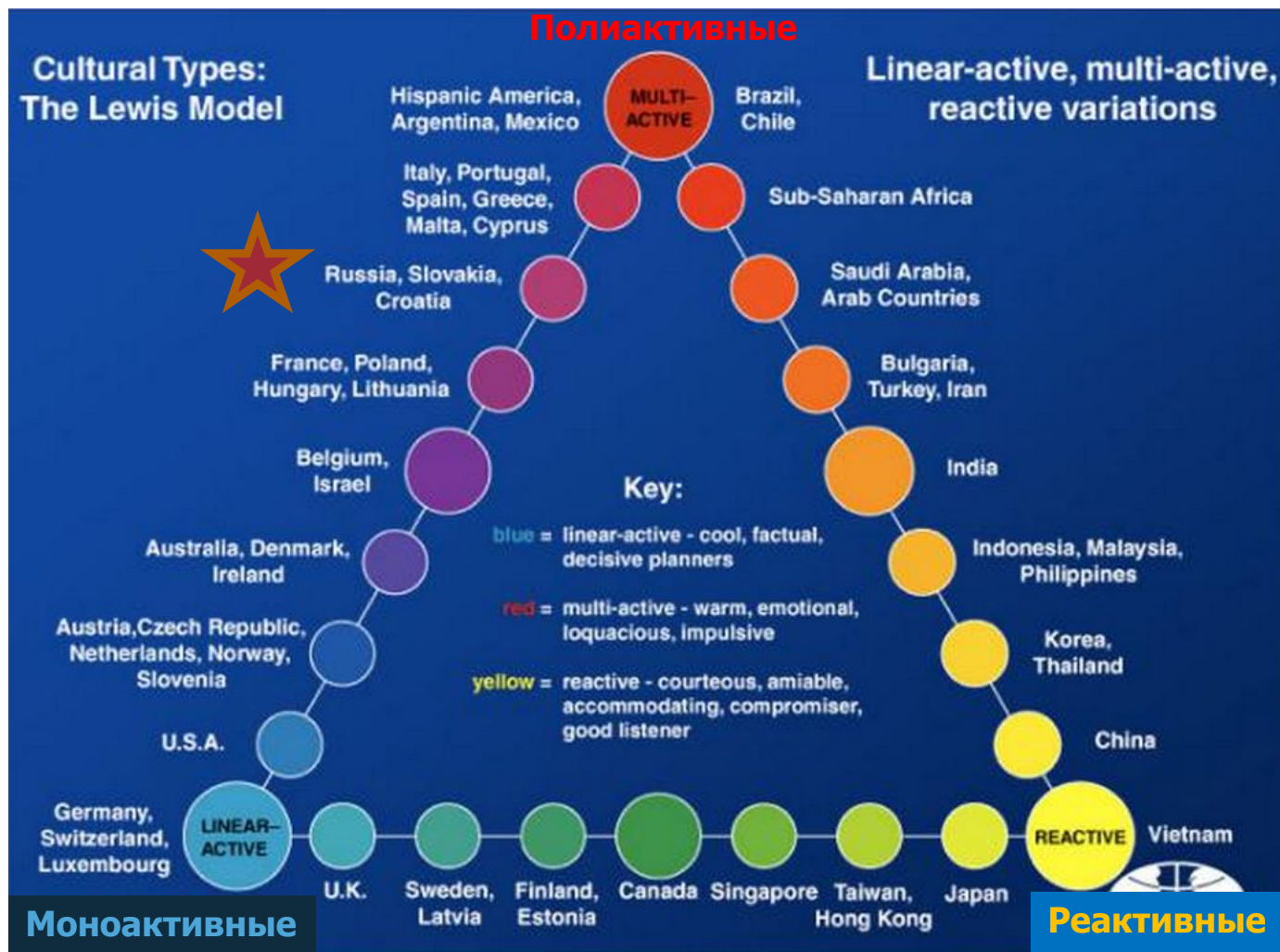
# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Стиль общения	Предпочтение - деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Отношение к собственным ошибкам	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут "терять лицо"

# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Система аргументации в деловом мире	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

# Влияние культуры (модель Ричарда Льюиса) на специфику коммуникаций



# МОНОАКТИВНЫЕ И ПОЛИАКТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ

## Моноактивная культура (одно дело в одно время)

1. Немцы, швейцарцы
2. Американцы (белые англосаксы-протестанты)
3. Скандинавы, австрийцы
4. Британцы, канадцы, новозеландцы
5. Австралийцы, южноафриканцы
6. Японцы
7. Голландцы, бельгийцы
8. Американские субкультуры (например, евреи, итальянцы, поляки)
9. Французы, бельгийцы (валлоны)
10. Чехи, словаки, хорваты, венгры
11. Северные итальянцы (Милан, Турин, Генуя)
12. Чилийцы
13. Русские и другие славяне
14. Португальцы
15. Полинезийцы
16. Испанцы, южные. итальянцы, народы Средиземноморья
17. Индийцы, пакистанцы и т.п.
18. Латиноамериканцы, арабы, африканцы

## Полиактивная культура (много дел в одно время)

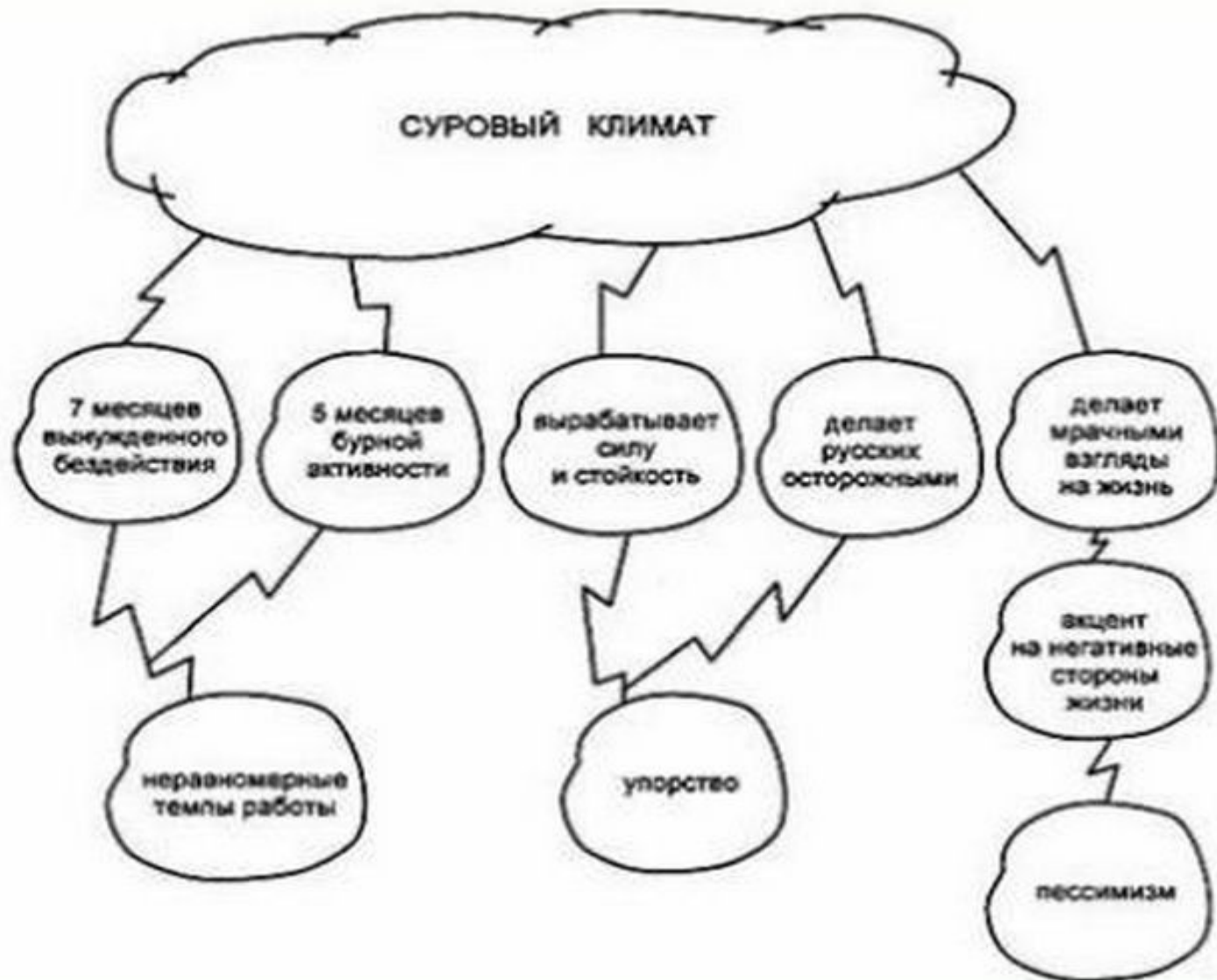


## Россия по Р.Льюису

Если у вас на руках “сильные карты”, не злоупотребляйте ими. Русские – гордые люди, и их нельзя унижать. Они не так сильно заинтересованы в деньгах, как вы, поэтому легче, чем вы, готовы отказаться от сделки. Вы можете основывать свои решения на фактах, которые для вас нейтральны, а у них они вызывают эмоции. Они больше ориентированы на людей, чем на дело. Постарайтесь им понравиться. Если вам это удастся, то они будут подговаривать вас “обмануть систему”. Они больше вашего не любят жесткие инструкции. В этом отношении они очень похожи на итальянцев. Как можно чаще показывайте свое недоверие к слепой власти или к чрезмерной бюрократии. С самого начала окажите им услугу, но покажите, что это делается не по вашей слабости. Такая услуга должна быть обращена больше к человеку, чем к обсуждаемому делу. Не нужно слишком поддаваться воздействию их театральности и эмоциональности, однако вы должны показать свою симпатию к человеческим аспектам переговоров. Проявляя свою твердость, обозначьте и свою доброту. Они действуют в основном коллективно, поэтому не выделяйте кого-либо особо. Зависть к чужому успеху – это тоже черта русского характера. Выпивайте с ними между встречами, если можете. Это один из самых легких способов “навести мосты”



# Россия по Р.Льюису



## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ НАРОДОВ РАЗНЫХ КУЛЬТУР

<b>МОНОАКТИВНЫЕ</b>	<b>ПОЛИАКТИВНЫЕ</b>	<b>РЕАКТИВНЫЕ</b>
<i>Интроверт</i>	<i>Экстраверт</i>	<i>Интроверт</i>
<i>Терпеливый</i>	<i>Нетерпеливый</i>	<i>Терпеливый</i>
<i>Ровный</i>	<i>Словоохотливый</i>	<i>Молчаливый</i>
<i>Занят своими делами</i>	<i>Любопытный</i>	<i>Почтительный</i>
<i>Любит уединение</i>	<i>Общительный</i>	<i>Хороший слушатель</i>
<i>Систематически планирует будущее</i>	<i>Планирует только в общих чертах</i>	<i>Сверяет с общими принципами</i>
<i>В данное время делает только одно дело</i>	<i>Делает одновременно несколько дел</i>	<i>Реагирую по ситуации</i>
<i>Работает в фиксированное время</i>	<i>Работает в любое время</i>	<i>Гибкий график</i>
<i>Пунктуальный</i>	<i>Непунктуальный</i>	<i>Пунктуальный</i>

<b>МОНОАКТИВНЫЕ</b>	<b>ПОЛИАКТИВНЫЕ</b>	<b>РЕАКТИВНЫЕ</b>
<i>Подчиняется графикам и расписаниям</i>	<i>График непредсказуем</i>	<i>Подстраивается под график партнера</i>
<i>Разбивает проекты на этапы</i>	<i>Дает проектам "накладываться" друг на друга</i>	<i>Рассматривает картину в целом</i>
<i>Строго придерживается плана</i>	<i>Меняет планы</i>	<i>Вносит легкие коррективы</i>
<i>Строго придерживается фактов</i>	<i>Подгоняет факты</i>	<i>Утверждения носят характер обещаний</i>
<i>Черпает информацию из статистики, справочников, баз данных</i>	<i>Получает информацию из первых рук (устно)</i>	<i>Пользуется и тем и другим</i>
<i>Ориентирован на работу</i>	<i>Ориентирован на людей</i>	<i>Ориентирован на людей</i>
<i>Бесстрастен</i>	<i>Эмоционален</i>	<i>Ненавязчиво заботив</i>
<i>Работает внутри отдела</i>	<i>Занимается делами всех отделов</i>	<i>Занимается всеми вопросами</i>
<i>Следует установленной процедуре</i>	<i>Использует связи</i>	<i>Непроницаемый, невозмутимый</i>

<b>МОНОАКТИВНЫЕ</b>	<b>ПОЛИАКТИВНЫЕ</b>	<b>РЕАКТИВНЫЕ</b>
<i>Неохотно принимает покровительство</i>	<i>Ищет протекцию</i>	<i>Бережет репутацию другого</i>
<i>Поручает компетентным коллегам</i>	<i>Поручает родственникам</i>	<i>Поручат надежным людям</i>
<i>Завершает цепь действий</i>	<i>Завершает межличностное взаимодействие</i>	<i>Реагирует на действия партнера</i>
<i>Любит твердо установленную повестку дня</i>	<i>Связывает все со всем</i>	<i>Внимателен к происходящему</i>
<i>Говорит коротко по телефону</i>	<i>Разговаривает часами</i>	<i>Умело обобщает</i>
<i>Делает записи на память</i>	<i>Делает пометки редко</i>	<i>Планирует медленно</i>
<i>Уважает официальность</i>	<i>Выискивает ключевую фигуру</i>	<i>Сверхчестный</i>

<b>МОНОАКТИВНЫЕ</b>	<b>ПОЛИАКТИВНЫЕ</b>	<b>РЕАКТИВНЫЕ</b>
<i>Не любит терять лицо</i>	<i>Всегда готов извиниться</i>	<i>Не может потерять лицо</i>
<i>В споре опирается на логику</i>	<i>В споре эмоционален</i>	<i>Избегает конфронтации</i>
<i>Сдержанная жестикуляция и мимика</i>	<i>Несдерживаемая жестикуляция и мимика</i>	<i>Едва уловимая жестикуляция и мимика</i>
<i>Редко перебивает</i>	<i>Часто перебивает</i>	<i>Не перебивает</i>
<i>Разграничивает социальное и профессиональное</i>	<i>Смешивает социальное и профессиональное</i>	<i>Соединяет социальное и профессиональное</i>



## Моноактивные менеджеры

## Полиактивные менеджеры

Делают одновременно только одно. С их точки зрения, время – это ценный ресурс, который можно сберегать, тратить, делить.

Делают несколько дел одновременно. С их точки зрения, время – это не такой ресурс, который можно распределять, сохранять или одалживать, оно растяжимо и гибко.

Сконцентрированы на работе.

Легко отвлекаются, могут в любой момент прерваться.

Очень серьезно относятся к договоренностям относительно времени (встречи, поставки и т.д.). Основное внимание уделяют необходимости придерживаться графика.

Рассматривают соглашения относительно времени скорее как нечто желательное, но необязательное. Основное внимание уделяют тому, как развиваются отношения с партнером, завершена ли сделка.

Привыкли поддерживать краткосрочные отношения, которые легко разорвать, чтобы тут же завязать новые.

Привыкли к постоянным деловым связям, которые развиваются на протяжении всей жизни, периодически обновляясь.

Менеджеры на личностном уровне ориентированы на эффективность в настоящем времени; сосредоточены на временном промежутке, совпадающем со сроками их непосредственной работы

Менеджеры на уровне группы заботятся о том, как в настоящем задействовано прошлое, чтобы обеспечить лучшее будущее.

## Моноактивные менеджеры

## Полиактивные менеджеры

Время воспринимается как угроза, неумолимо спешащий и дорогостоящий «поезд» событий, на который нужно успеть и который нужно максимально использовать

Время воспринимается как друг, который вбирает в себя все происходящее, открывая новые возможности применительно к каждому случаю.

Конфликты разрешаются по принципу «победил тот, кто успел раньше» и с помощью поддержания очереди, в которой каждый ждет свой черед.

Конфликты разрешаются одновременным удовлетворением нескольких потребностей на основе минимального количества тщательно скоординированных процессов.

Рациональность и логика представляются как безошибочная, прямая последовательность причин и следствий, посылок и выводов.

Благоразумие понимается как согласование и одновременное объединение нескольких целей в рамках одного и того же процесса.

Произведенные товары рассматриваются как созревающие и стареющие во времени, проходящие путь от новизны и прибыльности к рутинности, низким прибылям и смерти.

Товары воспринимаются как возрождающиеся и обновляющиеся во времени, как «гены», передаваемые продуктом одного поколения продуктам следующего поколения.



Как менеджеры 12 стран представляют себе:

□ **Прошлое** (слева),

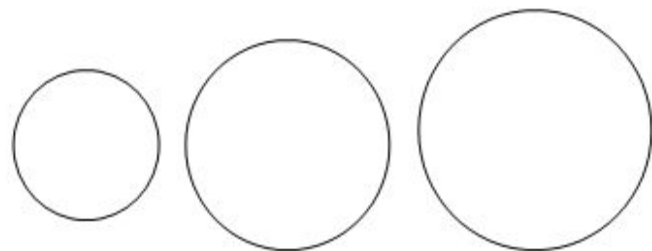
□ **Настоящее** (в центре)

□ **Будущее** (справа).

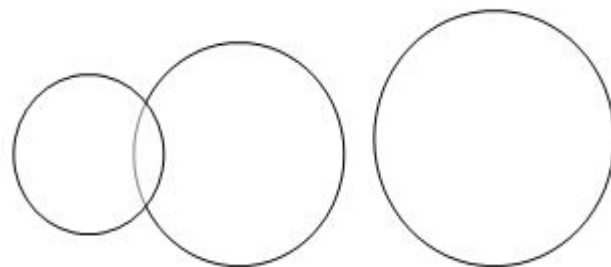
*Комментарии к рисункам:*

- Кружки, помещенные отдельно друг от друга, указывают на **моноактивное мышление**.
- Кружки пересекающиеся свидетельствуют о **полиактивном мышлении** (синхронном отношении к времени), при котором прошлое и будущее «содержатся» в настоящем.

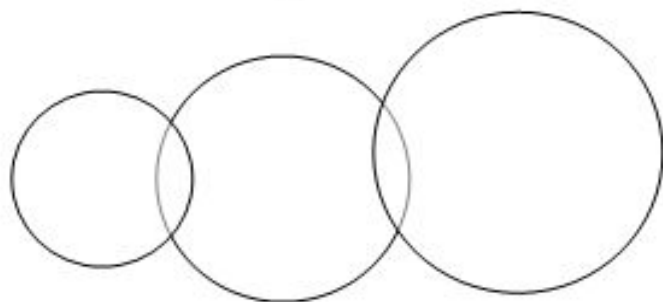
**Австрия**



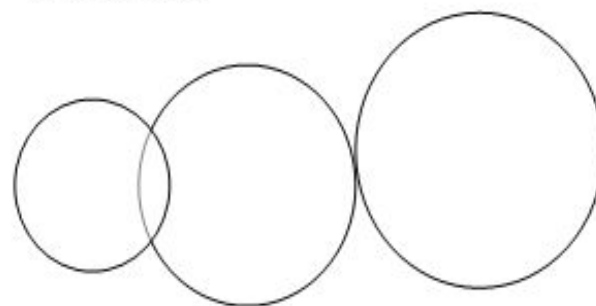
**Великобритания**



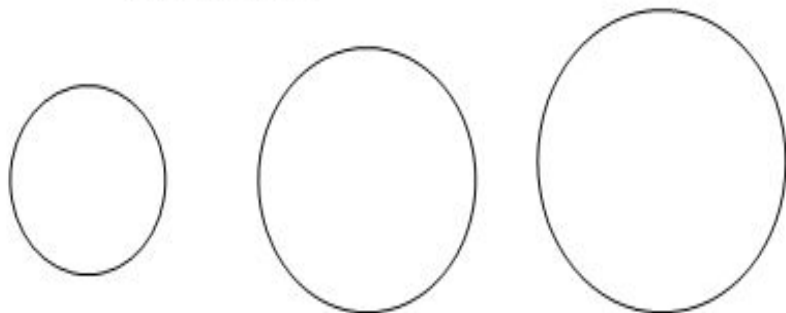
**Северная Корея**



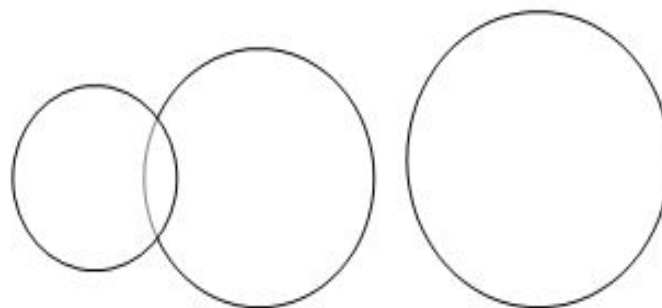
**Бельгия**



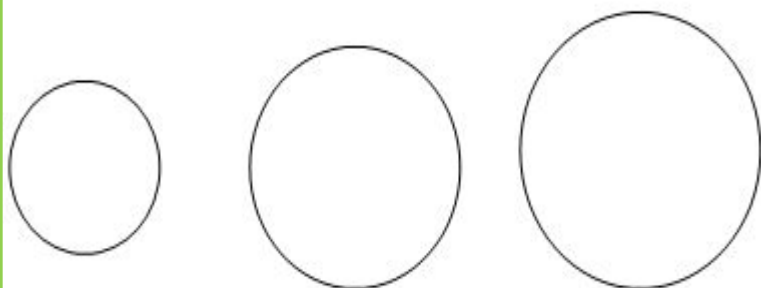
**Швеция**



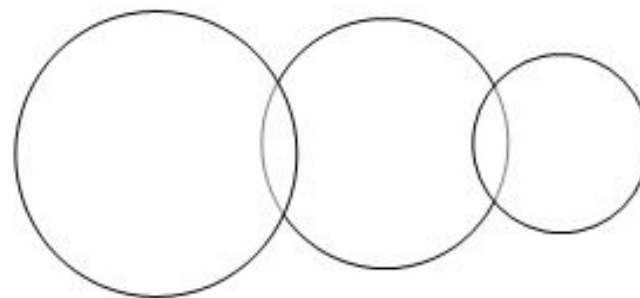
**Италия**



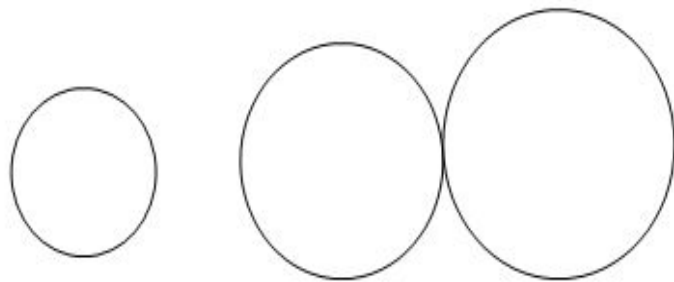
**Нидерланды**



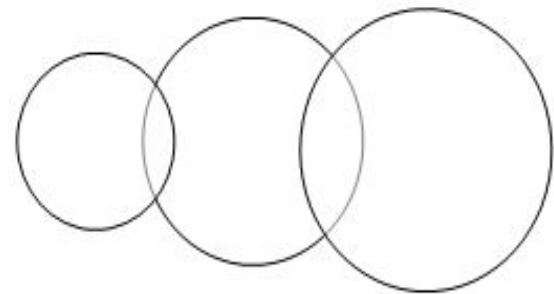
**Франция**



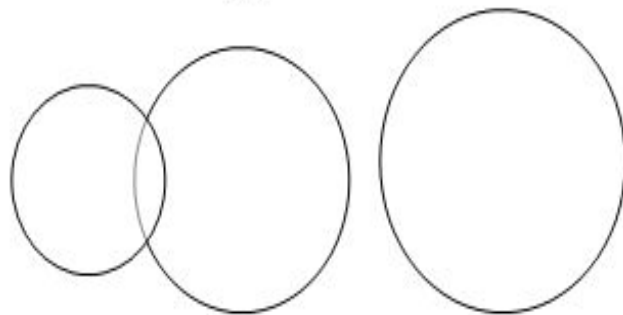
**США**



**Германия**



**Сингапур**



**Япония**

