

# МЕНЕДЖМЕНТ МОРСКИХ РЕСУРСОВ

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ЭКИПАЖ

# КУЛЬТУРА И ЕЕ ВИДЫ

**Культура** – это сфера духовной, коммуникативной и ценностной организации общества, которая влияет на мышление и поведение каждого отдельного индивида и нации в целом.

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

Отрасль морского транспорта – одна из таких отраслей, где необходимым является высококвалифицированный профессионал. Можно выделить ряд черт, которые характеризуют своеобразие отмеченной отрасли:

- работу на судне может выполнять только специалист;

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

- недопустимость неправильных решений – повторить заново ситуацию не возможно (из-за профессиональной ошибки механика может отказать двигатель и т.п.);
- невозможность действовать с помощью проб и ошибок, ведь от этого зависит жизнь членов экипажа, компания понесет масштабные убытки и т.п.

Стабильность работы судна может поддерживаться только профессионалом.

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

Профессиональная культура имеет следующие составляющие:

- знание технологического процесса;
- профессиональное владение необходимыми операциями;
- умение поддерживать стабильную работу всей системы;
- профессиональная компетентность;
- практическая адаптация работника к его профессиональной деятельности;

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

- дисциплинированность;
- психическая стойкость: умение принимать адекватное решение в кризисных ситуациях.

Замкнутость на предмете своей профессиональной деятельности может негативно отобразиться на психическом здоровье и на круге проблем, с которыми сталкивается специалист. Концентрация внимания на одном аспекте производственной активности порождает иллюзию абсолюта данной профессиональной деятельности, в то время как безусловным приоритетом должна владеть сама реальность, которой служит профессия.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**Организационная культура** – это набор важнейших принципов формирования отношений и профессионального взаимодействия, которые воспринимаются членами экипажа и реализуются в заявленных требованиях, которые определяют ориентиры поведения и действий.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Важнейших составляющие  
организационной культуры:

- осознания себя и своего места в экипаже;
- коммуникативная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, открытости коммуникации, и тому подобное);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (спецодежда, опрятность и тому подобное);

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- привычки и традиции относительно еды (организация питания членов экипажа, периодичность и длительность питания; питаются ли члены экипажа разных уровней вместе или отдельно и тому подобное);
- осознание времени, отношения к нему и его использование (степень точности и относительности времени; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- взаимоотношения между людьми (по возрасту и подчиненностью, по статусу и власти, по степени мудрости и интеллекта, по опыту и знаниям, рангу и протоколу, по религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получения поддержки, пути решения конфликтов);
- ценности (набор морально-этических ориентиров) и нормы (как набор предположений и ожиданий относительно определенного типа поведения);

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- вера, отношение или причастность к чему-то (вера в руководство, успех, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость; влияние религии и морали);
- процесс развития работника и его учеба (бездумное или осознанное выполнение работы; упование на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от логики в рассуждениях и действиях; подходы к объяснению причин);

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность в работе; распределение и замена работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки на работе; оценка работы и вознаграждение; отношения человек – машина; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

# МЕНТАЛЬНОЕ ПОЛЕ КУЛЬТУРЫ

**Ментальное поле** – это тот дух культуры, под воздействием которого в обществе отрабатывается характерная для определенной культуры совокупность представлений, переживаний, жизненных установок людей, определяет их определенное виденье мира. Эту совокупность называют менталитетом или ментальностью. Ментальность – это проекция общего мира культуры на психику человека.

# МЕНТАЛЬНОЕ ПОЛЕ КУЛЬТУРЫ

## **Особенности менталитета:**

- Менталитет отображает специфические особенности соответствующего типа культуры, особенный стиль мыслей, которые формируются в той или другой культуре;
- Социальные превращения и эволюция культуры приводят к изменению менталитета, но трансформация его происходит лишь в следствие значительных культурных изменений;

# МЕНТАЛЬНОЕ ПОЛЕ КУЛЬТУРЫ

- В течение жизни ментальность может модифицироваться, но происходит это только при условии влияния на индивида любой новой для него культурной формы, и, как правило, это связано с глубинными психологическими сдвигами;
- В менталитете общественное и индивидуальное сливаются и становятся неразделимыми. Менталитет народа есть одновременно и ментальностью его отдельных представителей;

# МЕНТАЛЬНОЕ ПОЛЕ КУЛЬТУРЫ

- Менталитет укореняется в подсознательных глубинах человеческой психики, и его носители могут осознать его содержание лишь ценой специальных усилий. Ментальные установки обычно являются стабильными и трудно изменяемыми.

Отношения людей с разными типами менталитета усложняются отсутствием понимания той или иной трактовки проблемы, которая возникает в ходе их профессионального общения и личностного взаимодействия.

# МЕНТАЛЬНОЕ ПОЛЕ КУЛЬТУРЫ

**Ментальность каждой отдельной личности определяется:**

- во-первых, типом общества, в котором она живет, то есть особенностями социально-культурного мира, к которому принадлежит данное общество;
- во-вторых, особенностями национальной культуры;
- в-третьих, особенностями культур или культурных форм, которые определяют менталитет отдельных социальных групп в обществе.

# МЕНТАЛЬНОЕ ПОЛЕ КУЛЬТУРЫ

Каждый член экипажа должен четко осознавать тот факт, что его ментальные установки могут кардинально отличаться от установок выходцев из других стран, а потому нужно вырабатывать толерантное (терпимое) отношение к национальным и ментальным особенностям других, а также учитывать их в процессе совместимой трудовой деятельности.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Формирование **этнических особенностей** зависит от целого ряда факторов:

- географическое расположение;
- климат;
- доминирование определенных хозяйственных отраслей;
- темперамент;
- менталитет;
- религиозные представления.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Каждый из нас, уже предварительно настраивается на восприятие человека определенной нации, опираясь на стереотипы, которые сформировала наша культура.

Наш менталитет имеет решающее значение при восприятии других народов.

Именно он формирует стереотипы о способах жизненного существования и поведении выходцев разных культур.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Существуют две **формы**  
**стереотипов:**

1. «Автостереотипы» – то, как люди думают о самих себе и как воспринимают свою культуру;
2. «Гетеростереотипы» – то, как люди думают о тех чертах, которые, с их точки зрения, присущи другому народу.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Этнический автостереотип является составной частью этнического самосознания, в структуре которого выделяют два компонента:

- **КОГНИТИВНЫЙ** – представление о прошлом и настоящем своего народа;
- **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ** – национальные чувства.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Под **этническим стереотипом** принято понимать обобщенное представление о физической, этической и умственной внешности представителей разных этнических групп.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Особенно часто подпадает под категорию стереотипизации определенного народа:

- вербальное поведение;
- невербальное поведение (мимика, жесты, движения тела);
- национальный характер и представление о нем других наций;

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

- социальные ситуации, поведение в социальных ситуациях;
- особенности быта и повседневной жизни нации;
- национальная кухня;
- религиозные и национальные обряды.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Социальные стереотипы и установки могут приобретать разные формы:

- стереотипные действия и ритуалы;
- типичные эмоциональные реакции и доминирующие ощущения;
- обобщенные представления;
- стойкие запреты;
- социальные ярлыки;
- общественное мнение;
- доминирующие ценности.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Этнические стереотипы влияют на этнические антипатии (этногонизм) и симпатии, которые определяют поведение людей в ситуациях межэтнического контакта, в нашем случае – это многонациональный экипаж.

Этнические стереотипы всегда образуются под воздействием социальных и политических условий, определенных культурных факторов и отображают межэтнические установки.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Европейские стереотипы хорошо проиллюстрированы в такой шутке:

Рай там, где повара – французы, механики, – немцы, полицейские, – англичане, любовники, – итальянцы, а организуют все швейцарцы.

Ад там, где повара – англичане, полицейские, – немцы, любовники, – швейцарцы, механики, – французы, а организуют все итальянцы.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Актуализация внимания на наличии стереотипов выразительных и эмоционально окрашенных, в определенной мере способствует стабильности существующих отношений в многонациональных экипажах.

В спокойной ситуации распространенные характеристики этносов могут быть отодвинуты на периферию человеческих отношений, могут восприниматься с юмором и не играть практически никакой заметной роли в отношениях между членами экипажа.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

В момент любой напряженности, которая зарождается в экипаже, негативные стереотипы, могут существенно усилить конфликт, резко размежевав людей на этнические или этноконфессиональные группы, вызывая обиды и усиливая противостояние.

Действие стереотипов проявляется на межличностные взаимоотношения представителей разных этнических групп и на их совместную деятельность.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

## **Последствия** стереотипизации:

- дискриминация даже в «мягких» формах негативно влияет на психическое состояние и личностные черты человека, который поддается ей. Это вызывает у одних повышенную раздражительность и агрессивность, у других – заниженную самооценку, ощущение собственной неполноценности, готовность удовлетворяться низшим положением;

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

- этнические стереотипы ограничивают сферу общения между представителями разных этнических групп, вызывают настороженность с обеих сторон, мешают установлению открытых человеческих отношений, усложняют контакты и порождает новые недоразумения;
- при высокой степени предубежденности этническая принадлежность становится решающим психологическим фактором, и качества человека теряются в общем и сознательно одностороннем стереотипе.

# ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

**Пути преодоления влияния  
стереотипов в многонациональном  
экипаже:**

- неформальные личные контакты между представителями разных этнических групп;
- стремление к общим целям;
- позитивное сотрудничество и взаимозависимость один от другого;
- активная поддержка руководителя.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

Модель взаимодействия людей разных национальностей помогает определить внешние признаки той или иной организационной культуры, глубинные психологические связи, которые возникают между членами многонациональных коллективов и влияют на производство и эффективность их деятельности.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

## «Индивидуализм – коллективизм»

Влияние индивидуализма и коллективизма характеризуется определенной ориентацией человека на собственные интересы. В обществе, где доминирует коллективизм, характерным является развитие социальных потребностей.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Влияние на самочувствие человека:
  - Слабое – индивидуализм (инд.);
  - Сильное – коллективизм (кол.).
- Защита интересов:
  - Человек отстаивает свои интересы самостоятельно – инд.;
  - Человек ожидает защиты интересов со стороны руководства – кол.
- Карьерный рост:
  - На основе компетенции – инд.;
  - На основе стажа – кол.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Мотивация:
  - Использование новых методов и идей относительно стимулирования активности индивидов – инд.;
  - Использование традиционных форм мотивации деятельности – кол.
- Социальные связи :
  - Дистанционирование – инд.;
  - Объединение – кол.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

## «Дистанция власти»

Чем выше индекс дистанции власти, тем меньшим является желание человека вмешиваться в принятие решений, обнаруживать инициативу, которая ведет к созданию так называемой «серой массы», которая может только выполнять приказы.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Частота выражения подчиненным своего несогласия:
  - Низкая – высокий индекс власти (ВИВ);
  - Высокая – низкий индекс власти (НИВ).
- Предпочтительный стиль управления:
  - Директивный – ВИВ;
  - Демократический – НИВ.
- Восприятие неравенства:
  - Неравенство людей – ВИВ;
  - Неравенство ролей – НИВ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Отношение к руководителю:
  - Руководитель - это «другой» человек, другого типа – ВИБ;
  - Руководитель такой же как и подчиненный – НИВ.
- Достижимость руководителя:
  - Недостижим – ВИБ;
  - Достижим – НИВ.
- Отношение к праву:
  - Приказы не обсуждаются – ВИБ;
  - Право доминирует над силой – НИВ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Размер управленческой структуры:
  - Большое количество управленцев и контролеров – ВИБ;
  - Управленческий состав малочисленный – НИВ.
- Дифференциация заработной платы:
  - Большая – ВИБ;
  - Достаточно незначительная – НИВ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Квалификация работников низшего уровня:
  - Низкая – ВИВ;
  - Высокая – НИВ.
- Статус работников и руководителей:
  - «Белые воротнички» обладают высшим статусом – ВИВ;
  - Равенство – НИВ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

## **«Побег от неопределенности»**

Определяет степень, в которой человек чувствует угрозу от неопределенности, непонятности ситуации, и степень, в которой пытается обойти такие ситуации.

Руководители с низким уровнем «побега от неопределенности» концентрируются на стратегических вопросах, способны принимать рискованные решения и брать на себя ответственность.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

Руководители с высоким уровнем «побега от неопределенности» концентрируют внимание не на стратегических проблемах, а на пустяковых; они сориентированы на выполнении задания, не предоставляют преимущество рискованным решениям и не любят брать на себя ответственность.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Отношение ко времени:
  - Человека живет сегодняшним днем – низкий уровень (НУ);
  - У человека повышенная тревога за будущее – высокий уровень (ВУ).
- Преимущества размера организации:
  - Небольшая организация – НУ;
  - Большая организация – ВУ.
- Возраст управленцев среднего уровня:
  - Молодежь – НУ;
  - Средний и пожилой – ВУ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Мотивация достижения цели:
  - Стойкая – НУ;
  - Низкая – ВУ.
- Отношение к успеху:
  - Надежда на успех – НУ;
  - Страх перед ним – ВУ.
- Готовность к риску:
  - Большая – НУ;
  - Слабая – ВУ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Тип карьеры:
  - Преимущество отдается управленческой карьере, а не карьере специалиста – НУ;
  - Наоборот – ВУ.
- Квалификация руководителя:
  - Руководитель не является специалистом в сфере управления – НУ;
  - Наоборот – ВУ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Отношение к конфликтам:
  - Конфликт – это естественное состояние – НУ;
  - Конфликт – это нежелательное явление – ВУ.
- Готовность к неопределенности в работе:
  - Высокая – НУ;
  - Низкая – ВУ.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

## «Мужество – женственность»

Мужество – это и культурный признак, который обуславливает следующие ценности в обществе: настойчивость, добывание денег, приобретения вещей, и не предоставление значения беспокойству о людях. Женственность – доминирование доброжелательных взаимоотношений между людьми, взаимопомощь, беспокойство о других и всеобщее качество жизни.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Роль мужчины и женщины:
  - Мужчина должен зарабатывать, а женщина – воспитывать детей – мужество (М);
  - Приемлемым является вариант наоборот – женственность (Ж).
- Доминирование:
  - Мужчина должен доминировать в любой ситуации – М;
  - Это не суть важно при получении властных позиций – Ж.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Главная ценность:
  - Успех – М;
  - Качество жизни – Ж.
- Жизнь и работа:
  - Жить для работы – М;
  - Работа для жизни – Ж.
- Стремления:
  - Быть лучшим – М;
  - Ориентация на равенство – Ж.

# МОДЕЛЬ Г. ХОВСТЕДА

- Отношение к свободе:
  - Независимость – М;
  - Солидарность – Ж.
- Принятие решений:
  - Логика – М;
  - Интуиция – Ж.

# ИТОГИ

Индивидуализм доминирует в развитых западных странах, а коллективизм – в менее развитых восточных странах.

Наивысший индекс дистанции власти: латинские, азиатские и африканские страны; самый низкий: немецкоязычные страны.

Показатель «побега от неопределенности» наивысший в латинских странах, Японии, немецкоязычных странах; а самый низкий – в англоязычных и скандинавских странах и Китае.

# ИТОГИ

Наиболее высокий показатель «мужества» – в Японии, Германии, Австрии и Швейцарии; умеренно высокий показатель – англоязычные страны; наиболее низкий – в скандинавских странах и Голландии: умеренно низкий – в некоторых латинских и азиатских странах, а также во Франции и Испании.

# ИТОГИ

По показателям «дистанция власти» и «индивидуализм – коллективизм» определено:

1. Низкая дистанция власти / индивидуализм – это Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия.
2. Высокая дистанция власти / индивидуализм – это Испания, Бельгия, Франция, Италия.

# ИТОГИ

3. Высокая дистанция власти / коллективизм – это Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Индия, Япония, Россия, Филиппины.

# ИТОГИ

Основные правила поведения в многонациональных экипажах:

- Понимание;
- Уважение;
- Знание культурных особенностей других членов экипажа;
- Сдержанность;
- Недоверие к культурным стереотипам.

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**

**Сильный не тот, кто  
может положить на  
лопатки одним взглядом, а  
тот, кто одной улыбкой  
способен поднять с колен.**