

# ПРОБЛЕМА МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР ИЗРАИЛЯ И РОССИИ

Дорогин М.Г.

*Дорогин Максим Георгиевич - студент,  
кафедра инженерного предпринимательства,  
Институт социально-гуманитарных технологий  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г. Томск*

**Аннотация:** в статье автор показал наличие проблемы межкультурной коммуникации во взаимодействии деловых культур Израиля и России. Даны практические рекомендации по устранению проблемы для достижения наиболее высокого и качественного уровня сотрудничества между странами.

**Ключевые слова:** проблема, межкультурная коммуникация, деловая культура, Израиль, Россия, бизнес.

Актуальность данного исследования заключается в интенсивном развитии отношений Израиля и России. Между Россией и Израилем заключено 19 межправительственных соглашений, идет постоянная работа по совершенствованию договорно-правовой базы российско-израильского сотрудничества. Израиль - важный торгово-экономический партнер России. Двусторонние связи охватывают все направления - промышленность, агропромышленный комплекс, высокие технологии. По данным Федеральной таможенной службы РФ, в 2015 году внешнеторговый оборот России и Израиля составил 2343,8 миллиона долларов, в том числе российский экспорт - 1537,7 миллиона долларов, импорт - 806,1 миллиона долларов. Структура товарооборота в последние годы не претерпела заметных изменений. Россия поставляет в Израиль товары топливно-сырьевой группы (48 %), необработанные алмазы (34,5 %) и продукцию АПК (зерно и продукция мукомольно-крупяной промышленности — 9,3 %). Главные статьи израильского экспорта в Россию — продовольственные товары (овощи, фрукты, соки, живые растения — до 39 %), изделия промышленности высоких технологий и машиностроения (20 %), а также фармацевтические препараты (16 %). Одно из важных мест в системе российско-израильского взаимодействия занимает сотрудничество в области культуры, науки и образования и туризма. Среди динамичных направлений двухстороннего сотрудничества в указанных областях — культурные обмены, гастроли, выставки, совместное издание учебных и методических пособий, научно-практические конференции, совместные научные проекты. Россия занимает второе место по въездному туризму в Израиль. По данным министерства туризма Израиля, с января по ноябрь 2015 года страну посетили 392 тысячи россиян — на 26 % меньше, чем в 2014 году, когда началось заметное сокращение туристического потока на фоне трудностей в экономике РФ и неоднократных обострений Палестино-Израильского конфликта. В 2016 году Израиль рассчитывает на увеличение числа гостей из РФ, предлагая себя как альтернативу курортам Египта и Турции, закрывшимся для россиян в 2015 году, и адаптируя под их нужды собственный туристический продукт. Немалая часть израильских граждан, в том числе тех, кто стоял у истоков возникновения Государства Израиль, имеют российские корни. Сегодня русскоязычная диаспора в Израиле насчитывает около 1,1 млн. человек – примерно 15% населения страны. Это второе после арабов национальное меньшинство. Диаспора преимущественно представлена евреями – этнически русских в ней не более 70 тыс. человек. В Израиле действует 21 организация русскоязычных соотечественников, в стране выходят газеты на русском языке, так в Израиле имеется одна ежедневная русская газета «Вести», ведут вещание более 150 русскоязычных эфирных и спутниковых телеканалов, радиостанций<sup>1</sup> [3]. Россию и Израиль связывает память о Второй мировой войне, о таком страшном преступлении нацизма, как Холокост. Среди его жертв миллионы евреев — граждан Советского Союза. В России чтят память жертв Холокоста. В Москве действуют Музей еврейского наследия и Холокоста, Мемориальная синагога на Поклонной горе. В Израиле, в городе Нетания, в июне 2012 года открыт Мемориал в честь победы над гитлеровской Германией [2]

Целью данного исследования является выявление проблем межкультурной коммуникации России и Израиля и разработка рекомендаций по решению данных проблем.

Задачи исследования: сравнительный анализ деловых культур России и Израиля по методу Хофстида, анализ влияния 5 факторов на формирование деловой культуры России и Израиля (география, экономика, история, религия, климат), разработка рекомендаций по проблемам межкультурной коммуникации.

Для написания данной статьи была использована модель голландского ученого Гирта Хофстида. Преимуществами этой классификации являются ее научная обоснованность и практическая полезность. В своей работе Хофстид не только проанализировал базовые ценности различных народов, но и предложил

---

<sup>1</sup> Портал РИА Новости. [Электронный ресурс]: Межгосударственные отношения России и Израиля. Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20160316/1390260072.html/> (дата обращения: 15.04.2017).

определенный способ численного измерения параметров культуры для различных стран. Для данной статьи было проведено исследование инструментом, для которого был опрос. Гипотеза моего исследования заключается в наличии проблемы в межкультурной коммуникации во взаимодействии деловых культур России и Израиля. Исследование проводилось удаленно при помощи интернет опроса. Портрет респондентов выглядит следующим образом: 37 % - мужчины, 63% - женщины, 61.5% в возрасте 18-22 лет, 4% -30-45 , 34.5% - 45 и выше.

Большинство респондентов являются уроженцами Сибирского федерального округа. Из них: 90% - Томская область, 10% - Кемеровская область.

Большая часть респондентов имеет высшее или незаконченное высшее образование (88.5%), 80.8% из них гуманитарного профиля.

Для своего исследования Г. Хофстеде использовал 4 классификации для анализа деловых культур.

1) Коллективизм и индивидуализм.

Обособленность (индивидуализм) - как противоположность сплочённости (коллективизму) - тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США); для коллективистской культуры (Латинская Америка) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм

Чтобы определить к какому типу по индексу «коллективизм и индивидуализм» относится деловая культура Россия, был проведен опрос и анализ ряда вопросов касающихся данного индекса, а именно:

1. Ваш начальник предложил пойти всем вместе на футбол, но вы не особо хотите, ваши действия? Результат по данному вопросу показывает преобладающий уровень индивидуализма ( 57.7 %)

2. Вы - студент и открыли небольшое кафе быстрого питания. Как вы будите набирать персонал? Результат по данному вопросу показывает преобладающий уровень коллективизма(69.2%)

3. Вы проходите, испытательный срок в компании, по окончанию которого только одного из 4 человек возьмут на работу. Утром по дороге на работу вы замечаете, что один из ваших "конкурентов" пробил колесо и не может дальше двигаться. Вы знаете, что за опоздание начальник сразу выгоняет человека с работы без права на возвращение. Ваши действия? Результат по данному вопросу показывает преобладающий уровень индивидуализма(57.7%)

Процентное соотношение по данному индексу – коллективизм 51%, индивидуализм 49%.

Анализируя результаты опроса респондентов по данному индексу можно сделать вывод, что Россия имеет примерно одинаковое процентное соотношение по данным индексам. Один из факторов который подтверждает, что Россия страна коллективистского типа это - исторический. Вся свою история Россия была коллективистской страной, всегда преобладал дух единства. Начиная с российской империи. Яркий пример русского коллективизма - это вторая мировая война, где благодаря сплоченности и единству удалось победить фашистскую Германию.

Россия сильная экономически развивающаяся страна, что говорит о индивидуалистском типе общества. Воспитание закладывается таким образом, что человек живет и переживает только за себя и самых близких ему людей. На работе ему требуется самореализация. Каждый имеет свое мнение и его высказывание считается признаком честности.

По результатам исследования, проведенного Хофстидом, Израиль также относится к стране у которой процентное соотношение примерно одинаковое (индивидуализм 54%, коллективизм 46% . Коллективизм можно объяснить историей государства. Возьмем многолетний конфликт Израиля с Палестиной. Этот военный конфликт продолжается, и по сей день. Этот конфликт, несомненно, повлиял на формирование Израильской культуры. Также географически можно объяснить коллективизм страны, государство маленькое, с маленьким населением, где все держатся друг за друга, и чувствуется сплоченность целой страны. В Израиле семья – это один из самых важных факторов в жизни человека, что указывает на индивидуализм страны, т.к. человек живет ради себя и своей семьи и только эти вещи его беспокоят. Так что работа должна оставлять много времени для личной жизни, что является признаком индивидуализма [1].

2) Дистанция власти.

Второй индекс, по которому проведен анализ стран это «дистанция власти». Дистанция власти (от малой – до большой) – это степень, в которой люди, не имеющие власти, или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно.

За основу возьмем опрос и проанализируем следующие вопросы:

1. Вы - студент. На встрече с ректором вы заметили, что у него испачкан галстук. Ваши действия. Результат по данному вопросу указывает на высокий уровень дистанции власти (69.2%).

2. Вы пришли на конференцию и на вашем месте не оказалось бутылки воды, в отличие от остальных участников. Ваши действия? Результат по данному вопросу указывает на высокий уровень дистанции власти (72.9%).

Индекс по этому показателю составил 71.05%.

Делаем вывод, что Россия является страной с большим уровнем дистанции власти. У нас преобладает понятие «статус и должность». Также можно подкрепить этот вывод историей. Во времена правления Сталина очень хорошо прослеживалась высокая дистанция власти. Слово главнокомандующего было законом, и никто не имел права его оспорить. Противники и те, кто пытался его оспорить отправлялись в ссылки или были расстреляны. С экономической точки зрения можно охарактеризовать большую дистанцию власти тем, что в России практически отсутствует такое понятие как средний класс. Положение в обществе напрямую связано с возможностями, оценкой того, что хорошо, а что плохо. Рамки закона и дозволенность действий зависит от должности, чем она выше, тем больше дозволенного. Люди на должностях делают то, что пожелают и в случае нарушения закона редко несут наказание. Это также становится одной из причин огромной коррупции в стране.

Дистанция власти Израиля наоборот крайне мала (13%). Здесь люди находятся в одинаковых условиях. Начальник и его подчиненные пользуются одной парковкой, едят в одной столовой и т.д. Возраст не имеет большого значения, поэтому много молодых руководителей. Идеальный начальник - это находчивый демократ, он должен помогать и разъяснять. Такой низкий уровень власти указывает на то, что государство является демократическим. Израиль - маленькое государство, что также объясняет причину того почему здесь маленькая дистанция власти.

### 3) Мужественность/женственность

Следующий показатель-это индекс «мужественность и женственность».

Культура считается мужественной, если в обществе половые роли мужчин и женщин четко разделены, т. е. мужчины жесткие, агрессивные, сфокусированы на материальном успехе и победе, а женщины скромные, нежные и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье.

Женственность - характерная черта общества, в котором различие половых ролей несущественно, т. е. и мужчины, и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни.

Рассмотрим ряд вопросов касающихся данного индекса:

1. Вы - директор китайского ресторана. К вам пришли устраиваться на работу, на должность шеф повара, два кандидата с одинаковой квалификацией, русский мужчина и женщина азиатского происхождения. Кого вы возьмете на работу?

Результат по данному вопросу показывает преобладающий мужской тип (52%).

2. Вы на деловом обеде с коллегой - женщиной, принесли общий счет, ваши действия? (вопрос для мужчин)

Результат по данному вопросу показывает преобладающий мужской тип (62.5%).

3. Вы на деловом обеде с коллегой- мужчиной, принесли общий счет, ваши действия? (вопрос для женщин).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий мужской тип (67%).

Россия страна с преобладающим фактором мужественности. (Индекс составил 60.5).

Так у нас имеется четкое разделение на мужские и женские обязанности, разделение профессий на «мужские» и «женские». В таком обществе человек живет, чтобы работать. Основные цели - это заработать как можно больше и занять более высокую должность, так как эти критерии в особом почете и дают много возможностей. Важно жить в хорошем районе, ездить на дорогой машине, иметь хорошие отношения с начальником и т.д. Несмотря на то, что мы живем во времена феминизма, и в нашей стране независимых женщин становится все больше, мы все равно остаемся страной с мужественным типом общества. Исторический фактор, несомненно, повлиял на это, во времена советского союза было четкое распределение кто и чем должен заниматься, так в основном женщины воспитывали детей и были домохозяйками, в то время как мужчины зарабатывали и обеспечивали свою семью. Считалось табу, если мужчина висит у женщины на шее. Эти постулаты были четко сформулированы и большинство людей их придерживалось.

Израиль наоборот является страной с женским типом общества(53%). Здесь нет четкого разделения обязанностей, все люди находятся в равных условиях. Так Израиль является страной, в которой женщины служат в армии. В семье также отсутствует четкое разделение обязанностей. И мужчина, и женщина находятся в равных условиях и выполняют одинаковые обязанности. Нет мужских и женских профессий. В таком обществе принято «работать, чтобы жить». Жители Израиля больше сконцентрированы на семье, взаимоотношениях, чем на карьерном росте. Отличным примером является религиозная традиция не работать и не применять никакую физическую нагрузку по выходным.

### 4) Уровень избегания неопределенности.

Четвертый индекс, который будет рассмотрен - это избегание неопределенности. Избегание неопределенности (от слабого - к сильному) - это степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди, принадлежащие к данному обществу, перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами.

Проанализируем ряд вопросов касаемо данного индекса:

1. Вы не сделали работу во время, а завтра утром все отчеты должны быть сданы. Ваши действия.

Результат по данному вопросу показывает высокую степень избегания неопределенности.(65%)

2. Вы учтись на 4 курсе университета и планируете пойти учиться дальше, чтобы отсрочить время, когда нужно будет идти в армию, объясняя это тем, что за это время вы что-нибудь придумаете. Вдруг активно начали ходить слухи о том, что в скором времени срок службы продлят до 2-ух лет и призыв будет более лоялен, что позволит забирать практически каждого. Ваши действия?

Результат по данному вопросу показывает высокую степень избегания неопределенности.(55%)

Индекс России составил 60 процентов, что говорит о преобладание высокой степени избегание неопределенности. Как пример можно привести нестабильную экономическую ситуацию в стране. Люди бояться потерять работу, остаться ни с чем. Люди стараются загрузить себя постоянной работой, так они себя чувствует более защищенными и уверенными в завтрашнем дне.

У Израиля данный показатель еще более высок 81%. Это также можно отнести к историческому фактору. Многолетняя постоянная война это, безусловно, постоянный страх и риск, что может случиться дальше. К такому нельзя привыкнуть

Выводы: Проанализировав страны по каждому из индексов можно сделать выводы и рекомендации по введению бизнеса, исходя из противоречий, которые могут возникнуть в связи с разными культурными особенностями.

Подведем итоги по 4 рассмотренным критериям:

1. Коллективизм/Индивидуализм:

Россия (коллективизм 51%, индивидуализм 49%);

Израиль (коллективизм 46%, индивидуализм 54%).

2. Дистанция власти:

Россия-71.05%;

Израиль-13%.

3. Мужественность/Женственность:

Россия (Мужественность 60.5, женственность 39.5%);

Израиль (Мужественность 47%, женственность 53%).

4. Уровень избегания неопределенности:

Россия-60%;

Израиль-81%.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что явные проблемы при введении бизнеса могут возникнуть по 2 критериям, это дистанция власти и мужской и женский тип. По этим критериям наиболее большое процентное различие. Израиль является более женственной культурой с очень низкой дистанцией власти, а Россия - это страна с мужским типом культуры и высоким уровнем дистанции власти.

Чтобы избежать конфликтов и проблем в сотрудничестве из-за этого культурного различия, были созданы и даны следующие рекомендации:

1) Одно из правил введения бизнеса еврейями гласит: Окружай себя хорошими людьми. Избегай плохой компании и даже скверного соседства. Исходя из этого, делаем вывод, что при введении бизнеса с Израильскими партнерами в первую очередь постройте ваши взаимоотношения, постройте неформальные коммуникации, сделайте так, чтобы вы стали не только партнерами, но и товарищами;

2) Откиньте все стереотипы, связанные с женщинами, Израиль страна женского типа и мужчины и женщины находятся на равных правах. Здесь мужчина не альфа-самец, не хозяин жизни и не король, он такой же человек и работник, как и любая женщина, неважно какая бы отрасль бизнеса это не была;

3) Не ставьте себя выше и не пытайтесь показать себя начальником, даже если ваш партнер занимает ступень ниже в иерархии вашего сотрудничества. В Израиле ценится дух команды и если вы начальник и более опытный сотрудник вы должны во всем помогать и разъяснять своему партнеру;

4) В Израиле ценят цену слово и не терпят пустых обещаний. Твое слово должно быть железным. Пообещал – сделай;

5) Всегда здоровайтесь с другими;

6) Не бойтесь спросить совета и помощи у человека ниже вас по должности, вы одна команда и партнеры должны это чувствовать;

7) Начальник должен знать, чем и как живет его сотрудник;

Рассмотрим также показатели, где процентное соотношение не настолько различается. Если современная Россия, несмотря на одинаковое процентное соотношение между этими показатели стремиться к индивидуализму, то Израиль старается быть коллективистской страной. У нас коллективизм это скорее остатки прошлого из культуры СССР, которая дошла и до современной России т.к. поколения еще полностью не сменились, и прошло еще не так много времени. Россия набирает обороты и стремиться к индивидуализму, т.к. все современные и сильные страны в основном с индивидуалистским типом общества. У Израиля исторический фактор очень влияет на тип культуры.

Многолетняя война с Палестиной и небольшой размер государства, и его население, делают эту страну коллективистской. Проблемы, которые могут возникнуть, это стремление показать свое «Я». Конфликт может начаться из-за споров и разных взглядов. В избегании конфликта даны следующие рекомендации:

1. Не вступайте в споры и полемику;
2. Ориентируйтесь на цели группы, даже если они не совпадают с вашими;
3. Не пытайтесь быстро заключить сделку/стать партнером, для начала вы должны стать частью «семьи»;
4. Не пытайтесь заставить партнеров рисковать;
5. Обходите стороной вопросы политики;
6. Уделяйте внимание всем мелочам;
7. Будьте пунктуальны и скрупулезны к работе;
8. Старайтесь со всеми найти общий язык и подружиться.

#### ***Список литературы***

1. *Пушных В.А., Еременко М.С.* Межкультурный менеджмент: учебное пособие. – Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2007. С. 72-120 с.
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Международные сравнения. Экономические показатели. Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/icstatistics/incomparisons/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/icstatistics/incomparisons/) (дата обращения 15.04.2017).
3. Портал РИА Новости. [Электронный ресурс]: Межгосударственные отношения России и Израиля. Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20160316/1390260072.html/> (дата обращения 15.04.2017).