

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт морского права, экономики и управления

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ОСНОВЫ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Санкт-Петербург

2024

УДК 65.015
ББК 71.045

Рецензенты:

Анцибор Инга Александровна – кандидат экономических наук, заведующий отделом по организации научной и редакционно-издательской работы Автономного образовательного учреждения высшего образования Ленинградской области «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»

Брейдер Наталья Андреевна – доцент, кандидат экономических наук, заместитель директора по учебной работе Петербургского энергетического института повышения квалификации Министерства энергетики Российской Федерации

Основы кросс-культурного менеджмента: учебное пособие / Сост.: Каткова Т. В., Сабанчиева Д. Х. Шебукова А. С. – Санкт-Петербург: Изд-во Ниц Арт, 2024. – 200 с.

ISBN 978-5-00231-105-7

В учебном пособии рассматриваются основы кросс-культурного менеджмента и его роль в управлении современным предприятием, с учетом межкультурных коммуникаций в современной бизнес-среде, основные концепции кросс-культурного менеджмента: культура как система ценностей, норм и ожиданий; модели межкультурной коммуникации; стереотипы и предубеждения; этническая и культурная идентичность, культурные различия в деловой среде: стиль общения, принятие решений, лидерство, время, пространство, риски.

Особое внимание уделено практическим заданиям, способствующим формированию профессиональных компетенций магистрантов. Основными видами практических заданий в учебном пособии являются: ситуационные задачи, тесты. Пособие предназначено для формирования компетенций студентов по направлению подготовки «Стратегический менеджмент», а также для всех заинтересованных в изучении кросс-культурного менеджмента.

© Российский государственный
гидрометеорологический университет, 2024

© Каткова Т. В., 2024

© Сабанчиева Д. Х., 2024

© Шебукова А. С., 2024

© Издательство Ниц Арт, 2024

ISBN 978-5-00231-105-7
DOI: 10.51623/00231.105

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. История возникновения, предмет и методы исследования кросс-культурного менеджмента.....	6
Тема 2. Параметры, характеризующие деловую культуру.....	13
Тема 3. Основные принципы кросс-культурного менеджмента.....	20
Тема 4. Концепция культурного шока и его преодоление на практике.....	26
Тема 5. Алгоритм анализа и решения кросс-культурных конфликтов.....	37
Тема 6. Особенности национальных деловых культур.....	42
Тема 7. Методы исследования в кросс-культурном менеджменте.....	53
Тема 8. Базовая система ценностей национальной культуры.....	58
Тема 9. Особенности ведения деловых переговоров в условиях различных культур	67
Тема 10. Преодоление кросс-культурного шока.....	82
Тема 11. Подходы к улаживанию конфликта.....	86
Тема 12. Корпоративная деловая культура.....	98
Вопросы для дискуссий (очная форма обучения).....	106
Вопросы для дискуссий (очно-заочная, заочная формы обучения)....	108
Вопросы для подготовки к экзамену (очная форма обучения).....	111
Вопросы для подготовки к экзамену (очно-заочная форма обучения)...	114
Вопросы для подготовки к экзамену (заочная форма обучения).....	116
Методически рекомендации к подготовке к экзамену по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент».....	118
Методические рекомендации к написанию индивидуального творческого задания.....	121
Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент».....	125
Тест по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент».....	155
Практические и ситуационные задания (примеры) по дисциплине кросс-культурный менеджмент.....	157
Список использованных источников.....	194

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху стремительной глобализации, когда компании все чаще ведут бизнес на международной арене, кросс-культурный менеджмент становится полезным навыком и необходимым условием для успеха.

Данное учебное пособие предназначено для студентов магистратуры по направлению подготовки «Стратегический менеджмент», которые стремятся к карьере в динамичном и многообразном мире. Он предоставит вам глубокое понимание культурных различий и их влияния на бизнес-коммуникации, принятие решений, управление командами и построение долгосрочных партнерских отношений.

Почему кросс-культурный менеджмент так важен для стратегического управления? Есть ряд причин:

- Глобализация: Международные рынки становятся все более доступными, а конкуренция усиливается. Успех на глобальном уровне зависит от способности понимать и эффективно взаимодействовать с представителями разных культур.
- Диверсификация. Современные компании все чаще состоят из сотрудников из различных стран и культур. Эффективное управление такой командой требует понимания культурных особенностей каждого члена команды.
- Инновации: Разнообразие культурных взглядов и опыта стимулирует креативность и инновации, что является ключевым фактором успеха в быстро меняющемся мире.

Учебное пособие поможет узнать:

- Основные концепции кросс-культурного менеджмента: культура как система ценностей, норм и ожиданий; модели межкультурной коммуникации; стереотипы и предубеждения; этническая и культурная идентичность.

- Культурные различия в деловой среде: стиль общения, принятие решений, лидерство, время, пространство, риски и награды.

- Стратегии эффективного кросс-культурного взаимодействия: активное слушание, эмпатия, адаптация стиля общения, управление конфликтами, межкультурная компетентность.

В учебном пособии использованы:

- Научные исследования и теоретические модели для глубокого понимания феномена кросс-культурного менеджмента.

- Реальные кейсы и примеры из бизнеса для иллюстрации практического применения полученных знаний.

- Интерактивные упражнения и дискуссии для развития ваших межкультурных компетенций.

Данное учебное пособие может стать ценным инструментом для вас на пути к успешной карьере в глобальном мире.

ТЕМА 1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Под кросс-культурными коммуникациями следует понимать взаимодействие представителей различных культур, которое предполагает, как непосредственные контакты между людьми и их общностями, так и опосредованные формы коммуникации [1, 17].

Эффективность коммуникаций напрямую связана с пониманием национальных, культурных особенностей представителей разных стран и народов. Она является одним из ключевых показателей в кросс-культурном менеджменте, поскольку именно от нее зависит продуктивное сотрудничество транснациональных компаний. Эффективные коммуникации – это те коммуникации, которые отвечают таким критериям, как: достоверность, своевременность, объективность, прозрачность (доступность), наличие обратной связи, адресность. Последние три критерия относительно межкультурных контактов связаны с их осуществлением в кросс-культурном поле [1].

Менеджер по кросс-культурной коммуникации – это специалист, который организует работу корпорации с иностранными партнерами, учитывая культурные особенности других стран. Это одна из профессий будущего.

Менеджер по кросс-культурной коммуникации должен разбираться в истории, культуре, традициях и особенностях стран, на которых он специализируется. При этом нужны знания в деловой этикете и свободное владение иностранными языками.

Главный тренд профессии – глобализация. Государственные и общественные процессы постепенно становятся частью общемировой системы и интегрируются во всеобщую среду.

Кросс-культурный менеджмент завоевал высокую

популярность в России в начале 90-х годов двадцатого века в связи с появлением на рынке страны крупных иностранных корпораций.

Кросс-культурный менеджмент (ККМ) появился в учебных программах российских университетов сравнительно недавно – на рубеже веков; в последнее время он преподается во всех ведущих экономических вузах России.

За рубежом, где преподавание ККМ началось значительно раньше, предлагаются уже магистерские и докторские программы по этой специализации.

Из-за относительной новизны кросс-культурного менеджмента как учебной дисциплины, литература на русском языке по ней достаточно ограничена, и больше относится, в основном, к другим дисциплинарным полям – межкультурной коммуникации или сравнительному менеджменту [2].

Настоящее учебное пособие имеет целью продолжить разработку учебно-методической литературы по этой перспективной дисциплине в нашей стране.

Первоначально, ККМ возник как практическая дисциплина. В его основу легли практические рекомендации, сформулированные для широкого круга руководителей и менеджеров разного уровня с целью снижения экономических рисков и потерь, связанных с межкультурными конфликтами.

Первый комплекс проблем, с которым столкнулись основатели кросс-культурного менеджмента, был связан с трудностями, возникающими у менеджеров при длительном пребывании в инокультурной среде [3, 4].

Повышение компетенции в области кросс-культурного менеджмента современными руководителями необходимо, т.к. ведение бизнеса в России имеет много региональных, локально-территориальных особенностей. Российский менеджер действует в многообразии внутригосударственных (внутри страны) и внешних

культур. Знание своей культурной специфики, а также специфики деловой культуры других этносов, национальностей, народов, цивилизаций становится колоссально важным, т.к., чем многообразнее культурное поле ведения бизнеса, тем выше репутационные риски, острее проявляются кросс-культурные различия, выше коммуникативные барьеры, критичнее требования к кросс-культурной компетенции менеджера [13, 18].

Кросс-культурный менеджмент - сравнительно новая область знания для России, это менеджмент, осуществляемый на стыке культур:

- макроуровень - управление на стыке национальных и региональных культур,
- микроуровень - на стыке территориальных, возрастных, профессиональных, организационных, иных культур.

Кросс-культурный менеджмент направлен на решение следующих задач клиентов:

- 1) помощь в управлении деловыми отношениями, возникающими в поликультурной среде, включающее, в т.ч. создание толерантного взаимодействия, успешных коммуникаций, условий плодотворного труда и прибыльного бизнеса на пересечении разных деловых культур;
- 2) регулирование межкультурных конфликтов в бизнес-среде;
- 3) развитие кросс-культурной компетенции собственников бизнеса, менеджеров, персонала.

Полиэтничность российского общества обуславливает целесообразность учета кросс-культурных аспектов в бизнесе. Поэтому руководителям и международного, и регионального бизнеса целесообразно развиваться в вопросах кросс-культурного менеджмента и коммуникаций, а организациям - обучать персонал в этом направлении [6].

Изучение кросс-культурной темы помогает менеджерам лучше

узнать себя, идентифицировать свой культурный профиль, развить кросс-культурную компетенцию, а значит, избежать рисков, нежелательных последствий для бизнеса, карьеры и личной жизни, стать более успешными.

Этапы становления кросс-культурного менеджмента [2].

Первый этап его был связан с исследованием проблематики на глобальном, транснациональном уроке, в связи с расширенным проникновением крупных национальных компаний на рынки других государств. На этом этапе «по умолчанию» применялась концепция монокультурности исследуемых стран, концепция «национального государства», и речь шла о «немецкой модели делового менталитета», «китайской модели» и т.д.

Исследования этого периода накопили бесценный материал, характеризующий особенности национальной ментальности, в том числе и деловой. Основатели ККМ провели анализ многочисленных факторов, влияющих на становление тех или иных особенностей присущего какому-либо народу или нации менталитета – историко-географических, фольклорных, религиозных. Социо-экономическое обоснование самооценности каждой национальной модели имело большое значение на фоне пропаганды абстрактных «общечеловеческих ценностей» и усредненных «прав человека».

Создатели ККМ сформулировали важный вывод: все народы разные, каждый обладает своей системой ценностей, которые выработаны многими поколениями и не могут быть изменены без ущерба для благополучия и благосостояния нации. Однако, в большинстве случаев смысл исследований ограничивался констатацией этих различий.

Вторым этапом работ по ККМ стало развитие теорий и типологий корпоративных культур, связанное с проблемами международного разделения труда. Было отмечено, что различные национальные культуры тяготеют к разным видам организации

экономического процесса, порождают разные виды организационного поведения и разные формы хозяйственной деятельности. На этом этапе появляются исследования типов корпоративных культур, основанные на применении национальных деловых особенностей менталитета к конкретной экономической деятельности [5].

Большим достижением ККМ стало понимание того, что корпоративная культура организации, во-первых, основывается на национальном экономическом менталитете, и во-вторых, может быть изменена только с учетом ее внутренней парадигмы развития. Взаимодействия корпоративных культур, возможность успешного применения той или иной организационной модели на конкретном национально-экономическом «субстрате» составляют ценность исследований по ККМ в 80-90 гг.

На современном, третьем этапе, в условиях нарастания миграционных процессов и критики идеи «национального государства», возникла необходимость осмысления закономерностей взаимодействия национальных деловых моделей не только во внешнеэкономической деятельности, но и внутри стран, становящихся все более и более полиэтническими и поликультурными. Культурная диверсификация персонала крупных, а позднее и средних предприятий в развитых странах поставила вопросы о коррекции традиционных систем управления персоналом с учетом межкультурных различий [2, 5].

В последние годы на первое место выходят исследования по управлению «культурным разнообразием», направленные на выработку механизмов, которые бы позволяли, сохраняя национально-культурную самобытность определенных групп населения, обеспечить устойчивый и строгий управленческий контроль путем выработки некоего общего, приемлемого для представителей разных культур, «протокола» - кросс-культурных

технологий управления.

Дополнительный импульс этим исследованиям придает очередной виток геополитического развития – процессы межкультурного взаимодействия в региональных интеграционных процессах [3, 14].

Внешним уровнем применения закономерностей и технологий ККМ является:

- участие в международном разделении труда (региональная, национальная специфика);
- взаимодействие бизнес-культур при международных контактах (переговоры, внешнеэкономическая деятельность предприятия);
- создание сетей филиалов и представительств в инокультурной среде (международные, межрегиональные, сетевые компании);
- слияния и поглощения.

На внутреннем уровне, применение закономерностей и механизмов ККМ необходимо при внедрении на предприятии новых технологий и систем хозяйствования, реформировании и реструктуризации предприятия, управлении поликультурными и полиэтническими коллективами, для повышения межкультурного потенциала сотрудников.

Сущность кросс-культурного менеджмента

Цель ККМ – повышение эффективности организации в условиях глобализации экономики.

Задачи ККМ:

- создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия - кросс-культурными технологиями,
- формирование и развитие «межкультурной компетенции» менеджеров и сотрудников.

Предмет ККМ:

- управление «культурным разнообразием» - различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- определение причин межкультурных конфликтов, путей их предотвращения и/или нейтрализации;
- управление бизнесом на стыке и при взаимодействии культур;
- управление поликультурными бизнес-коллективами.

Методы КKM могут быть реализованы как на макроуровне (пересечение национальных и региональных культур), так и на микроуровне под которым понимают пересечение профессиональных, организационных, возрастных и других культур [7, 8, 20].

Кросс-культурный менеджмент обеспечивает:

- идентификацию культурных отличий, как национальных, так и корпоративных, которые имеют место в практике управления бизнесом;
- осознание руководителями базовых ценностей различных культур и интеграция их в практику управления – для овладения работниками новых методов работы, которые необходимы в условиях интернационализации бизнеса;
- сочетание признания культурных отличий с глобальными стратегическими приоритетами мультинациональных компаний.

ТЕМА 2. ПАРАМЕТРЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ДЕЛОВУЮ КУЛЬТУРУ

Современная деловая культура требует инициативности, маневренности, гибкости, проективности качеств, явно несовместимых с вертикальной интегрированностью.

В советской организационной культуре не был выделен идентификационный фактор. Это повлияло на состояние сознания российского сообщества, которое демонстрирует свои различия на социально-имущественном уровне, но не выработало образцов идентификации позиций и функций, определяющих место и влияние на общественную жизнь страны.

В период формирования рыночных отношений преобладали не профессионализм, а лояльность к руководству. В российской деловой культуре начинает складываться связка между целями наращивания человеческого ресурса и максимизации прибыли.

Деловая культура российского рынка находится в состоянии эволюции, перехода от вертикально интегрированного типа культуры до горизонтальных культурных отношений и связей, целей регулирования сообщества и налаживания отношений на уровне законности с государством и обществом.

Для деловой культуры характерны определенные нравственные и волевые качества, специфичные в конкретной трудовой сфере [6, 17].

Нравственный фактор. Такие убеждения, как долг и готовность добросовестно и честно трудиться, участливость и помощь коллегам, социальное общение определяют участие индивида в общественно необходимых видах деятельности — независимо от престижности и возможности занять высокую должность.

Эстетический фактор. Понимание и восприятие красоты, а также ее создание в предметах и среде обитания и труда.

Эстетические чувства и оценочные суждения усиливают эмоциональную реакцию на положительное и негативное, углубляют осознанное восприятие и усвоение нравственных принципов, способствуют формированию творческого отношения к жизни.

Предпосылки и условия развития деловой культуры

На формирование профессиональной этики будущего специалиста влияют не только особенности выбранной специальности, но и объективные и субъективные, значимые и менее значимые, личностные и общественные факторы.

Объективное воздействие оказывают тенденции в образовании, социально-философские проблемы культуры, состояние системы образования и качество предоставляемых услуг, культура образовательного учреждения, престижности профессии.

Основной субъективный фактор – общий морально-нравственный и культурный уровень молодого человека.

При этом наблюдается как влияние общей культуры специалиста на его профессиональную честь и этику, так и обратное воздействие на сущность профессиональной культуры разнопланового общения субъекта вне производственной, рабочей сферы [7].

Деловое общение – вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей коммуникантов [6].

Цель делового общения — организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.

Особенности делового общения заключаются в том:

- что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- что общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

- что основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

К основным характеристикам делового общения, которые определяют и правила поведения в процессе общения, относятся [3, 4]:

- регламентированность – это подчинение установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются видом делового общения, степенью его официальности, целями, задачами конкретной встречи, национальными и культурными традициями. Регламентированность предполагает соблюдение делового этикета, который включает в себя правила приветствия и представления, нормы поведения, диктует нормы речевого этикета. Использование этикетных речевых оборотов помогает собеседникам установить контакт, достичь взаимопонимания, создать благоприятную обстановку, поддерживать общение в определенной тональности.

Регламентированность делового общения означает и ограниченность его определенными временными рамками. И чтобы отведенное время было использовано эффективно, важно определить заранее круг обсуждаемых проблем. Строгое соблюдение участниками общения ролевого амплуа в процессе общения деловому человеку в разных ситуациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и участником какого-либо мероприятия. Это необходимо учитывать и вести себя в соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой.

Успешное деловое общение во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т.е. умением четко сформулировать цели коммуникации, умением верно определить интересы партнеров.

- строгое отношение к использованию языковых средств.

Не допускается в деловом общении использование бранных

слов и ненормативной лексики, использование просторечных слов, нежелательно использование слов ограниченной сферы употребления (архаизмов, диалектизмов, жаргонизмов).

Любое социальное взаимодействие предполагает следование определенным этапам [3, 4].

В конкретных формах делового общения выделяют, как правило, следующие этапы общения:

- установление контакта с участниками общения - считается самым ответственным делом. На этом этапе формируется впечатление о партнере, которое может оказать решающее влияние на весь процесс общения;

- ориентация в ситуации - важный этап, во время которого необходимо понять цели и мотивы поведения партнеров, их установки и ожидания, определить стратегию и тактику ведения общения;

- обсуждение вопроса и принятие решения - этап, связанный с обоснованием каждой стороной своей позиции, с преодолением разногласий по какому-либо поводу, а иногда и с устранением конфликтной ситуации;

- выход из контакта – этап, которому придается большое значение в деловом общении. Независимо от его результатов стороны должны показать свое расположение друг к другу, желание сотрудничать, взаимодействовать в дальнейшем.

Обязательный этап – налаживание связи между потенциальными партнерами. Нельзя сразу начинать общение, если при этом вы хотя бы немного не знаете своего собеседника. Необязательно становиться лучшими друзьями, но нужно хотя бы представиться друг другу и перекинуться парой фраз. К человеку, с которым до обсуждения соглашения был установлен контакт, обычно больше доверия. В этом случае увеличиваются шансы, что к вашему мнению прислушаются.

Во время этапа переговоров все стороны, участвующие в обсуждении, имеют право высказаться. Лучше всего заранее обговорить все возможные детали, чтобы в дальнейшем не возникали недоразумения. Этикет в сфере делового общения не поощряет слишком долгое обсуждение нюансов, поскольку все деловые люди ценят свое время [7, 18].

После переговоров следует окончательно решить вопрос, ради которого и назначается встреча. Прислушайтесь к мнению потенциального партнера, не будьте категоричны. Важно принять решение, которое устроит все стороны.

После того, как все договоренности были достигнуты, следует вежливо завершить встречу. Партнерам необходимо пожать друг другу руки и пожелать успешного ведения бизнеса. Но не нужно задерживать собеседника дольше, чем этого требует этикет и культура делового общения.

Существуют *общие правила*, о которых следует помнить при установлении деловых контактов любого уровня. Эти стандарты действуют вне зависимости от национальной принадлежности партнеров, их возраста, пола и пр.

Будьте вежливы. Неуважительное и некорректное отношение к собеседнику точно не лучшим образом скажется на сотрудничестве. Даже если бизнес-партнер не внушает вам добрых чувств, не показывайте этого. Следите за своей речью и старайтесь ничем не обидеть собеседника. Вежливость позволит вам сгладить конфликтные ситуации, если они возникнут, и расскажет о ваших деловых качествах намного лучше, чем это можете сделать вы сами.

Контролируйте эмоции. Этикет в сфере делового общения не допускает чересчур эмоциональное проявление чувств. У некоторых народов экспрессивность в крови и им сложно сдерживать свою вспыльчивость, однако постарайтесь не реагировать столь же бурно, если ваш собеседник ведет себя

несдержанно. В бизнесе следует избегать любых проявлений чувств, чтобы не показаться ненадежным и невоспитанным человеком.

Соблюдайте пунктуальность. Все бизнесмены ценят свое время и стараются приходить вовремя на встречи любого уровня. В некоторых случаях лучше прийти чуть раньше, чем опоздать, ведь поздний приход даст понять вашим коллегам, что вы не цените их время, а, следовательно, проявляете неуважение к ним самим. Соблюдая пунктуальность, вы завоеуете себе определенный авторитет.

Вовремя выполняйте взятые обязательства. Не оттягивайте решение вопроса до последнего, особенно, если дали обещание партнерам. Однажды невыполненные обязательства придадут вам статус необязательного человека. А вот соблюдение всех договоренностей – бонус в вашу копилку.

Одевайтесь строго. Для деловых людей дресс-код также важен, как соблюдение прочих правил. Даже если вы предпочитаете яркие индивидуальные наряды, оставьте их на внерабочее время. В офисе же придерживайтесь установленных стандартов бизнес-стиля.

Контролируйте свою речь. Не допускайте использование жаргонизмов или слов с ярко выраженной экспрессивной окраской. Тщательно продумывайте все, что хотите сказать. Это позволит избежать конфликтных ситуаций и создаст вам репутацию профессионала, который соблюдает правила несмотря ни на что. Особенности этикета делового общения предполагают, что речь человека должна быть грамотной.

Функции делового общения.

Функции общения многообразны и существуют различные основания для их классификации [6, 18]. Одно из общепринятых — выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:

перцептивной – процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;

информационной – процесса обмена информацией;

интерактивной – процесса взаимодействия людей в общении.

В соответствии с этим выделяются:

- аффективно-коммуникативная функция общения,
- информационно-коммуникативная функция общения,
- регуляционно-коммуникативная функция общения.

Аффективно-коммуникативная (перцептивная) функция – это функция, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека, в том числе партнера по общению. Весь спектр человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей - происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление. Происходит передача эмоционального отношения.

Информационно-коммуникативная функция общения заключается в любом виде обмена информацией между участниками общения, который предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров. Осуществляется прием и передача информации.

Регуляционно-коммуникативная (интерактивная) функция общения предполагает регуляцию поведения и непосредственную организацию общения. В этом процессе человек может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, т.е. на все составляющие деятельности своего партнера. Происходит взаимная корректировка действий. Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения.

ТЕМА 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основные принципы, также их называют правилами ведения международного бизнеса [12]. Вот как их сформулировал в своей книге «Кросс-культурное поведение в бизнесе» Ричард Гестеланд:

1. *В международном бизнесе продавец должен приспособливаться к покупателю.*

Если вы являетесь покупателем в международной сделке, культурные различия не представляются столь важными, если, конечно, не задается цель получить от нее максимум.

Но, что если вы не являетесь участником сделок купли-продажи, а, например, приехали за границу вести переговоры о совместном бизнесе? Кому в данном случае придется приспособливаться?

В таком случае следует пользоваться вторым правилом:

2. *В международном бизнесе гость должен соблюдать местные обычаи.*

Здесь следует вспомнить то, что было сказано об обычаях делового оборота и традициях. В разных странах они могут отличаться друг от друга. Также здесь можно вспомнить старую поговорку: «Незнание не освобождает от ответственности» - вы должны чувствовать себя вполне комфортно (соблюдать свои интересы), но не пренебрегать традициями иностранных коллег и партнеров.

Следует знать следующее: при заключении договора его участники (стороны) могут предусмотреть, что к их отношениям не применяются те или иные обычаи делового оборота. Это соответствует общегражданскому принципу свободы договора.

Этноцентризм, эгоцентризм и ксенофобия как преграда деловому партнерству.

Понятие «этноцентризм» появилось в 1906 г. в работах американского социолога и экономиста Уильяма Самнера. Оно означает, что люди склонны видеть себя в центре всего сущего, а положение остальных соизмерять относительно своей позиции.

Этноцентризм возник еще в древности. В «Повести временных лет», наиболее раннем, из дошедших до нас древнерусских летописных сводов начала XII века, говорится, что поляне имеют обычай и закон, а вятичи, древляне и другие – нет (живут в лесах, «подобно зверям»). Таким образом, относительно полян эти группы имеют более низкий статус.

В тоже время, современные исследователи склонны считать этноцентризм нормальным следствием социализации: ведь вполне резонно рассматривать жизнь других народов сквозь призму собственного опыта и традиций. Этноцентризм помогает сохранить этническую идентичность национальных групп.

Ученые М. Бруэр и Д. Кэмпбелл выделили основные показатели этноцентризма:

- восприятие элементов своей культуры как «естественных» и «правильных», а элементов других культур как «неестественных» и «неправильных»;
- рассмотрение обычаев своей группы в качестве универсальных;
- оценка норм, ролей и ценностей своей группы как неоспоримо правильных;
- представление о том, что для человека естественно сотрудничать с членами своей группы, оказывать им помощь, предпочитать свою группу, гордиться ею и не доверять и даже враждовать с членами других групп.

Этноцентризм может быть *гибким* (благожелательным), если человек старается объективно воспринять культуру, образ жизни, деловую практику представителей других наций, а может стать

весьма негативным фактором в попытке построения отношений, в том числе и в бизнес-сфере.

Эгоцентризм означает восприятие своей точки зрения, как единственно правильной.

Ксенофобия объединила в себе два слова, которые в переводе с греческого означают «чужой» и «страх». Отсюда и ее трактовка, как неприятие, порой весьма агрессивное, всего непривычного и чужеродного.

Виды коммуникаций и типичные ошибки общения

Владение средствами коммуникации является неотъемлемой составляющей профессионального общения. Знание основных кросскультурных различий в области коммуникаций и стиль поведения при встрече с деловым партнером не менее важны, чем умение говорить и слушать.

К вербальным средствам общения относятся: речь, слушание, чтение и письмо. Вербальные коммуникации, в своем роде, являются содержательным элементом общения.

Умение удерживать внимание слушателей важно не только в повседневном общении, но и в бизнесе. Если вы выступаете с докладом или речью, старайтесь смотреть кому-либо из слушателей в глаза. Это гарантирует ответное внимание и позволяет оценить реакцию на выступление. Изложение материала монотонным голосом, может привести к потере внимания у аудитории. Поэтому важно не только, о чем идет речь, но и как это преподносится.

Существует понятие «Основы умного общения». По сути это технология общения успешных людей, которая позволяет экологично влиять на окружение и управлять людьми (в хорошем смысле), достигая любые цели как в карьере, так и в бизнесе. Практика показывает, что многие люди в одних и тех же условиях получают кардинально разные результаты. Например, в одном и том же коллективе у сотрудников отношения с одним и тем же начальником

складываются по-разному. И в целом, у кого-то отношения складываются легко и просто, а кто-то постоянно сталкивается с сопротивлением на всех уровнях – начиная от собственного персонала, который не хочет работать, заканчивая несговорчивыми работниками государственных органов. Навыки «умного» общения помогают понять как на самом деле наши привычные слова и модели общения влияют и как их воспринимают окружающие люди [21].

К невербальным коммуникациям относят общение без использования слов; то, что выражает эмоциональную сторону речи или действий: жесты, позы, взгляды, выражение лица. Иными словами – язык телодвижений.

Подкреплением эмоциональной стороны отношений также служат паравербальные коммуникации: к ним можно отнести интонацию и выражение голоса. По нему определяется настроение собеседника, его отношение к вам. Интонации могут быть самыми различными: дружескими, рассерженными, фамильярными, удивленными, приветливыми, равнодушными и т.д.

Также к паравербальным коммуникациям относят речевые паузы, смех, темп и громкость речи.

Невербальные составляющие отношений могут различаться в разных странах. Кроме того, что одни и те же жесты могут истолковываться кардинально отлично друг от друга, свою лепту вносит гендерный фактор: различные нормы поведения для мужчин и женщин.

Чем же обусловлена важность невербальных знаков при общении?

- во-первых, практически 70% информации человек воспринимает визуально;
- во-вторых, невербальные знаки позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;
- в-третьих, отношение к собеседнику нередко формируется

под влиянием первого впечатления, которое представляет результат воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни.

Невероятно, но факт: серьезное изучение невербальных коммуникаций началось только с начала шестидесятых годов XX в. По мнению исследователей словесный (вербальный) канал используется для передачи информации, а невербальный - для «обсуждения» межличностных отношений, или (в некоторых случаях) вместо словесных сообщений.

Представители разных культур по-разному воспринимают язык тела, также как и устную/письменную речь.

Традиционным невербальным знаком в странах Запада является рукопожатие. С вами с удовольствием поздоровается и попрощается за руку большинство европейских бизнесменов. Североамериканцы же используют рукопожатие реже, чем европейцы, но чаще, чем в Азии.

Индикаторы лжи.

Индикаторами лжи называют внешние признаки проявления неискренности. Пожалуй, не практикующему психологу будет трудно выявить такие признаки. Однако, с некоторой долей условности можно выделить следующие индикаторы лжи:

- избегание зрительного контакта, частое моргание;
- излишняя жестикуляция;
- покашливание,
- изменение цвета лица,
- уход от прямых ответов на вопрос,
- повторение слов собеседника, и многие другие.

Все эти признаки условны и довольно сильно зависят от обстоятельств разговора и других внешних факторов.

Сфера индивидуального пространства.

Потребность в индивидуальном пространстве заложена в природе человека. Естественная дистанция определяется кросскультурными традициями страны или региона. Если представители восточных стран и латиноамериканцы в процессе переговоров стремятся к сокращению дистанции, то европейцы стараются не пренебрегать индивидуальным пространством. Хотя, и здесь есть «вариации»: британцы, шведы, шотландцы и норвежцы больше держатся «в стороне», нежели голландцы.

В данном случае важно знать, какого стиля поведения придерживаться, чтобы не показаться деловому партнеру слишком навязчивым или, наоборот, создать ощущение холодности, чопорности. Ведь и вне деловых отношений не всем приятно, когда знакомый человек подходит ближе, чем хотелось бы, или, приветствуя вас, кладет вам руку на плечо, заглядывает в глаза, и т.д.

Самыми экспрессивными в выражении эмоций и по стилю поведения в целом считаются регионы Средиземноморья, Латинская Америка и Южная Европа (Испания, Италия, Португалия и др.). Представители этих стран во время переговоров часто используют прямой зрительный контакт. Это позволяет «считывать» эмоции и, тем самым, проверять собеседника на честность.

Вариативно-экспрессивными: США, Канада, Австралия и Новая Зеландия, Восточная Европа, Южная Азия и Африка.

Наиболее сдержанными культурами в проявлении эмоций являются: Южная и Восточная Азия, Северная Европа (Дания, Исландия, Норвегия, государства Прибалтики, Швеция), Германия, Великобритания. Здесь рекомендуется избегать прямого зрительного контакта, чтобы не задеть противоположную сторону и держать личностную дистанцию. Однако, надевать темные очки во время переговоров не следует – это считается оскорблением.

ТЕМА 4. КОНЦЕПЦИЯ КУЛЬТУРНОГО ШОКА И ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ

Люди по-разному переживают культурный шок, неодинаково осознают остроту его воздействия, зависит от их индивидуальных особенностей, степени сходства или несходства культур [12, 15, 16].

В основном человек получает культурный шок, когда попадает в другую страну, отличную от страны, где проживает, хотя и с подобными ощущениями может столкнуться и в собственной стране при внезапном изменении социальной среды.

У человека возникает конфликт старых и новых культурных норм и ориентаций; старых, к которым он привык, и новых, характеризующих новое для него общество. Это конфликт двух культур на уровне собственного сознания. Культурный шок возникает, когда знакомые психологические факторы, которые помогали человеку приспособливаться к обществу, исчезают, а вместо этого появляются неизвестные и непонятные, пришедшие из другой культурной среды.

По мнению Н.М. Лебедевой, культурный шок возникает не только и не столько потому, что среда вдруг становится непредсказуемой и возникает опасность для жизни вследствие неадекватного поведения. Столь острые ситуации встречаются редко. Суть в том, что человек внезапно ощущает, что можно жить и без привычного знания и понимания мира, что оно не универсально, что люди вокруг живут (и вполне успешно) по своим законам и представлениям, нимало не заботясь о том, как он их при этом понимает и оценивает.

Хотя часто культурный шок ассоциируется с отрицательными последствиями, лишь немногие обращают внимание на его положительную сторону: первоначальный дискомфорт ведет к принятию новых ценностей, аттитюдов, моделей поведения и важен

для саморазвития и личностного роста. А. Анастаси указывает, что культурные различия становятся культурными помехами, когда индивид покидает культуру, в которой он воспитывался, и пытается действовать и добиваться успеха в другой субкультуре. Но такой взаимообмен стимулирует развитие цивилизации в целом [11].

Фазы развития культурного шока

Острый культурный шок (преимущественно вызванный переездом в другую страну), как правило, состоит из нескольких фаз. Однако следует признать, что не каждый проходит через эти фазы, также как не каждый находится достаточно времени в чужой среде, чтобы пройти определенные фазы.

Фаза I. «Медовый месяц». Большинство людей начинают свою жизнь за рубежом с положительного отношения, даже с эйфории. В течение первых нескольких недель большинство очаровано новым. На стадии медового месяца человек замечает самые очевидные различия: различия в языке, климате, архитектуре, кухне, географии и т.д. Это – конкретные отличия и их легко оценить. Факт того, что они конкретные и видимые делает их нестрашными. Можно видеть и оценивать, тем самым можно к ним приспособиться.

Люди останавливаются в отеле и общаются с теми, кто говорит на их языке, кто вежлив и приветлив к иностранцам. Если «он» - VIP, то его можно увидеть на «зрелищах», его балуют, он обласкан и на интервью страстно говорит о доброй воле и интернациональной дружбе. Этот медовый месяц может длиться от нескольких дней или недель до 6 месяцев в зависимости от обстоятельств. Но это умонастроение обычно непродолжительно, если «визитер» решает остаться и встретиться с реальными условиями жизни в стране. Тогда начинается вторая стадия, характеризующаяся враждебностью и агрессивностью по отношению к «принимающей» стороне.

Согласно исследованиям, культурный шок оказывает прямое

воздействие на наше психическое и даже физическое состояние. Типичные симптомы: тоска по родине, скука, «уход» в чтение, просмотр телевизора, желание общаться только с русскоговорящими, потеря трудоспособности, внезапные слезы и психосоматические болезни. Особенно ко всему этому склонны женщины.

В любом случае, этот период культурного шока не только неизбежен, но и полезен. Если вы из него выбираетесь, вы остаетесь. Если нет, вы уезжаете до того, как достигаете стадии нервного срыва.

Фаза II. Беспокойство и враждебность. Также как и в браке, медовый месяц не длится вечно. Через несколько недель или месяцев человек осознает возникающие проблемы с общением (даже если знание языка хорошее), на работе, в магазине и дома. Существуют проблемы с жильем, проблемы передвижения, проблемы с «шопингом» и факт, что окружающие в основном и в большинстве равнодушны к ним. Они помогают, но не понимают вашу огромную зависимость от этих проблем. Поэтому они, по-видимому, равнодушны и черствы по отношению к вам и вашим тревогам. Результат: «Они мне не нравятся».

Но на стадии отчуждения вы попадете под влияние и не столь очевидных отличий. Чуждыми являются не только осязаемые, «грубые» аспекты, но те отношения людей между собой, способы принятия решений и способы выражения своих чувств и эмоций. Эти отличия создают значительно больше трудностей и являются причиной большинства недопониманий и разочарований, после которых вы чувствуете стресс и неудобство. Многих привычных вещей просто не существует. Внезапно все различия начинают видаться гипертрофированно. Человек вдруг осознает, что с этими различиями ему придется жить не пару дней, а месяцы или годы. Начинается кризисная стадия заболеваний под названием

«культурный шок».

Фаза III. Окончательное привыкание. Если приезжий успешен в приобретении некоторых знаний языка и начинает передвигаться самостоятельно, он начинает открывать пути в новое социальное окружение. Приезжие все еще испытывают трудности, но «они являются моими проблемами, и я вынужден переносить их» (их установка). Обычно на этой стадии приезжие приобретают чувство превосходства по отношению к обитателям страны. Их чувство юмора проявляет себя. Вместо критики они шутят над обитателями этой страны и даже судачат о своих трудностях. Теперь они на пути к выздоровлению.

Выход из кризиса и постепенное привыкание может происходить по-разному [13]. У некоторых – медленно и незаметно. У других – бурно, с посвящением в местную культуру и традиции, вплоть до отказа признавать себя русскими (американцами, шведами и т.д.). Но как бы эта стадия не проходила, ее несомненное преимущество – в понимании и принятии «кода поведения», достижение особого комфорта в общении. Однако и на этой стадии вас могут еще сопровождать подводные камни перемен: так, Владимир Набоков, которому пришлось интегрировать в американскую культуру, писал о глубоком внутреннем кризисе, вплоть до психосоматических болезней, которые ему пришлось пережить при переходе к писанию книг на английском. По достижении этой стадии иногда случаются дни, когда вы будете возвращаться на предыдущие стадии. Важно сознавать, что все эти различные ощущения – естественная составляющая адаптации к новой среде.

Фаза IV и последняя «Бикультуризм». Эта последняя фаза представляет собой способность человека благополучно «функционировать» в двух культурах – своей и приемной. Он по-настоящему входит в контакт с новой культурой, не поверхностно и

искусственно, как турист, а глубоко, и охватывая ее. Только с полным «схватыванием» всех знаков социальных отношений эти элементы уйдут. Долгое время человек будет понимать, что абориген говорит, но не всегда понимать то, что он имеет в виду. Он начнет понимать и ценить местные традиции и обычаи, даже перенимать некоторые «коды поведения» и вообще чувствовать себя «как рыба в воде» как с аборигенами, так и со «своими». Счастливики, попавшие в эту фазу, наслаждаются всеми благами цивилизации, имеют широкий круг друзей, легко улаживают свои официальные и личные дела, одновременно не теряя чувства собственного достоинства и гордясь своим происхождением. Когда они едут домой в отпуск, могут взять вещи с собой. И если они уезжают с добром, они обычно скучают по стране и людям, к которым привыкли.

Получается, что приспособившийся человек как бы раздвоен: есть свой, родной плохой, но свой способ жизни и другой, чужой, но хороший. Из этих двух оценочных измерений, «свой – чужой», «плохой – хороший», первый главнее второго, который ему подчинен. У некоторых персон эти конструкты, видимо становятся независимыми. То есть, человек считает: «Ну и что, что чужое. Зато, например, комфортнее, денежнее, больше возможностей» и т.п. Проблема в том, что то, «что своё» никуда не девается просто по определению. Ты не можешь выкинуть, забыть свою жизненную историю, как бы плоха она ни была. Как сказал А.С. Пушкин: «Уважение к минувшему – вот черта, отличающая образованность от дикости». В результате ты – вечный чужак. Конечно, можно влюбиться в эту культуру, буквально, иначе менее сильное чувство не преодолеет разрыв чуждости, и тогда, чужое станет своим.

Симптомы культурного шока и способы его преодоления

- 1). Всё время хочется домой.
- 2). Ничто не кажется смешным.
- 3). Неумеренная жажда и потребность в еде или наоборот плохой аппетит.
- 4). Желание «повалиться» в постели.
- 5). Страх физического контакта.
- 6). Рассеянность.
- 7). Чувство беспомощности
- 8). Агрессивность.
- 9). Навязчивость в мытье рук.

Как преодолеть культурный шок?

Для того, чтобы ослабить культурный шок или сократить его продолжительность, нужно заранее осознать, что это явление существует и что вам так или иначе придется с ним столкнуться. Но главное помнить: с ним можно справиться, и оно не продлится вечно!

Знайте, что эти ощущения временные. По мере знакомства с новой окружающей средой они постепенно исчезнут.

Возьмите с собой любимую книгу на родном языке, пленку с любимой музыкой и фотографии, которые напомнят вам о вашей культуре, когда вы загрустите по дому. Займите себя чем-нибудь.

Старайтесь не критиковать все вокруг и не концентрироваться на негативе. Приготовьте ваше любимое блюдо. Постарайтесь завязать дружеские отношения с окружающими вас людьми (коллегами по работе, соучениками...). Пытайтесь преодолеть спады в настроении и постарайтесь адаптироваться в новом окружении, впитывая как можно больше знаний и опыта. Уже это само по себе сократит действие культурного шока.

Если вы почувствуете, что окружение начинает тяготить вас, помните, что проблема не в окружающих вас людях, а скорее в вашей приспособленности к ним. Главное – постараться стать

гибким, сохраняя свою культурную принадлежность и в то же время уважительно относясь к тому факту, что и люди другой культуры тоже будут сохранять свою принадлежность.

Знайте, что, каким бы трудным он ни был, культурный шок дает вам бесценный опыт по расширению вашего жизненного кругозора, углублению восприятия самого себя и развитию терпимости к другим людям.

Модель освоения чужой культуры М. Беннета

По его мнению, для подготовки человека к жизни в чужой культуре и к межкультурному взаимодействию необходимо развить у него *межкультурную чуткость* (чувствительность). Поэтому в его модели освоения чужой культуры акцент делается на чувственном восприятии и толковании культурных различий. Это и есть межкультурная чуткость. Людям важно осознать не сходство между собой, а различия, потому что все трудности межкультурной коммуникации проистекают именно из-за неприятия межкультурной разницы. Осознание культурных различий, по его мнению, проходит несколько этапов.

На начальной стадии развития само существование этих различий обычно не осознается человеком. Затем другая культура начинает осознаваться как один из возможных взглядов на мир. В это время межкультурная чуткость начинает возрастать, человек начинает ощущать себя членом более чем одной культуры. На последних стадиях развития межкультурная чуткость возрастает, так как признается существование нескольких точек зрения на мир. Далее происходит формирование нового типа личности, сознательно отбирающей и интегрирующей элементы разных культур.

Феномен кросс-культурного шока широко известен. С ним сталкивались практически все, кто работал или жил за рубежом сравнительно долгий период.

Кросс-культурный шок – это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?

Особенно часто коллизии, возникшие на основе кросс-культурных ошибок, встречаются во время первых встреч и знакомств. Именно в этих ситуациях менеджерам и руководителям, особенно тем, кто не владеет иностранными языками и не имеет большого опыта контактов с иностранцами, следует быть предельно внимательными и осторожными.

Проблема культурного шока – это проблема личностного роста, ломки жизненных стереотипов, требующая громадной затраты личностных ресурсов. Она шире одних только межэтнических отношений, поскольку все мы практически ежедневно сталкиваемся с различными субкультурами даже внутри моноэтнического общества (например, проблема отцов и детей, резкой трансформации советской культуры СССР в России).

Главной причиной культурного шока является различие культур. Симптомы культурного шока могут быть самыми разными: от преувеличенной заботы о чистоте посуды, белья, качестве воды и пищи до психосоматических расстройств, общей тревожности, бессонницы, страха.

К. Оберг выделил шесть аспектов культурного шока:

1. Напряжение, к которому приводят усилия, требуемые для достижения необходимой психологической адаптации.
2. Чувство потери или лишения (друзей, статуса, профессии и собственности).
3. Чувство отверженности представителями новой культуры или отвержения их.
4. Сбой в ролях, ролевых ожиданиях, ценностях, чувствах и самоидентификации.

5. Неожиданная тревога, даже отвращение и негодование в результате осознания культурных различий.

6. Чувство неполноценности от неспособности совладать с новой средой.

Оберг считает, что каждая культура имеет множество символов социального окружения, как вербальных, так и невербальных (жестов, мимики) способов общения, с помощью которых мы ориентируемся и действуем в ситуациях повседневной жизни. Наш душевный мир зависит от этих сигналов, многие из которых мы даже не осознаем. Когда же вся эта незримая система свободной ориентации в мире становится неадекватной в условиях новой культуры, человек испытывает глубокое нервное потрясение.

Кросс-культурный шок характеризуется состоянием нерешительности, беспомощности, подавленности, неудовлетворенностью собой. Почти все бизнесмены пережили это состояние. Это связано не только с переездом в другую страну, но и со сменой вида деятельности, изменением служебного положения, переходом из одной компании в другую и т.д.

Многие исследователи считают, что *основой кросс-культурного шока является нарушение межкультурных коммуникаций* [1, 4].

Обычно выделяют четыре классические фазы кросс-культурного шока:

1. Фаза первая – фаза эйфории, радостного оживления. Эту фазу часто называют «медовым месяцем» кросс-культурного шока. Этот период характеризуется высокой степенью ожиданий, желанием сосредоточиться на позитивных ценностях.

2. Фаза вторая – фаза собственно культурного шока, фрустрация и раздражение. Симптомы данной фазы включают тоску по дому, чувство беспокойства, депрессии, усталости, раздражительности и даже агрессивности. У многих это состояние

сопровождается развитием комплекса неполноценности, нежеланием воспринимать новую культуру, ограничением общения – общением только со своими соотечественниками.

3. Фаза третья — фаза постепенного приспособления, выздоровления. В этот период происходит осмысление новой культурной среды, возвращается позитивное восприятие окружающего мира, крепнет чувство надежды на лучшее.

4. Четвертая фаза — фаза полного приспособления, реверсивный культурный шок. Эта фаза характеризуется осознанием ценностей новой культуры и одновременно критическим осмыслением культуры собственной страны.

Реверсивный культурный шок — совокупность ощущений, которые переживает человек, долго живший за рубежом, при возвращении домой.

Способы разрешения конфликта индивида с чуждой окружающей средой:

- Геттоизация (от слова «гетто»). Это явление имеет место, когда иммигранты, прибыв в чужую страну, в силу тех или иных внутренних или внешних причин замыкаются в собственном кругу, сводя к минимуму общение с окружающим обществом и его культурой. Они часто селятся в одном и том же районе города, где говорят на родном языке, сохраняют модели потребления, к которым привыкли у себя на родине. Во многих крупных и даже средних городах Запада можно увидеть китайские, индийские кварталы. Брайтон-бич в Нью-Йорке — это культурный анклав, созданный в Америке иммигрантами из Советского Союза, не способными или не желающими проходить социализацию заново.

В таких культурных гетто концентрируются рестораны, предлагающие национальную кухню, магазины сувениров соответствующей страны и т. д. В этих районах формируется соответствующий спрос на атрибуты культуры той страны, откуда

вышли жители района или их предки.

- Ассимиляция — это способ преодоления культурного шока, противоположный геттоизации. В этом случае индивид стремится максимально быстро отказаться от своей культуры и усвоить культуру страны пребывания. Такие люди в Америке — гораздо большие американцы, чем те, чьи предки высадились в Новом Свете сотни лет назад.

- Промежуточная стратегия, состоящая в том, что иммигранты стремятся усвоить новую культуру, но в то же время и обогащают ее той, которую принесли с собой. Так, итальянские спагетти, пицца стали национальными блюдами США, а индийская, китайская кухня — частью потребления в Великобритании, США и многих других странах.

- Частичная ассимиляция — это отказ от своей культуры и освоение новой лишь в отдельных областях. Так, чаще всего иммигранты вынуждены на работе подстраиваться под нормы, принятые в данной стране. Однако в семье они нередко стараются поддерживать свою национальную культуру, сохраняют приверженность национальной кухне, стилю убранства квартир. Часто сохраняется приверженность своей традиционной религии.

- Колонизация — это навязывание иммигрантами своих культурных ценностей, норм, языка местным жителям.

В этом случае стиль потребления привносится на новую почву и становится доминирующим либо в стране в целом, либо в отдельных группах населения. Классическим примером культурной колонизации стало создание империй западноевропейских стран в Азии и Африке, сопровождавшееся насаждением там элементов европейской культуры.

ТЕМА 5. АЛГОРИТМ АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТОВ

Межкультурным конфликтом называют ситуацию, в которой между различными культурными группами возникает столкновение на базе их мировоззренческих, религиозных, этических или иных воззрений, на почве определенных культурных обстоятельств.

Диапазон причин возникновения межкультурных конфликтов (как и конфликтов вообще) предельно широк: в основе конфликта могут лежать не только недостаточное знание языка и связанное с этим простое непонимание партнера по коммуникации, но и более глубокие причины, нечетко осознаваемые самими участниками. Конфликты нельзя рассматривать только как деструктивную сторону процесса коммуникации. Согласно теории позитивного конфликта, конфликты понимаются как неизбежная часть повседневной жизни и не обязательно должны носить дисфункциональный характер [1, 6, 8, 9].

Главной причиной межкультурных конфликтов служат культурные различия между народами, которые могут принимать форму противоречия или даже открытого столкновения. Поскольку современное общество в культурном плане представляет собой довольно пестрое явление, то в нем вполне естественно возникают очаги напряжения и конфликты между различными системами норм и ценностей.

Выделяют *6 типов реакции* на другую культуру и ее представителей:

- Отрицание различий культур – уверенность в том, что все люди в мире должны разделять одни и те же ценности, убеждения, нормы поведения.

- Защита собственного культурного превосходства – признание установок собственной культуры единственно верными и

негативное отношение к ценностям и обычаям других культур. Это проявляется в межличностном общении в виде неприязни и агрессии по отношению к членам инокультурной группы.

- Минимизация культурных различий – признание ценности других культур, их мирное сосуществование, поиск общих, объединяющих черт, способность разных культур адаптироваться друг к другу.

- Принятие существования межкультурных различий – в целом благожелательное, но обособленное и отстраненное сосуществование культур.

- Адаптация к новой культуре – восприятие норм и ценностей другой культуры, способность жить и действовать в ее рамках при сохранении собственной культурной идентичности.

- Интеграция – глубокое взаимопроникновение своих и чужих культурных традиций, установок, выражающееся в образе жизни, способах поведения индивида.

Конфликты чаще всего возникают **между** представителями:

- этнических групп;
- религиозных групп;
- различных поколений;
- субкультур в рамках одной общей культуры.

Межкультурные конфликты различаются по:

- составу участников – внутренние, международные, региональные, мировые;

- интенсивности и характеру взаимодействия – столкновения, погромы, террористические акты, войны;

- предмету спора – культурно-языковые, религиозные, конфликт поколений.

Носителями конфликта являются люди, которые нередко акцентируют различия между группами, противопоставляют одну другой.

Причинами любых конфликтов между людьми служат:

- личные особенности индивидов – своеобразие, амбициозность, некоммуникабельность, недоверчивость, неуважительное отношение к другим;

- социальные отношения – соперничество, неготовность идти на компромисс, противоречие целей и средств их достижения;

- организационные отношения – вопросы власти, статуса, справедливости распределения социальных благ, ущемления интересов индивидов и групп.

Причины межкультурных конфликтов:

- ошибки атрибуции – неверное толкование поступков и слов субъектов межкультурного общения, обусловленное коммуникативными барьерами;

- незнание культурных особенностей, включая религиозные и идеологические аспекты;

- незнание табу инородной культуры.

Знание или незнание культурных особенностей партнеров играет огромную роль в построении атрибуций. Обладание такой информацией позволяет многое прояснить относительно того, что является желательным и на что накладывается табу в каждой конкретной культуре.

К *личностным* причинам конфликтов относятся ярко выраженные своеобразие и честолюбие, фрустрированные индивидуальные потребности, низкая способность или готовность к адаптации, подавленная злость, несговорчивость, карьеризм, жажда власти или сильное недоверие. Люди, наделенные такими качествами, часто вызывают конфликты.

К *социальным* причинам возникновения конфликтов относят сильно выраженное соперничество, недостаточное признание способностей, недостаточную поддержку или готовность к компромиссам, противоречащие друг другу цели и средства для

их достижения.

К организационным причинам конфликтов относят перегрузку работой, неточные инструкции, неясные компетенции или ответственность, противоречащие друг другу цели, постоянные изменения правил и предписаний для отдельных участников коммуникации, глубокие изменения или переструктуризацию укоренившихся позиций и ролей.

В ситуации межкультурной напряженности или конфликта наблюдается чрезмерное акцентирование различий между противоборствующими сторонами, которое может принимать форму противопоставления собственной этнической группы другой группе.

Решение конфликтов:

1) чтобы решить конфликт, необходимо выбрать подход: разрешить конфликт, отказаться от его решения, доисследовать ситуацию, усложнить ситуацию;

2) затем необходимо использовать метод циклов: анализ и оценка обстановки, разработка альтернатив, принятие решения, выполнение решения, оценка результатов;

3) использование одной из форм решения конфликта: переговоры, насилие, возмездие.

Основными способами решения конфликта можно назвать:

- контроль эмоциональной сферы,
- использование разума,
- использование интуиции.

Приемы решения конфликта:

- «выиграть / выиграть» (то есть учесть нужды каждого);
- творчество (превратить проблему в возможность открыть что-то новое);
- оптимальное самоутверждение (нападать на проблему, а не на личность);
- нейтрализация борьбы за власть; посредничество и др.

Причины социальных конфликтов можно разделить на две большие группы:

- личностные,
- социальные.

Эти две группы причин взаимозависимы.

Способы разрешения межкультурных конфликтов:

- соревнование – использование соперничества с позиции силы для достижения своих целей, подчинение одной стороны другой;

- сотрудничество – поиск решений, выгодных обеим сторонам;

- избегание – откладывание разрешения конфликтной ситуации в надежде, что он разрешится сам, а также использование полумер, скрытых мер, позволяющих затормозить развитие конфликта;

- приспособление – движение одной из сторон навстречу другой, выражающееся в готовности отказаться от собственных интересов;

- компромисс – взаимные уступки с обеих сторон, позволяющие прийти к согласию.

Выбор способов разрешения конфликта определяется особенностями менталитета и культурными традициями сторон. Важную роль в управлении конфликтами играет налаживание межкультурного диалога, позволяющего улучшить взаимопонимание, снизить напряжение в отношениях.

ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

В настоящее время межкультурные контакты играют все большую роль. В современную эпоху никакая локальная (национальная) культура не может существовать изолированно от других культур. Между народами происходит постоянный обмен достижениями техники, науки и искусства. Страны, выпадающие из культурных и экономических контактов, обречены на стагнацию и упадок.

Для любой национальной культуры знакомство с другими культурами открывает широкие возможности развития. Сведения о жизни других народов расширяют кругозор людей, позволяя им новыми глазами посмотреть на мир и свою жизнь, осознать особенности своего бытия и внести полезные новшества в свой образ жизни. Культурные достижения других народов - добываемые ими продукты сельского хозяйства, ремесленные промышленные изделия, производственная техника технология, художественные ценности, философские, нравственные, правовые, политические идеи – все это вливается извне в национальную культуру и становится ее собственным достоянием. Можно сказать, что точки контакта различных культур являются их «точками роста».

Однако взаимодействие культур – процесс глубоко противоречивый, не всегда благотворный, ведущий к прогрессивному развитию. Наряду с позитивными результатами он может вести и к негативным последствиям.

Взаимодействие культур в истории человечества почти всегда было связано с межэтническими и межгосударственными конфронтациями, захватническими войнами и национальным угнетением. Немалую роль в распространении западной культуры и воздействии ее на другие народы сыграл колониализм. В наше

время общественные деятели стран Востока и Юга протестуют против внедрения западных принципов жизни, модернизации своей традиционной культуры (об этом уже упоминалось в соответствующем разделе). Особое опасение вызывает у многих безликая «масскультура», порожденная современной западной цивилизацией. Даже во Франции, Испании, Германии – самых развитых странах Европы – недовольство вызывает «американизация» национального искусства.

В этих условиях параллельно процессам взаимопроникновения и интеграции культур наблюдается и процесс их конфронтации и дифференциации. «Взрыв этничности» – пробуждение этнонационального сознания, стремления подчеркивать и отстаивать самобытность своей культуры – вот, пожалуй, характерные черты нашей эпохи.

Механизм взаимодействия культур производит одновременно и положительную и отрицательную работу. Так, колониализм, безусловно, принес с собой немало зла. Но в то же время, он способствовал развитию экономики и их приобщению к достижениям европейской культуры. Глобализация и интеграция унифицируют национальные культуры, но одновременно делают их более отвечающими потребностям людей в условиях современного мира, создают условия для предотвращения мировых войн, способных уничтожить человечество.

В ходе общения представителей разных культур возникают затруднения и сложности, снижающие его эффективность – коммуникативные барьеры:

- языковой – слабое владение языком иной группы, мешающее правильному восприятию информации и взаимопониманию;
- барьер невербальной коммуникации – несовпадение значений символов, жестов, мимики для участников общения;
- особенности группового сознания – этноцентризм,

стереотипы и предрассудки в восприятии другой культуры и ее представителей.

Действие и статус в контексте различных культур.

В разных деловых культурах статус человека, его положение в обществе зависят от многочисленных факторов, порой не связанных с его поступками. Эту особенность национальных деловых культур подметил американский ученый Эдвард Холл. В результате чего предложил условное деление деловых культур на низко-контекстуальные и высоко контекстуальные.

Классическим примером низко-контекстуальной культуры является США. Человек оценивается здесь почти исключительно на основе собственных поступков и достижений. Выражение «This is self made man» - высшая похвала такому человеку. Вещи принято называть своими именами. «Да» на переговорах означает «да», «нет» — «нет». Уважение вызывается не возрастом, полом, происхождением, связями, а способностями и трудолюбием. Помимо США к странам с низко-контекстуальной культурой относят страны Скандинавии, Голландию и Германию.

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположная. Принадлежность к определенной сословной группе или касте, происхождение, возраст и пол значат намного больше, чем личные качества и желание работать. Вещи часто не называют своими именами, избегают прямых ответов на поставленный вопрос. Одна и та же реплика в зависимости от контекста может носить прямо противоположный смысл.

Страной с крайне высоко-контекстуальной культурой является Индия, где принадлежность к низшим кастам в значительной мере преграждает человеку дорогу в высшие слои общества.

Для стран с высоко-контекстуальной культурой допускается использование двойных поведенческих стандартов.

К высоко-контекстуальным культурам также относят Юго-

Западную Европу, Францию, страны Востока, Латинскую Америку. Англия, Австрия, Бельгия и Швейцария занимают промежуточное положение. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и странах СНГ.

Эмоционально вовлеченные и нейтральные культуры.

Проявление эмоций в деловых отношениях варьируется от страны к стране – есть страны, где деловые партнеры могут экспрессивно выражать свои эмоции (арабский мир, Латинская Америка, Россия); другие же предпочитают демонстрировать сдержанное поведение (Япония).

Исходя из этого, Фонс Тромпенаарс выделяет два типа деловых культур: эмоционально вовлеченную и эмоционально нейтральную.

В культурах эмоционально нейтральных не принято афишировать свои чувства. Это не означает, что люди в странах и регионах, где господствует эмоционально нейтральная культура, чувствуют и переживают менее глубоко, чем в странах с эмоционально вовлеченной культурой. Речь идет о силе экспрессии, сильные чувства здесь могут выражаться едва заметными жестами и мимикой.

В эмоционально нейтральных культурах участники беседы обычно говорят строго по очереди, стремятся никогда не перебивать друг друга. Здесь принято выражать благодарность по малейшему поводу и не подчеркивать разногласий. Во время деловой или дружеской беседы ценится умение держать паузу.

Как отмечалось ранее, типичным примером эмоционально нейтральной культуры является Япония. Хорошо известно, что в ходе переговоров японская сторона всегда жестко контролирует свои эмоции. Мягкая улыбка, постоянные легкие поклоны японцев на деловых встречах - вот стиль их поведения.

Помимо Японии к эмоционально нейтральным странам

относится ряд стран Юго-Восточной Азии, Китай, Скандинавия.

Промежуточную позицию занимают Англия, США, Канада, Бельгия, Германия, Австрия, Швейцария.

Краткие характеристики нейтральных культур:

- Не хотят раскрывать свои мысли и чувства;
- Напряжение можно определить случайно, по выражению лица или по поведению;
- Большой частью скрывааемые эмоции могут внезапно прорваться.
- Сдержанное выступление вызывает восхищение;
- Телесные касания, жестикуляция или выразительная мимика – под запретом (табу).
- Голос собеседника часто монотонен.

Краткие характеристики эмоциональных культур:

- Словесное и бессловесное раскрытие мыслей и чувств;
- Темпераментный обмен эмоциями;
- Темпераментное, живое, выразительное поведение вызывает восхищение;
- Телесные прикосновения, жестикуляция или выразительная мимика – обычная практика;
- Голос собеседника часто наполнен драматическими интонациями.

Корпоративная культура - это совокупность ценностей, норм и принципов, разделяемых сотрудниками компании и предопределяющие их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Важнейшими элементами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- фирменная символика.

Современные руководители и менеджеры рассматривают корпоративную культуру организации как мощный стратегический инструмент, мотивирующий работников на достижение общих целей, мобилизующий инициативу сотрудников и способствующий эффективному общению между ними.

В современном кросс-культурном менеджменте часто противопоставляются американский и японский типы корпоративной культуры.

В США она ориентирована на конкуренцию между сотрудниками, четкие должностные инструкции, жесткую классификацию должностей, индивидуальные контракты с сотрудниками и большие различия в социальном статусе в зависимости от должности. Это сдерживает взаимопомощь сотрудников, делает немыслимой критику руководства, но развивает стремление к успеху.

В Японии преобладает ориентация на командную работу, сотрудничество, здесь отсутствует строгое распределение прав и обязанностей. Разрыв в оплате сравнительно невелик, ее изменение связано, в основном, с успехами коллектива и стажем работы. Должность не дает привилегий или особого статуса.

Интересно сравнить приоритеты разных стран, как в национальной, так и в корпоративной культуре:

Приоритеты американской культуры

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| – Свобода | – Открытость |
| – Независимость | – Агрессивность |
| – Уверенность в себе | – Неформальность отношений |
| – Равенство | – Ориентация на будущее |
| – Индивидуализм | – Готовность к риску |
| – Конкуренция | – Креативность |

- Эффективность
- Время
- Прямота
- Приватность
- Личные достижения
- Успех
- Деньги
- Материальный достаток

Приоритеты японской культуры

- Принадлежность
- Групповая гармония
- Коллективизм
- Возраст (старшинство)
- Групповой консенсус
- Сотрудничество
- Качество
- Терпение
- Опосредованность отношений
- Посредничество
- Межличностные отношения
- Иерархия
- Преемственность
- Консервативность
- Информация
- Групповые достижения
- Успех
- Взаимоотношения
- Гармония с природой
- Связи

Приоритеты арабской культуры

- Безопасность семьи
- Гармония в семье
- Следование родительским наставлениям
- Возраст
- Авторитет
- Компромисс
- Преданность
- Исключительное терпение
- Опосредованность отношений
- Формализм
- Прошлое и настоящее
- Религиозная вера
- Традиция
- Социальное признание
- Репутация
- Дружба
- Принадлежность
- Семейные связи
- Гостеприимство
- восхищение

Приоритеты русской культуры

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| – Семейный тыл | – Репутация |
| – Свобода | – Власть |
| – Самополагание | – Формальности |
| – Открытость | – Групповая гармония |
| – Обладание материальными благами | – Групповые достижения |
| – Сотрудничество | – Готовность к риску |
| – Духовность | – Почтение к возрасту |
| – Равенство | – Конкуренция |
| – Время | – Частная жизнь |
| – Личностные взаимоотношения | – Групповое согласие |

Приоритеты шведской культуры

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| – Свобода | – Репутация |
| – Личностные взаимоотношения | – Время |
| – Сотрудничество | – Групповые достижения |
| – Семейный тыл | – Обладание материальными благами |
| – Открытость | – Духовность |
| – Конкуренция | – Готовность к риску |
| – Самополагание | – Групповая гармония |
| – Частная жизнь | – Власть |
| – Равенство | – Почтение к возрасту |
| – Формальности | – Групповое согласие |

Приоритеты французской культуры

- | | |
|-----------------|------------------------|
| – Самополагание | – Власть |
| – Свобода | – Групповые достижения |
| – Открытость | – Сотрудничество |

- Личностные взаимоотношения
- Время
- Духовность
- Обладание материальными благами
- Равенство
- Конкуренция
- Групповое согласие
- Групповая гармония
- Частная жизнь
- Семейный «тыл»
- Почтение к возрасту
- Формальности
- Репутация
- Готовность к риску

Корпоративные кодексы.

В целях фиксации положений, отражающих принципы, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и других параметров, в транснациональных компаниях нередко вводят корпоративные кодексы.

Как правило, кодексы включают в себя две части: идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты рабочего поведения).

На практике – адресовать нормы корпоративного кодекса сразу всем сотрудникам фирмы (ввиду их различного социального положения, разных должностей и прочих факторов) – довольно проблематично. Тем не менее, у всех работников должно присутствовать единое понимание целей и миссии фирмы. Поэтому, идеологическая часть является общей для всех, а нормативная может содержать этические выкладки, рекомендации и регламенты для отдельных подразделений и сотрудников.

Наиболее важными в транснациональных компаниях являются положения кодекса запрещающие: дискриминацию по признакам расы, цвета кожи, религии, пола, социального происхождения, языка.

Воздействие национальной культуры на управление организацией

Нидерландский ученый Фонс Тромпенаарс в сотрудничестве с

американским исследователем Чарльзом Хэмпдэном-Тернером выделил четыре типа корпоративной управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор» и «Эйфелева башня».

Типы культуры «Инкубатор» и «Управляемая ракета» относятся к эгалитарным (от фр. *égalité* - равенство) культурам, где расстояние между верхними и нижними этажами управления невелико и, следовательно, степень централизации управления низка. Наиболее яркими представителями этих культур являются США и Канада - тип «Инкубатор» и англосаксонские и североевропейские страны - тип «Управляемая ракета».

Напротив, культуры типа «Семья» и «Эйфелева башня», характерные для Юго-Западной и Центральной Европы соответственно, являются иерархичными, с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении. Степень формализации отношений низкая в «Семье» и «Инкубаторе», высокая - в «Управляемой ракете» и «Эйфелевой башне» (см. табл.).

С точки зрения объекта ориентации культура типа «Инкубатор» в наибольшей степени направлена на развитие личности, и, следовательно, важнейшим аспектом мотивации для работника здесь выступает возможность совершенствования и самореализации.

«Управляемая ракета» ориентируется на решение конкретной задачи или достижение конкретного результата. Этот тип культуры после определения задачи подразумевает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз.

«Эйфелева башня» имеет ярко выраженную ролевую ориентацию. Здесь происходит детальное определение функциональных обязанностей для каждого работника на каждом уровне властной вертикали. Характерным является также

тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей. Попытки их спонтанного перераспределения пресекаются.

Тип культуры «Семья» также ориентируется на исполнение указаний свыше. Структура управления носит ярко выраженный иерархический характер. Однако функции нижестоящих звеньев четко не формализованы. Система в целом базируется на следующей установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя (своего рода «отца» семейства).

Таблица 1 – Типы национальных управленческих культур
(кросс-культурный аспект)

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Некоторые страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Попытки насаждения в той или иной стране корпоративной культуры, не соответствующей контексту ее общей деловой культуры, обычно приводят к управленческим неудачам.

ТЕМА 7. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В КРОСС-КУЛЬТУРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Методы исследования. Все мы хотя бы раз в жизни занимались исследованиями незнакомой культуры, даже если не осознавали происходящего. Это случалось тогда, когда мы оказывались в незнакомой нам среде во время путешествий по миру, нашей стране или при переходе на работу в другую компанию.

Естественно, что наши исследования касались вещей сугубо практических и прагматичных и, как правило, не поднимались до уровня абстракции, связанного с изучением системы ценностей, универсальных этических принципов и т. п.

Действительно, представим себе, что мы возвращаемся из командировки или турпоездки. И наш самолет (в связи с мелкими неисправностями) оказывается вынужденным приземлиться в некой экзотической стране, скажем в Свазиленде. Мы спускаемся по трапу, вдыхая горячий воздух, и невольно начинаем готовить себя к исследовательской деятельности. Свазиленд – это где? Это демократия или диктатура? Здесь не стреляют? Где взять бутилированную воду? Какой здесь курс обмена доллара? Нормальная ли здесь гостиница? Как позвонить домой? Как здесь надо одеваться? Можно ли ходить поодиночке?

Первые исследования по кросс-культурному менеджменту по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов

социологической информации. Производится их математическая обработка. При этом используются *два основных метода исследования*:

- сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением;
- анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

Существует 3 основных подхода к исследованию кросскультурных особенностей ведения бизнеса:

1. Социально-экономический подход был основан на идее о том, что экономический прогресс и успехи индустриализации зависят от менеджеров. Такой подход, очевидно, предлагался под влиянием «революции менеджеров», когда обнаружилось, что мощь крупнейших американских транснациональных компаний сопоставима с целыми государствами, и, стало быть, от решений менеджеров зависят судьбы миллионов людей, стран и регионов мира.

Недостатки: Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал индивидуальные различия в поведении менеджеров или межфирменные различия внутри одной страны. На теоретическом уровне этот подход был связан с теориями экономического развития, и по этой причине исследования не могли пойти дальше констатации роли и значения управленческого фактора.

2. Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою

очередь, определяет эффективность деятельности фирмы и в конечном счете совокупную экономическую (макроэкономическую) эффективность.

Гипотеза Р. Фармера (Richard Farmer) и Б. Ричмена (Ватту Никмана) состояла в следующем:

1) эффективность менеджмента есть функция от различных факторов внешней среды,

2) эффективность предприятия есть функция управленческой эффективности

3) макроэкономическая эффективность есть функция эффективности отдельных экономических единиц.

Факторы внешней среды, которым был присвоен соответствующий вес, они подразделили на группы:

а) образование – уровень грамотности, состояние и качество образовательной системы, отношение общества к образованию в отдельной стране;

б) социокультурные характеристики – превалирующие человеческие нормы, ценности и верования;

в) политическая и правовая система;

г) множество факторов, характеризующих уровень экономической активности страны, наличие или отсутствие поддерживающей инфраструктуры.

Дееспособность гипотезы была продемонстрирована Фармером и Ричменом на примере матрицы кросскультурного менеджмента, в которой на основе сопоставления различных факторов внешней среды, а также показателей ВВП на душу населения и темпов его роста делался вывод об эффективности систем управления в разных странах. Практические рекомендации носили самый общий характер. Например, из-за относительно низкого рейтинга фактора образования и как следствие дефицита высококвалифицированных менеджеров и инженеров, делалось

предположение, что организации в Великобритании могут испытывать определенные сложности в своей кадровой политике.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку роли факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды. Кроме того, выдвигаемые гипотезы не поддаются проверке и верификации.

3. В рамках поведенческого (бихевиористского) подхода в кросскультурном менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации являются функцией конкретной культуры.

В целом преимущества бихевиористского подхода к кросскультурному менеджменту состоят в выделении и подчеркивании особенностей организационного поведения в условиях культурных различий.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе, США только в конце 80-х — начале 90-х гг. Именно в этот период публикуются основополагающие исследования голландцев Герта Хофстеде и Фонса Тромпенаарса, американцев Эдварда и Майлдред Холлставшие впоследствии классикой кросскультурного менеджмента. Так, Г. Хофстеде (Geert Hofstede), в то время создатель и руководитель департамента исследований по вопросам персонала в IBM Europe, выполнил грандиозный межкультурный проект. По составленной им анкете было протестировано более ста тысяч работников из различных подразделений IBM, размещенных в 72 странах мира. В результате в руках ученых оказался огромный массив данных, который Г. Хофстеде смог обработать и глубоко проанализировать после того,

как ушел из IBM Europe и стал вести научно-педагогическую деятельность в школе бизнеса IMD (Лозанна, Швейцария). Итогом анализа стала изданная в 1980 г. знаменитая книга «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду», в которой были обоснованы четыре параметра для измерения и сопоставления национальных культур – дистанция власти, избежание неопределенности, соотношение мужественности и женственности, соотношение индивидуализма и коллективизма, Позднее был добавлен пятый параметр – кратко- и долгосрочная ориентация, или конфуцианский динамизм.

Курсы по кросскультурному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием. Ассоциация школ бизнеса США (AACSB), Американская академия менеджмента (Атепсап Мат^етет Асаёету), Американский совет по международным образовательным обменам (ACIIE), Ассоциация европейских школ бизнеса (ЕРМЭ), Европейская ассоциация международного образования (ЕА1Е), Ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАИ), Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) и др. проводят конференции по кросскультурному менеджменту как основной составляющей в образовании менеджера-профессионала эпохи глобализации. Вопросам изучения и преподавания кросскультурного менеджмента в школах бизнеса посвящаются специализированные выпуски журналов и серии публикаций.

Два основных метода исследования в кросс-культурном менеджменте.

1) Сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением.

2) Анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в их национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-х гг. предпринимаются первые попытки классификации типов деловых и организационных культур, выделяются классификационные параметры или характеристики.

ТЕМА 8. БАЗОВАЯ СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

К числу ведущих понятий культурологии, порой отождествляемых с культурой в целом, относится ценность (значимость). Посредством системы ценностей осуществляется оценка, регулирование взаимоотношений людей в определенной культуре».

«Ценности - социально одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, патриотизм, романтическая любовь, дружба и т. п. Ценности не подвергаются сомнению, они служат эталоном и идеалом для всех людей».

Все культурологи едины в понимании того, что ценностей множество, и они играют важную роль в обеспечении согласия в обществе. Также они связывают саму сущность культуры с нормативным отношением к миру и себе, складывающимся и регулируемым в конкретном сообществе. Так складываются модели поведения и традиции определённого сообщества.

Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к целям жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;

- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первой группе ценностей относятся, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т.п. Ко второй группе ценностей относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п.

Ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что человек представляет из себя как личность, составляет совокупность ценностей, которым он следует. Ценностная система человека формируется в основном на основе воспитания. Человек получает многие ценности под влиянием родителей и других близких ему людей. Также большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф.

Ценностная система подвергается развитию и изменению и в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. Во многих организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым она следует.

Ценности принадлежат группе или обществу, ценностные ориентации – индивиду. Ценности представляют собой разделяемые многими людьми убеждения относительно целей. Ценности имеют общее основание с нормами. Даже общераспространенные привычки соблюдать личную гигиену (чистить зубы, сморкаться в носовой платок, гладить брюки) в широком смысле выступают ценностями и переводятся

обществом на язык предписаний, к которым следует стремиться. Также ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.

«Гуманистические основы культуры связаны с укреплением таких социально значимых ценностей, как исторический оптимизм, активность в достижении цели, гражданственность. Эти ценности стимулируют у членов общества развитие социальной активности. Однако они поддерживают лишь те её формы, которые не препятствуют подобным проявлениям у других людей, а также не оказывают прямого негативного влияния на среду обитания человека».

«В совместной деятельности людей закрепляются и реализуются культурно значимые формы социальной деятельности и взаимодействия людей, социокультурной практики. Кроме того, результаты деятельности, предпочтений и оценок одних общностей имеют нетождественные социально - культурные последствия как для них самих, так и для представителей других общностей».

Например, деятельность архитекторов, дизайнеров, строителей меняет жизненные условия жителей городов и сёл и т.п. Опыт такого рода является источником культурного многообразия и подвижности. В обществе одни ценности могут вступать в конфликт с другими, хотя те и другие одинаково признаются в качестве неотъемлемых норм поведения. В конфликт вступают не только нормы одного, но также разных типов, например, религиозные и патриотические: верующему человеку, свято соблюдающему норму «не убий», предлагают идти на фронт и убивать врагов. культурный ценность традиция общество

Разные культуры могут отдавать предпочтение разным ценностям (героизму на поле боя, материальному обогащению, аскетизму). Каждое общество само вправе устанавливать, что является ценностью, а что нет.

Следующее понятие культурологии, «культурные традиции»

(порядок, обычай), имеют другую нормативность.

ТРАДИЦИЯ (от лат. *traditio* - передача) - элементы социального и культурного наследия, передающиеся от поколения к поколению и сохраняющиеся в определенных обществах и социальных группах в течение длительного времени. В качестве традиции выступают определенные общественные установления, нормы поведения, ценности, идеи, обычаи, обряды и т. д. Те или иные традиции действуют в любом обществе и во всех областях общественной жизни.

Первоначально это слово использовалось в буквальном значении, обозначая материальное действие: так, древние римляне применяли его, когда речь шла о необходимости вручить кому-то некий предмет и даже отдать свою дочь замуж. Но передаваемый предмет может быть нематериальным. Это, например, может быть определенное умение или навык: такое действие в фигуральном смысле также является *traditio*. Таким образом, границы семантического спектра понятия традиции жестко указывают на основное качественное отличие всего того, что можно подвести под это понятие: традиция -- это, прежде всего то, что не создано индивидом или не является продуктом его собственного творческого воображения, то, что ему не принадлежит, будучи переданным кем-то извне».

Традиция – это некая форма организации огромного числа индивидуальных действий в единый творческий проект. В любой области, будь то культура, наука, экономика, политика, государственное строительство, действительно важные вещи создаются усилиями многих и многих людей. Даже гении в науке или искусстве не приходят на пустое место, а стоят на плечах у предшествующих поколений, отталкиваются от того, что сделано ими. Традиция позволяет связать в одно целое усилия не только современников, но и людей, принадлежащих разным поколениям,

наладить спонтанное сотрудничество и взаимопонимание людей, которые никогда не встречались и не встретятся друг с другом.

Только то, над чем не властно время, имеет смысл в традиции. Конкретные формы, в которые облекается традиция, со временем устаревают и теряют связь с современностью. Об этом не нужно жалеть, потому что главное в традиции - не внешние формы, а тот духовный импульс, который когда-то их породил. То же самое относится к духовным ценностям, идеалам, этическим нормам, которые составляют часть культурного наследия.

Имеет значение не конкретное содержание этих норм и ценностей, а та духовная сила, временным отпечатком которой они являются. Когда формы, в которые облечена традиция, начинают восприниматься как искусственные и отчужденные, тот же духовный импульс, который когда-то их создал, сбрасывает их с себя и порождает новые. Это и есть вечное возвращение одного и того же, о котором говорил Ницше.

К традициям относят такие нормы сознания и поведения, которые передаются поколениями в семье главным образом устной культурой. Культурная традиция долго рассматривалась как обычай, заведённый и завершённый предками. Современная культурология обогатилась пониманием сути традиции, благодаря революционным достижениям психологии и философии в сфере бессознательного. Считается, что традиция связана с процессами в социальном сознании и подсознании; так называемое коллективное бессознательное есть общее для людей, наследуемое основание психики, на котором формируется индивидуальное сознание».

Традиция придает культуре определённую устойчивость. Именно в традиции культура отчётливо проявляется как способ жизнедеятельности социального человека. Одной из ведущих функций традиции является передача социального опыта (можно представить как прошлое в настоящем). Каждый предмет вокруг нас

содержат в себе что-то привнесённое человеком, и хранит в себе определенную культурную традицию.

Нынешнее отношение к традиции следует называть формалистическим, потому что на первом месте здесь стоит интерес к внешней форме традиции, к стилистике и эстетике. Наиболее цинично выражает эту тенденцию массовая культура, где интерес к традиции, к наследию прошлого, к культурной экзотике целиком переносится на уровень дизайна и реквизита. Стилизация - это смерть традиции: от нее остается только расписанный мардонг, окаменевшая оболочка. При этом внимание переносится с внутреннего традиции на ее внешнее, с бытия на репрезентацию. Для сознания, усвоившего стилизацию, место традиции занимает ее карикатура, а наиболее подлинные и живые аспекты традиции воспринимаются как второстепенные детали, как досадная помеха, нарушающая её «стилистическое единство».

В современном обществе ценностями стали пренебрегать, а традициям уделяют всё меньше и меньше внимания. Сейчас многие молодые люди считают нормальным ударить девушку или подрисовать что-либо маркером на памятнике архитектуры. С традиционными обрядами происходит то же самое. Люди обычно предпочитают отдать дань моде, нежели традициям.

Вовсе не являясь противницей новшеств, я считаю, что забывать традиции наших предков не стоит. Их нужно уважать, помнить и следовать им. Я придерживаюсь такой точки зрения не потому что мне кто-то когда-то сказал, что «так надо», а потому что «всё новое - это хорошо забытое старое», да и приятно иногда, делая что-то, думать о том, что то же самое делали люди, например, 200 или 300 лет назад.

Важнейшая цель современного общества и государства – воспитание нравственного, ответственного, инициативного и компетентного гражданина с учетом основных направлений

развития личности:

- личностная культура;
- социальная культура;
- семейная культура.

Система базовых национальных ценностей имеет ключевое значение для всей организации жизни и определяет самосознание любого народа, характер отношений человека к семье, обществу, государству, труду, смысл человеческой жизни, расставляет приоритеты общественного и личностного развития.

Личностная культура – это:

- готовность и способность к нравственному самосовершенствованию, самооценке, пониманию смысла своей жизни, индивидуально-ответственному поведению. Реализация творческого потенциала в духовной и предметно-продуктивной деятельности, социальной и профессиональной мобильности на основе непрерывного образования и универсальной духовно-нравственной установки – «становиться лучше»;
- готовность и способность открыто выражать и отстаивать свою общественную позицию, критически оценивать собственные намерения, мысли и поступки; трудолюбие, бережливость, жизненный оптимизм, способность к преодолению трудностей
- способность к самостоятельным поступкам и действиям, совершаемым на основе морального выбора, принятию ответственности за их результаты, целеустремленность и настойчивость в достижении результата;
- осознание ценности других людей (ближних), ценности человеческой жизни, нетерпимость к действиям и влияниям, представляющим угрозу жизни, физическому и нравственному здоровью и духовной безопасности личности, умение им противодействовать.

Семейная культура – это:

- осознание безусловной ценности семьи как первоосновы нашей принадлежности к народу, Отечеству;
- понимание и поддержание таких нравственных устоев семьи, как любовь, взаимопомощь, почитание родителей, забота о младших и старших, ответственность за другого;
- бережное отношение к жизни человека, забота о продолжении рода.

Социальная культура – это:

- осознание себя гражданином на основе принятия общих национальных духовных и нравственных ценностей;
- вера в страну, чувство личной ответственности перед будущими поколениями;
- адекватное восприятие ценностей общества: прав человека, правового государства, ценностей семьи, честности судов и ответственности власти, гражданского общества;
- готовность солидарно противостоять глобальным вызовам современной эпохи;
- развитость чувства патриотизма и гражданской солидарности;
- способность к сознательному личностному, профессиональному, гражданскому и иному самоопределению и развитию в сочетании с моральной ответственностью личности перед семьей, народом, родителями, будущими поколениями;
- забота о преуспевании единого народа, поддержание межэтнического мира и согласия.

Ценности, являющиеся основой духовно-нравственного развития, воспитания и социализации личности могут быть определены как базовые национальные ценности, хранимые в религиозных, культурных, социально-исторических, семейных традициях народов, передаваемые от поколения к поколению и обеспечивающие эффективное развитие страны в современных условиях.

Базовые национальные ценности могут быть систематизированы в определенные группы по источникам нравственности и человечности, т.е. областям общественных отношений, деятельности, сознания, опора на которые позволяет человеку противостоять разрушительным влияниям и продуктивно развивать свое сознание, жизнь, систему общественных отношений. Традиционными источниками нравственности являются:

- патриотизм (любовь к своему народу, к своей малой родине; служение Отечеству);
- социальная солидарность (свобода личная и национальная; доверие к людям, институтам государства и гражданского общества; справедливость, милосердие, честь, достоинство);
- гражданственность (правовое государство, гражданское общество, долг перед Отечеством, старшим поколением и семьей, закон и правопорядок, межэтнический мир, свобода совести и вероисповедания);
- семья (любовь и верность, здоровье, достаток, почитание родителей, забота о старших и младших, забота о продолжении рода);
- труд и творчество (творчество и созидание, целеустремленность и настойчивость, трудолюбие, бережливость);
- наука (познание, истина, научная картина мира, экологическое сознание);
- традиционные религии;
- искусство и литература (красота, гармония, духовный мир человека, нравственный выбор, смысл жизни, эстетическое развитие);
- природа (жизнь, родная земля, заповедная природа, планета Земля);
- человечество (мир во всем мире, многообразие культур и народов, прогресс человечества, международное сотрудничество).

ТЕМА 9. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В УСЛОВИЯХ РАЗЛИЧНЫХ КУЛЬТУР

В связи с тем, что культуры народов различны, появляется проблема адекватного понимания смысла сказанного в процессе межнациональной коммуникации. Проблемы взаимодействия и взаимоотношения людей сращиваются с проблемами понимания языка. Понять язык – значит понять душу народа, его культуру, идеологию, менталитет. Не стоит говорить о том, насколько умение наилучшим образом выразить себя и максимально точно понять другого важно для каждого человека, как в его частной жизни, так и для карьеры, эффективного делового сотрудничества.

Непонимание или неадекватное понимание одним из коммуникантов другого является универсальным источником коммуникативной неудачи. Примером силы и важности языка служит следующая ситуация. «Японское слово «mokusatsu» имеет два значения – игнорировать или воздержаться от комментариев. В июле 1945 года Англия, Франция и Россия объявили ультиматум Японии – «Сдавайтесь или будете уничтожены». Императору Японии и его правительству необходимо было время, чтобы обсудить сроки и условия. Они выпустили официальное сообщение для печати, объявив политику «mokusatsu», имея в виду «Пока никаких комментариев». Иностранная разведка донесла своему правительству, что «Император и его правительство проигнорировали требование сдаться». Возможно, что правильный перевод слова смог бы спасти тысячи жизней и предотвратил войну».

Языковой барьер часто служит причиной недопонимания на международных встречах. Конкретная ситуация. «Александр Супиков, основавший в Чикаго русскоязычный дом, посещал своих родственников в России, когда его пригласили на важную деловую встречу (с кем-то, кто не был связан с Александром). Александр

решил показать знание языка и сам на русском поздоровался с пожилым человеком. Создалось такое впечатление, что мужчина был чрезвычайно удивлен приветствию Александра. Александр решил, что человек просто удивился, услышав русскоговорящего американца. В течение всей беседы пожилой человек хмурился и иногда недовольно морщился. Создалась дискомфортная атмосфера. Александр никак не мог понять, почему так происходит, и решил, что пожилой человек просто плохо себя чувствует». На самом деле пожилого человека обидело обращение Александра, который обращался к нему неформально на «ты», а не на «вы». В английском языке нет такого разделения, есть только форма «you». Александр не учел, что в русской культуре принято с уважением относиться к старшим и незнакомым людям, обращаясь к ним официально на «вы». Это недопонимание привело к конфликтной ситуации.

Многие компании все чаще сталкиваются с проблемой языкового барьера, который ведет к усложнению процесса общения с зарубежными партнерами, коллегами или заказчиками. Её нельзя решить только с помощью словаря, переводящего все слово в слово, или переводчика, не знакомого с культурой страны. Например, в англоговорящих странах приветствуется говорить («I want» – «я хочу»), так как это вносит определенность. В России же неприлично взрослому человеку говорить «я хочу», это могут расценить как наглость и неуважение. Непонимание на переговорах может возникнуть от того, что русская речь очень метафорична (даже при деловом общении), а в Америке приветствуют простоту и лаконичность речи.

Конфликтная ситуация может создаваться, если русский бизнесмен начнет расспрашивать своего американского партнера о личной жизни (например, о доходах, планах на будущее, проблемах). Несмотря на то, что в России это считается

нормальным, ведь «хорошему человеку нечего скрывать», в Америке не принято задавать таких вопросов в силу четкого разграничения между деловой и частной жизнью.

Коммуникация – это процесс не только непосредственного общения, но и ведения письменной документации. От того, как вы представите вашу компанию иностранному деловому партнеру, может зависеть исход сотрудничества. Считается, что письмо не должно содержать «мусорных выражений», мешающих вычлнить главное, скучных фраз. Деловые письма пишут простыми и понятными фразами, предложения должны быть короткими, равно как и абзацы.

Таким образом, для эффективного делового сотрудничества с представителями других стран необходимо уделять максимум внимания навыкам грамотной речи, как письменной, так и разговорной. С.Г. Тер-Минасова выделяет две основные причины, осложняющие коммуникацию вообще и на иностранном языке тем более.

1. Коллокационные, или лексико-фразеологические, ограничения, регулирующие пользование языком. Это значит, что в каждом языке есть слова, которые можно сочетать только с определенным кругом других слов, хотя с точки зрения иностранного языка эти слова могут казаться несочетаемыми. Например, английское сочетание «pay attention» («уделять внимание») дословно переводится как «платить внимание», или русское выражение «сильный дождь» по-английски звучит как «тяжелый дождь» («heavy rain»). Таким образом, перевод отдельного слова не совпадает с переводом этого слова в словосочетании. Именно поэтому при ознакомлении с другим языком надо не просто запоминать новое слово, но и узнавать, каково его значение в наиболее устойчивых сочетаниях.

2. Конфликт между культурными представлениями разных

народов о тех предметах и явлениях реальности, которые обозначены «эквивалентными» словами этих языков. Это значит, что если один и тот же предмет реальности обозначен в разных языках эквивалентными словами, то культурные представления об этом предмете могут быть различны, а от этого изменится и суть сказанного. Так, русское словосочетание «черная кошка» несет негативный оттенок, так как ассоциируется с несчастьем и темными силами. В английском языке это словосочетание звучит как «black cat» и вызывает положительные ассоциации, так как означает удачу и неожиданное счастье.

Очевидно, что следует не просто пополнять словарный запас иностранных слов, но и точно понимать значение каждого слова. Компонент культуры – это особенность, присущая всем уровням и всем отраслям языка. В каждом языке есть свое культурное представление о предметах действительности. Возьмем, например, русское слово «бабушка» и английский эквивалент «grandmother». С одной стороны, это одинаковые термины, обозначающие мать родителей. Но, с другой стороны, русская «бабушка» не имеет ничего общего с английской «grand- mother». Первая – сидит дома, заботится о хозяйстве, растит внуков и готовит пирожки. Вторая – путешествует по миру, красиво одевается и следит за собой. Она уже успела поработать за свою жизнь, и теперь пришло ее время отдохнуть. Как видно, это совершенно разные образы, которые нельзя считать «эквивалентными».

Одним из барьеров на пути грамотной межкультурной коммуникации является юмор. Вполне естественно, что для поддержания беседы или в процессе ознакомления с собеседником, человек стремится создать непринужденную и неформальную обстановку. Зачастую считается, что расположить к себе слушателя можно, рассказывая ему веселые истории из жизни, анекдоты или шутки. Такой вариант возможен, если культуры обоих партнеров

довольно близки и шутка будет понятна. Однако следует учитывать, что реакция собеседника на анекдот может быть неоднозначной.

Как известно, чувство юмора глубоко национально и различается от страны к стране. Поэтому шутка, поражающая воображение представителя одной страны может звучать оскорбительно в другой стране, и стать причиной ухудшения партнерских или дружеских отношений. Например, «кроме корейцев (которые, кажется, готовы смеяться в ответ на чью угодно шутку), на Востоке мало кого забавляет американский и (тем более) европейский юмор. Конфуцианская и буддистская озабоченность правдолюбием, искренностью, добротой и учтивостью полностью исключает такие формы юмора, как сарказм, сатира, гипербола и пародия, а также делает неуместными шутки на тему религии, секса и бесправных меньшинств. Мрачный или черный юмор там совершенно невозможен». Именно поэтому, надо с осторожностью относиться к шуткам и другим формам юмора, особенно при деловом сотрудничестве.

Важная составляющая эффективного процесса коммуникации – грамотный перевод. Зачастую на языке носителя речь человека звучит гораздо более лаконично и логично, чем в переводе на иностранные языки. Проблемы адекватного перевода могут возникнуть не только по вине переводчика (если он не знаком со спецификой обсуждаемой темы или с жаргонным языком, а описательный перевод терминов приводит к потере смысла сказанного и снижению эффективности общения), но и по вине говорящего (если он не умеет говорить через переводчика, строит длинные фразы и говорит очень быстро). Поэтому при общении через переводчика следует воспользоваться следующими рекомендациями: воздержаться от использования пословиц и поговорок, цитирования поэзии, жаргонных, сленговых слов; аккуратно использовать юмор, шутки, комплименты; говорить

коротко, строить законченные фразы, избегать сложных предложений; четко формулировать мысли; говорить медленно с паузами; использовать понятную терминологию; избегать обильной жестикуляции.

В процессе коммуникации людей, принадлежащих к разным культурам, неизбежны недопонимания и ошибки в истолковании. Необходимо учитывать культурные и языковые различия, и стремиться к более адекватному пониманию друг друга.

Переговоры

Каждому языку свойственно свое собственное, отличное от других восприятие действительности. Картина мира меняется в зависимости от языка, а, следовательно, меняется и форма построения деловых отношений, в том числе и способы ведения переговоров. Для преодоления лингвистического барьера приходится изучать язык партнера или пользоваться услугами переводчика. Первый вариант всегда предпочтительнее, так как это позволяет лучше выразить себя, показать свое эмоциональное отношение к предмету обсуждения. Второй вариант нередко вызывает недопонимания и трудности в общении, так как каждая встреча должна проходить в присутствии переводчика.

Следует учитывать, что в зависимости от языка, партнеры на переговорах будут по-разному воздействовать на слушателя, вести себя более или менее многословно. Так, например, итальянец будет красноречив, а финн, наоборот, будет стремиться к краткости и ясности. Немцы и американцы склонны уверенно двигаться к своей цели, однако последние допускают использование анекдотов и шуток для снижения формальности переговоров. А южноамериканцы, шведы и испанцы любят долгие разговоры, хотя и будут вести эти дискуссии совершенно в разных манерах.

Но общение (и в частности переговоры) – это процесс двусторонней коммуникации. Искусство слушать не менее важно,

чем искусство говорить. Кто-то слушает внимательно и заинтересованно, а кто-то безразлично. На рисунках проиллюстрированы основные особенности умения слушать в разных странах.

Конкретная ситуация. «На проходившей конференции по кросс-культурной вариантности один консультант представил доклад, посвященный проблеме, с которой столкнулась британская компания «Роллс-Ройс» на одном из своих авиационных предприятий. Новый авиамотор был пущен в производство и весьма успешно продавался клиентам по всему миру. После некоторого периода в ряде стран моторы стало заклинивать, тогда как в других они работали совершенно безукоризненно. Двигатели были технически исправны, руководства по их использованию и обслуживанию излагались ясным языком, а высококвалифицированные инженеры приложили огромные усилия, чтобы проконсультировать специалистов тех стран, которые купили эти двигатели (США, Германия, страны Арабского Востока) (рисунки 1-3).

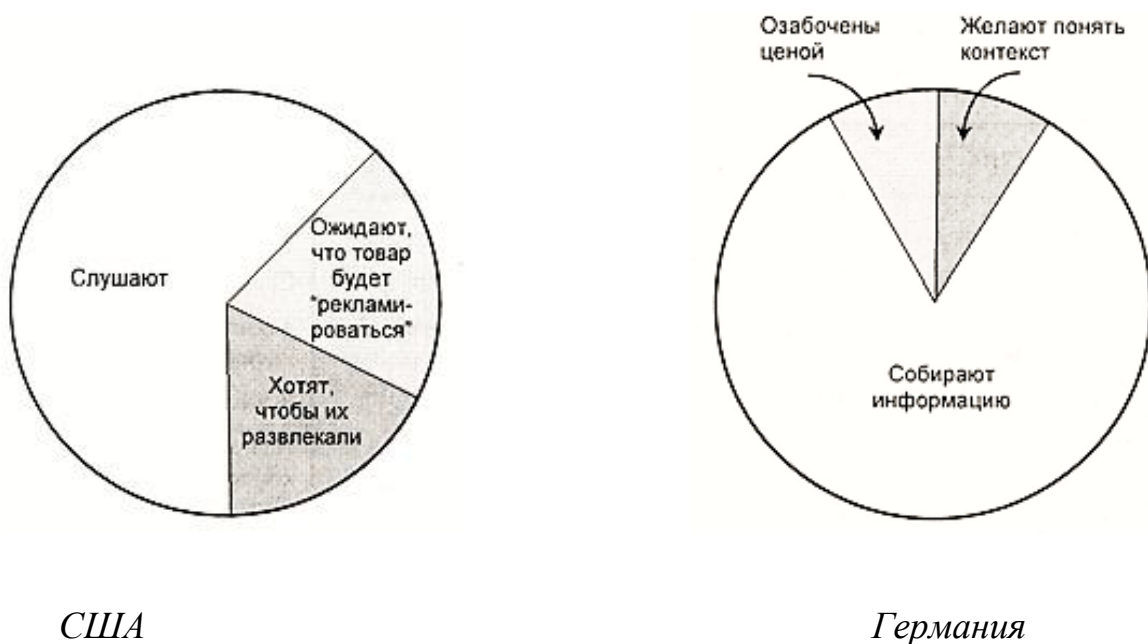
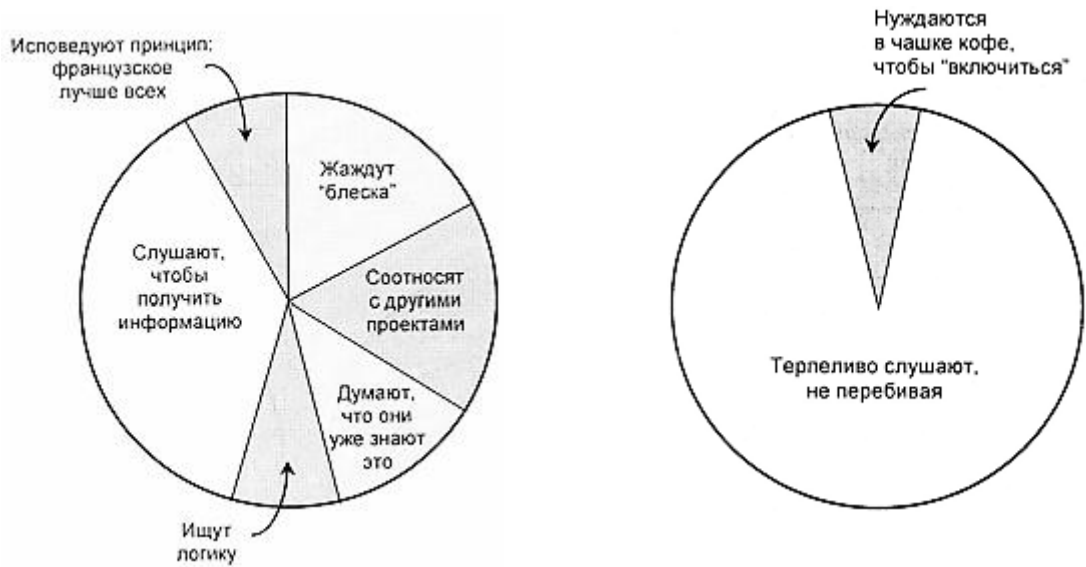


Рисунок 1 – Особенности переговоров по проблеме в США, Германии



Франция

Финляндия



Швеция



Великобритания



Япония



Средиземноморские страны

Рисунок 2 – Особенности переговоров по проблеме во Франции, Финляндии, Швеция Великобритания Япония Средиземноморские страны



Рисунок 3 – Особенности переговоров по проблеме в Арабских странах

Ввиду возникшей проблемы, этих инженеров вновь направили для того, чтобы дать рекомендации по эксплуатации двигателей обслуживающим техникам и убедиться в том, что те все делают правильно. После этого отказы двигателей в США и Германии прекратились, а в странах Арабского Востока все осталось по-прежнему.

Компания «Роллс-Ройс», в высшей степени добросовестная, поручила упомянутому выше консультанту провести собеседования с инженерами компании, участвовавшими в этой работе. Консультант установил, что в странах Арабского Востока проблема была языковой по истокам». Оказалось, что уровень английского в культурах арабского Востока был недостаточным для адекватного восприятия текста инструкции к двигателю, который содержал множество идиом. Более того, их культура не позволяла им показать свое непонимание, поэтому они никогда не просили разъяснить трудные моменты.

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что в процессе общения речь и слух необходимо рассматривать в функциональном единстве. Также в процессе проведения переговоров важным является то, какую информацию ожидают получить слушатели. Если человек ожидает, что обсуждение будет серьезным, скорее всего, так и будет, и поведение других, их веселье и чувство юмора

не будут замечены или будут раздражать.

Еще один пример. Если во время проведения переговоров человек расположил свои вещи (например, папку, ежедневник, телефон) на большом расстоянии от себя, значит, он защищает свое личное пространство, и можно предположить, что он не готов к переговорам и относится к вам настороженно. И наоборот, близкое расположение личных вещей говорит об одобрении партнера.

С помощью средств невербальной коммуникации можно создавать удобные условия для делового общения. Например, правильное расположение партнеров за столом, во время проведения деловых встреч, может повлиять на исход переговоров. В зависимости от того, какое место занимает партнер относительно вас, можно говорить о его отношении к вам. Рассмотрим следующие примеры. Предположим, что вы (позиция А) организовали встречу за прямоугольным столом (рисунок 4). Место расположения партнера (В1, В2, В3, В4) будет иметь следующее значение:

В1 – партнер настроен дружелюбно, у вас хорошие партнерские, но не дружеские отношения (из-за углового расположения);

В2 – дружеская позиция, располагает к деловому взаимодействию, собеседников ничего не разделяет;

В3 – конкурирующее – оборонительная позиция, люди-соперники; это положение часто занимают начальники, которые хотят подчеркнуть свое превосходство;

В4 – независимая позиция, партнеры не хотят взаимодействовать.

Квадратные столы хороши для проведения непродолжительной деловой беседы. Для установления отношений сотрудничества лучше всего занять позицию В1 – справа от собеседника (рисунок 5). Самое неудачное положение – напротив

вас (позиция В3). Такое расположение вызывает сопротивление.

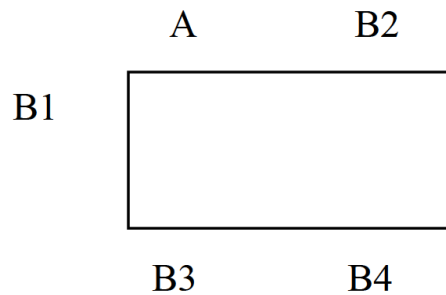


Рисунок 4 – Расположение партнеров за прямоугольным столом

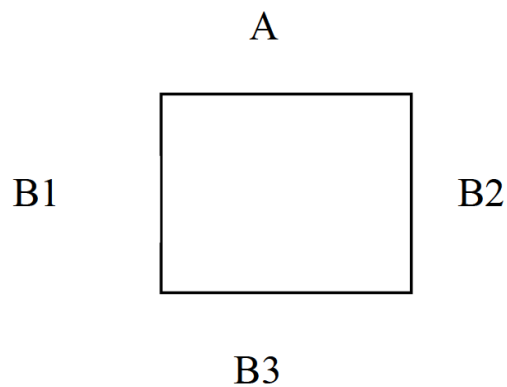


Рисунок 5 – Расположение партнеров за квадратным столом

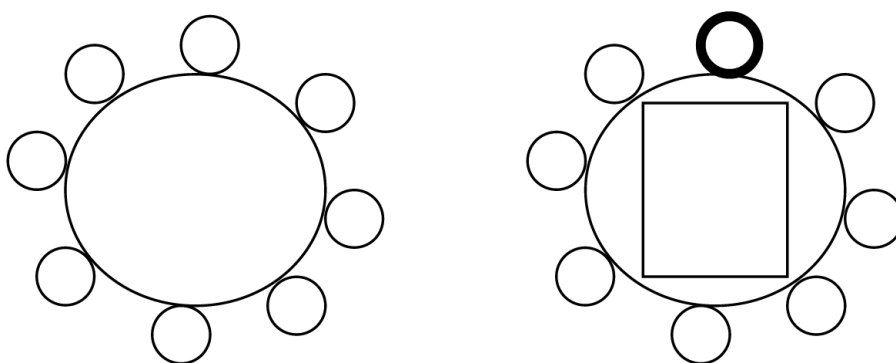


Рисунок 6 – Расположение партнеров за круглым столом

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности. Если стол круглый, все позиции однозначны, при условии, что все партнеры примерно равны (по возрасту,

положению). Но если хотя бы один из них занимает более высокое положение, то стол автоматически становится прямоугольным (рисунок 6).

Довольно часто деловые встречи проходят за «т-образным» столом. Если человек, к которому вы пришли на прием, остается на своем месте во главе стола, значит, он хочет подчеркнуть свое авторитарное положение и в процессе разговора будет иметь доминантную позицию. Если человек пересел и занял положение напротив вас, значит, он хочет показать свою равное положение по отношению к собеседнику и готов в соавторстве работать над какой-либо проблемой или проектом (рисунок 7).

Еще одним существенным аспектом при проведении деловых встреч является продуманное расположение некоторых вещей по территории кабинета. Например, повесить свой статус можно за счет развешивания на стенах фотографий, грамот или наград или расположения дорогих вещей (например, сувениры, пепельница) вне зоны досягаемости посетителя.

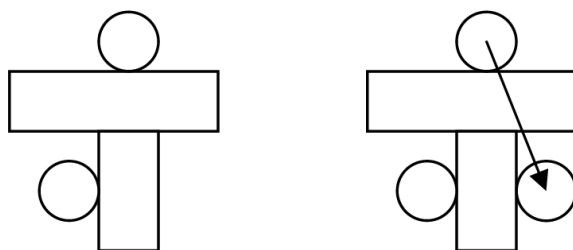


Рисунок 7 – Расположение партнеров за «т-образным» столом

Интересно, что даже положение человека относительно двери в кабинете влияет на процесс взаимодействия людей (рисунок 8). Самая сильная позиция (которую обычно занимают начальники) – сидеть лицом к двери. Самая слабая позиция – спиной к двери. Если руководитель (или любой человек, занимающий в данном коллективе самое высокое положение) сядет спиной к двери, то окружающие подсознательно будут испытывать дискомфорт и

возникнет напряженная атмосфера.

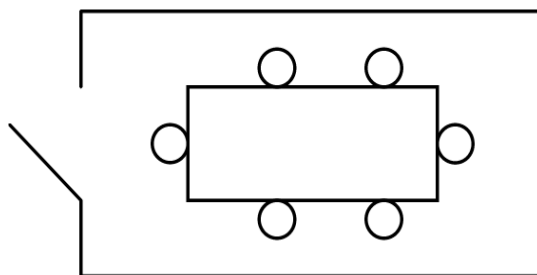


Рисунок 8 – Расположение партнеров в кабинете

Неправильное использование невербальных средств коммуникации может создать серьезные проблемы во взаимоотношениях не только деловых партнеров, но и подчиненных с руководителем. Начальники редко задумываются над тем, что из-за неправильной обстановки кабинета, посетителям невольно передаются негативные сигналы.

Конкретная ситуация. «Джон, рядовой служащий страховой компании, получил назначение на должность руководителя компании и свой отдельный кабинет. Через несколько месяцев работы в этой должности он заметил, что его подчиненные относятся к нему с неприязнью, и их отношение становится особенно враждебным, когда они общаются с ним в его кабинете. Они отказывались подчиняться его указаниям и руководству, он узнал, что они сплетничают о нем за его спиной. Наблюдения за его взаимоотношениями с подчиненными показали, что ситуация особенно обострялась во время их нахождения в кабинете Джона.

Вот как выглядел кабинет Джона:

1. Стул посетителя стоял в конкурирующей позиции относительно стула Джона.

2. Стены в его кабинете были сделаны из деревянных панелей и стеклянной перегородки, выходящей в общую комнату. Эта стеклянная перегородка снижала статус Джона и повышала статус подчиненного, сидящего на стуле для посетителей, потому что за

его спиной были подчиненные, имеющие полную возможность наблюдать за всем, что происходит в кабинете.

3. Стол Джона имел переднюю стенку, скрывающую нижнюю часть его тела, что мешало его подчиненным следить за его жестами.

4. Стул посетителя был расположен так, что ему приходилось сидеть спиной к входной двери.

5. Джон в присутствии своего подчиненного имел обыкновение сидеть, заложив обе руки за голову и перекинув ногу через подлокотник кресла. 6. У Джона было винтовое кресло на колесиках с высокой спинкой и подлокотниками. Стул посетителя был обыкновенным стулом с низкой спинкой, устойчивыми ножками и без подлокотников».

Чтобы исправить ситуацию, Джону пришлось сделать перестановку в кабинете, и также он научился пользоваться открытыми жестами при общении, отказавшись от жеста с перекрещиванием рук. В результате его отношения с подчиненными наладились, он заслужил репутацию покладистого и понимающего начальника.

Все эти примеры показывают, как важны невербальные средства коммуникации в процессе общения, в том числе в процессе делового общения. Необходимо чувствовать все нюансы занимаемого положения по отношению к собеседнику. Жесты, мимика, выражение лица, интонация, движения, поза – все это является обширной частью коммуникации и дает дополнительную информацию о собеседнике.

Когда один человек вступает в общение с другим, то оба они фиксируют особенности внешнего облика и поведения друг друга. Так или иначе истолковывают цели и мотивы этого поведения. Поведение другого человека может вызвать чувство восхищения, тревоги, противоречивости или недоумения. Бывают ситуации,

когда собеседник чувствует психологический дискомфорт из-за того, что вербальная сторона общения не соответствует невербальной стороне отношений. Например, кому-то нравится оптимизм делового партнера, его взгляды на будущее сотрудничество, но одновременно его внешний вид и манера держаться на людях могут вызывать крайнее возмущение. Иногда этот аспект может нейтрализовать или затормозить все другие стороны отношений.

Каждому человеку необходимо понимать, что для успешного выстраивания взаимоотношений (как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни) необходимо знание особенностей как вербальной, так и невербальной коммуникации. В зависимости от типа культуры язык одной нации отличается от языка другой нации. Эффективное общение возможно только при четком представлении коммуникантов о базовых элементах национального языкового сознания. Язык народа весь пронизан национально-культурной спецификой. Незачем навязывать свои правила и нормы, это вызовет лишь дискомфорт и сопротивление. Давно уже известно, что «со своим уставом, в чужой монастырь не ходят». Надо уважать чужие культуры, относиться толерантно к поведению представителей других стран. Успешное сотрудничество зависит от того, насколько хорошо человек знает культуру других стран, насколько правильно он умеет общаться. Каждая культура имеет свои особенности, требующие адаптации и учета. Языковой этикет (в форме нормативного речевого и невербального поведения) необходим не только в обществе одного и того же этноса, но и для использования в конкретных социально-коммуникативных ситуациях общения между представителями разных стран.

ТЕМА 10. ПРЕОДОЛЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ШОКА

Вхождение в новую культуру часто вынуждает чел. негативно оценивать как эту новую, так и свою прежнюю культуру. Человек, попавший в чужую культуру, обнаруживает, что привычные ориентиры исчезли и замещены странными или незнакомыми. В результате у приезжего могут возникать самые разные состояния - от неясного чувства дискомфорта до совершенной дезориентации, требующей полной перестройки мышления. Симптомами кросс-культурного шока могут оказаться недостаток уверенности в себе, тревожность, раздражительность, бессонница, психосоматические расстройства, депрессия и другие. Чаще всего кросс-культурный культурный шок ассоциируется с негативными последствиями, но необходимо обратить внимание на его позитивную сторону, хотя бы для тех индивидов, у кого первоначальный дискомфорт ведет к принятию новых ценностей, аттитюдов, моделей поведения и в конечном счете важен для саморазвития и личностного роста.

Какой же должна быть стратегия людей, испытывающих культурный шок? Психологи рекомендуют следовать ряду простых советов.

Больше путешествуйте. Вам не обязательно покупать билет на самолет и лететь на отдаленные острова. Может быть, есть интересные места в вашей стране. Более того, они могут быть даже в вашем городе. Почему бы не исследовать их?

Отводите время для чтения. Чтение - отличный способ развить воображение, научиться понимать других людей, их взгляды на жизнь, культуру. Книги помогут вам подготовиться к тому, чтобы принять в свою жизнь что-то новое.

Развивайте чувство юмора. Психологи считают, что юмор поможет сгладить несоответствие между ожиданиями и реальностью, разницу между привычным и новым образом жизни.

Ведите дневник. Описывайте в нем не только те места, которые посетили, но и чувства и эмоции, возникшие в течение дня. Это поможет вам разгрузить мозг, разложить по полочкам полученную за день информацию.

Если вы переезжаете в другую страну на небольшой промежуток времени, эти советы помогут вам справиться с последствиями культурного шока. Если же вы собираетесь остаться там навсегда, будет сложнее. Но и тут есть выход:

Геттоизация. Во многих странах есть гетто – районы, в которых даже разговаривают на родном для приезжего языке. Проживая в одном из них, вы сможете избежать дискомфорта от соприкосновения с новой культурой, обычаями, взглядами.

Ассимиляция. Это процесс, полностью противоположный геттоизации. В этом случае человек отказывается от своей культуры ради того, чтобы полностью погрузиться в чужую. Он уделяет время изучению языка, обычаев, культуры. Проблема в том, что полностью отделиться от своей среды не всегда представляется возможным. Бывает так, что приходится общаться со старыми знакомыми по работе или по другим вопросам. Легче всего в этом плане детям.

Частичная ассимиляция. Человек погружается в чужую культуру не полностью, а лишь в некоторых сферах. Например, на работе вы можете перенять чьи-то принципы и взгляды, а в пределах семьи придерживаться своих.

Также есть промежуточный вариант, при котором человек проявляет интерес к новой для него культурной среде, а коренные жители интересуются его культурой. Это еще один путь преодоления культурного шока.

Примеры культурного шока из реальной жизни.

Италия.

Для наглядности рассмотрим опыт переживания культурного

шока туристами, посетившими Италию. Что может его вызвать у людей из нашей местности?

Ни в одном городе вы не увидите на улице лавки. Если устали, садитесь прямо на тротуар. Можно, конечно, зайти в кафе. Но в этом случае придется сделать заказ.

За столиком в баре обслуживание будет стоить в 2 раза дороже, чем за барной стойкой.

Итальянские девушки при любой погоде носят кожаные сапоги. Они обувают их даже в самые жаркие летние дни.

Это самые простые примеры. Есть масса других. Они касаются общения, личного пространства, разговоров за столом, использования столовых приборов, отдыха, улыбки незнакомцу и т.д.

Так, например, в Европе не принято улыбаться незнакомым людям. В некоторых странах это, наоборот, приветствуется. В Канаде не закрывают на ночь двери домов. Для нас это недопустимо. В арабских странах мужчины могут держаться за руки. Местные жители не видят в этом ничего плохого. Вам вряд ли понравится такой обычай.

Культурный шок и культурная адаптация развиваются при соприкосновении двух культур. И не важно, едете вы на экскурсию или собираетесь переехать в другую страну навсегда. В любом случае вы почувствуете некий дискомфорт. Его можно избежать. Для этого достаточно развивать мышление и воображение, читать, а также путешествовать хотя бы в пределах своего города.

Современная теоретическая перспектива, в которой ведутся исследования кросс-культурного шока, образована рядом практически общепринятых допущений. Во-первых, кросс-культурный шок - это не болезнь, а процесс приучения, каким бы неприятным или болезненным он ни был. Однако кросс-культурный шок может быть связан с патологическими состояниями или приводить к вредным для здоровья реакциям. Во-вторых, в более

широком смысле кросс-культурный шок может относиться к положению, выходящему за пределы ситуации «приезжий в др. стране». Люди, переживающие любые радикальные изменения в своей жизни, могут проходить через процесс адаптации или аккомодации, напоминающий кросс-культурный шок. В некоторых случаях приезжие могут ощущать ностальгию сильнее, если на родине они жили намного лучше. Сохранение личной целостности и самоуважения должно стать основной целью того, кто переживает кросс-культурный шок. Приезжие зачастую ощущают потерю своего статуса в новой культуре, язык, обычаи и порядки которой ему незнакомы. Таким людям нужны ободрение и поддержка для сохранения правильного собственного образа и восстановления уверенности в своих силах. Возможно так же, что люди переносят свои старые проблемы в новую культуру, что ведет к плохому приспособлению в обеих культурах, хотя они-то как раз стремятся избавиться от старых проблем, сбежав в новую культурную среду. В-третьих, пока невозможно (если возможно вообще) измерить процесс развития кросс-культурного шока или доказать гипотезы U- или W-образной кривой, хотя все еще сохраняется эвристическая ценность кросс-культурного шока в качестве объяснительной модели. В-четвертых, существуют способы подготовки людей к переживанию кросс-культурного шока, способствующие в ходе этого процесса облегчению страданий и неудобств. Можно подготовить людей к переходу в новую культуру и, следовательно, облегчить процесс приспособления. Такая подготовка могла бы включать изучение языка, культуры, моделирование ситуаций, в которые обычно попадают приезжие, и встречи с представителями землячества. И наконец, кросс-культурный шок - это распространенное явление, с которым - в большей или меньшей степени - в свое время сталкивается большинство людей.

ТЕМА 11. ПОДХОДЫ К УЛАЖИВАНИЮ КОНФЛИКТА

Нарушение кросс-культурных коммуникаций обуславливает 60–70 % межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

Вторая проблема, на которую приходится оставшиеся 30–40 % причин кросс-культурных конфликтов, – это столкновение различных поведенческих стереотипов, которые в свою очередь базируются на разных ценностных системах.

Основные этапы и принципы разрешения конфликта

При улаживании кросс-культурных конфликтов обычно делается несколько стандартных шагов.

Первый шаг. Необходимо тщательно проанализировать и постараться понять конкретные причины именно этого конфликта. Как говорилось в «Анне Карениной»: «все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Поэтому мы начинаем с мониторинга, т. е. с изучения тех проблем, которые порождают недопонимание в коллективе или в рабочих группах, вызывают нарушение взаимопонимания между высшим и средним менеджментом предприятия. Все проблемы условно разбиваем на две группы: коммуникационные и поведенческие.

Второй шаг. После того как нам удалось с той или иной степенью глубины проанализировать и перечислить по степени важности проблемы коммуникационного и поведенческого плана, мы приступаем к разработке тактики вывода предприятия из кросс-

культурного конфликта, т. е. пытаемся найти и наметить конкретные шаги по быстрому «разруливанию» ситуации.

Третий шаг. Наступает самый важный этап – завершающий. Мы переходим к разработке мер стратегического плана, которые в дальнейшем помогут избежать аналогичных конфликтов. Ведь то, что нам удалось на короткое время погасить конфликт, выпустить эмоциональный пар и выстроить мостики взаимопонимания между людьми, еще не означает, что проблема исчерпана. Впереди создание корпоративной культуры, единой для всего коллектива системы ценностей. А это всегда довольно длительный процесс.

Прежде чем приступите к урегулированию первого кросс-культурного конфликта, следует обратить внимание на одно важнейшее универсальное правило.

Во всех кросс-культурных конфликтах необходимо сохранять абсолютное присутствие духа и не давать воли собственным эмоциям, как бы вас ни провоцировала на это та или иная сторона. Любой кросс-культурный конфликт возможно урегулировать только при наличии взаимопонимания. А его так легко разрушить и так сложно завоевать.

Стратегическое видение перспективы

Как мы уже отметили, нам нужно не только выработать тактику преодоления межкультурного конфликта, но и наметить стратегические меры по его профилактике в будущем. При этом необходимо понимать, что абсолютно все предусмотреть невозможно.

Какие же цели нужно поставить в первую очередь и какие меры принять?

Во-первых, планируя любые мероприятия в рамках коллектива – переговоры, встречи, тренинги, собрания, перепозиционирование руководителей, вы всегда должны исходить из того, что в итоге вы создаете команду, корпоративная культура

которой позволяет ей самой, без вмешательства извне урегулировать конфликты.

Во-вторых, планируя изменения и реорганизацию, вы должны исходить из того, что ваша ключевая задача – максимально восстановить авторитет действующего руководства, сделать так, чтобы вся команда – от среднего менеджмента до «голубых воротничков» – поверила, что делает одно общее дело. И в случае выигрыша результаты будут работать на всех.

В-третьих, ключевой и наиболее сложный момент – преодоление конфликта «мы и они». Пока команда, показывая на кабинет начальника, говорит «они», зародыши кросс-культурных конфликтов тлеют по всей организации. Причисление начальника к команде, доказательство правильности его курса – обязательные шаги на пути преодоления межкультурного конфликта.

В условиях высокой дистанции власти, свойственной российской культуре, многие меры реализуются быстро и эффективно только силовыми методами. Надо сказать, что средний менеджмент и «голубые воротнички» в условиях урегулирования кросс-культурных конфликтов обычно относятся к таким методам относительно лояльно. Более того, зачастую начальника, который не готов проявить силу и решительность в сложных условиях, называют тряпкой и считают, что он не способен руководить компанией и привести ее к победе.

Однако в использовании силовых методов таится серьезная опасность. Вся практика развития современных успешных компаний показывает, что чрезмерно высокая дистанция власти, столь характерная для нашей страны, в конечном счете подавляет инициативу снизу. Нельзя забывать, что эта «инициатива снизу» наряду с чувством национальной культуры, чувством региональной культуры, чувством отраслевой культуры – фактор, дающий компании серьезные конкурентные преимущества. Люди, которые

знают, ЧТО можно делать за пределами писанных правил на основе местных традиций и выстроенных межличностных отношений, т. е. те люди, которые, по сути, являются носителями местной культуры, должны сохранить на предприятии ключевые позиции.

Выстраивая меры урегулирования кросс-культурного конфликта, вы должны найти золотую середину: с одной стороны, установить авторитет руководителя, а с другой – не пойти слишком далеко или вовремя отступить. Когда мы начинаем рассматривать причины кросс-культурного конфликта, целесообразно постараться определить реперные точки, которые наиболее часто определяют нестыковку поведенческих стереотипов.

Начнем с восприятия стратегической цели. Представители стран, ориентированные на англосаксонскую культуру, а также молодая генерация менеджеров в крупнейших российских городах исповедуют принципы рациональной культуры. В основе этой культуры находится протестантская этика Макса Вебера. Эти люди считают, что необходимо активно работать и что результатом их работы должны быть их личные достижения, а также достижения их предприятия. Это рациональные люди с рациональными целями и поведением. Для них личные материальные цели (заработать больше) и цели нематериальные (сделать карьеру и самореализоваться) вполне рациональны. Не менее рациональны для них и цели предприятия: достижения предприятия изменяются через прибыль, прибыль изменяется через продажи. С этой точки зрения стратегия должна подсчитываться и переводиться в деньги.

Как только мы перемещаемся в восточную культуру – будь то культура восточно-азиатских народов или культура традиционного российского менеджмента, – мы сталкиваемся с несколько иным восприятием перспективы. Ориентация на зарабатывание денег, на достижение определенной материальной цели здесь очень часто оказывается вторичной. Люди вдохновляются долгосрочными

и неясно сформулированными целями, готовы работать во имя «града грядущего». Для них, как в модели культуры «Семья», зачастую важнее ЧТО делать («ковать оборону Родины»), чем КАК делать (с минимальными издержками и максимальной прибылью). Кардинальные различия целевых и мотивационных поведенческих стереотипов – это наиболее частая сущностная причина кросс-культурных конфликтов.

Представим, что команда западных менеджеров (или молодых частных инвесторов из центра) пришла на традиционное российское предприятие и начала готовиться к собранию, на котором хочет обнародовать стратегию развития компании. Что она должна сказать людям? Наряду с финансовыми показателями, индикаторами роста прибыли и увеличения доли на рынке, *наверное, обязательно нужно будет объяснить*, что даст их предприятие для развития России, насколько этот бизнес важен в решении социальных проблем данного региона, местности, как производимые продукты послужат людям, что выиграют от этого сотрудники предприятия и какова будет социальная политика.

Если российские менеджеры новой генерации пытаются изменить корпоративную культуру на традиционном российском предприятии, они должны учитывать, что денежная мотивация в отсутствие высокой «аттрактивной» цели, зовущей вперед, вряд ли сможет сплотить людей, воспитанных в духе коллективизма, в единую команду.

Другими наиболее частыми поведенческими стереотипами, которые конфликтуют и вызывают напряжение при реформировании российских предприятий, являются стереотипы, связанные с чрезвычайно высокой дистанцией власти (это особенно мешает скандинавскому менеджменту, привыкшему к более «плоской» системе управления) и различиями в скорости

и порядке принятия решений. Между восточными и западными культурами, как и между культурами столичных частных предприятий и традиционных компаний небольших городов, существует огромная разница в восприятии скорости течения времени. И если для одних культур заявления типа: «решение должно созреть», «это надо провентилировать наверху», «обсудить с коллегами» – вполне оправданны, то в других (в частности, в англосаксонской культуре) зачастую действует положение о том, что «лучше слабое, но быстрое решение, чем долгое отсутствие решения».

Мониторинг эмоционального напряжения (три стадии)

После того как мы провели на предприятии мониторинг нарушения эффективных коммуникаций и поведенческих различий, перед принятием стратегических решений необходимо определить степень эмоционального напряжения конфликтующих сторон. Обычно ее оценивают как находящуюся на одной из трех стадий.

Первая стадия. Напряжение мешает эффективным коммуникациям, но ситуация поддается урегулированию.

Атмосфера на предприятии характеризуется следующими чертами:

- вследствие коммуникационных барьеров и столкновения поведенческих стереотипов в компании потеряно взаимопонимание между различными группами менеджеров;
- тем не менее стороны – и высший и средний менеджмент – готовы искать пути к сближению;
- они хотят, чтобы предприятие преодолело кризис, и понимают, что проблема, с которой они столкнулись, связана с нарушением межкультурных коммуникаций.

Вторая стадия. Вторая стадия характеризуется тем, что сближение конфликтующих сторон становится весьма затруднительным, а урегулирование конфликта требует большего

времени. Это ситуация, когда накопленные отрицательные эмоции начинают делать людей необъективными, плохо восприимчивыми к информации, которая расходится с их точкой зрения. Конфликтующие стороны настроены стабильно враждебно друг к другу безотносительно к той информации, которая поступает с обеих сторон. Предприятие лихорадит.

Высшее руководство считает, что средний менеджмент не умеет работать, не в состоянии справляться с новыми задачами и что лучший вариант для предприятия – это санация, т. е. увольнение части персонала и смена части среднего менеджмента. Средний менеджмент уверен, что высшее руководство – это варяги, временщики, которые приехали из другой страны (или из другого региона), чтобы быстро получить деньги, сделать карьеру на костях среднего менеджмента, разворовать и разорить предприятие, а затем уехать. За личными конфликтами люди не хотят и зачастую не могут видеть культурных различий. Но набирающий обороты межличностный конфликт пока еще обратим.

Третья стадия – это ситуация глубокого конфликта. Она характеризуется тем, что все проблемы переводятся только в межличностную плоскость, реальные проблемы предприятия де-факто уже отходят на второй план и становятся разменной монетой, базой для аргументов в свою пользу. Эта стадия всегда сопровождается большим количеством негативных ожиданий с обеих сторон, слухами и сплетнями скандального характера. Группы испытывают по отношению друг к другу высокую степень недоверия и враждебности. Между ними уже были столкновения и готовятся новые.

Обобщение результатов мониторинга и оценка ограничений и ресурсов

После завершения мониторинга и анализа его сводных результатов необходимо самостоятельно экспертно оценить, а затем

уточнить у руководства компании два важнейших момента:

- имеющийся временной ресурс (есть ли время для гибких мер подстройки или требуется решать проблему быстро, даже если при этом придется «резать по живому»);

- имеющиеся кадровые и прочие ресурсы (есть ли где быстро взять замену в случае увольнений; есть ли средства на переподготовку кадров).

Альтернативные подходы к улаживанию конфликта

Обычно урегулирование кросс-культурного конфликта идет через принятие одной из четырех базовых стратегий, которые могут как существовать по отдельности, так и включать элементы друг друга.

Стратегия 1 – это стратегия адаптации и развития толерантности в обеих конфликтующих группах, наилучшая и самая предпочтительная стратегия. Она не подразумевает серьезных карательных мер, связана с поисками компромиссов. При ней не происходит смены среднего или высшего менеджмента. Если ее удастся реализовать, то результатом становится объединение предприятия в одну команду, формирование основы для новой корпоративной культуры и, наконец, возможность для руководства в дальнейшем решать кросс-культурные конфликты самостоятельно.

Однако эта стратегия может стать базовой только в том случае, если вы застали предприятие на первой стадии эмоционального конфликта, описанного выше, когда эмоциональное напряжение и отсутствие эффективных коммуникаций еще не вылилось в личностную неприязнь. Практические меры по реализации стратегии адаптации:

- тренинги по кросс-культурному менеджменту, которые помогают людям увидеть парадигму различных поведенческих стереотипов и лучше понять, почему одни ведут себя так, а другие иначе;

- собрания, где сотрудники могут выразить отношение к наболевшим проблемам, что называется выпустить пар;

- «мозговые штурмы», где средний менеджмент вовлекается в обсуждение стратегии развития и подходов к решению наболевших проблем.

При реализации стратегии адаптации обычно хорошо работает дополнительный социальный популизм высшего менеджмента:

- корпоративные вечеринки с участием высшего менеджмента;
- выезды коллектива за город на пикники;
- экскурсии для детей работников.

Все это позволяет восстановить доверие, «расшить» коммуникационные нарушения и двинуться вперед. В том случае если это не удастся, что зачастую происходит, если степень эмоционального напряжения находится на переходе ко второй или тем более третьей стадии, используются элементы других стратегий либо другие стратегии в целом.

Стратегия 2 – стратегия «перемешивания», или структурной интервенции. Она предполагает изменение состава команд и перемещение людей между подразделениями. Любое достаточно крупное предприятие всегда состоит из групп и центров силы. Обычно во главе каждой группы стоят один или несколько неформальных лидеров. Во время кросс-культурного конфликта между топ-менеджментом и средним менеджментом компании одни из этих групп противостоят руководителям верхнего эшелона более активно, другие – менее активно. Перемещение людей между этими группами, т. е. переводение из одного цеха в другой, из одной службы в другую, иногда (особенно в культурах с сильными коллективистскими традициями и высоким контекстом) помогает ослабить или погасить кросс-культурный конфликт. Межкультурные контакты в рамках неформальных групп противодействия на какое-то время нарушаются. Пока идет их

восстановление, руководство предприятия в состоянии поставить перед всем предприятием новые цели и, воспользовавшись набором мер из арсенала стратегии 1, постепенно развернуть общественное сознание коллектива в новом направлении.

Стратегия 3 – это стратегия управленческой интервенции. Управленческая интервенция – установление преднамеренно жестких правил, нарушение которых строго карается. Эти правила сначала декларируются, а потом тщательно обсуждаются и разъясняются среднему менеджменту. При этом людям дается возможность высказывать любые возражения, которые внимательно выслушиваются, но почти никогда не принимаются во внимание, т. е. разрешается обсуждать решения и критиковать их до тех пор, пока они официально не вступили в силу. Но фактически изменить их нельзя.

После обсуждения правила жестко фиксируются сверху. Иначе говоря, на предприятии сверху устанавливается новая система ценностей и норм, опирающаяся на властные полномочия. Людям, предупрежденным заранее, дается возможность либо принять эти правила, либо понять, что на этом предприятии они работать не смогут.

Стратегия 4 – это стратегия отсечения. Последняя и наиболее жесткая стратегия используется при третьей фазе эмоционального конфликта, когда взаимопонимание в коллективе и между эшелонами власти в значительной степени разрушено, когда уже накопилось множество личностных противоречий, переросших в обиды и враждебность.

Стратегия подразумевает радикальные кадровые изменения (кадровую санацию). С теми, кто активно противодействует переменам на предприятии и конфликтует с высшим руководством, безжалостно расстаются, стремясь, однако, не нарушать трудовое законодательство, чтобы не дать возможности жаловаться

в вышестоящие инстанции.

В результате на управленческих позициях предприятия остаются те, кто принял «правила игры» и новую систему ценностей, кто идет на сотрудничество с новым руководством. По отношению к этой части менеджмента начинают применяться меры из арсенала адаптационной и командообразующей стратегии 1.

Как мы уже отмечали, лучшей и наименее болезненной из всех стратегий является стратегия адаптации. Она позволяет сохранить коллектив и его наработки, включая знание особенностей национальной или региональной культуры. Хуже использование второй, третьей и тем более четвертой стратегий, поскольку все они по нарастающей связаны с насаждением жестких правил, принятием бескомпромиссных решений, увольнениями и т. д. От чего зависит практический выбор?

1. В первую очередь от стратегического решения высшего эшелона руководителей и собственников предприятия, их стиля менеджмента, жизненного опыта, ресурсов. От позиции, которую заняла материнская иностранная компания, инвестировавшая средства с развитие бизнеса в России, или от позиции головного офиса московских, питерских или иных инвесторов, которые пришли в малые города и приватизировали предприятия региона.

2. От того, насколько члены конфликтующих групп готовы видеть корни конфликта в культуре, а не в личностях, бороться с проблемами, а не с людьми.

3. От того, готов ли высший менеджмент в случае необходимости пойти на изменения в своих рядах для достижения разумного компромисса.

4. От способности коллектива предприятия меняться, это одна из важнейших характеристик, которую нужно исследовать и мониторить.

5. От того, насколько квалификация работников позволяет перемещать их из отдела в отдел, чтобы затруднить коммуникации между членами сложившихся неформальных конфликтующих групп (по стратегии 2).

6. От того, насколько необратимой стала ситуация и насколько команда потеряла управляемость. (Если все решения блокируются, если идет борьба на выживание, если средний менеджмент начинает жаловаться во все органы, включая профсоюзы, и проводить забастовки, выйти на язык переговоров и адаптации почти невозможно.)

7. От того, насколько функции постоянной команды могут быть временно дублированы временно привлеченной командой. Иначе говоря, от того, насколько средний менеджмент на предприятии может быть заменен иностранным или российским менеджментом из другого региона.

При выборе стратегии улаживания конфликта всегда надо иметь в виду следующие важные моменты.

1. Абсолютно одинаковых кросс-культурных конфликтов не бывает и, следовательно, не бывает универсального алгоритма их улаживания, который можно применить, не вникая в детали, не проводя долгие часы в беседах с представителями конфликтующих сторон, не привлекая собственную эмоциональную энергию, нервы и интеллект.

2. Выработка компромиссной системы ценностей и норм, достижение взаимопонимания всегда требуют времени, причем обычно гораздо большего, чем вы предполагали.

3. Принятые на предприятии стратегические решения должны носить универсальный характер и касаться всех групп, во всяком случае в период улаживания конфликта. При всей болезненности этого процесса реорганизовывать систему нужно в целом.

4. Как бы хорошо вы ни работали, кто-то из участников кросс-

культурного конфликта все равно за вами не последует и покинет предприятие. Всегда найдутся те, кто будет противостоять переменам открыто или исподволь, стремясь вновь раскатать эмоциональную лодку.

5. Реальность всегда отличается от планов в худшую сторону. И будет еще много неприятных неожиданностей.

6. Если вы будете действовать настойчиво, проявлять должную толерантность и искать взаимопонимание, вы, несмотря на все трудности, победите и наградой вам будет единая команда вашего нового предприятия, разделяющая ваши ценности и поддерживающая ваши начинания.

ТЕМА 12. КОРПОРАТИВНАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА

В каждой организации есть внутренние принципы и правила, то есть корпоративная культура, которая помогает эффективно существовать. В России лишь 20% компаний осознанно сформировали их. Разберем как создать и проанализировать корпоративную культуру и направить ее на пользу компании.

Корпоративная культура – оформленные или негласные нормы морали и поведения, а также стандарты взаимодействия внутри организации. Будет ошибкой утверждать, что это лишь принятая в компании форма одежды и два корпоратива в год. На самом деле понятие куда глубже, оно касается объединения коллектива, в том числе общей целью и миссией, которая обеспечивает сотрудникам чувство причастности и единства. Но обо всём по порядку.

Примеры. Однако, такие примеры не раскроют все понятие корпоративной культуры, но глобально будет понятно.

1. Xiaomi

В компании Xiaomi сформирована культура упорного труда. Выйдя на рынок в 2010 году, уже к 2015 компания вошла в топ-3

крупнейших мировых производителей смартфонов. Все потому, что топ-менеджеры компании работают по 12 часов в сутки 6 дней в неделю. Такой пример заразителен, рядовые работники не уступают руководству в объеме труда. Благодаря этому Xiaomi регулярно предлагает рынку новые технические решения и удерживает лидирующие позиции. Такого эффекта позволяет достичь, полное разделение и принятие корпоративных стандартов в первую очередь руководством компании. И также общие основные ценности и установленный график работы.

2. Toyota

Еще один лидер мирового рынка, Toyota, использует «твердую» инновацию в производстве и «мягкую» во взаимодействии с работниками. Суть заключается в провокации, внутри компании специально создаются проблемы, вызовы и конфликты для сотрудников, чтобы те благодаря их решению генерировали новые идеи. Такие инновации работают совместно и синхронно, что приводит компанию к новым победам. Секрет успеха в том, что руководство верно формирует стандарты поведения внутри компании в соответствии с основными ценностями. Это позволяет отсеивать неэффективных сотрудников.

3. Google

В Google, напротив, отказались от метода «кнута и пряника». В арсенале топ-менеджеров компании не наказания и награды, то есть способность совместно находить решение проблем и вдохновлять команду на новые свершения. Значит, их ключевая ценность – взаимная поддержка и взаимовыручка. На этом и основаны и правила поведения в компании, и даже язык общения внутри коллектива. Из этого можно сделать первый вывод о корпоративной культуре – это эффективная работа компании. И каждая команда выбирает именно те стандарты взаимодействия, которые приведут к успеху с большей долей вероятности.

Обратная сторона

Более того, как и у любого явления, у корпоративной культуры есть свои преимущества и недостатки.

Плюсы:

- Единый подход в работе позволяет гарантировать качество товаров или услуг;
- Легче воспринимаются все изменения, поскольку команда представляет собой единое целое;
- Каждый член команды видит свою принадлежность, ценность и нужность.

Минусы:

- Конфликты с сотрудниками, которые не принимают установленные или формирующиеся стандарты работы фирмы, это может доходить вплоть до увольнения;
- Невозможность принять хорошего специалиста, потому что для него, как для новичка, сформированные ценности фирмы являются неприемлемыми;
- Необходимость постоянно поддерживать и развивать культуру компании, иначе просто пропаганда принципов, без подкрепления реальными делами вызовет негативную реакцию всего коллектива.

Обратите внимание на то, что минусы достаточно значительны, так что обязательно их учтите при планировании будущей корпоративной культуры.

3. Функции

Функции корпоративной культуры будут зависеть от того, в какой сфере работает компания или команда. Поэтому, стандартных функций, которые подойдут под любой бизнес, просто не существует.

Пример 1

Если ключевое направление - оказание услуг, то основной ценностью станет взаимодействие с клиентами, чтоб сделать их жизнь лучше.

Основными элементами могут стать внимательность и доброта к клиентам, что в результате улучшить сервис, и как следствие - привлечет еще больше клиентов в компанию.

Пример 2

Компания работает на высоко конкурентном рынке. В этом случае важными становятся задачи сплочения и мобилизации, то есть полной боевой готовности. Основным станет принцип единства приложения усилий. Результат - жизнеспособность.

Пример 3

Совсем иной расклад в производственной компании. Тут задачи культуры - создать ощущение комфорта и надежности с одной стороны, отсутствие рутины и постоянное поддержание интереса к работе с другой. Чтобы сотрудники почувствовали себя единым организмом и выдавали свой лучший результат.

Можно выделить несколько элементов корпоративной культуры. И также разберем их на примере конкретной компании, которая занимается обучением английскому языку.

1. Миссия компании

На самом деле в это понятие входит несколько компонентов. Поэтому, чтобы лучше разобраться рассмотрим каждый из них:

1.1 Философия компании

Если совсем кратко, то это ответ на вопрос: для чего компания существует на рынке?

Пример: Научить как можно большее людей любого возраста свободно говорить на английском языке.

Роль в КК: Направление движения. Основа для стратегии выхода на рынок. В конкретном примере в философии компании

идет акцент на массовость. То есть мы говорим не об элитной закрытой школе.

1.2 Стратегия

Видение как будет развиваться компания. Можно на год, 5 или 10 лет, или на более далекие перспективы.

Пример: Стать самой крупной сетью клубов по изучению английского языка в России к 2025 году.

Роль в КК: Ясность маршрута. Каждый участник команды понимает, как и куда развивается компания и может оценить свои перспективы развития. Таким образом, все идут в одном направлении.

1.3 Основные ценности

Это то, какие принципы и правила и нормы поведения в работе разделяют все сотрудники компании.

Пример: Доброжелательность к клиенту и взаимовыручка внутри команды, диалог.

Роль в КК: Единство стандартов работы. И также ценности позволяют будущим сотрудникам понять, подходит ли им такая работа.

Виды корпоративной культуры

1. Причастность

В этой команде не просто коллектив, семья. Самое важно здесь, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно, приходили утром на работу с радостью и получали удовольствие от взаимоотношений с коллегами и процесса работы. Все пронизано заботой друг о друге и о клиентах.

2. Власть и подчинение

Здесь слово руководителя закон, а приказы не обсуждаются. То есть в организации действует некий авторитарный стиль управления. Такая корпоративная культура компании эффективна на высоко конкурентных рынках.

3. Регламент

Такая бюрократическая модель, где документы правят миром, а для решения вопросов требуются цепочки согласований на всех уровнях управления. Это для крупных корпораций, монополистов рынка.

4. Результат

Лозунг этого вида: «Ты в команде, чтобы показывать высокие результаты.» Не имеют значения твой пол, возраст, хобби и семейное положение. Важны только твои показатели. Если же справляешься с задачами, то в таком случае тебя высоко ценят в коллективе с таким принципом.

5. Консенсус

Здесь работа строится на способности сотрудников к синергии, к принятию совместных решений и их реализации. Ценнее всего командная работа. И результат тоже, как правило, командный. Сила заключена в умение сотрудников договориться. Такая стратегия позволяет получать удовольствие от процесса.

6. Профессионализм

Представляет собой сочетание причастности и высоких результатов. В такой команде работников ценят за их профессиональные качества, а также способность генерировать идеи, вносить предложения и трезво давать оценку происходящему. Все это в сочетании с очень развитым командным духом.

Для того чтобы понять, на каком этапе формирования находится корпоративная культура, можно пройти небольшой тест, разработанный О.В. Василевской, который позволит Вам оценить, начнете ли Вы с нуля или все совсем неплохо в Вашей компании.

Итак, на каждый вопрос Вы можете дать только один из четырех ответов: всегда, часто, иногда, нет.

1. Нововведения в компании поддерживаются сотрудниками?

2. Высказывают ли сотрудники свое мнение о руководстве?
3. Конфликтные ситуации в компании решаются достаточно быстро?
4. Если сотрудник эффективно работает в компании от 3-5 лет, то может ли он получить повышение?
5. Работа, выполненная сотрудником, оплачивается по достоинству?
6. В организации проходят бесплатные обучающие тренинги для персонала?
7. Достаточно ли проинформирован сотрудник, перед тем как начать выполнять работу?
8. Пропагандирует ли компания корпоративный стиль?
9. Большая часть персонала компании придерживается здорового образа жизни?
10. Устраивает ли вас организация обеденного перерыва?
11. Могут ли сотрудники компании получать при необходимости медицинскую помощь?
12. Вызывает ли у руководства чувство гордости деятельность компании и ее персонал?
13. Позитивные традиции одобряются в компании и поддерживаются?
14. Интересно ли Вам участвовать в корпоративных мероприятиях?

За каждый ответ «всегда» начислите себе 3 балла, «часто» - 2, «иногда» - 1, «нет» - 0 баллов. И после посчитайте результаты (надеюсь, они будут приятные).

42-35 баллов, в Вашей организации все хорошо. Главное, чему стоит уделить внимание - сохранять и развивать сложившуюся ситуацию. Отмечать и поощрять соблюдение сотрудниками добрых традиций в коллективе.

35-21 баллов, в Вашей компании есть просадка в этой области. Скорее всего, потому, что вопросу уделяется недостаточно времени. Полезно будет организовать встречу топ-менеджеров, чтобы разработать меры по формированию культуры организации.

21 и меньше баллов, нужно глубже разобраться в вопросе. Нужно понять, к какому виду культуры будет двигаться Ваша компания и почему, чего ей для этого не хватает. Чтобы лучше изучить вопрос, можете обратиться за помощью к внешним консультантам.

Таким образом, корпоративная культура организации - не просто модное слово, а полезный инструмент для повышения эффективности работы компании. То есть то, что важно и ценно для каждого работника помимо зарабатывания денег. При этом формирование корпоративной культуры - длительный процесс.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИЙ (ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ)

1. Как бы Вы охарактеризовали мировые экономические и политические процессы современности?
2. Что такое конкурентное преимущество и какие факторы, влияющие на него Вы могли бы назвать?
3. Как Вы думаете, какова связь между кросс-культурой и формированием конкурентных преимуществ?
4. Что такое кросс-культурная сенсетивность? Чем она характеризуется?
5. Какова роль кросс-культурных коммуникаций в международных экономических отношениях?
6. Опираясь на данные каких исследований Г. Хофстеде создал четырехфакторную модель культуры?
7. Перечислите параметры деловой культуры, входящие в четырехфакторную модель культуры Г. Хофстеде.
8. Опишите содержательно эти факторы, приведите примеры.
9. Почему в дальнейшем Г. Хофстеде пришлось добавить в свою модель еще один, стоящий несколько особняком пятый фактор (параметр)? Как он был назван?
10. Что вы понимаете код словами «культура» и «деловая культура»?
11. Какие типы корпоративных культур можете назвать?
12. Какова разница в восприятии времени и пространства в восточных и западных цивилизациях?
13. Что такое полихронные культуры?
14. Что может означать «прибыть на встречу вовремя» в

отдельных культурах Востока?

15. Дайте определение понятия «параметры деловой культуры».

16. Почему параметры культуры всегда относительны?

17. Что вы понимаете под кросс-культурным шоком?

18. Есть ли, по вашему мнению, люди, не подверженные действию кросс-культурного шока?

19. Сколько фаз кросс-культурного шока обычно выделяют исследователи?

20. Сколько примерно длится каждая фаза кросс-культурного шока?

21. Какова роль юмора, анекдотов и использования поговорок и пословиц в преодолении кросс-культурного шока?

22. Что является предметом кросс-культурного менеджмента?

23. Что включает в себя понятие кросс-культурные коммуникации?

24. Дайте краткое определение кросс-культурному менеджменту и кросс-культурной коммуникации.

25. Как и когда возник кросс-культурный менеджмент?

26. Когда начал преподаваться кросс-культурный менеджмент в бизнес-школах США, Европы и России?

27. Дайте определение культуры применительно к исследованиям в области кросс-культурного менеджмента.

28. Какие методы исследования вы знаете?

29. Перечислите группы параметров культуры, которые исследует кросс-культурный менеджмент.

30. Как определяет культуру голландский исследователь кросс-культурного менеджмента Г.Хофстеде?

31. Что означает лидерство с точки зрения кросс-культурного менеджмента?

32. Какие кросс-культурные различия можете назвать?

33. Какие тактики ведения переговоров с иностранными партнерами Вы можете назвать?

34. В чем особенности ведения переговоров с представителями Восточных и Западных стран? Приведите примеры.

35. Какие модели поведения на переговорах можете назвать?

36. Отличаются ли модели поведения партнеров в зависимости от этапов переговоров?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИЙ (ОЧНО-ЗАОЧНАЯ, ЗАОЧНАЯ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

1. Современные научные подходы и направления кросс-культурного менеджмента

2. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений

3. Язык как элемент этнической культуры

4. Модель базовых культурных ориентаций в исследованиях Р.Льюиса

5. Национальные и региональные особенности менеджмента.

6. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности

7. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.

8. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.

9. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур

10. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.

11. Культурные различия и этика в международном бизнесе.

12. Специфика бизнес-культуры России.

13. Влияние национальной культуры на управление организацией

14. Роль протестантской этики в формировании американской деловой культуры.

15. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.

16. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.

17. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.

18. Специфика управления «мультикультурными» командами и организациями

19. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов

20. Протестантская этика и западная деловая культура.

21. Ислам и восточная деловая культура.

22. Католицизм и его влияние на формирование западноевропейской деловой культуры.

23. Православие, его базовые ценности и их отражение в российской деловой культуре.

24. Мультикультуризм в обществе: благо или зло?

25. Актуальные проблемы и способы формирования кросс-

культурной компетенции менеджеров.

26. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе.

27. Национальные модели переговорного процесса.

28. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе.

29. «Подарочный конфликт» в бизнесе и способы его преодоления.

30. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления.

31. Национальные особенности подбора персонала.

32. Этика и доверие в международном бизнесе.

33. Культурные контрасты в системах ценностей наций.

34. Кросс-культурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам.

35. Система всеобщего управления качеством за рубежом и в России.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ)

1. Понимание культуры, определение, значение, функции.
2. Понятие организационной культуры.
3. Соотношение понятий «организационная культура», «корпоративная культура», «культура бизнеса».
4. Подходы к изучению организационной культуры.
5. Организационная культура как основа эффективности организации.
6. Уровни изучения организационной культуры.
7. Основные функции и свойства организационной культуры.
8. Этапы процесса формирования организационной культуры.
9. Проблемы внешней адаптации и выживания.
10. Проблемы внутренней интеграции.
11. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
12. Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании.
13. Мотивация как механизм развития культуры компании.
14. Корпоративный патриотизм.
15. Роль лидера в формировании организационной культуры.
16. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур.
17. Типы организационной культуры.
18. Управленческие типологии организационной культуры.
19. Управление организационной культурой.
20. Модели организационной культуры.
21. Национально ориентированные организационные культуры.
22. Сравнительный анализ стран по модели Г.Хофштеде.

23. Классификация культур по модели GLOBE.
24. Теории модернизации общества.
25. Модернизация культуры.
26. Органическая и догоняющая модернизация.
27. Модернизация на основе своей собственной культуры.
28. Развитие без радикальной смены социокультурных основ.
29. Культурная модернизация в России.
30. Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение.
31. Кросс-культурные особенности менеджмента.
32. Российские менеджеры в западных компаниях, западные менеджеры на российском рынке.
33. Культурный шок.
34. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.
35. Деловая культура.
36. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р.Льюиса.
37. Представления о высоко- и низкоконтекстуальных культурах Э.Холла.
38. Теория национально-культурных различий Тромпенаарса Ф. и Хампден-Тернера Ч.
39. Модель межкультурных различий Ф. Клухона и Ф. Стродтбека.
40. «Западная» модель управления.
41. Американская деловая культура (США).
42. Влияние глобализации на распространение американской модели ведения бизнеса.
43. Европейские ценности и деловое поведение.
44. Деловая культура Великобритании.
45. Немецкая деловая культура.

46. Деловая культура Франции.
47. Деловая культура Северной Европы.
48. «Восточная» модель управления.
49. Особенности ведения бизнеса в азиатском регионе.
50. Деловая культура Японии.
51. Специфика ведения бизнеса в Китае. Деловая культура Индии.
53. Деловая культура ближневосточного региона.
54. Арабская деловая культура.
55. Исламская этика бизнеса.
56. Бизнес-этикет в арабских странах.
57. Формирование культуры России и ее социокультурных ценностей.
58. Дуализм культуры.
59. Культурная модернизация в дореволюционный, советский и постсоветский периоды.
60. Организационная культура советских и современных российских организаций.
61. Особенности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности.
62. Кодексы поведения сотрудников российских компаний.
63. Мотивация персонала в российских организациях.
64. Специфика российской деловой культуры.
65. Исторический контекст формирования российской деловой культуры.
66. Современные тенденции развития российской деловой культуры.
67. Восприятие российской деловой культуры иностранными деловыми партнерами.
68. Факторы, определяющие специфику современной российской деловой культуры.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

1. Структура национальной культуры.
2. Опасность стереотипизации проявлений национальной культуры.
3. Этическое кредо и правила кросс-культурного менеджмента.
4. Вербальные и невербальные коммуникации. Вербальные коммуникации и коммуникативный шум. Кодированные речевые коммуникации.
5. Типы невербальных коммуникаций. Паравербальные и невербальные коммуникации в национальных культурах.
6. Понятие кросс-культурного шока. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Симптомы и причины кросс-культурного шока. Фазы и преодоление кросс-культурного шока.
7. Предмет кросс-культурного менеджмента. Краткая история возникновения. Методы исследования.
8. Теории культуры.
9. Классификации деловых культур: Холл.
10. Классификации деловых культур: Льюис.
11. Классификации деловых культур: Хофстеде.
12. Классификации деловых культур: Тромпенаарс.
13. Понятие о «переменных» национальной культуры. Дистанция власти: диапазон власти, иерархическая вертикаль.
14. Понятие о «переменных» национальной культуры. Уровень индивидуализма: корпоративная этика, мотивация к труду.
15. Понятие о «переменных» национальной культуры. Мужественность-женственность: стиль ведения бизнеса, поведение человека в группе.
16. Понятие о «переменных» национальной культуры. Избегание неопределенности: формализация процедур, число

уровней управления.

17. Понятие о «переменных» национальной культуры. Универсализм-конкретность.

18. Понятие о «переменных» национальной культуры. Специализация-диффузность.

19. Эмоциональные и нейтральные культуры.

20. Культуры достижений и принадлежности к группе.

21. Личное пространство и проблемы коммуникации.

22. Теоретические модели управления (Фармера-Ричмена, Негандхи-Прасада).

23. Культура и стили руководства.

24. Значение труда в различных культурах. Факторы, определяющие отношение к труду в различных культурах (религия, география, история и др.). Особенности подбора персонала, подготовки и переподготовки кадров в различных бизнес-культурах.

25. Значимые для работников факторы труда: статус, заработная плата, качество трудовой жизни, возможность повышения квалификации, уровень неопределенности, терпимость или склонность к риску, инициативность, потребность в социализации, работа в команде.

26. Применимость западных теорий мотивации в странах с неамериканоевропейскими культурными традициями. Определение понятия «организационная культура». Функции организационной культуры.

27. Национальные особенности организационной культуры. Средства и методы управления в различных культурах.

28. Управление изменениями и их отличия в различных национальных бизнес-культурах.

29. Кросс-культурные особенности лидерства. Кросс-культурные аспекты маркетинга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ)

1. Современные научные подходы и направления кросс-культурного менеджмента
2. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
3. Язык как элемент этнической культуры
4. Модель базовых культурных ориентаций в исследованиях Р.Льюиса
5. Национальные и региональные особенности менеджмента.
6. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности
7. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
8. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
9. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур
10. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
11. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
12. Специфика бизнес-культуры России.
13. Влияние национальной культуры на управление организацией
14. Роль протестантской этики в формировании американской деловой культуры.
15. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.
16. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.

17. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
18. Специфика управления «мультикультурными» командами и организациями
19. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов
20. Протестантская этика и западная деловая культура.
21. Ислам и восточная деловая культура.
22. Католицизм и его влияние на формирование западноевропейской деловой культуры.
23. Православие, его базовые ценности и их отражение в российской деловой культуре.
24. Мультикультуризм в обществе: благо или зло?
25. Актуальные проблемы и способы формирования кросс-культурной компетенции менеджеров.
26. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе.
27. Национальные модели переговорного процесса.
28. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе.
29. «Подарочный конфликт» в бизнесе и способы его преодоления.
30. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления.
31. Национальные особенности подбора персонала.
32. Этика и доверие в международном бизнесе.
33. Культурные контрасты в системах ценностей наций.
34. Кросс-культурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам.
35. Система всеобщего управления качеством за рубежом и в России.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ
К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Вопросы к экзамену

Базовый уровень

1. Связь эволюции экономической системы, культурной среды и системы менеджмента
2. Связь системы менеджмента с национальными особенностями и менталитетом
3. Сущность и значение кросс-культурного менеджмента.
4. Предмет и методы исследования кросс-культурного менеджмента
5. Основные эры развития международного бизнеса и кросс-культурного менеджмента
6. Кросс-культурный шок: причины возникновения и основные характеристики
7. Симптомы и фазы кросс-культурного шока.
8. Способы преодоления кросс-культурного шока
9. Роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
10. Роль параметра «избегание неопределенности» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
11. Роль параметра «дистанция власти» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
12. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.

13. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация
14. Теория базовых и инструментальных ценностей Дж. Рокича.
15. Институциональный подход в кросс-культурном менеджменте
16. Кросс-культурный менеджмент: концепция культуры, культурные слои и стереотипы
17. Значение культуры в кросс-культурном менеджменте
18. Подходы к классификации теории культуры в кросс-культурном менеджменте
19. Подходы к классификации теории культуры.
20. Классификация деловых культур по Р. Льюису.
21. Системный подход к культуре
22. Ценностный подход к изучению культуры
23. Универсальный подход к изучению культур
24. Особенности кросс-культурных коммуникаций
25. Управление кросс-культурной коммуникацией
26. Коммуникация: языковые барьеры и невербальная коммуникация
27. Проблемы кросс-культурных коммуникаций и их преодоление
28. Управление мотивацией в кросс-культурном менеджменте
29. Исследования Эдварда Холла и их значение в кросс-культурном менеджменте.
30. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
31. Характеристики культур низкого и высокого контекста.
32. Влияние ряда факторов на мотивацию.
33. Ценности работников разных наций.
34. Группировка стран Европы по культурным параметрам:

страновые кластеры.

Повышенный уровень

1. Характеристика процесса глобализации
2. Роль менеджеров в японской системе управления
3. Сравнительный анализ американского, европейского и японского менеджмента.
4. Ценности работников разных наций.
5. Исследования Герта Хофстеде и их значения в кросс-культурном менеджменте
6. Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры.
7. Содержание и сравнительный анализ моделей развития бизнес-деятельности на основе национальной культуры («Инкубатор», «Семья», «Управляемая ракета» и «Эйфелева башня»). Классификация моделей культур Фонса Тромпенаарса и Хэмпдона-Тернера.
8. Культурно-кластерная теория С. Ронена, О. Шенкара
9. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
10. Значение исследований Э. Холла в кросс-культурном менеджменте
11. Значение исследований Р.Льюиса и Г. Хофстеде для странового анализа.
12. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.
13. Характерные особенности корпоративной культуры организации и ее зависимость от специфики общественных отношений в бизнес-среде.
14. Общие черты и различия в подготовке менеджеров в США, Японии и Евросоюзе.
15. Исследовательский проект GLOBE
16. Менеджмент стран БРИК

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ТВОРЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

К самостоятельной работе относится подготовка индивидуального задания в виде доклада.

Доклад должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на следующие параметры:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Темы докладов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Примерные темы:

Базовый уровень

1. Исламское предпринимательство и его характерные особенности.

2. Многообразие деловых культур в Европе и евроменеджмент.
3. Особенности китайской деловой культуры. Преимущества и недостатки китайской модели экономического развития.
4. Уникальность японской экономики и деловой культуры Японии. Национальная специфика развития японского предпринимательства.
5. Японская модель менеджмента: проблемы и направления ее трансформации в современных условиях.
6. Скандинавская модель социального рыночного хозяйства и скандинавский менеджмент.
7. Основные факторы британской национальной деловой культуры и уровень британского менеджмента.
8. Французская модель управления: взаимодействие бизнеса и государства.
9. Немецкая модель менеджмента и кросс-культурные особенности ведения бизнеса с предприятиями Германии.
10. Англо-саксонская модель управления и специфика деловой культуры.
11. Российская система менеджмента и национальная деловая культура.
12. Современные научные подходы и направления кросскультурного менеджмента
13. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
14. Национальные и региональные особенности менеджмента.
15. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности
16. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной

культур

17. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
18. Специфика бизнес-культуры России.
19. Влияние национальной культуры на управление организацией
20. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.
21. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
22. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.
23. Национальная деловая культура и инновационная способность организации
24. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов
25. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе
26. Национальные модели переговорного процесса
27. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе
28. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления
29. Культурные контрасты в системах ценностей наций
30. Система всеобщего управления качеством за рубежом и в России

Повышенный уровень

1. Актуальные проблемы и способы формирования кросс-культурной компетенции менеджеров.

2. Сравнительный анализ современного американского и японского менеджмента.
3. Особенности национальной деловой культуры и системы менеджмента в арабских странах (страна по выбору).
4. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
5. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
6. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
7. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
8. Этика и доверие в международном бизнесе
9. Национальные особенности подбора персонала
10. Кросс-культурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
(магистерская программа «Стратегическое управление») [12]

Кросс-культурный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера.

Кросс-культурный менеджмент позволяет оценить характерные черты и достоинства взглядов на специфику основных различий в ведущих школах менеджмента и необходимость учета их в ходе практических взаимоотношений с организациями (компаниями), относящимися к соответствующей школе. Современные межстрановые экономические взаимоотношения должны опираться на культуру, историю и другие основополагающие факторы внешней среды в процессе бизнес-деятельности.

Главная цель сравнительного менеджмента - повышение эффективности управления организацией за счет учета и грамотного использования руководителями разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров, и особенностей стран, в которых осуществляется их деятельность. Основной задачей можно назвать стремление понять, как можно организовать работу в мультинациональной среде в условиях взаимодействия различных деловых культур. Вместе с тем, помимо чисто экономических целей кросс-культурный менеджмент безусловно преследует и важные социально-политические цели: его грамотное использование способствует

укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур.

Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обуславливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения. Понимание национально-культурных особенностей дает возможность к эффективному управлению в сфере международного бизнеса.

Основными целями практических занятий являются формирование у студентов современных представлений о деятельности организации в рыночных условиях, а также освоение слушателями эффективных инструментов и методов сравнительного менеджмента. Практические работы выполняются слушателем самостоятельно. Защита практических работ осуществляется по графику в соответствии с содержанием программы дисциплины. Защита предполагает правильное выполнение работы, ответы на вопросы и замечания преподавателя.

Практическое занятие 1. Возникновение и эволюция кросс-культурного менеджмента

Цель: закрепление теоретического материала, освоение студентами эволюции кросс-культурного менеджмента

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об эволюции кросс-культурного менеджмента позволяет понять связь системы менеджмента с национальными особенностями и менталитетом.

Теоретическая часть

Кросс-культурный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера, и на основе которой могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Первые исследования по кросс-культурному менеджменту по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. XX в. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации. В 1964 году американский исследователь Робинсон предложил четырехэтапную структуру развития международного бизнеса, которая в свою очередь давала рациональные основания для анализа и развития международного и кросс-культурно менеджмента.

1. Эра коммерции (1500-1850).
2. Эра экспансии (1850-1914).
3. Концессионная эра (1914-1945).
4. Эра национальных государств (1945-1970).

Современный этап развития государств можно назвать эрой глобализации.

В зарубежной литературе по менеджменту термины «кросс-культура» и «кросс-культурный менеджмент» получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины

70-х гг. XX в.

Отдельные материалы и статьи по проблематике кросс-культурного менеджмента начинают появляться в зарубежной печати уже в 50-60-е гг. Кросс-культурные исследования зарождались на стыке ряда наук, ведущих пограничные области интересов, - управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе, США только в конце 80-х - начале 90-х гг. XX в. Курсы по кросс-культурному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием: ассоциация школ бизнеса США (AACSB), американская академия менеджмента (American Management Academy), американский совет по международным образовательным обменам (ACIIEE), ассоциация европейских школ бизнеса (EFMD), европейская ассоциация международного образования (EAIE), ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы (CEEMAN).

С середины 90-х гг. курсы по кросс-культурному менеджменту начинают преподаваться в России. Этой проблеме уделяют внимание Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО), федеральная программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ), входящие в состав Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, и другие ведущие школы бизнеса страны.

Вопросы и задания:

1. Сущность и значение кросс-культурного менеджмента.
2. Предмет и методы исследования.
3. Основные эры развития международного бизнеса.
4. Развитие кросс-культурного менеджмента.
5. Охарактеризуйте основные этапы возникновения кросс-культурного менеджмента.
6. Дайте характеристику четырехчленной структуре развития международного бизнеса.
7. Какие ведущие отечественные организации и мировые ассоциации занимаются кросс-культурными исследованиями в управлении?

Практическое занятие 2. Причины возникновения кросс-культурного шока

Цель: закрепление знаний о причинах возникновения кросс-культурного шока и методах его разрешения

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Актуальность занятия: закрепление студентами знаний о причинах возникновения кросс-культурного шока и методах его разрешения позволяет преодолевать трудности межкультурного взаимодействия

Теоретическая часть

Кросс-культурный шок - это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно.

Причины возникновения: проблемы восприятия, стереотипизации, этноцентризма.

Кросс-культурный шок в своем развитии проходит несколько фаз:

1. Фаза «Радостное оживление».
2. Фаза «Фрустрация и озлобление» или собственно шок.
3. Фаза «Выздоровление».
4. Фаза «Приспособление».
5. Фаза «Реверсивный культурный шок».

Знание сущности кросс-культурного шока, понимание его объективных причин обусловленности отдельных фаз сами по себе обычно существенно облегчают восприятие этого явления и смягчают его течение. Важнейшим фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросс-культурной фрустрации, является знание иностранного языка. Сравнительно безболезненная адаптация часто происходит при наличии в стране пребывания хороших знакомых и друзей как среди ваших коллег - соотечественников, так и среди местных жителей.

Другими важнейшими задачами называют: позитивное сравнение различных культур, преодоление этноцентризма как важнейшего препятствия для эффективной работы в условиях кросс-культурной среды.

Особое внимание уделяется упражнениям, тестам и тренингам, позволяющим познакомиться с существующими в различных культурах системами ценностей, традиций, взглядов и правил поведения.

Вопросы и задания:

1. Симптомы и причины кросс-культурного шока.
2. Кем впервые были описаны симптомы «кросс-культурного шока»?

3. Фазы кросс-культурного шока.
4. Способы преодоления кросс-культурного шока.
5. В чем, на ваш взгляд, опасность стереотипов?
6. Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и ответьте на поставленные вопросы.

Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе никогда не были. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту, приглашает вечером на ужин к себе домой. Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам.

Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удается на славу. Происходит это во многом *благодаря хозяйке дома*, которая не перестает хлопотать и приносить из кухни все новые блюда.

Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. При этом, желая сделать хозяйке (и косвенно хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: «Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит...».

Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за комплимент и приглашают «в следующий визит» обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

Как Вы оцениваете начало знакомства представителей разных культур? Как Вы считаете, какая ошибка была допущена и ее причины?

Практическое занятие 3. Кластеризация культур

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов кросс-культурного менеджмента. Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Актуальность занятия: понимание связи системы менеджмента с национальными особенностями и менталитетом для принятия эффективных управленческих решений

Теоретическая часть

В кросс-культурном менеджменте существует несколько подходов к кластеризации культур. Одной из первых классификаций в рамках кросс-культурного менеджмента было разделение Эдвардом Холлом культур на низко- и высококонтекстуальные.

Также Э. Холл для классификации культур использовал фактор «время». По отношению ко времени выделяют две группы стран с монохромной и полихромной культурами. В таблице 2 приведен сравнительный анализ менеджеров полихромной и монохромной культур.

В таблице 3 приведена шкала активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса.

Такой подход к деятельности имеет далеко идущие последствия для предпринимательской практики, поскольку оказывает существенное воздействие на внедрение инноваций, проведение исследований, подбор персонала, оплату труда и экологию [10, 19, 21].

Таблица 2 – Сравнительный анализ менеджеров

Монохромный менеджер	Полихромный менеджер
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе. Строго придерживается планов	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (планирование, расписание дня)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Находится под влиянием низкоконтекстной культуры	Находится под влиянием высококонтекстной культуры
Ориентируется на работу и карьеру	Ориентируется на людей и личное отношение
Очень уважает частную собственность, редко дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Предпочитает прямоту в общении	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных контактов

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культур.
2. Какие классификации культур по отношению ко времени вы знаете?
3. Охарактеризуйте вклад Э. Холла в развитие знаний о кросс-культурном менеджменте.
4. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

Таблица 3 - Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

МОНОАКТИВНОСТЬ	№	Народы
	1	Немцы, швейцарцы
	2	Американцы (белые)
	3	Скандинавы, австрийцы
	4	Британцы, канадцы, новозеландцы
	5	Австралийцы, южноафриканцы (белые)
	6	Японцы
	7	Датчане, бельгийцы
	8	Итальянцы, поляки, евреи
	9	Французы, бельгийцы
	10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
	11	Жители Северной Италии
	12	Чилийцы
	13	Русские, украинцы, белорусы
	14	Португальцы
	15	Полинезийцы
	16	Испанцы, средиземноморские народы
	17	Индийцы, пакистанцы
ПОЛИАКТИВНОСТЬ	18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию.

После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое

американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло. Американец, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена.

Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант выказывания уважения), он начал ждать. Прошло пять минут... десять - пятнадцать... сорок пять минут. Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет».

Как вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

Практическое занятие 4. Деловые культуры и их влияние на формирование стратегических альянсов

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов кросс-культурного менеджмента. Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Актуальность занятия: для современного менеджера для лучшего понимания потенциальных бизнес партнеров важно понимание связи системы менеджмента с национальными

особенностями и менталитетом

Теоретическая часть

Наиболее ярким примером эмпирического подхода к исследованиям параметров, характеризующих культуры, являются исследования Герта Хофстеде. Значимость исследования объясняется впечатляющей эмпирической базой: анкетирование свыше 116 тыс. работников компании «IBM» в 75 странах, каждая анкета содержала 150 вопросов. Проходило исследование в 1967-1969 гг. и 1971-1973 гг. XX в.

Герт Хофстеде выделяет четыре параметра деловой культуры: соотношение коллективизма и индивидуализма, дистанция власти, соотношение мужественности и женственности, отношение к неопределенности и дополнительно для восточных стран - конфуцианский динамизм.

1. В показателе индивидуализм/коллективизм (И/К) речь идет об отношениях между индивидом и обществом, т.е. рассматриваются ценности личности и коллектива в определенном обществе или культуре. Индивидуализм / коллективизм проявляется на предприятиях в различных формах (таблица 4).

2. Дистанция власти (властная дистанция).

Дистанция власти - степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся. Особенность этого показателя заключается в том, что он показывает не только насколько идеей централизации власти проникнуты руководители, но и то, насколько глубоко она проникла в культуру общества, как воспринимается рядовыми работниками (таблица 5).

Таблица 4 – Основные различия между культурами

Коллективизм	Индивидуализм
Члены общества принадлежат сложной семье/клану, которые заботятся о них	Причастность к организации основывается на рациональных мотивах
Имеет влияние коллективное сознание.	Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам.
Существует эмоциональная зависимость человека от организации и институтов	Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение
Продвижение по службе с учетом старшинства, стажа	Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности
Доверием пользуется коллективное принятие решений	Управление ориентировано на личность, а не на группу
Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность	Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
Работники ожидают, что организация будет о них заботиться	Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличает высокий жизненный уровень

Таблица 5 – Основные различия между обществами с высокой и низкой властной дистанцией

Низкий показатель дистанции власти	Высокий показатель дистанции власти
Привилегии и статусные символы вызывают неодобрение	Большое количество уровней иерархии, значительный уровень управленческого персонала. Распространено наличие у руководителей привилегий, которое воспринимается как нормальное.
Тенденция к децентрализации	Наиболее распространен автократический характер власти. Идеальный руководитель, либо предельно автократичен, либо выступает в роли «отца семейства».
Неравенство между людьми должно быть как можно меньше	Сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства. Власть - базовое общественное явление.
Менеджеры принимают решение после консультации с подчиненными	Подчиненные ОЖИДАЮТ, когда им скажут что надо делать.
Небольшое различие в заработных платах между уровнями управления	Разрыв в оплате труда сотрудников может превышать двадцатикратный уровень.
Менеджеры предпочитают практический стиль	Большее уважение умственному труду.

3. Соотношение мужественности и женственности.

Под «мужественностью» понимается приверженность таким ценностям, как рекорды, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и пр. Под «женственностью» имеется в виду приверженность таким ценностям, как склонность к компромиссам, кооперативность, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и пр. (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнение мужественных и женственных обществ

Характеристики стран с низкой степенью мужественности	Характеристики стран с высокой степенью мужественности
Позитивная оценка «пожизненного найма»	Достижения, карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха.
Как мужчины, так и женщины показывают свои чувства, поддерживают межличностные отношения	Настоящими мужчинами называют людей амбициозных, решительных и жестких
Невысокая мотивация на достижение успеха	Акцент делается на соревновательность и высокие результаты
Работать, чтобы жить	Люди живут во имя работы. Больше производственных стрессов и конфликтов
Вместо конкуренции кооперация	Хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы, а не советоваться с коллективом
Низкий рабочий стресс	Основной метод разрешения конфликтов - силовой
Ориентация на отношения	От молодых людей ожидают карьерного роста - иначе неудачник

4. Отношение к неопределенности (устранение неопределенности, УН) Избегание неопределенности - такая степень неопределенности, нестабильности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно (таблица 7).

Таблица 7-- Основные различия между культурами

Невысокий показатель УН	Высокий показатель УН
Неопределенность является обычным жизненным явлением, с которым постоянно сталкиваются по мере его возникновения	Возникающая в жизни неизвестность воспринимается как постоянная опасность, с которой следует бороться
Учитель может сказать «не знаю»	Учитель должен знать ответы на все вопросы
Время имеет ориентировочный формат	Время - деньги
Конкуренция между коллегами присутствует и желательна. Мало письменных предписаний	Конкуренция между коллегами нежелательна. Много письменных предписаний
Начальство не должно назначаться по старшинству. Менеджеры заботятся о стратегических направлениях.	Начальство назначается по принципу старшинства. Менеджеры заняты больше оперативным управлением
Мало ритуалов на рабочем месте	Много ритуалов на рабочем месте
То, что верно для одной группы, не навязывается другим	Есть только одна правда, и мы ее знаем
Высокая мобильность в поисках работы	Низкая мобильность в поисках работы

5. Конфуцианский динамизм

Высокая степень конфуцианского динамизма означает:

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного, привычного) подход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они перенесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекладывания сегодняшних трат на будущее.

С точки зрения менеджмента необходимо принимать во внимание разные взгляды на проблему сохранения лица, в противном случае могут возникнуть серьезные проблемы. Общественное порицание, или даже похвала, могут расстроить людей, принадлежащих к обществам, в которых менеджерам необходимо заботиться о сохранении лица своих коллег.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику параметров культуры, выявленных в результате исследования Герта Хофстеде.
2. Покажите влияния ряда факторов на принятие управленческих решений.
3. Проанализируйте ценности работников разных стран, используя данные таблиц 4-7.

Практические задания.

Упражнение 1. Бизнесмен высказывает суждение: Если иностранец приехал ко мне в Россию, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести». Считаете ли Вы, что это правильно? Обоснуйте письменно свою позицию.

Упражнение 2. Назовите два «золотых» правила международного бизнеса. Считаете ли вы их верными? Приведите примеры для обоснования вашей точки зрения.

В каких случаях можно наблюдать нарушение этих правил? Опишите случай из международной практики, опубликованной в СМИ, демонстрирующий действие или нарушение «золотого» правила международного бизнеса.

Упражнение 3. Назовите и охарактеризуйте правила трех «НЕ». Какое из этих правил по вашему мнению самое важное? Почему Вы так думаете? Обоснуйте вашу позицию.

Кейс 4 «Встреча»

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка.

В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в

кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.

2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

Упражнение 5. Охарактеризуйте фазу «Радостное оживление». Приведите примеры «Радостного оживления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Почему данную фазу называют «медовым месяцем» кросс-культурного шока? Какова обычная продолжительность фазы «Радостное оживление»?

Упражнение 6. Охарактеризуйте фазу «Фрустрация и озлобление». Приведите примеры «Фрустрации и озлобления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Какова ее обычная продолжительность и от чего она зависит? Перечислите типичные катализаторы, ускоряющие наступление фазы «Фрустрация и озлобление».

Упражнение 7. Как называются попытки искусственно ограничить круг общения за рубежом только своими соотечественниками? Приведите примеры, где в мире это приводило к формированию анклавов русской (или точнее, полурусской, квазирусской) культуры. Почему чрезмерное ограничение круга общения соотечественниками может оказаться серьезной помехой для адаптации к иной культуре?

Упражнение 8. Охарактеризуйте фазу кросс-культурного шока «Выздоровление». Приведите примеры «Выздоровления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Опишите признаки фазы «Выздоровление».

Упражнение 9. Охарактеризуйте фазу кросс-культурного шока «Приспособление». Каковы важнейшие признаки, свидетельствующие о приближении (наступлении) фазы «Приспособление»? Приведите примеры переоценки ценностей в фазе «Приспособление».

Упражнение 10. Охарактеризуйте фазу кросс-культурного шока «Реверсивный шок». В чем специфика этой фазы? Перечислите несколько типичных факторов, стимулирующих возникновение реверсивного культурного шока. В чем суть кросс-культурного конфликта между «возвращенцами» и соотечественниками, которые никогда не покидали своей страны надолго? Что зачастую мешает «возвращенцам» получать хорошую работу в России? Приведите примеры. Сталкивались ли вы по работе (учебе) с «возвращенцами», которые недавно вернулись назад? Какие трудности в налаживании эффективных коммуникаций с ними вы испытывали? Что необходимо сделать, чтобы преодолеть отмеченные вами трудности кросс-культурного общения?

Упражнение 11. Известный российский исследователь П.Н.Шихарев пишет: «В настоящее время насчитывается не менее 250 определений культуры, и каждое из них отражает один из аспектов этого поистине многогранного явления. Литература по проблемам культуры насчитывает десятки тысяч книг, и существует даже библиография библиографий...» (Шихарев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.:Новости, 2000. С.13.)

Используя источники, приведите несколько определений понятия «культура», сопоставьте их, дайте пояснения.

Кейс 12 «Расширение рынка»

Компания «Ростехнологии» решила освоить новые рынки в странах Средней Азии - в бывших республиках Советского Союза. Местом дислокации был выбран Таджикистан. Руководство

надеялось, что в данном случае не будет никаких проблем в плане кросс-культурных коммуникаций, так как наши страны объединяют старые многолетние традиции советского времени, большинство специалистов русскоязычные и получили образование в советских вузах. Однако, с первых дней работы возникли проблемы во взаимопонимании между специалистами из России и Таджикистана. Оказалось, что молодое поколение специалистов недостаточно владеют русским языком, а кроме этого, не имеют достаточной компетенции. В связи с возникшей проблемой собрали руководство компании на совещание, в ходе которого были выдвинуты следующие варианты решения проблемы:

1) Уволить всех работников – таджиков, не удовлетворяющих по каким-то критериям руководство и принять новых, но уже соответствующих всем требованиям, путем прохождения экзаменов.

2) Уволить всех работников-таджиков и пригласить специалистов из России, полностью укомплектовав ими штат.

3) Организовать курсы повышения квалификации и обучения русскому языку для уже имеющихся работников и работать с ними в одной команде и дальше.

Задание:

1) Рассмотрите каждое из предложений и выделите их плюсы и минусы с точки зрения менеджмента, экономической эффективности и кросс-культурного менеджмента.

2) Предложите свой вариант решения проблемы и обоснуйте его.

Кейс 13 «Встреча зарубежных коллег»

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей.

Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Украины. В рамках празднования юбилея предполагалось

также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание:

1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросс-культурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами – коллективно или отдельно с каждой стороной?

Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросс-культурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций.

Кейс 14 «Управление в многонациональном коллективе»

Предприятие «Интерсфера» занимается туристическим бизнесом как в России, так и за рубежом. Головной офис находится в России, в некоторых странах работают представители фирмы, которые занимаются организацией, приемом, размещением туристов за границей. Часть сотрудников трудится в регионах Российской Федерации, и также занимаются организацией отдыха туристов в регионах. Среди сотрудников компании имеются представители разных национальностей.

Задание:

1) Разработайте информационные модели для представительств за рубежом и в регионах России.

2) Опишите, какие особенности вы при этом должны

учитывать.

3) Разработайте рекомендации для каждого региона по улучшению организационных коммуникаций.

Кейс 15 «Рекламная кампания»

Вы работаете в компании по производству спортивного инвентаря.

Компания производит высококачественный товар, и планирует расширить рынки сбыта за счет таких регионов мира как Африка, Азия, Ближний Восток. Учитывая национальные, этнические, религиозные особенности населения данных регионов опишите стратегию рекламной кампании для вашего предприятия.

Кейс 16 «Встреча с деловым партнером»

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево -2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроблемное средство» - преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российской руководитель сделал также два «протокольных» комплимента: «Вы великолепно выглядите» и «Я даже не подозревал, что мой партнер - такая интересная женщина».

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида госты, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождающему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

Задание:

Проанализировав ситуацию, ответьте на вопросы:

- 2) Что произошло на самом деле?
- 3) Кто оказался более не подготовлен к контакту – русский или американка?
- 4) А сколько бы цветов подарили вы?
- 5) Перечислите все неправильные шаги, опираясь на теорию кросс-культурной коммуникации.

Кейс 17 «Переговоры»

Компания «Весна», производящая бытовую химию, решила расширить рынок сбыта и выйти на рынок стран Средней Азии. Руководство полагало, что рынок этих стран нам известен, известны потребители, поэтому, не стоит вкладывать деньги на изучение рынка, т.е. на маркетинг [19].

Однако, первые же месяцы работы опровергли данные убеждения и возникла необходимость проведения маркетинговых исследований, кроме этого, партнеры фирмы в данных странах отказались работать с продукцией «Весны», ссылаясь на то, что население предпочитает известных производителей западных стран и их не удовлетворяет качество товаров, производимых компанией «Весна». В этих условиях было решено провести переговоры с партнерами, которые были настроены резко отрицательно и планировали дальше не работать в компании «Весна».

Задание:

- 1) Составить план переговоров.
- 2) Определить способы повышения эмпатии у партнеров.

3) Разработать меры по сохранению партнерских отношений.

4) Какие национальные, этнические, религиозные особенности партнеров необходимо учесть при ведении переговоров?

5) Разработать рекомендации по продвижению товаров с учетом национальных, этнических и религиозных особенностей потребителей.

Упражнение 18. Провести анализ системы ценностей представителей одной культуры по следующим факторам: отношение людей к ...:

- Природе
- Времени
- Отношение к пространству
- Группе (обществу)
- К власти
- К соблюдению законов
- Статусу (основание для статуса)
- Стилю выражения себя (выражения эмоций)

Упражнение 19. Провести сравнительный анализ ценностей представителей разных культур по выбору студента.

Упражнение 20. Бизнесмен высказывает суждение: «Если иностранец приехал ко мне в Россию, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести». Считаете ли Вы, что это правильно? Прокомментируйте свою позицию.

Упражнение 21. Анализ представителей моноактивных культур по 3-м функциональным деловым сферам:

1. Ведение переговоров (бизнес-партнеры);
2. Управление персоналом (сотрудники);

3. Поведение потребителей (потребители).

Упражнение 22. Анализ представителей реактивных культур по 3-м функциональным деловым сферам:

1. Ведение переговоров (бизнес-партнеры);
2. Управление персоналом (сотрудники);
3. Поведение потребителей (потребители).

Упражнение 23. Американец (руководитель): Сколько вам необходимо времени, чтобы сделать отчет?

Грек (подчиненный): Я не знаю, сколько у меня есть времени.

Американец: Вам лучше знать, сколько необходимо времени.

Грек: Ну-у...10 дней.

Американец: Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней?

Грек: ОК

В действительности был назначен почти нереально короткий срок для написания отчета. Греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день.

Американец: Где отчет?

Грек: Будет завтра.

Американец: Так не пойдет. Мы договаривались на сегодня, мне нужен этот отчет немедленно.

Грек - подал заявление на увольнение.

Обсуждение:

-Что стало причиной непонимания между руководителем и подчиненным?

-Чем отличаются деловые культуры США и Греции? По каким параметрам данные культуры близки?

- Как добиться взаимопонимания между участниками кросс-культурных коммуникаций?

Упражнение 24. Case study. Анализ международной бизнес-

среды в соответствии с моделью Т.Глэдвина и В.Терпстра на примере конкретной страны.

Упражнение 25. «Модель Ховстеде».

Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма–индивидуализма.

Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.

Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.

Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.

Упражнение 26. «Национальная деловая культура».

Используя полученные знания (параметры социального поведения, теории и подходы, классификации культур и т.д.) описать деловую культуру выбранной страны. Показать зависимость национальной и деловой культуры.

Упражнение 27. «Мотив».

Назовите по пять наиболее важных мотиваторов для следующих лиц:

- Американского студента
- Профессионала в США (юриста, врача)
- Американского пенсионера
- Неквалифицированного рабочего в США

Упражнение 28. «Желание японцев».

Составить список долгосрочных и краткосрочных целей японца. Какие потребности могут удовлетворяться при достижении этих целей? Каким образом национальные особенности японцев определяют их желания и цели?

Упражнение 29. Представьте, что Вы являетесь советником Ингвара Кампрада (ИКЕА).

Обсуждение:

1. Что бы Вы предложили улучшить или изменить в текущей маркетинговой стратегии компании для того, чтобы продолжать удерживать лидерские позиции на рынке?

2. Чему мы можем научиться на примере Ингвара Кампрада и его компании?

3. На Ваш взгляд, можно ли с успехом использовать его стратегию управления в российских компаниях, также ориентированных на эконом-класс, например, в сети универсамов «Пятерочка»?

Упражнение 30. Наряду с многочисленными концептуальными разногласиями в области международного маркетинга большинство специалистов единодушно подчеркивают дуалистический (реально-виртуальный) характер, или дуализм маркетинговой среды.

Помимо формализованных, декларативных, видимых явлений в любой стране всегда есть то, что скрыто и обнаруживается лишь по мере инкультурации, то есть глубокого и неформального погружения в иноязычную среду.

Обсуждение:

1. Воспользуйтесь интернет-ресурсами и проведите сравнительный анализ реальной и виртуальной частей маркетинговой среды какого-либо государства или региона.

2. Выявите наиболее важные экономические, политические, социальные и духовные различия между следующими странами:

- США и Канада;
- Мексика и Панама;
- Швеция и Финляндия;
- Беларусь и Польша;
- Россия и Китай;
- Южная Корея и Северная Корея (КНДР).

Упражнение 31. Нарушение кросс-культурных коммуникаций

обуславливает 60-70 % межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

Обсуждение:

1. Как, по Вашему мнению, избежать такого рода конфликтов?
2. Каковы стратегии разрешения данного рода конфликтов?
3. Наметьте стратегические меры по профилактике таких конфликтов в будущем.

Упражнение 32. Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки - то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои

пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Обсуждение:

1. Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось?
2. В чем причина?
3. Как следовало вести себя участникам?

ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

В таблице ниже представлены корректные ответы. Сравните получившиеся у Вас результаты с ними. Посчитайте, сколько раз Вы ошиблись? Какая эта доля от общего количества вопросов?

№ п/п	Содержание высказывания	Ответы	
		Да	Нет
1	Японцы имеют обыкновение дарить деньги знакомым, у которых умерли близкие	+	
2	В Малайзии принято здороваться с женщинами за руку.		+
3	В Швеции на званом обеде, на котором присутствуют больше 8 человек, принято произносить тост за хозяйку.		+
4	Цифра «4» считается счастливой в Японии.		+
5	Есть левой рукой – табу в Саудовской Аравии.	+	
6	Арабы любят лести.	+	
7	Французы убеждены в своем интеллектуальном превосходстве над другими нациями	+	
8	Испанцы предпочитают сохранять зрительный контакт во время беседы	+	
9	Немцы здороваются за руку чаще французов.	+	
10	На переговорах американцы выдвигают главное предложение в начале встречи.	+	
11	Арабские бизнесмены разграничивают личную дружбу и бизнес.		+
12	Большинство японских менеджеров имеет отдельный кабинет.		+
13	Скандинавы, как правило, начинают торг с той цены, которую они хотят получить.	+	
14	Немецкие менеджеры предпочитают находиться в одном офисе с подчиненными.		+
15	Вьетнамская женщина откажется от должности, ставящей ее на одну ступеньку с мужем в иерархической лестнице.	+	

16	Японцы закрывают глаза во время деловой встречи, если их собеседник скучен.		+
17	В Таиланде бледное лицо женщины считается признаком красоты.	+	
18	Финны любят поговорить.		+
19	Типичная японская компания считает завоевание рынка важнее, чем прибыль.	+	
20	Чем ближе к югу Европы, тем более авторитарен стиль управления руководителя.	+	

Пояснения к тесту:

1. Если Вы обнаружили, что меньше, чем 50% заданий вы выполнили верно и вы либо работаете, либо планируете связать свою карьеру с глобальным бизнесом, у которого есть подразделения в упомянутых в утверждениях странах, то Вам просто необходимо более глубоко погрузиться в изучение специфики норм поведения представителей культур этих стран.

2. Если выбраны верные ответы в более чем 51-79% случаев: Вы показали хороший результат и в целом представляете себе ключевые отличительные черты представителей различных национальностей. Однако Вам рекомендуется более глубоко погрузиться в изучение специфики «особенностей национальной охоты» представителей различных национальных культур, чтобы в будущем избежать досадных ошибок.

3. Если выбраны ответы в более чем 80% случаев: просто великолепно! Вы уже очень хорошо понимаете ключевые отличия представителей различных национальных культур, однако еще глубже погрузиться в изучение их специфики и систематизировать уже имеющиеся у вас знания всегда полезно!

ПРАКТИЧЕСКИЕ И СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ (ПРИМЕРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Задание

Описать 8 подсистем формирования национальной деловой культуры по Харрису и Морану применительно к одной зарубежной стране по выбору и определить, каким образом каждая из них влияет на практику менеджмента в данной стране.

Задание

Как известно, в разных культурах различный смысл и значение их представителями придается одинаковым словам, вещам и действиям. Приведите показательные примеры применительно к различным культурам, выработать рекомендации по правильной интерпретации смысла и значения, адекватного данной деловой культуре.

Задание

Описать известные вам по свидетельству иностранцев, проживающих в чужой бизнес-среде, ситуации, связанные с коллизией своих собственных и иных ценностных и этических ориентаций. Какие способы преодоления подобных коллизий можно порекомендовать?

Задание

В Швейцарии на протяжении последнего десятилетия сформировалась значительная турецкая диаспора из числа эмигрантов-мусульман, в настоящее время насчитывающая свыше 400 тысяч человек. В связи с этим в стране наблюдается необычная тенденция – бурного роста строительства и воздвижения мечетей. Высота минаретов при этом зачастую превышает высоту крестов на католических соборах. Коренное население Швейцарии протестует против засилья «чужой религиозной веры». В результате на основе

референдума было принято беспрецедентное решение «О запрете строительства мечетей», которое было, в свою очередь, опротестовано мусульманской общиной. Коренные жители Швейцарии обратились в Европейский суд.

О каком глубинном конфликте с точки зрения сравнительного менеджмента свидетельствует данная ситуация? Какое, на ваш взгляд, решение примет Европейский суд в Страсбурге? Каковы ваши рекомендации по преодолению подобных коллизий?

Мини-кейс: Каковы особенности русской невербальной коммуникации в деловой среде?

Русские очень любят сближаться с людьми. Для них участие в акте коммуникации – это повод для налаживания близких отношений. Русские любят жесты, которые представители других культур могут воспринять как неприличные: похлопать по плечу, подсесть поближе. Многим мешают неуместные в переговорах привычки. Не стоит держать руки в карманах или ходить по комнате во время разговора: это может быть воспринято как стремление доминировать. Если происходит коммуникационный разрыв, он может привести к провалу переговоров.

Недавно в Японии вышла такая публикация – «Невербальная коммуникация русских в некоторых видах диалога». Автор рекомендует японским деловым людям, обсуждая цену будущей сделки, внимательно следить за реакцией русских партнеров. Если предложенная сумма устраивает русского партнера, то он чуть-чуть приближается к собеседнику, делает едва заметное движение корпусом в его сторону. После этого цену можно больше не снижать: русский поначалу будет упорствовать, говорить, что цена слишком высока, но в итоге пойдет на сделку. Конечно, такое движение может быть и случайным. Но дотошные японцы решили, что такой знак, вероятнее всего, означает заинтересованность.

Помните: если слова помогают нам скрывать свои мысли, то жесты их выдают. Например, услышав выгодное предложение, можно инстинктивно потереть руки. Этот жест в русской культуре выражает удовлетворение, предвкушение чего-то приятного. Он выдаст вас с головой.

Задание:

1. Рассмотрите и интерпретируйте невербальное поведение в рамках

наблюдаемой конкретной ситуации и эмоциональную реакцию на нее.

2. Проанализируйте внимательно случаи несовпадения невербального поведения и словесных утверждений.

3. Зафиксируйте мельчайшие детали невербального поведения (к примеру, степень искренности улыбки и т.п.).

4. Сделайте выводы и рекомендации

Два «золотых правила» международного бизнеса

1. Продавец подстраивается под культуру и традиции покупателя.

2. Приезжающий в страну подстраивается под местные условия и традиции.

Оказавшись в другой стране, постарайтесь выбрать золотую середину между сохранением собственной индивидуальности (местные жители обычно ожидают, что иностранец будет чуточку от них отличаться) и попыткой вести себя как все.

В дополнение к «золотым правилам» ведения международного бизнеса приведем так называемые *правила трех «НЕ»*. Их смысл также прост и очевиден. И тем не менее следование им поможет вам избежать многих ошибок.

Правило первого «НЕ» отчасти повторяет и дополняет мысль,

уже звучавшую в «золотых правилах». Ее можно выразить известной пословицей: «В чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят».

Смысл очевиден: наблюдая незнакомую вам культуру и традиции партнера, отмечая непривычные для вас аспекты поведения в бизнесе и быту, стремитесь не противопоставлять им собственную культуру, взгляды и стереотипы поведения. Старайтесь быть гибкими и адаптивными.

Правило второго «НЕ» гласит: «НЕ осуждайте другой культуры, НЕ позволяйте себе смеяться над ней». Эту же мысль часто выражают посредством известной библейской истины: «Не судите, да не судимы будете».

Правило третьего «НЕ» напоминает, что практика всегда богаче теории. Оно гласит: «Никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться».

...

Правила трех «НЕ»

- 1. В чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят.*
- 2. НЕ судите, да не судимы будете.*
- 3. Никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться.*

Начиная сотрудничество с новым партнером из новой для вас страны или просто из новой фирмы, постарайтесь узнать побольше о нем, его семье, привычках, увлечениях. Узнайте больше о том регионе страны (или о другой стране), откуда он родом: о господствующей религии, национальном искусстве, музыке, литературе, традициях и быте.

Не прекращайте изучать партнера и его культуру. Искренне интересуйтесь его проблемами. Не стесняйтесь задавать вопросы. Не переставайте наблюдать за его поведением. Отмечайте поведенческие стереотипы. Старайтесь их зафиксировать. Помните: в поведении не бывает мелочей!

И в завершение главы еще *одна простая мудрость*. Она кочует из одного семинара-тренинга в другой. В конце 80-х – начале 90-х гг. я слышал ее по меньшей мере дюжину раз, обучаясь в США, Англии, Голландии и Германии. По-английски она звучит совсем кратко: «Try to be patient and tolerant». Что означает: «Старайтесь быть максимально терпеливы с партнером и терпимы к нему».

Старайтесь быть максимально терпеливы с партнером и терпимы к нему!

Помните, что традиции и критерии оценки норм поведения сильно различаются в разных районах мира. Бывает, то, что считается благом в одной части планеты, рассматривается как серьезный проступок или даже преступление в другой. Стремитесь понять традиции партнера. Учитесь понимать его нормы поведения. Старайтесь никогда не давать волю эмоциям.

Помните кредо кросс-культурной этики:

ПЛОХИХ

НАЦИОНАЛЬНЫХ И ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР НЕ БЫВАЕТ!

БЫВАЮТ ПРОСТО РАЗНЫЕ КУЛЬТУРЫ!

Пример

Об изучении английского языка в Китае

Министерство образования Китая объявило: английский язык отныне становится обязательным для начальной школы. А с 2004 г. во всех колледжах «от пяти до десяти процентов дисциплин будут преподаваться на английском языке и по зарубежным учебникам» (курсив мой. – С.Ж).

Английскому языку и власти, и население отводят сегодня исключительную роль. Об этом свидетельствует история

семилетнего Диндина, живущего в Шанхае – самом преуспевающем, элегантном и космополитичном городе страны... Увидев в ребенке лингвистические способности, родители решили отдать его в престижную двуязычную частную школу «с высоким уровнем преподавания английского». Но строгой комиссии не понравилось произношение мальчика – кандидатуру отвергли. И тогда родители обратились к Чу Цзяню, знаменитому хирургу, делающему пластические операции. Он надрезает подъязычную мышцу, и через короткое время после нескольких тренировок произношение становится куда лучше. От пациентов нет отбоя.

Английский язык в Китае – мода и, если хотите, даже эпидемия. Интеграция в мировую экономику идет гигантскими темпами, страну приняли в ВТО, растет число смешанных предприятий. Часто работодатель устанавливает уровень зарплаты человека в зависимости от качества его английского.

По некоторым данным, в школах и вузах английский язык изучают сегодня 450 млн. китайцев – каждый третий житель страны... Центральное телевидение Китая заключило соглашение с фирмой «Pearson Broadband», и теперь 350 млн. семей получают порции уроков английского прямо в эфире.

Некто Ли Ян, утверждающий, что у него 10 млн. учеников, создал метод «Crazy English» – «сумасшедший английский». По его мнению, китайцам трудно произносить английские фразы, они это делают, словно глядя на текст в учебнике, а нужна раскованность. Поэтому Ли Ян вывел учеников из аудиторий на площади и заставляет их горланить тексты.

Лидирует в обучении Пекин. Миллионы горожан – от ответственных работников до старушек в уличных комитетах – учатся на курсах. Особенно те, кто имеет отношение к туризму и сфере обслуживания. Таксистов (их 70 тыс. снабдили кассетами с элементарными фразами...

1. Приходилось ли вам наблюдать, как удачная (неудачная) шутка помогала (мешала) установлению и налаживанию партнерских и дружественных отношений? Расскажите о вашем опыте.

2. Приходилось ли вам наблюдать проявления неуклюжего юмора в тостах, неуместного цитирования стихотворений и использования пословиц и поговорок при установлении контактов с иностранными партнерами? Расскажите об этом.

3. Объясните, как мы обычно «подсказываем» собеседнику, что имеем в виду не совсем то, что говорим?

4. Почему при выстраивании кросс-культурных отношений и связей не всегда выгодно что-то делать первым?

5. Почему к застольным тостам, как и к анекдотам, надо подходить крайне осторожно?

6. Почему не рекомендуется цитировать стихи, использовать пословицы и поговорки при общении с иностранцем через переводчика?

7. Чем обычно отличается стиль выступления перед иностранцами людей, знающих и не знающих иностранный язык? Почему, по вашему мнению, возникают эти отличия?

8. Покажите причинно-следственную связь между кросс-культурной неграмотностью и возникновением чувства этноцентристской ксенофобии у менеджера, оказавшегося в другой стране без знания языка. Что можно сказать: этноцентристская ксенофобия возникает по вине иностранцев? По вине самого менеджера?

9. Познакомьтесь с небольшой проблемной ситуацией. Ответьте на поставленные вопросы. Прокомментируйте, почему вы так думаете.

Задание

Прочтите приведенный ниже mini case study (проблемную ситуацию). Постарайтесь ответить на поставленные вопросы, по возможности детально обосновав ваше мнение.

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше времени. Друзья не виделись почти пять лет.

В приемной (Владимир возглавлял небольшой банк) Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, – сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

1. Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.

2. К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

Пример

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево-2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и, стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным

человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроблемное средство» – преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российский руководитель сделал также два «протокольных» комплимента. Сказал американской гостье: «Вы великолепно выглядите» и: «Я даже и не подозревал, что мой партнер – такая интересная женщина».

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождавшему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

1. Что произошло на самом деле?
2. Кто оказался более не подготовлен к контакту – русский или американка?
3. А сколько бы цветов подарили вы?

Пример

Невербальные индикаторы лжи

Давая показания в суде по делу Моники Левински, Билл Клинтон часто прикасался к своему носу. Анализируя видеозапись, специалисты пришли к выводу, что он лгал.

По мнению психологов, необоснованные жесты – человек произвольно прикрывает рот рукой, дотрагивается до носа,

разминает мочки ушей – это свидетельства лжи. Впрочем, далеко не все специалисты считают, что распознать лжеца так просто. Все эти немотивированные движения могут быть вызваны волнением. А нервничают люди по самым разным поводам...

Сколько существует человек, столько существует и ложь. Люди лгут в житейских ситуациях и во время работы. Умение отличить правду от вымысла – очень важный навык, поэтому имеет смысл знать, какое поведение обычно выдает лжеца.

Ложь заставляет человека актерствовать, но, если у него нет особого таланта к этому, как правило, он ведет себя неестественно – переигрывает. Один из характерных признаков лжи – несоответствие вербального и невербального ряда... Пытаясь скрыть ложь, человек старается вести себя естественно, но, как правило, он не в состоянии контролировать мелкие, произвольные жесты. Эти жесты психологи называют жестами лжи... Бывает, что человек говорит: «Нашу компанию ждет большой рост» – и опускает при этом руку, имитируя жестом движение вниз. Это плохой признак...

Однако, взявшись с пристрастием анализировать жесты собеседника, легко превратиться в параноика. Даже такие явные признаки, как бегающие глаза или «закрытая» поза (скрещенные руки и ноги), далеко не всегда свидетельствуют о лжи...

Между тем самому прочесть информацию бывает трудно. И в первую очередь потому, что кросс-культурные различия обнаруживаются почти во всех знаках невербальных коммуникаций: в вашей внешности, позе, в движениях и жестах, в выражении лица, в готовности (неготовности) смотреть в глаза собеседнику, в паралингвистике (междометиях, эмоциях, восклицаниях и т. п.), наконец, в том, прикасаетесь ли вы в процессе встречи к собеседнику и каким образом, какое расстояние от собеседника для вас комфортно.

Внешность. Лицо и туловище человека сами по себе являются носителями известной информации. По ним легко узнается пол, примерный возраст, раса и возможная национальность партнера. Высокий рост почти во всех культурах подсознательно связывается с властью (хотя многие деспотические властители от Наполеона до Сталина отличались малым ростом).

По лицу и туловищу часто можно угадать настроение человека. Как нынешнее, так и то, которое доминировало в последнее время. Насмешливые морщинки у глаз и рта; морщинки беспокойства; твердо сжатый рот (= решимость); сгорбленные плечи усталого или побитого жизнью человека; расправленные плечи и прямой взор человека, идущего «на битву». Иногда можно получить представление о направлении профессиональной деятельности, об участии в физическом или умственном труде: артистические руки и руки грузчика и т. д. На лице и туловище остаются отпечатки серьезных болезней: «больные» глаза, складки вокруг рта, отпечатки артрита на руках и т. п.

Лицо и туловище человека сами по себе являются носителями известной информации. По ним мы легко узнаем пол, примерный возраст, расу и возможную национальность партнера.

К этому добавляется информация, которую можно получить по тому, как человек выглядит и одет. Не случайно русские пословицы гласят: «По одежке встречают...» и «По одежке протягивай ножки». Широкое разнообразие кросскультурных обычаев и неписаных требований к одежде и внешности находит отражение в международном деловом протоколе.

Например, в большинстве регионов мира для деловой женщины, идущей на встречу (переговоры), обычный выбор одежды – либо хорошее платье, либо пиджак (блейзер) и юбка. Для

мужчины – темный костюм, консервативный галстук, темные носки и ботинки.

В известной книге «Одежда для успеха» Джона Молойя не без основания утверждается: «Наиболее солидное впечатление вы произведете, если наденете костюм в тонкую полоску, затем в порядке убывания следует гладкий костюм, костюм в широкую полоску и клетку». И безусловное логическое завершение: «Если вам крайне важно выглядеть импозантно, выбирайте темные костюмы в тонкую полоску»^[12].

В Латинской Америке, Южной и Западной Европе (часто называемой в зарубежной литературе Латинской Европой) особое внимание деловой протокол уделяет качеству и стилю (модный, слегка консервативный) как мужской, так и женской одежды. Серьезное внимание обращается на качество и стиль аксессуаров: авторучек, зажигалок, визитниц, папок и т. д.

В США на первых встречах обращают внимание на состояние зубов. Считается, что человек, поддерживающий зубы в идеальном порядке, редко бывает неудачником. И наоборот.

В странах Ближнего и Среднего Востока часто оценивают по качеству и цене портфеля (атташе-кейса), наручных часов, авторучки и ювелирных украшений. Последние (обычно массивные, из золота с бриллиантами) в этой части мира носят и мужчины, и женщины.

Поэтому когда направляешься на встречу с деловыми партнерами из этой части мира, можно, не стесняясь, надеть на себя (и взять с собой) все самые дорогие украшения и аксессуары, которые есть. Это соответствует протоколу.

...

В США особое внимание обращают на состояние зубов. Считается, что человек, поддерживающий зубы в идеальном порядке, редко бывает неудачником.

В Германии обычно особое внимание обращают на обувь. Даже малейшая грязь или запыленность недопустимы. Туфли должны блестеть.

Направляясь на встречу с деловым партнером в Азии, можно надеть легкие кожаные туфли без шнурков. (Их легко снимать и надевать.) Они могут быть мягкими, как мокасины, но обязательно дорогими, сделанными из высококачественной кожи. В этой части мира традиции требуют снимать обувь, когдаходишь в храм, в частный дом, а иногда и в офис.

Пример

Требования к американскому адвокату

Адвокат Александр Добровинский, поработавший в юридической фирме в США, рассказал, что там внешнему виду адвокатов и консультантов уделяется серьезное внимание. Эти люди работают с руководителями компаний и должны выглядеть и держаться с ними, как равные.

Кроме того, они должны быть олицетворением успеха и процветания. Устроившись на работу, Добровинский получил целый список рекомендаций, определявших перечень ресторанов, в которых он должен обедать, магазинов, где следовало покупать одежду, и районов для проживания. Была указана даже предпочтительная марка машины – BMW не ниже пятой модели.

«Разумеется, перечень этот негласный, потому что антиконституционный. Но если пойти против него, то руководство компании найдет 150 ошибок в вашей работе. Так что особого выбора у меня не было», – рассказывает Добровинский.

Вернувшись в Россию, адвокат перенес тот же подход на собственную адвокатскую контору. Сотрудницы его офиса не носят брюк, а мужчины не приходят на работу без галстука. Весь

коллектив обязан регулярно посещать маникюрный кабинет, обзавестись дорогими ручками.

Все это, по мнению Добровинского, не прихоть тирана, а часть бизнеса. Эти вещи должны свидетельствовать о надежности адвокатской конторы...

В мусульманских странах женщины, если они участвуют во встречах, обычно одеваются так, чтобы количество незакрытых одеждой участков тела было минимальным. В целом это справедливо и для Индии. Хотя ограничения чуть менее строгие.

Поза. Положение тела человека, его поза, позволяет сразу же почувствовать его настроение, так сказать, оценить первичные эмоции. Если хочется понять настроение партнера по его позе, попробуйте «научно» подойти к проблеме: постарайтесь скопировать положение туловища, плеч, рук, ног, головы с максимальной степенью точности. Если копия будет близка к оригиналу, вы должны действительно почувствовать себя «в чужой шкуре». При всей внешней несложности метода его эффективность бывает сравнительно высокой. Не случайно этот метод в течение столетий используется актерами, стремящимися вжиться в роль, и... врачами-психиатрами.

Поза четко фиксирует такие комплексы противоположных чувств, как доминирование – подчинение, симпатия – антипатия, напряжение – расслабленность. Скажем, поза доминирования всегда легко узнается по таким признакам: голова, откинута назад, прямое туловище, руки на бедрах. Поза подчинения будет противоположной: голова слегка наклонена вперед, взгляд вниз. Туловище как бы готово к поклону, колени производят впечатление полусогнутых. Недаром о подхалимах-бюрократах часто говорят: «Он ходит на полусогнутых».

Поза четко фиксирует такие комплексы противоположных чувств, как доминирование – подчинение, симпатия – антипатия, напряжение – расслабленность.

Расслабленность всегда видна по свободной, расслабленной позе: опущенные плечи, свисающие со спинки стула руки, раскрытые ладони, центр тяжести тела, смещенный на одну ногу. Вообще асимметричность позы – знак расслабленности во всех культурах, а симметричность – всеобщий знак уважения. Это особенно хорошо видно при отправлении религиозных церемоний.

В присутствии человека, которого не любите, вы обычно либо зажаты и напряжены, либо чрезмерно расслаблены. Зжатость говорит о том, что вы подсознательно чувствуете некую угрозу, от него исходящую. Напротив, расслабленность свидетельствует, что этот человек в данных обстоятельствах вам просто неприятен, но не может причинить ничего плохого.

И последнее: многозначительным является наблюдаемое иногда зеркальное сходство поз партнеров, обсуждающих какой-то важный вопрос. Обычно зеркальная схожесть – свидетельство того, что стороны глубоко понимают и разделяют позицию друг друга.

В другом социальном контексте аналогичным признаком является похожесть супругов, т. е. выстроенная за период счастливой совместной жизни схожая культура невербальных знаков и символов.

Жесты. Невербальные коммуникации (поза, движения, выражение лица и т. д.) связаны между собой и дополняют друг друга. При этом жесты сами по себе обычно не имеют смысла, а приобретают его в том или ином контексте [1, 2].

Так, например, человек, барабанивший пальцами, трясущий ногой, играющий авторучкой, может проявлять через эти жесты напряженность или нервозность, а может просто скучать и убивать

время. Впрочем, кенийские бизнесмены любят слегка барабанить по столу в том случае, когда они о чем-то серьезно думают.

Многие жесты приобретают специфическое значение в рамках определенной культуры или субкультуры. Причем один и тот же символический жест может иметь в разных странах абсолютно различное значение. Классический пример: американский жест «о'кей» – большой и указательный пальцы образуют кольцо. Американское значение жеста – «все в порядке». Однако в ряде стран Латинской Америки этот знак понимают как имитацию дырки, и он имеет оскорбительное значение, во Франции знак может обозначать ноль, а в Японии – деньги.

Аналогично в Европе показывают рост человека с помощью вытянутой руки с ладонью, повернутой вниз, а в ряде стран Латинской Америки этим жестом можно показывать только рост животных.

Жесты часто варьируют в зависимости от пола говорящего. Так, мужчины обычно жестикулируют, ходят, стоят и сидят иначе, чем женщины. Если мужчина использует средства женской невербальной коммуникации, о нем говорят, что он женственный мужчина. И наоборот, женщину, использующую мужские жесты, обладающую мужской походкой, считают менее привлекательной и часто называют мужеподобной.

Взгляд. Взгляд – это, пожалуй, одна из наиболее тонких и сложных материй в невербальных кросс-культурных коммуникациях. Смотреть или не смотреть в глаза, задержать взгляд или скользнуть взглядом, смотреть пристально или рассеянно – все это может иметь первостепенное значение.

Смотреть или не смотреть в глаза, задержать взгляд или скользнуть взглядом, смотреть пристально или рассеянно – все это

может иметь первостепенное значение в кросс-культурных коммуникациях.

В большинстве европейских стран, в США и Канаде, в России стремятся смотреть партнеру в глаза, когда хотят:

- увидеть реакцию на слова или действия;
- выслушать мнение партнера;
- познакомиться или подключиться к чему-то;
- невербально согласиться с тем, что кто-то что-то делает;
- доминировать в разговоре, дискуссии, обсуждении;
- продемонстрировать недовольство или злость и добиться, чтобы другой человек отвел глаза.

В ряде стран мира (в Латинской Америке, Южной и Юго-Западной Европе, в арабских странах) партнеры при разговоре или дискуссии обычно стремятся все время смотреть в глаза друг другу. Это порождает множество шуток и рассказов со стороны представителей «холодных» наций севера Европы о том, как их итальянские (испанские, португальские...) друзья во время беседы на прогулке все время останавливаются, чтобы посмотреть в глаза друг другу.

Традиционное отношение к контакту глазами в разных странах и регионах

Постоянный (интенсивный) контакт: арабские страны, страны Средиземноморья, юго-западная часть Европы.

«Жесткий», прямой взгляд: Северная Европа и Северная Америка.

Умеренный контакт: Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки.

Избегание прямого взгляда в глаза: большинство стран Азии.

Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. P. 73.

Традиция смотреть в глаза партнеру во время беседы или переговоров даже создает проблемы дорожного движения. Так, уже упоминавшийся ранее Р. Гестланд описывает следующую ситуацию, приключившуюся с ним во Флоренции.

Вскоре после прибытия во Флоренцию Р. Гестланд и его местный деловой партнер Джорджио поехали на переговоры в Милан. В ходе поездки на автомобиле они обсуждали детали предстоящей деловой встречи. Поскольку Джорджио обладал дополнительной информацией, он старался ничего не забыть и все пересказать Гестланду до начала встречи.

Проблема состояла в том, что Джорджио, повинувшись своему энергичному характеру, гнал автомобиль по автостраде со скоростью около 140 км в час. При этом на руле постоянно находилась только одна рука. Вторая использовалась для жестикуляции. В дополнение ко всему привычка итальянцев во время разговора смотреть в глаза партнеру вынуждала

Джорджио время от времени поворачиваться к Гестланду, фиксировать его взгляд и на несколько секунд оставлять контроль за дорогой и вверять несущийся автомобиль, что называется, на волю судьбы.

На полпути к Милану Гестланд не выдержал и заявил Джорджио, что теперь пришла его очередь вести автомобиль. «В течение следующих восьми лет пребывания в Италии, – пишет Гестланд, – я старался всегда рулить сам, поскольку так и не смог адаптироваться к привычке итальянцев смотреть собеседнику в глаза в любой ситуации»^[13].

В то же время в ряде азиатских стран прямой взгляд в глаза считается неприличным и часто рассматривается как демонстрация враждебности и угрозы. Именно этим, видимо, объясняется традиционное нежелание японцев на переговорах смотреть прямо на собеседника, стремление потупить взгляд, смотреть вниз или в

сторону.

Паравербальные коммуникации (паралингвистика).

Паралингвистику называют языком голоса. Наряду с выражением лица и глаз паралингвистика является наиболее информативным источником сведений о нашем настроении и реальных чувствах по отношению к окружающим. Не случайно существует поговорка: «Не так важно, что сказано, важно – как сказано».

«Язык голоса» использует такие «слова», как громкость, высота голоса, четкость артикуляции, «качество» голоса (с хрипотцой, ясный, гнусавый, гортанный, густой), скорость речи, ритм (быстрый, где слова перетекают друг в друга, и размеренный). Другими важными элементами паралингвистики являются вздохи, покашливания (для прочистки горла), фырканье, смешки, хихиканье, хмыканье, стоны, охи, ахи, заикания, паузы, акцентировки.

Информативность паравербалики отчетливо проявляется, когда вы слышите речь или разговор, но из-за удаленности или препятствий не можете различить смысла отдельных слов. Слова, что называется, сливаются.

Однако даже в случае, когда смысл неясен, вы почти всегда можете сказать, кто говорит: мужчина или женщина, маленький или крупный мужчина, русский или говорящий на русском языке иностранец, молодой или пожилой человек, полный человек (= одышка) или худой и т. д.

При наличии определенного опыта и наблюдательности акцент, произношение и интонация почти безошибочно позволяют определить не только национальность говорящего, регион (страну) проживания, но и уровень образованности, принадлежность к определенной социальной прослойке и т. д.

Так, можно легко определить россиян, которые недавно вернулись в Россию, прожив в США или Европе в течение 4–5 лет, причем не в российской колонии, а в среде носителей местного

языка (английского, французского и т. д.). У этих людей в речи появляется характерное нерусское построение фраз. (Известно, что в европейских языках последовательность слов в предложении – вначале подлежащее, затем сказуемое и т. д. – выдерживается намного жестче, чем в русском языке. А инверсия используется намного реже.) Нерусское построение дополняется характерной интонацией, когда голос к концу фразы поднимается вверх.

При наличии определенного опыта и наблюдательности акцент, произношение и интонация почти безошибочно позволяют определить не только национальность говорящего, регион (страну) проживания, но и уровень образованности, принадлежность к определенной социальной прослойке и т. д.

Многу говорят и речевые паузы. Ряд национальностей и народностей не терпит пауз в общении (Арабский Восток, Южная и Западная Европа, Латинская Америка). Здесь принят перебивать собеседника, говорить с ним одновременно, но никогда не молчать одновременно с ним. Промежуточное положение занимают центральная часть Европейского континента и Северная Америка: здесь продолжительные паузы возможны, но легкопереносимы они бывают только в общении либо с хорошо знакомым человеком, которому доверяют, либо с человеком, которого любят.

А вот в Японии и Китае паузы, спокойное молчание – важные составные части диалога между уважающими друг друга партнерами. Из европейских народов близкое отношение к паузам демонстрируют, пожалуй, только финны.

Прикосновения. Одной из самых примитивных форм невербального общения (и одновременно самой сложной в кросс-культурном отношении) является общение через прикосновения.

В принципе прикосновения передают довольно ограниченное количество информации. С одной стороны, это забота, нежность и

интимность отношений, с другой – агрессивные намерения и стремление доминировать.

Вместе с тем в кросс-культурном общении трудно найти тип невербальных коммуникаций, более чреватый возможными конфликтами. Это связано с тем, что ответы на вопросы: кто к кому может прикасаться? к каким частям тела и в каких ситуациях? – часто очень сложны и регулируются традициями в деталях. При этом почти всегда значим гендерный фактор, но традиции его учета опять-таки разнятся от страны к стране, от региона к региону.

Любые отклонения от традиций, разрешающих или запрещающих те или иные прикосновения, чреваты серьезными осложнениями и конфликтами или, во всяком случае, могут породить неверные выводы в отношении вас и ваших намерений. Причем характерно, что правила, регулирующие прикосновения, сравнительно жестки даже в Европе и США, не говоря о странах Востока.

Так, в европейских странах, США и Канаде к женщине сравнительно свободно могут прикасаться подруги, мать и отец. В то же время отцы редко прикасаются к сыновьям. Исключение составляет прикосновение к руке. Такая строгость традиции отчасти объясняется подсознательным смешением многих нейтральных прикосновений с эротикой, а нежности – с женственностью. В то же время в Латинской Америке и странах Средиземноморья прикосновения среди мужчин намного более распространены. При этом они, как правило, не носят никакого сексуального контекста.

В кросс-культурной среде любые отклонения от традиций, разрешающих или запрещающих те или иные прикосновения, чреваты серьезными осложнениями и конфликтами или, во всяком случае, могут породить неверные выводы в отношении вас и ваших намерений.

Так, если мужчина берет другого мужчину под руку (или за руку). В Нью-Йорке, Лондоне или Берлине это серьезный намек на нетрадиционную сексуальную ориентацию пары. Если подобное происходит в Индии, это обычно не означает ничего, кроме дружбы и хороших отношений.

В Индии и других странах Азии прикосновения между мужчиной и женщиной строго ограничены, а на Арабском Востоке даже прямой взгляд в глаза представительнице другого пола воспринимается как предосудительный и оскорбительный. Интересно, что иудаистская традиция допускает постоянное похлопывание партнера по диалогу или переговорам по плечу или руке, так сказать, чтобы удерживать его внимание.

Во всех культурах большая свобода прикосновения дается врачам, нянечкам, парикмахерам. Их прикосновения обычно воспринимаются как профессионально-обезличенные. Некоторую дополнительную свободу дает возраст и высокое занимаемое положение. Так, начальник во многих культурах может, например, взять подчиненного за руку, но не наоборот.

Сфера индивидуального пространства. Люди во всех странах и культурах нуждаются в известной интимной пространственной зоне или своего рода геометрической сфере вокруг себя. При этом подсознательно они исходят из того, что эта индивидуальная зона ни при каких обстоятельствах не должна нарушаться другими, так сказать, без специального приглашения хозяина.

Размер индивидуальной зоны, или расстояние до других людей, определяется кросс-культурными традициями страны или региона. Арабы и латиноамериканцы в процессе переговоров обычно стремятся максимально сократить дистанцию, буквально вторгаясь в ваше индивидуальное пространство. А если вы с ними подружились, то дистанция сокращается настолько, что, образно

выражаясь, позволяет вам узнать, что они ели на обед.

Шведы, норвежцы, шотландцы, напротив, славятся большим индивидуальным пространством. Различия в естественной дистанции порождают большое количество кросс-культурных стереотипов. Так, поскольку индивидуальное пространство британцев обычно больше, чем голландцев, голландцы часто характеризуют англичан как чопорных, сохраняющих дистанцию людей, а англичане голландцев – как нахальных и развязных.

Вообще стремление сократить индивидуальную дистанцию больше, чем принято в данной культуре, создает подсознательное неудобство для партнера. В то же время стремление поддерживать чрезмерно большую, с его точки зрения, дистанцию может создать у партнера ощущение вашей холодности и даже неприязни к нему.

Пример

Индивидуальная дистанция в различных странах и регионах

Близкая (20–35 см) – арабские страны, Средиземноморье, юг и запад Европы, Латинская Америка.

Далекая (40–60 см) – большинство азиатских стран, Северная, Центральная и Восточная Европа, Северная Америка.

Характерным является поведение европейцев в лифте, где индивидуальное пространство в силу тесноты нарушается. Обычно европейцы в этом случае смотрят вверх, вниз, в сторону, избегая контакта глазами. При соприкосновении с другими пассажирами они обязательно извиняются. В целом их поведение по отношению к другим напоминает поведение по отношению к неодушевленным предметам, что позволяет нейтрализовать скованность от нарушения индивидуального пространства.

Даже соседние европейские страны часто различаются по степени чувствительности к нарушению интимного пространства.

Так, немцы, являясь высокочувствительной нацией, могут сердито отреагировать на попытку подсесть за их столик в ресторане или занять их шезлонг на средиземноморском курорте. По мнению психологов, существование двойных дверей во многих немецких офисах обуславливается чувствительностью к нарушению интимного пространства.

Голландцы в отличие от датчан, шведов или норвежцев обычно стараются закрывать двери в своих офисах, «защищая» индивидуальное пространство от неожиданных вторжений.

В заключение перечислю некоторые из наиболее часто встречающихся при первых контактах с партнерами кросс-культурных ошибок.

Не следует:

– при первом знакомстве называть англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дерьне), даже предложив им сделать то же в отношении вас;

– инициировать обсуждение любых вопросов, связанных с религией партнера;

– спорить с латиноамериканцем о футболе (можете нажить врага);

– хлопать японца или тайваньца по плечу или спине;

– гладить по голове маленького сына тайца (такой жест, однако, не вызовет никакого протеста у маленького араба и его отца);

– спрашивать европейца (в отличие от американца), сколько он зарабатывает;

– рассказывать анекдот с сексуальным подтекстом коренному южанину из США;

– употреблять в присутствии чернокожих американцев русское слово «негр» (слово считается в США оскорбительным и обычно

заменяется словом «черный» или словосочетанием «афро-американец»);

– шутить с серьезным видом на тему русской мафии или в шутку причислять себя к ней (могут поверить!);

– дарить нечетное (3, 5, 7 и т. д.) количество цветов американцам;

– делать деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом;

– касаться мусульманина левой рукой или протягивать ему левой рукой что-то (например, визитную карточку);

– указывать в азиатской стране на кого-то пальцем (и особенно левой руки);

– сидеть в азиатской стране «нога на ногу» так, что видна подошва вашего ботинка.

Кейс. Готовность работать в условиях другой культуры

1. Опоздавшие гости

Вы работаете в одной из стран средиземноморского побережья и приглашаете на ужин своего коллегу из числа местных жителей с семьей. Ужин готов к семи часам, однако ваши гости приезжают только к девяти. Все блюда подгорели и выглядят уже неаппетитно. Вы решаете, что предпринять.

А. Вы ничего не говорите и угощаете гостей, удалив предварительно подгоревшие куски и дополнительно украсив блюда.

Б. Вы раздражены и объясняете своим гостям, почему блюда подгорели: вы ведь ожидали их к семи вечера, а не к девяти.

В. Вы угощаете гостей легкими закусками и напитками. Вы говорите, что вы «сожгли» мясо и что вам очень жаль, и предлагаете всем пойти поужинать в вашем любимом ресторане.

2. Фотосъемка

Вы хотите сфотографировать незнакомого ребенка, достаете фотоаппарат, однако в тот момент, когда вы готовы нажать кнопку, какой-то старик с криками набрасывается на вас.

А. После некоторого колебания вы решаете не фотографировать этого ребенка и оглядываетесь в поисках другого объекта для съемки.

Б. Вы осознаете, что старик не хочет, чтобы вы сделали этот снимок. Вы не понимаете причину, однако приносите извинения и убираете фотоаппарат.

В. Вы ловите момент, когда старик на вас не смотрит, и делаете этот снимок.

3. Свидание (М)

Вы проводите вечер с девушкой из соседней деревни. Все идет прекрасно, и вы думаете, что нравитесь ей. Однако, когда вы на прощание пытаетесь ее поцеловать, она отталкивает вас и бежит домой, громко захлопнув за собой дверь.

А. Вы предполагаете, что она холодна и настроена против россиян (или против европейцев).

Б. Вы осознаете, что поцелуй на первом свидании, должно быть, противоречит местному обычаю, но вы планируете позвонить ей на следующий день, извиниться и попросить о следующем свидании.

В. Вы предполагаете, что допустили промах и вечер попросту не доставил ей такого удовольствия, как вам.

4. Незамужняя женщина-руководитель (Ж)

Вы находитесь в командировке в африканской стране, где являетесь одним из руководителей проекта. Будучи руководителем, вы регулярно даете поручения своим подчиненным. Все идет нормально, пока один из них не узнает, что вы не замужем. С этих пор ваши поручения перестают выполняться или выполняются с большой неохотой.

А. Для вас это пустяки. Просто вы станете более строго контролировать их исполнение и будете подробно и жестко объяснять суть поручения.

Б. Вы раздражены подобным предубеждением к женщине, но стараетесь обеспечить подтверждение ваших распоряжений руководителем-мужчиной.

В. Вы стараетесь узнать у ваших подчиненных, почему поручения не исполняются. Возможно, это происходит потому, что вы делаете что-либо не так?

Г. Вы предполагаете, что незамужнее положение может являться тому причиной. Вы начинаете носить обручальное кольцо и ставите на рабочий стол фотографию друга так, чтобы подчиненные могли ее видеть.

5. Мужское объятие (М)

Вы сообщаете своему другу, у которого гостите в другой стране, что получили повышение по службе. Он тепло вас поздравляет, обнимает, целует.

А. Вы благодарите его за поздравление и отвечаете ему тем же. Вы приглашаете его в бар, чтобы угостить чашечкой кофе.

Б. Вы поражены, но позволяете ему обнять и поцеловать себя. Однако вы слегка смущены и ваше поведение это выдает.

В. Вы в смущении отталкиваете его и предполагаете, что он гомосексуалист.

6. Коллеги-мужчины (Ж)

Вы работаете в одной из латиноамериканских стран. Вы молодая незамужняя женщина. Становится очевидным, что вам трудно поддерживать чисто дружеские отношения с коллегами-мужчинами. Однажды вы едете с коллегой в его машине. После нескольких предварительных замечаний, которые вы проигнорировали, он останавливает машину и пытается вас поцеловать.

А. Вы сыты им по горло и даете ему пощечину.

Б. Вы отталкиваете его и требуете, чтобы он немедленно прекратил так себя вести. Затем стараетесь выяснить, почему даже этот приятный коллега неверно истолковывает ваши намерения.

В. Вы немедленно покидаете машину, возвращаетесь в офис на автобусе и жалуетесь вашему руководителю на поведение коллеги.

Г. Вы чмокаете коллегу в щеку и говорите ему, что это максимум, на что тот может рассчитывать.

7. Приглашение на танец

На вечеринке в доме, у хозяина которого гостите, вы наблюдаете за исполнением местных танцев. Внезапно хозяин дома берет вас за руку и просит присоединиться к танцующим.

А. Вы неохотно встаете, напряженно исполняете несколько движений, чтобы ему угодить, и вскоре возвращаетесь на свое место.

Б. Вы отрицательно качаете головой, потому что не хотите из себя делать посмешище.

В. Вы рады, что вас попросили принять участие в танцах, и, хотя у вас не очень хорошо получается, вы стараетесь выполнить все движения и не покидаете круг и в следующем танце.

8. Разговор с незнакомцем

Находясь за границей, вы садитесь в автобус, занимаете свое место, и сосед (одного с вами пола) улыбается вам.

А. Вы улыбаетесь, киваете и здороваетесь с ним (с ней). Вы стараетесь завязать разговор на его (ее) родном языке, хотя и осознаете, что ваш словарный запас чрезвычайно ограничен.

Б. Вы улыбаетесь ему (ей) в ответ и молча киваете, надеясь, что попутчик (попутчица) не захочет завязать с вами беседу.

В. Вы отводите взгляд, притворяясь, что вы ничего не заметили, потому что не хотите вступать с ним (с ней) в беседу.

9. Нищие

Вы находитесь в одном из городов Азии. У входа в ресторан, в котором собираетесь пообедать, сидит бедно одетая старуха. Она протягивает руку, прося подаяния.

А. Вы кладете монету в ее руку, смотрите на нее и желаете ей всего доброго.

Б. Вы не обращаете внимания на ее просьбу и входите в ресторан. Если вы хоть раз дадите здесь деньги нищему, они будут постоянно досаждают.

В. Вы кладете монетку в ее руку и быстро входите в ресторан, не взглянув на нее.

10. Туалет под открытым небом

Вы спрашиваете бармена, где находится туалет. Он указывает на выход. Выйдя из бара, вы не обнаруживаете туалета. Перед вами лишь стена здания. Несколько мужчин и на некотором расстоянии от них несколько женщин с раскинутыми юбками используют эту стену как туалет. (Если вы женщина, допустите, что на вас надета юбка.)

А. Вы испытываете неловкость и решаете вернуться в гостиницу (она все равно находится недалеко).

Б. Вы решаете потерпеть, так как испытали бы неловкость, справляя нужду на глазах у всех. Вы возвращаетесь в бар.

В. Вы решаете, что это местный обычай, и присоединяетесь к группе у стены.

11. Тяжелая ноша (М)

В тропической стране вы идете в соседнюю деревню и встречаете пару крестьян. Женщина тяжело нагружена корзинами, привязанными к ее спине. Мужчина идет налегке впереди нее. Пот струится с лица женщины. Когда она пытается вытереть пот, несколько дынь падает из ее корзин. Мужчина не останавливается.

А. Вы наклоняетесь, собираете дыни и помогаете уложить их в

корзины. Мужчина сердито пожирает вас глазами и делает знаки, чтобы вы ушли. Вы повинуетесь.

Б. Вас раздражает поведение мужчины, вы просите его остановиться и помочь жене: она ведь не вьючное животное! Тем временем вы собираете дыни.

В. Хотя вам и жаль женщину, вы предполагаете, что это местный обычай. Вы здороваетесь и проходите мимо, решив, что не следует вмешиваться.

12. Гостя в доме у латиноамериканцев (Ж)

Вы молодая незамужняя женщина. Вы живете в латиноамериканской стране в доме друзей ваших друзей. Ваши хозяева – пожилая пара примерно возраста ваших родителей. Вы платите им немного за стол и ночлег. Вскоре вам становится ясно, что хозяйка дома не хочет, чтобы вы выходили одна вечером на улицу. По ее мнению, вы должны возвращаться домой в одиннадцать часов вечера, как ее дочери.

А. Вы считаете, что это ваше, и только ваше, дело. Вы сами можете о себе позаботиться и не считаете нужным оправдывать свое поведение перед кем-либо.

Б. Так как вам кажется, что это для нее важно, то вы уступаете. Вы стараетесь вернуться домой к одиннадцати часам вечера и вообще не выходите одна по вечерам.

В. Вы спрашиваете ее, почему она хочет, чтобы вас вечером кто-либо сопровождал, и почему, по ее мнению, вы должны возвращаться рано. Вы обещаете принять ее пожелания к сведению.

13. Чаевые водителю

Ваш деловой партнер посылает машину к гостинице, чтобы отвезти вас на фабрику. Дорога занимает три часа. Вечером водитель отвозит вас назад.

Всю дорогу вы оживленно разговаривали с водителем. Если вам хотелось сделать снимки, он безропотно останавливал машину.

Его ежемесячное жалование составляет около 18 американских долларов в месяц. Этого вполне достаточно, чтобы прожить в его стране, где большинство людей довольствуется и меньшим. Вам кажется, что водитель ожидает чаевых. Как вы поступите?

А. Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию, но не даете ему чаевых. По его собственным словам, ему хорошо платят за работу и, возможно, он еще получит сверхурочные.

Б. Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему 4,5 долл. Он ожидает от вас чаевых потому, что вы иностранец, живете в дорогом отеле и он вас так хорошо обслуживал.

В. Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему 2 долл. Принимая во внимание его жалование, эта сумма кажется вам разумной для чаевых.

14. Резкий гость

Вы находитесь на вечеринке и разговариваете с иностранцем, который приехал в Россию два месяца назад. Вы спрашиваете его, что он думает о вашей стране. После некоторого колебания он спрашивает вас, может ли он быть с вами откровенным. «Конечно», – отвечаете вы.

Затем он обрушивает на вас лавину резких замечаний по поводу поведения и жизненных ценностей россиян, особенно нападая на нежелание работать, коррумпированность, пьянство.

А. Вас это раздражает, и вы говорите ему, что он дает выход своим чувствам, не проявляя терпимости.

Б. Вы выслушиваете его, задаете вопросы и стараетесь понять, почему у него сложилось такое негативное мнение. Вы выпрашиваете его, как вели бы себя его соотечественники, окажись они в подобных ситуациях.

В. Вы вступаете в спор, говоря ему, что он не знает обычаев и ценностей вашей страны в достаточной степени. Вы объясняете, как

ему следует понимать их, в надежде, что помогаете ему адаптироваться.

15. Коррида

Вы уже прожили какое-то время в одной из стран Латинской Америки. У вас появилось много близких друзей. Однажды один из них, сияя от радости, приглашает вас на корриду. Достать билеты стоило ему многих хлопот, не говоря уж о потраченных на них немалых деньгах.

А. Вы тепло благодарите его и идете на корриду, хотя знаете, что зрелище вызовет у вас отвращение.

Б. Вы благодарите его за приглашение и хлопоты, но просите пригласить кого-либо другого, потому что посещение корриды противоречит вашим принципам. Вы объясняете ему, каким именно.

В. Вы благодарите его за приглашение и хлопоты, но отказываетесь пойти с ним. Вы объясняете ему, что считаете корриду издевательством над животными. Вы стараетесь изменить его представление в надежде, что он продаст билеты. (Ваш друг свободно может продать билеты на черном рынке втридорога.)

Пример

Как уже отмечалось, обществам с высокой степенью избежания неопределенности присуще активное законотворчество, в котором реализуются попытки избежать неопределенности путем разработки детальных законов и правил поведения на все случаи жизни. Однако выработка детального законодательства, принятие многочисленных инструкций, укладов и положений далеко не всегда сопровождаются стремлением им следовать. Скорее наоборот.

Голландский ученый Ф. Тромпенаарс исследовал эту особенность различных деловых культур. По степени готовности следовать законам или находить основания для их нарушения он

разделил национальные культуры на культуры (преимущественно) универсальных и (преимущественно) конкретных истин (universal and particular cultures).

В культурах, где господствуют универсальные истины, традиционной является высокая законопослушность. Морально-этический стандарт этих культур иллюстрируется известными поговорками «Сократ мне друг, но истина дороже» или «Закон есть закон».

В культурах конкретных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. Классическими для таких культур являются русские пословицы «Исключение подтверждает правило» и «Закон что дышло: куда повернешь, туда и вышло».

Список деловых культур универсальных истин возглавляют Канада, США, Англия и Скандинавские страны. На другом полюсе находятся страны Азии, Латинской Америки и Южной Европы. На этом же полюсе расположены Россия и страны СНГ.

Международные исследования, проведенные Ф. Тромпенаарсом в ведущих странах мира, показали, что на практике различное отношение к букве и духу закона в разных странах может существенно различаться (таблица 8).

Таблица 8 – Склонность соблюдать букву и дух закона, %
(100 % – стремление соблюдать закон во всех случаях)

Канада	США	Великобритания	Франция	Япония
96	95	90	68	67
Греция	Индия	Китай	Россия	Южная Корея
58	57	48	42	26

Ведение бизнеса в странах конкретных истин для представителей стран универсальных истин обычно достаточно сложно. «Моральное право» каждого представителя общества конкретных истин принимать собственное решение о том, надо ли исполнять предписание закона в каждом конкретном случае, вызывает у законопослушных граждан из обществ универсальных истин чувство растерянности и законный протест.

Законопослушные... на 85 % американцы!

Российский бизнесмен в отпускной период решил «поколесить» пару недель по дорогам США. Из справочников он узнал, что американские полицейские жестко штрафуют за нарушение правил. Кроме того, штраф может составить внушительную цифру. Поэтому в США не принято нарушать правила дорожного движения.

Указатель предельной скорости на шоссе был равен 65 милям (1 миля = 1,6 км). Когда российский бизнесмен стал строго придерживаться этого лимита, он обнаружил, что его все обгоняют. Причем обгон осуществляется примерно на одной и той же скорости – 73–74 мили в час.

Он попросил американского друга прокомментировать случившееся и узнал, что, согласно неписаной традиции, превышение скорости в пределах 9 миль от цифры, указанной на знаке, полицейские обычно не рассматривают как нарушение. Превышение же свыше 10 миль – напротив, жестко наказывается штрафами.

Иными словами, неписанный дорожный кодекс допускал отклонения конкретной истины от универсального правила примерно на 15 %!

«Да, Америка, как говорится, не Россия», – подумал российский бизнесмен. У нас, если на указателе предельной скорости написано 80, можно ехать 180.

Задание

Составьте (заполните) на основе таблицы 9 таблицу 10, где приведены характеристики для стран, перечисленных ниже. В какой степени ваши представления (стереотипы) об этих странах подтверждаются или опровергаются количественными характеристиками факторов культуры Г. Хофстеде?

Таблица 9 – Параметры культуры по Г. Хофстеде, %

Страна	Дистанция власти	Степень избегания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
1	2	3	4	5
Австралия	36	51	61	90
Австрия	11	70	79	55
Арабские страны	80	68	53	38
Аргентина	49	86	56	46
Бельгия	65	94	54	75
Бразилия	69	76	49	38
Великобритания	35	35	66	89
Венесуэла	81	76	73	12
Восточная Африка	64	52	41	27
Гвинея	95	99	37	6
Гонконг	68	29	57	25
Греция	60	99	57	35
Дания	18	23	16	74
Западная Африка	77	54	46	20
Израиль	13	81	47	54
Индия	77	40	56	48
Индонезия	78	48	46	14
Иран	58	59	43	41
Ирландия	28	35	68	70
Испания	57	86	42	51
Италия	50	75	70	76
Канада	39	48	52	80
Китай	89	44	54	39
Колумбия	67	80	64	13

Продолжение таблицы 9

Коста-Рика	35	86	21	15
Малайзия	104	36	50	26
Мексика	81	82	69	30
Нидерланды	38	53	14	80
Новая Зеландия	22	49	58	79
Норвегия	31	50	8	69
Пакистан	55	70	50	14
Панама	95	86	44	11
Перу	64	87	42	16
Португалия	63	99	31	27
Россия*	88	80	59	45
Сальвадор	66	94	40	19
Сингапур	74	8	48	20
США	40	46	62	91
Таиланд	64	64	34	20
Тайвань	58	69	45	17
Турция	66	85	45	37
Уругвай	61	100	38	36
Филиппины	94	44	64	32
Финляндия	33	59	26	63
Франция	68	86	43	71
ФРГ	35	65	66	67
Чили	63	86	28	23
Швейцария	34	58	70	68
Швеция	31	29	5	71
Эквадор	78	67	63	8
Югославия	76	88	21	27
Южная Африка	49	49	63	65
Южная Корея	60	85	39	18
Ямайка	45	13	68	39
Япония	54	92	95	46

Таблица 10 – Параметры культуры по Г. Хофстеде, %

Страны	Дистанция власти	Степень избегания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
Арабские страны				
Бельгия				
Великобритания				
Дания				
Канада				
Россия				
США				
Франция				
ФРГ				
Япония				

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глобализация бизнеса, продвижение экономических интересов на рынки других стран, процессы объединения и создание общего экономического пространства требуют знания национальных обычаев и национальной культуры.

Культура – это прежде всего предсказуемость. Способность понимать и использовать особенности национальных культур, межличностных коммуникаций и деловой этики в глобальном бизнесе – важная задача кросс-культурного менеджмента. Успех международных компаний в предоставлении высококачественных продуктов и услуг зависит, с одной стороны, от растущей динамики экономической среды, а с другой – от принятия мировых стандартов и процедур качества.

Поскольку рынок становится все более глобальным, продукты и услуги, предлагаемые международными компаниями по всему миру, сталкиваются с проблемами мультикультурной среды, причем не только на уровне отношений с клиентами, но и глубоко внутри компаний, на уровне сотрудников. В учебном пособии дана характеристика кросс-культурного менеджмента, выявлены барьеры, возникающие на пути его реализации, рассмотрены наиболее эффективные решения в области кросс-культурного управления персоналом и ведения переговоров.

Кросс-культурный менеджмент – это прежде всего создание и применение технологий управления культурным разнообразием в условиях глобализации, успешно действующих в различных культурах для предотвращения межкультурных конфликтов.

Основная задача кросс-культурного менеджмента и деловой этики в бизнесе – принятие эффективных, наиболее адаптированных к ситуациям решений проблем.

Среди различных кросс-культурных аспектов подходы к стандартам, практика бизнеса, законодательство разных стран, национальная этика, культура, обычаи, система управления, а также социально-экономическая система. Менеджеры кросс-культурных компаний ежедневно сталкиваются с самыми разными ситуациями: распределением ресурсов, отбором сотрудников, оценкой привлекательности партнеров по совместному предприятию – и все это на фоне сложной международной среды. Работа в виртуальных командах, разница в часовых поясах, различные понимание и ценности в разных культурах создают дополнительные трудности для менеджеров.

Правильное использование межкультурных компетенций может стать источником конкурентоспособности. Краткое определение межкультурных компетенций – это прежде всего навыки и атрибуты, необходимые профессионалам для достижения успеха в международной среде.

Межкультурная компетенция должна включать и специфические поведенческие навыки, в том числе навыки межкультурного общения или поведения, необходимого для построения доверительных и устойчивых долгосрочных отношений.

В данном учебном пособии изучили и обобщили современный опыт, накопленный передовыми кросс-культурными компаниями в решении данного вопроса. Дополнили практическими задачами и примерами, которые помогут обучающимся наилучшим образом понять межкультурные особенности и применять полученный опыт на практике.

Учебное пособие содержит полный комплекс материалов для подготовки к промежуточной аттестации, в том числе методические рекомендации по написанию индивидуального творческого задания и тестовые задания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Боголюбова, Н. М. Межкультурная коммуникация в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 253 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01744-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450881>
2. Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - Москва : Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. - 175 с. - ISBN 978-5-9558-0387-6 (Вузовский Учебник), ISBN 978-5-16-010137-8 (Инфра-М), ISBN 978-5-16-101895-8 (online). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/472421>
3. Гальчук, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента : практический курс = Essentials of Cross-cultural Communication and Management : a Practical Course : учебное пособие / Л. М. Гальчук. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-9558-0387-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1014759>
4. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации : учебное пособие для вузов / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09551-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454632>
5. Жукова, Е. Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации. Практикум : учебное пособие / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1859082. - ISBN 978-5-

16-017497-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859082>

6. Куликова, Л. В. Коммуникация. Стилль. Интеркультура: прагмалингвистические и культурно-антропологические подходы к межкультурному общению [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. В. Куликова. - Красноярск: СФУ, 2011. - 268 с. - ISBN 978- 5-7638-2183-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/443095>

7. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450156>

8. Редькина, Государственная политика Российской Федерации на территории Арктики / Т.М. Редькина, Т.В. Каткова, В.Н. Соломонова // Наука и бизнес: пути развития. 2019. — № 6 (96). — С. 187–189.

9. Редькина, Т.М. Развитие событийного туризма в Арктическом регионе — стратегическое направление государственной политики Российской Федерации в Арктике / Т.М. Редькина, Т.В. Каткова, В.Н. Соломонова // Глобальный научный потенциал. 2019. — № 6 (99). — С. 156–159.

10. Соломонова, В.Н. Особенности инновационного управления эколого-экономическим развитием региона / В.Н. Соломонова, Т.В. Каткова, Д.Х. Сабанчиева // Наука и бизнес: пути развития. 2018. — № 4 (82). — С. 195–198.

11. Сабанчиева, Д.Х. Экологический менеджмент. Учебно-методическое пособие / Д.Х. Сабанчиева, Т.В. Каткова, В.Н. Соломонова. — Санкт-Петербург, Изд-во НИЦ АРТ. — 2022.

12. Фирова, И.П. Кросс-культурный менеджмент : учеб.

пособие / И.П. Фирова, Т.М. Редькина, Т.В. Каткова. – Санкт-Петербург, Изд-во НИЦ АРТ. – 2022.

13. Фирова, И.П. Маркетинг : учеб. пособие / И.П. Фирова, Т.В. Каткова, Д.Х. Сабанчиева. – Санкт-Петербург, РГГМУ. – 2020.

14. Фейлинг, Т.Б. Интегрированные маркетинговые коммуникации / Т.Б. Фейлинг, Е.К. Торосян, Т.В. Каткова, Д.Х. Сабанчиева. – Санкт-Петербург, ЦНИТ «Астерион». – 2019.

15. Фейлинг, Т.Б. Современный брендинг / Т.Б. Фейлинг, Т.В. Каткова, В.В.Третьяк – Санкт-Петербург, РГГМУ. – 2022.

16. Фейлинг, Т.Б., Каткова Т.В. Состояние современной индустрии рекламы: инновации, перспективы, проблемы // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 6-5 (120). – С. 146-150.

17. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» / Н.Дж. Холден; Пер. с англ. под ред. проф. Б.Л. Ерёмкина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 384 с. (Серия «Зарубежный учебник») - ISBN 978-5-238-00886-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028506>

18. Шальнова, О. А. Поведение потребителей в кросс-культурном маркетинге : учебное пособие / О. А. Шальнова, Е. Ю. Депутатова, Н. В. Ребрикова ; под. ред. О.А. Шальной. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 190 с. - ISBN 978-5-394-05845-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2161330>

19. Шебукова, А. С. Развитие потребительского рынка как фактор устойчивого развития региона // Социально-экономические проблемы развития старо промышленных регионов : сб. материалов

междунар. экон. форума / КузГТУ. – Кемерово, 2014. – С. 121.

20. Шебукова, А. С. Современные тенденции социально-экономического развития Кемеровской области // Инновационный конвент «Кузбасс: образование, наука, инновации» : материалы Инновационного конвента / Сиб. гос. индустр. ун-т. – Кемерово ; Ново-Кузнецк : Издат. центр СибГИУ, 2014. – С. 241–242.

21. Шебукова, А. С. Эффективное управление персоналом для инновационной экономики // Современные тенденции и инновации в науке и производстве : материалы III междунар. науч.-практ. конф. / филиал КузГТУ. – Междуреченск, 2014. – С. 286–287.

Учебное пособие

ОСНОВЫ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Каткова Татьяна Владимировна, канд.экон.наук, доц. кафедры
экономики и управления РГГМУ
Сабанчиева Динара Хазраталиевна, канд.экон.наук, доц. кафедры
экономики и управления РГГМУ
Шебукова Анна Сергеевна., канд.техн.наук., доц. кафедры
экономики и управления РГГМУ

Редактор А.С. Шебукова

ISBN 978-5-00231-105-7



Подписано в печать 22.08.2024. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Гарнитура «Times New Roman». Усл. п. л. 12. Тираж 500 экз. Заказ № 0509/24.
Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами заказчика
198095, г. Санкт-Петербург, ул. Маршала Говорова, д.29а, тел.: +7(812)715-05-21
