

**Национальный исследовательский
Томский политехнический университет**

**Кафедра
«Организация и технология высшего профессионального образования»**

Межкультурный менеджмент

Рабочая тетрадь

Составитель: доцент В.А. Пушных

Виктор Александрович Пушных



В.А. Пушных является специалистом в области межкультурного менеджмента, организационной культуры, корпоративного управления. Он защитил кандидатскую диссертацию в 1980 году. В настоящее время является доцентом кафедры «Организация и технологии высшего профессионального образования» ТПУ. В.А. Пушных преподает курсы «Межкультурный менеджмент», «Теория организации», «Управление изменениями». Он является также консультантом в области организационного развития предприятий. Имеет около 70 научных публикаций в отечественной и зарубежной печати, в том числе 7 книг.

В.А. Пушных является Фулбрайтским стипендиатом 2004–2005 г.г., а также сертифицированным специалистом в области корпоративного управления. Неоднократно выигрывал зарубежные гранты на проведение исследований в области организационного развития и организационной культуры предприятий. Проходил стажировки в США (University of Michigan, Harvard University), Англии (Sheffield University, Luton University), Канаде (York University). Лауреат конкурса аналитических работ в области образования на премию им. А.А. Пинского (2009 г.).

Оглавление

Рабочая программа	3
Список литературы	4
Тема 1. Введение в межкультурный менеджмент	6
Тема 2. Деловая культура. Классификация деловых культур	17
Тема 3. Классификация деловых культур по Trompenaars	32
Тема 4. Измерение культуры по Хофстиду	51
Кейсы.....	69

Рабочая программа курса

1. Цели и задачи дисциплины "Межкультурный менеджмент".

Основная цель изучения дисциплины "Межкультурный менеджмент" состоит в формировании у обучающихся знаний и умений в сфере взаимодействия национальных деловых культур.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у слушателей знаний о разнообразии и особенностях деловых культур различных стран;
- содействие развитию у слушателей этики профессионального менеджера, культурной восприимчивости и толерантности;
- развития у слушателей умения адаптироваться к работе в условиях различных деловых культур;
- анализ национальных особенностей коммуникации и мотивации;
- ознакомление с процессами принятия решений в различных деловых культурах.

2. Содержание курса

Тема 1. Введение в межкультурный менеджмент.

Предмет курса "Межкультурный менеджмент". Разнообразие определений понятия "культура". Исторические сценарии развития культуры. Культурный шок. Этнокультурные стереотипы.

Тема 2. Деловая культура. Классификация деловых культур.

Понятие "деловая культура". Различные подходы к классификации деловых культур. Классификация деловых культур по Льюису. Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры, особенности их компонентов: ценности, отношение ко времени, мотивация, разрешение конфликтов и пр.

Тема 3. Классификация деловых культур по Тромпенаарсу.

Тема 4. Измерение культуры по Хофстиду.

Индексы дистанции власти, коллективизма и индивидуализма, мужественности и женственности, избегания неопределенности. Практическое использование этих индексов в международной деловой кооперации.

Список литературы

Основная:

1. В.А. Пушных, М.С. Ерёменко «Межкультурный менеджмент». – Томск.: Изд-во Томского политехнического университета, 2007. – 171 с.
1. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440с.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.:ИНФРА – М, 1999. XXVIII, 692 с.
3. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие./Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. – М.: ОАО "Типография "Новости", 2000.
4. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: М.: «Дело». 2003.

Дополнительная:

1. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. 1993.
2. Ghoshal S. and Bartlett C.A. Managing Across Borders. The Transnational Solution. Random House. London. 1998.
3. Lewis, R.D. When cultures collide: managing successfully across cultures. Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996.
4. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. McGraw Hill, 1997.
5. Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevsky M.L. International Management Behavior. Blackwell Pub., 1997.
6. Harris P.R. and Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company. Houston, Texas. 2000.
7. Seelye H.N., Seelye-James A. Cultural Clash: Managing in a Multicultural World. NTC Business Press, USA. 1996.
8. Ильф И.А., Петров Е.П. Одноэтажная Америка. – М.: ГИХЛ, 1961.
9. Женщины прибирают бизнес к рукам // Известия. – 24.05.03. - №90 (26407).
10. Коултер Д. Культурные различия и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №3.
11. Мосеев Р. Как вести дела на Востоке // Азия и Африка. – 2001. - №2.
12. Емышева Е., Мосягина О. Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран // Управление персоналом. – 2000. - №2.
13. Filippov V. Safety Issues for Foreign Businesses in the Russian Far East // BISNIS Bulletin. – March 2003.
14. Нарышкина А. Зато у нас люди хорошие // Известия. – 22.08.03. - №151 (26468).
15. Скрипников А. Иностраный акцент // Известия. – 30.08.03. - №157 (26474).

16. Серова Н. Продвинутые менеджеры похожи на продавцов гербалайфа // Известия. – 12.03.03. - №42 (26359).
16. Клеман К. По ту сторону труда // Известия. – 06.07.01. - №119 (25957).
17. Лесков С. Русские идут // Известия. – 11.10.2000.

Тема 1. Введение в межкультурный менеджмент.

Предмет курса "Межкультурный менеджмент". Разнообразие определений понятия "культура". Исторические сценарии развития культуры. Культурный шок. Этнокультурные стереотипы.

«В чем разница между американским и французским менеджерами?

Первый всем рассказывает о доходах своей компании и никому – о своей любовнице.

Второй всем рассказывает о своей любовнице и никому – о доходах компании».

«Японский и американский менеджмент совпадают на 95 %, но различаются во всех наиболее важных аспектах».

Т. Фуджисава
основатель компании «Хонда»

В США всё, что не запрещено законом, разрешено.

В Германии всё, что не разрешено законом, запрещено.

В России всё запрещено, даже если разрешено законом.

Во Франции всё разрешено, даже если запрещено законом.

В Швейцарии всё, что не запрещено законом, является обязательным.

Основные черты современного менеджера:

Case.

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 её симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать беспроблемное средство – преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого действия. Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствия, подаренный ей букет тут же отдала сопровождавшему её переводчику. Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказались совершенно неожиданными для руководителя российской компании.

Возникшее при первой встрече отчуждение удалось преодолеть только к концу делового визита.

*Модульная программа для менеджеров.
Модуль 10. «Организация и управление
внешнеэкономической деятельностью».*

Case.

Этот случай был показан по телевидению в самом начале 2011 года по каналу National Geographic в серии «Расследование авиационных катастроф».

Самолёт Boeing 757 турецкой авиакомпании, на котором находилось около двухсот человек, вылетел из Южной Америки в Европу. Первым пилотом был самый опытный лётчик этой компании, которому было уже достаточно много лет, а вторым пилотом был молодой лётчик.

При разгоне самолёта обнаружилось, что датчики воздушной скорости выдают очень разные значения скорости на приборы первого и второго пилотов. Стало ясно, что один из датчиков неисправен, но какой именно известно не было.

Первый пилот принял решение продолжать взлёт, зная, что показания прибора воздушной скорости являются критически важными для управления самолётом. При этом он ориентировался на показания своего прибора, хотя не был уверен в правильности этих показаний. После взлёта первый пилот, основываясь на неправильных показаниях прибора, совершил ряд действий, которые привели к потере управления самолётом. Он пытался справиться с терявшим управление самолётом, но безуспешно. Самолёт упал в океан и все погибли.

Комиссия, расследовавшая катастрофу, нашла «чёрные ящики» и прослушала разговоры, которые происходили в кабине самолёта. Из этих разговоров членам комиссии стало ясно, что по поведению самолёта второй пилот понял, что неправильно работает датчик, который подаёт сигнал на прибор первого пилота, а другой датчик, подававший сигнал на прибор второго пилота, работает правильно. Соответственно, молодой пилот понял, что действия его старшего коллеги не соответствуют реальному положению вещей и могут привести к тяжёлым последствиям. Согласно инструкции, в такой ситуации второй пилот **обязан** отстранить первого пилота от управления самолётом и взять управление на себя. Проверка документов показала, что второй пилот изучил и хорошо знал положения инструкции. Однако, вместо действий по инструкции молодой лётчик стал в очень вежливой форме давать советы первому пилоту:

«Почему бы нам не выключить автопилот?»

«Что если мы попробуем опустить нос самолёта?»

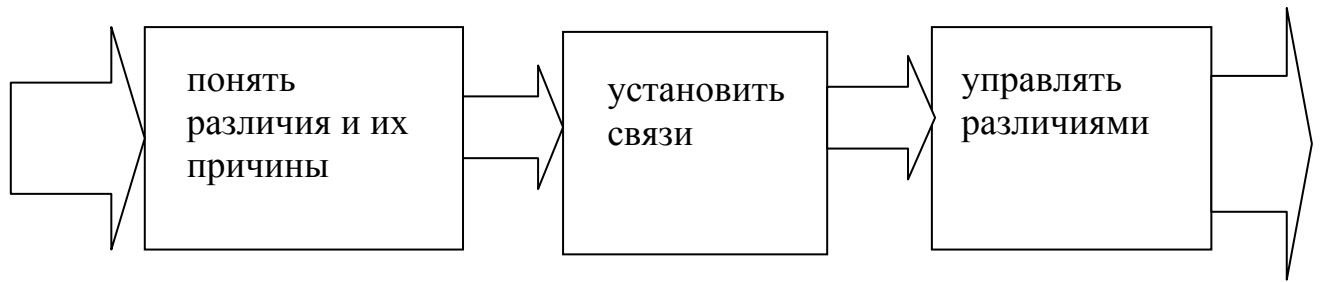
У нас достаточно высоты, чтобы набрать скорость и выровнять самолёт».

И так далее.

Но это не помогло.

Один из членов комиссии по расследованию, выступавший по телевидению, прямо сказал, что причиной гибели людей стала турецкая деловая культура, которая предполагает безоговорочное уважение к возрасту и опыту и не позволяет молодому человеку выразить недоверие старшему коллеге. В данной ситуации культурный стереотип пилотов оказался даже сильнее инстинкта самосохранения. Техническая причина - неисправность датчика - не была фатальной, тем более, что она обнаружилась ещё до взлёта, и у первого пилота была возможность остановить самолёт. Кроме того, судя по репликам второго пилота, он предлагал правильные действия, которые позволяли спасти самолёт.

Модель обработки менеджером культурной информации



Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevsky M.L.
International Management Behavior.

Определения культуры.

1 (узкое понятие)

2 (широкое понятие)

3 (принятое в России)

4 (определение Хофстида)

Три уровня человеческой личности



*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.
От столкновения к взаимопониманию.*

Три уровня человеческой личности (Япония)

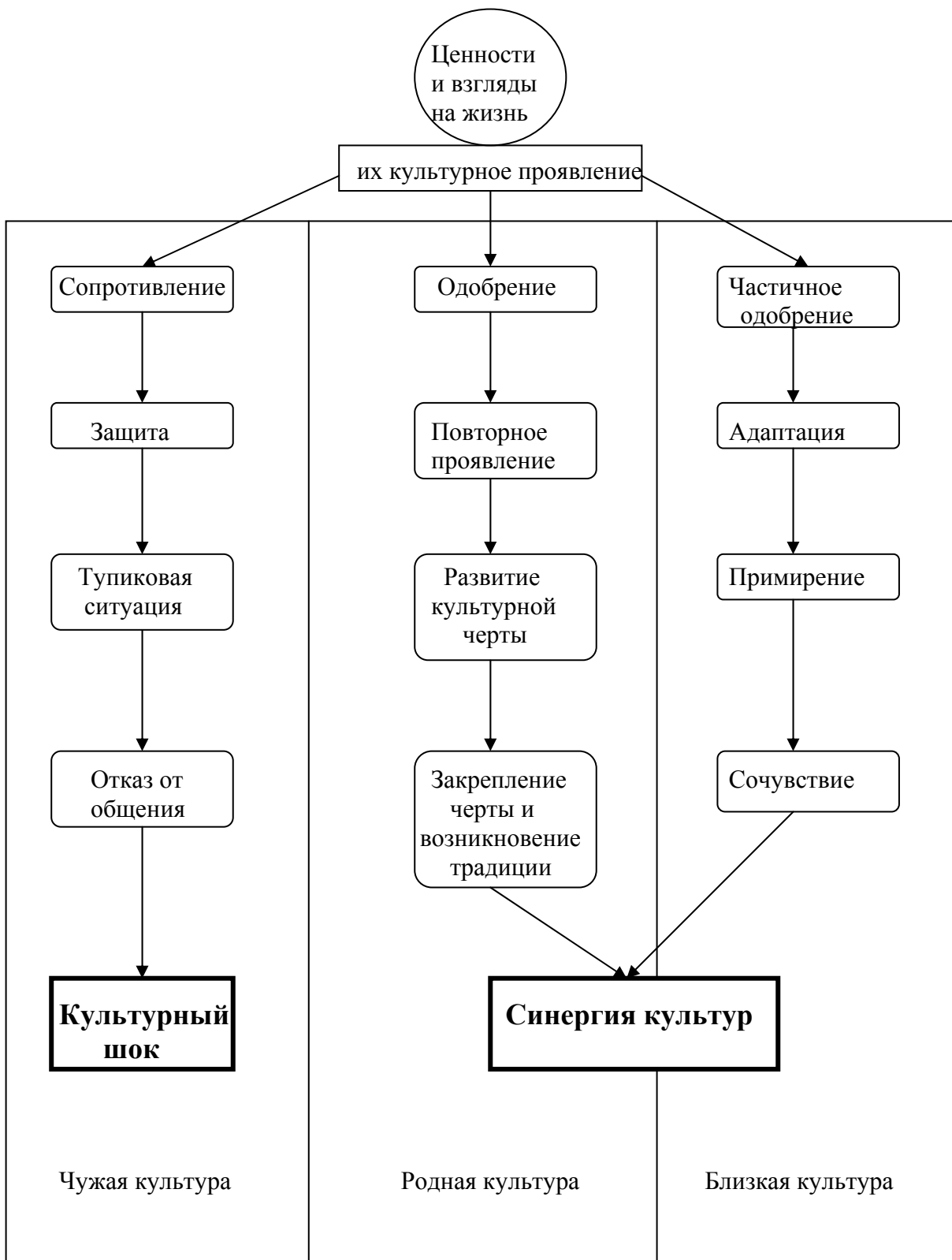


*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.
От столкновения к взаимопониманию.*

Три уровня человеческой личности (Россия)



Сценарии развития базовых ценностей и взглядов



Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.
От столкновения к взаимопониманию.

Культурный шок – состояние растерянности беспомощности вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью поступать правильно, адекватно внешней среде.

Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. – М.: Дело, 2003.

Этно-культурный стереотип – обобщенное представление о типичных чертах народа.

Автостереотип – представление народа о самом себе.

Гетеростереотип – представление о данном народе со стороны других народов.

Таблица 1.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
Мрачный, с чувством юмора, возбудимый, честный, готовый на риск, чванливый, серьезный, дипломатичный, разговорчивый, медлительный, конъюнктурный, слабовольный, лишенный чувства юмора, спокойный, хитрый, эмоциональный, надежный, верный, ориентированный на деньги, коллективист, мудрый, понимающий все в буквальном смысле, открытый, застенчивый, хорошо воспитанный, безответственный, правдивый, любитель пошутить, общительный, трудолюбивый, консервативный, индивидуалист, шумный, невоспитанный, заботливый, экстраверт, умелый, пунктуальный, гибкий, сдержанный, проворный, вежливый, экономящий время, рассеянный, скучный, изысканный, волевой, старомодный.

*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.
От столкновения к взаимопониманию.*

Таблица 2.

	Русские	Американцы	Полинезийцы
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Какими видят представителей Соединенных Штатов люди из других стран

Таблица 3. Характеристики, которые чаще всего дают представителям США

Во Франции	В Японии	В Германии	В Великобритании	В Бразилии	В Мексике
Трудолюбивые Энергичные Изобретательные Решительные Дружелюбные	Националисты Дружелюбные Решительные Грубые Потворствуют своим желаниям	Энергичные Изобретательные Дружелюбные Искушенные Умные	Дружелюбные Потворствуют своим желаниям Энергичные Трудолюбивые Националисты	Умные Изобретательные Энергичные Трудолюбивые Жадные	Трудолюбивые Умные Изобретательные Решительные Жадные

Таблица 4. Характеристики, которые реже всего дают представителям США

Во Франции	В Японии	В Германии	В Великобритании	В Бразилии	В Мексике
Ленивые Грубые Честные Искушенные	Трудолюбивые Ленивые Честные Сексуальные	Ленивые Сексуальные Жадные Грубые	Ленивые Искушенные Сексуальные Решительные	Ленивые Потворствуют своим желаниям Сексуальные Искушенные	Ленивые Честные Грубые Сексуальные

Newsweek. July 11.1983, p. 50.

Тема 2. Деловая культура. Классификация деловых культур.

Понятие "деловая культура". Различные подходы к классификации деловых культур. Классификация деловых культур по Льюису. Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры, особенности их компонентов: ценности, отношение ко времени, мотивация, разрешение конфликтов и пр.

Деловая культура – реализация культурных особенностей нации в бизнесе, в способе ведения дел.

Типы культур (по Р. Льюису)

Моноактивные – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент времени. Типичные представители – немцы, швейцарцы, американцы.

Полиактивные – подвижные, общительные, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного дела в данный момент времени. Типичные представители – итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

Реактивные – культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Типичные представители – китайцы, японцы, финны.

Case .

СВЕН СВЕНСОН — ШВЕДСКИЙ БИЗНЕСМЕН В ЛИССАБОНЕ. Несколько недель назад его пригласил португальский знакомый Антонио поиграть в теннис. Свен появился на теннисном корте ровно в назначенный час, в 10 утра, в полной спортивной форме.

Антонио явился на полчаса позже в компании своего приятеля Карлоса, у которого он собирался купить участок земли. Они еще утром начали обсуждение и так как не успели его закончить, то Антонио предложил Карлосу поехать вместе на корт, чтобы по дороге обсудить полезные детали. Они продолжали переговоры, пока Антонио переодевался в теннисную форму, и Свен все это слушал. В 10.45 они вышли на корт, и Антонио продолжал говорить с Карлосом, одновременно перебрасываясь со Свеном мячами для разминки.

В этот момент прибыл другой знакомый Антонио — Педро, приехавший уточнить дату морской прогулки, назначенной на ближайшие выходные. Антонио извинился перед Свеном за то, что ему приходится на минутку отлучиться, и ушел с корта, чтобы переговорить с Педро. Поболтав с ним минут пять, Антонио закончил беседу с ожидавшим его Карлосом и, наконец в 11 часов вернулся на корт к ожидавшему его Свену, чтобы приступить к игре. Когда Свен заметил, что корт заказан только с 10 до 11, Антонио успокоил его, сказав, что заблаговременно продлил по телефону заказ до 12, так что никаких проблем.

Свен был чрезвычайно раздосадован таким ходом событий. Почему? Он и Антонио живут в двух разных мирах или, говоря точнее, используют разные временные системы. Свен, как истинный швед, принадлежит к культуре, которая тратит время моноактивно, словом, он делает в данный момент одно дело и переходит к следующему в той последовательности, в какой они записаны в его дневнике. Расписание, составленное на тот день, гласило: 8.00 — подъем, 9.00 — завтрак, 9.15 — переодевание в теннисную форму, 9.30 — поездка на теннисный корт, 10-11 — игра в теннис, 11-11.30 — пиво и душ, 12.15 — ленч, 14.00 — приход в офис и т. д.

Антонио, время игры в теннис которого — с 10 до 11, — казалось бы, совпадает с графиком Свена, сломал ему весь день. Португальцы, такие, как Антонио, следуют полиактивной системе времени, т. е. делают множество дел одновременно, часто в незапланированном порядке.

Представители полиактивных культур очень легко перестраиваются. То, что встреча с Педро прервала разговор с Карлосом, что в свою очередь уже нарушило ход игры в теннис со Свеном, совершенно нормально и приемлемо в Португалии, но абсолютно недопустимо в Швеции, так же как в Германии или Британии.

*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.
От столкновения к взаимопониманию.*

Шкала линейной активности и полиактивности

№	НАРОДЫ
1.	Немцы, швейцарцы
2.	Американцы (<i>WASP</i>)
3.	Скандинавы, австрийцы
4.	Британцы, канадцы, новозеландцы
5.	Австралийцы, южноафриканцы
6.	Японцы
7.	Датчане, бельгийцы
8.	Американские субкультуры (например, евреи,
9.	Французы, бельгийцы (валлоны)
10.	Чехи, словаки, хорваты, венгры
11.	Жители Северной Италии (Милан, Турин,
12.	Чилийцы
13.	Русские, другие славяне
14.	Португальцы
15.	Полинезийцы
16.	Испанцы, итальянцы-южане,
17.	Индийцы, пакистанцы и т. л.
18.	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

WASP — *White Anglo-Saxon Protestants* — белые англосаксы-протестанты.

Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.
От столкновения к взаимопониманию.

Наиболее общие характерные черты моноактивных, полиактивных и реактивных культур.

МОНОАКТИВНЫЕ	ПОЛИАКТИВНЫЕ	РЕАКТИВНЫЕ
1	2	3
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Ровный	Словоохотливый	Молчаливый
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Систематически планирует будущее	Планирует только в общих чертах	Сверяет с общими принципами
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Подчиняется графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивается под график партнера
Разбивает проекты на этапы	Дает проектам "накладываться" друг на друга	Рассматривает картину в целом
Строго придерживается плана	Меняет планы	Вносит легкие коррективы
Строго придерживается фактов	Подгоняет факты	Утверждения носят характер обещаний
Черпает информацию из статистики, справочников, баз данных	Получает информацию из первых рук (устно)	Пользуется и тем и другим

1	2	3
Ориентирован на работу	Ориентирован на людей	Ориентирован на людей
Бесстрастен	Эмоционален	Ненавязчиво заботлив
Работает внутри отдела	Занимается делами всех отделов	Занимается всеми вопросами
Следует установленной процедуре	Использует связи	Непроницаемый, невозмутимый
Неохотно принимает покровительство	Ищет протекцию	Бережет репутацию другого
Поручает компетентным коллегам	Поручает родственникам	Поручает надежным людям
Завершает цепь действий	Завершает межличностное взаимодействие	Реагирует на действия партнера
Любит твердо установленную повестку дня	Связывает все со всем	Внимателен к происходящему
Говорит коротко по телефону	Разговаривает часами	Умело обобщает
Делает записи на память	Делает пометки редко	Планирует медленно
Уважает официальность	Выискивает ключевую фигуру	Сверхчестный
Не любит терять лицо	Всегда готов извиниться	Не может потерять лицо
В споре опирается на логику	В споре эмоционален	Избегает конфронтации
Сдержанная жестикуляция и мимика	Несдерживаемая жестикуляция и мимика	Едва уловимая жестикуляция и мимика
Редко перебивает	Часто перебивает	Не перебивает
Разграничивает социальное и профессиональное	Смешивает социальное и профессиональное	Соединяет социальное и профессиональное

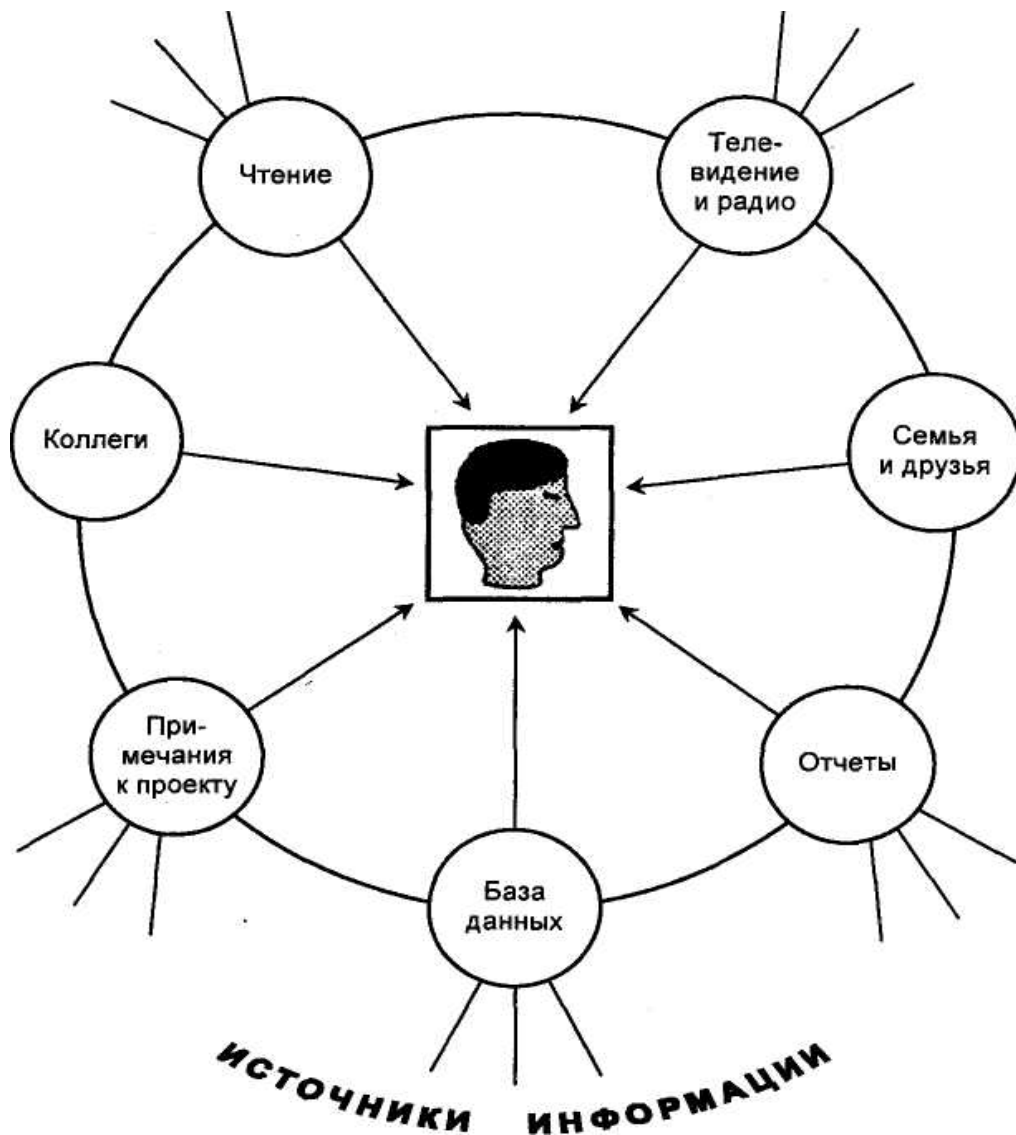
*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.*

Правила поведения при контакте с реактивной культурой:

- внимательно слушать;
- понимать намерение собеседника;
- некоторое время хранить молчание, чтобы оценить значение сказанного;
- затем задавать уточняющие вопросы;
- конструктивно реагировать;
- поддерживать определенную степень непроницаемости;
- уметь приспосабливаться к сильным сторонам и достижениям партнера;
- улучшать их;
- доводить до совершенства, если можно.

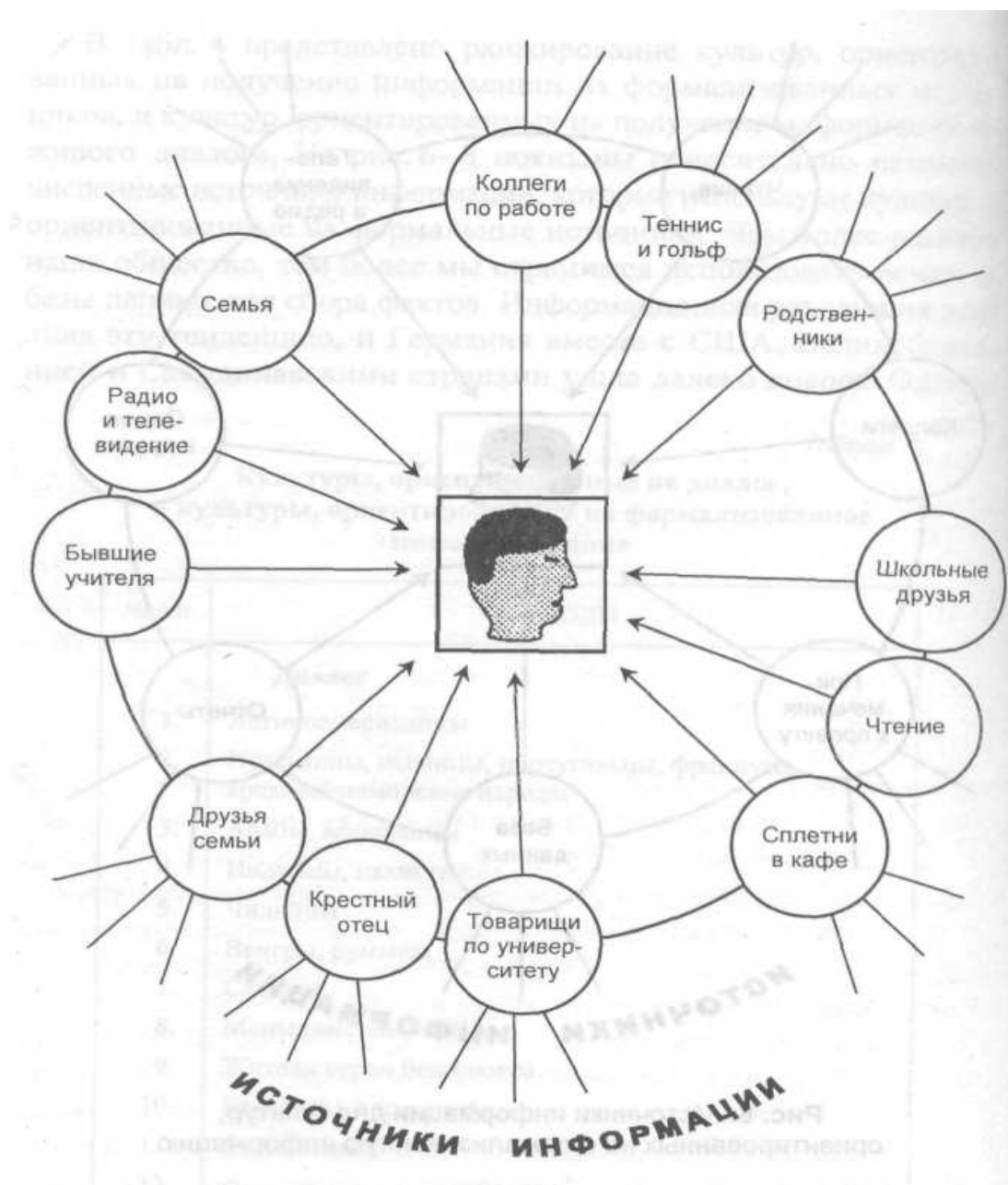
Способы получения информации

Моноактивныке культуры.



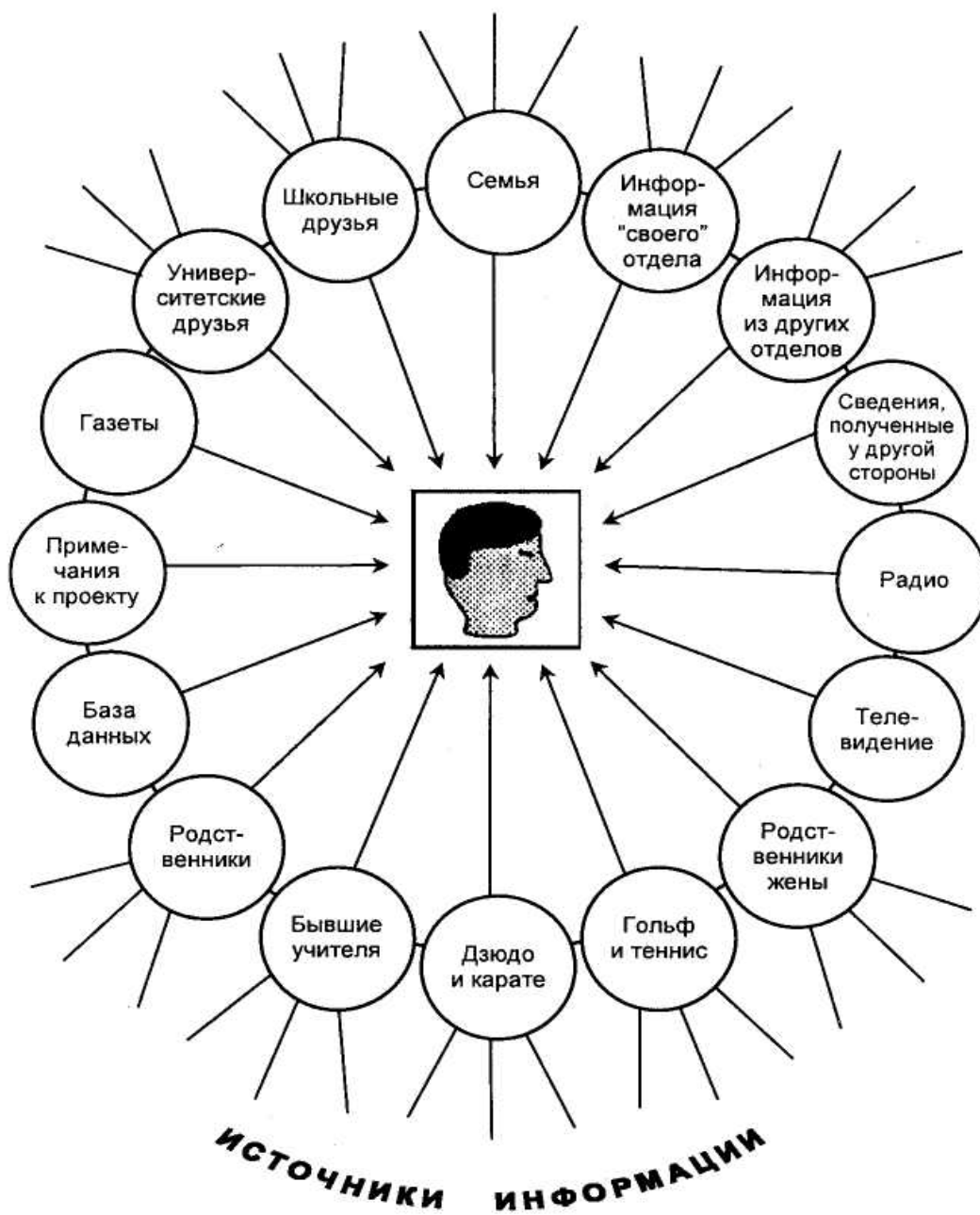
Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.

Полиактивные культуры.



*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.*

ОБЩЕСТВО-ПАУТИНА



*Льюис Р.Д.
Деловые культуры в международном бизнесе.*

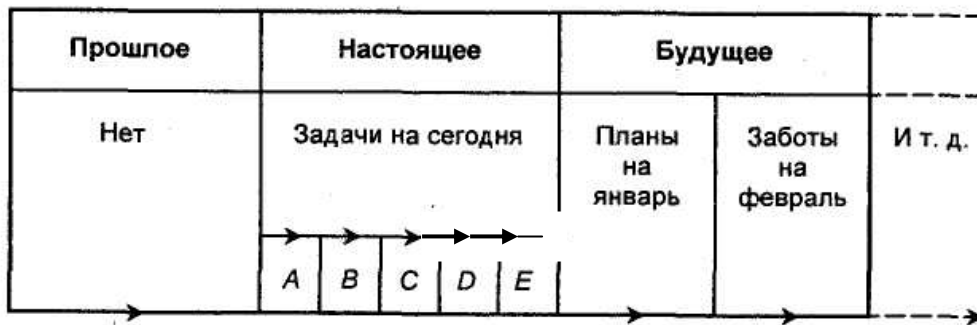
Отношение ко времени.

Моноактивные культуры.

Время выглядит следующим образом :



А вот что вам с ним следует делать



“Время — деньги!”

9 утра	10	11	12	1	2	3	4	5 вечера
A	B	C	D	E	F	G	H	
→	→	→	→	→	→	→	→	
50 долл.	100 долл.	150 долл.	200 долл.	250 долл.	300 долл.	350 долл.	400 долл.	

8 часов его времени стоят 400 долл.

9 утра	10	11	12	1	2	3	4	5 вечера
A	B	C	D	E	F	G	H	
→	→	→	→	→	→	→	→	
50 долл.	100 долл.	150 долл.	Не сделано	Не сделано	200 долл.	250 долл.	300 долл.	

Он потерял 2 часа, т. е. 100 долл.!

Полиактивные культуры.

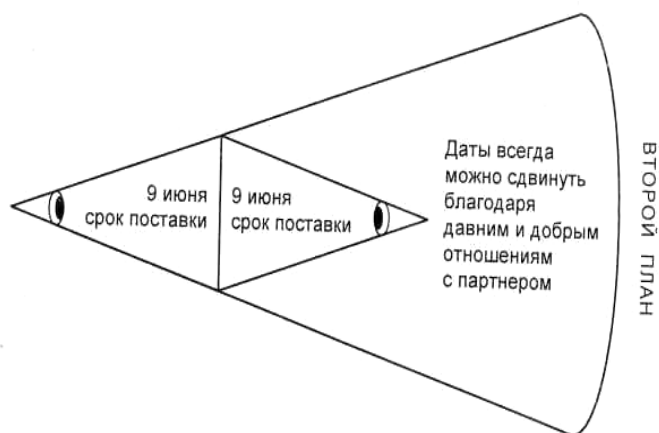
теоретически

глазами испанца



глазами немца

практически



Циклическое время.

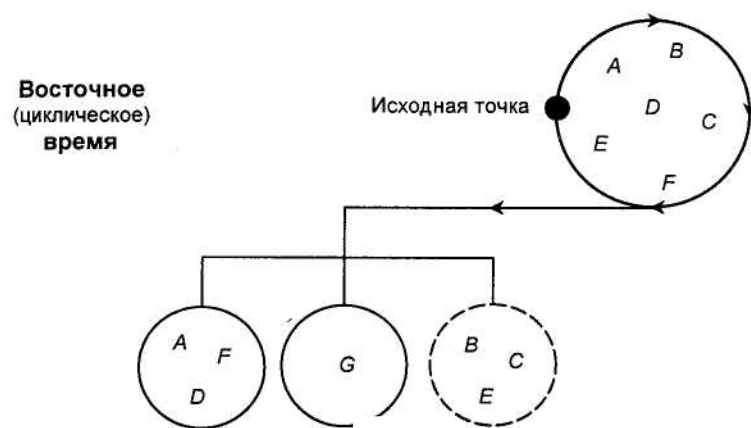


Рис. 16

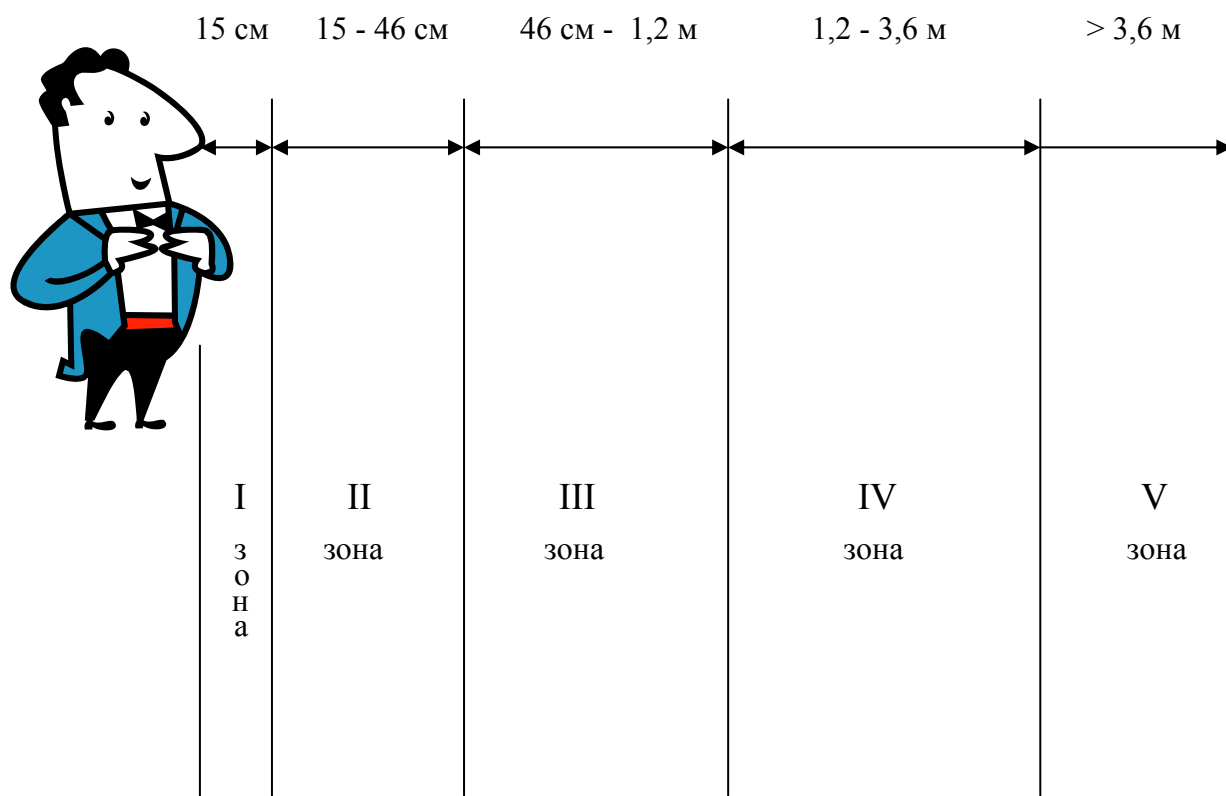
Коммуникации.

Невербальные коммуникации.

Личное пространство.

Факторы:

- а) вид (человек, лев и т.п.)
- б) национальность (принадлежность к одному из типов культуры)
- в) плотность населения.



I зона – сверхинтимная (зона физического контакта)

II зона – интимная зона (очень близкие люди: родители, дети, супруги)

III зона – личная зона (официальные мероприятия, вечеринки; друзья и, вообще люди, которых знаем и не боимся)

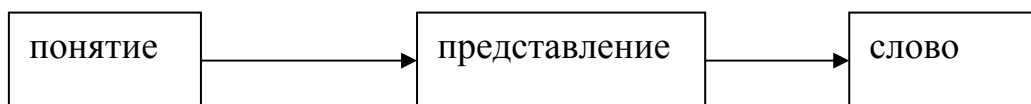
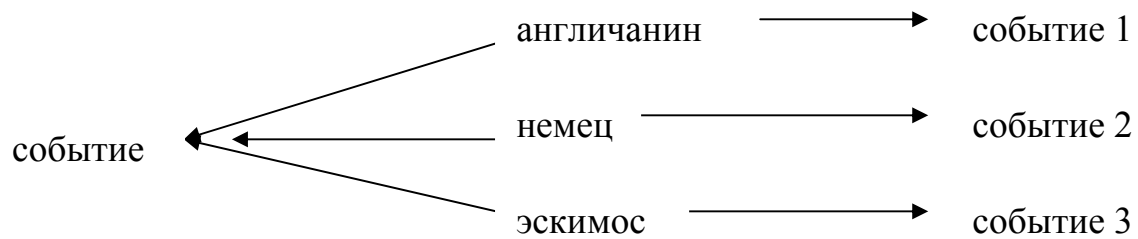
IV зона – социальная зона (посторонние люди: новый коллега, сантехник и т.п.)

V зона – общественная зона (всё остальное. обращение к большим группам людей).

Правила поведения в тесных местах (лифт, общественный транспорт и т.п.):

1. Ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми.
2. Не рекомендуется смотреть в упор на других людей.
3. Лицо должно быть совершенно беспристрастным – никакого проявления эмоций.
4. Если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение.
5. Чем теснее, тем сдержаннее должны быть ваши движения.
6. В лифте следует смотреть только на указатель этажей.

Вербальные коммуникации.



Тема 3. Типы культур по Тромпенаарсу.

1. Культура универсальных истин и культура частных истин.
2. Коллективизм – индивидуализм.
3. Нейтральные и эмоциональные культуры.
4. Низко-контекстные и высоко-контекстные культуры.
5. Культуры, ориентированные на статус, и культуры, ориентированные на заслуги.
6. Отношение ко времени.
7. Отношение к природе.

Культура универсальных истин и культура частных истин.

Case 1. Наезд на пешехода.

Вы едете в машине, которую ведет Ваш близкий друг. Машина сбивает пешехода. Вы знаете, что автомобиль ехал со скоростью 60 км/час на участке, где скорость ограничена до 30 км/час. Никаких других свидетелей наезда нет. Адвокат вашего друга сказал, что если Вы подтвердите под присягой, что он не превышал скорость, то Ваш друг избежит серьезных неприятностей.

Вопросы.

1. Имеет ли Ваш друг право ожидать, что Вы будете свидетельствовать в его пользу?

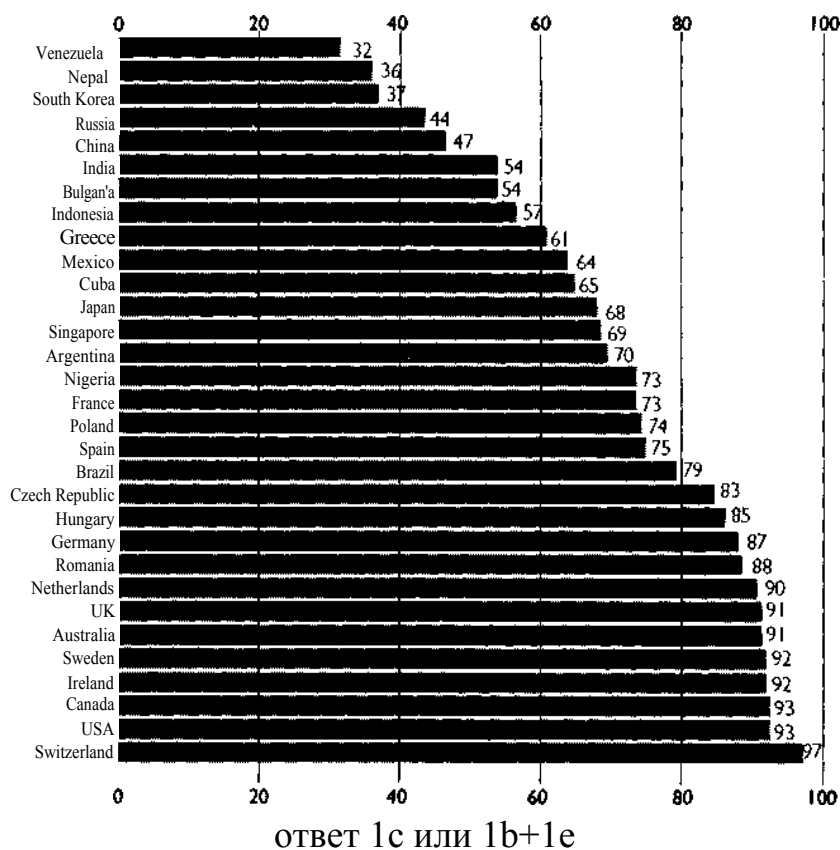
Варианты ответа:

- 1a) – несомненно, потому что мы друзья
- 1b) – возможно, потому что мы друзья
- 1c) – ни в коем случае, потому что мы друзья.

2. Как Вы поступите, имея в виду, с одной стороны, то, что Вы дали клятву говорить правду, с другой стороны, то, что это Ваш близкий друг?

Варианты ответа:

- 1d) засвидетельствую, что мой друг ехал со скоростью 30 км/час
- 1e) скажу с какой в действительности скоростью он ехал.



Case 2. Ресторан.

Вы – корреспондент местной газеты. В Ваши обязанности входит еженедельный обзор новинок в местных ресторанах. Ваш близкий друг только, что открыл свой ресторан, в который он вложил все свои деньги. Вы побывали в этом ресторане, и у Вас сложилось мнение, что он не очень хорош.

Вопросы.

2. Имеет ли Ваш друг право ожидать, что Вы не упомянете в своем обзоре недостатки его ресторана?

Варианты ответа:

2a) – несомненно, потому что мы друзья

2b) – возможно, потому что мы друзья

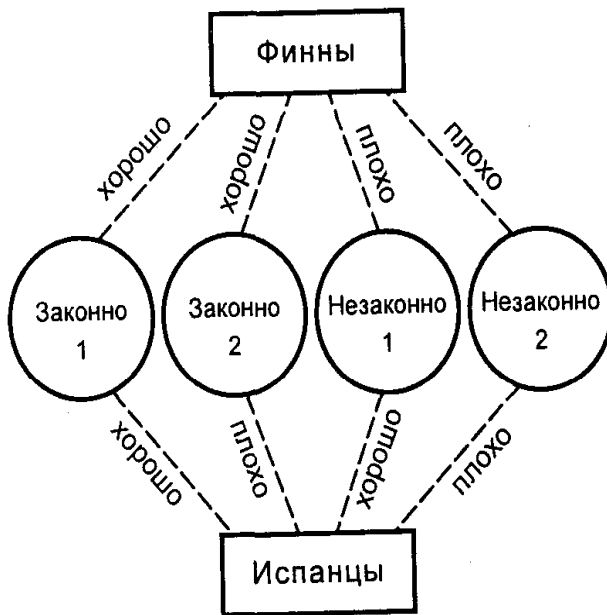
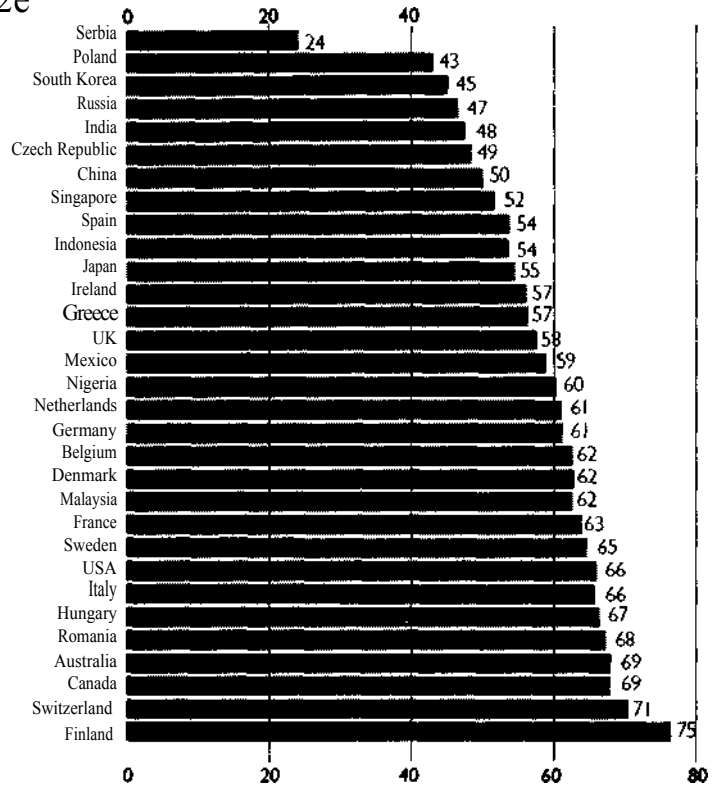
2c) – ни в коем случае, потому что мы друзья.

2.1. Упомяните ли Вы недостатки ресторана в своем обзоре, имея в виду, с одной стороны, обязательства перед своими читателями с другой стороны, обязательства перед другом?

2d) да

2e) нет.

ответ 2с или 2b+2е



Законно 1 — запрет на вождение в нетрезвом состоянии

Законно 2 — ограничение эмиграции

Незаконно 1 — постоянное использование телефона друга для того, чтобы не платить за международные звонки

Незаконно 2 — торговля наркотиками

Льюис Р.Д.
 Деловые культуры в международном бизнесе.
 От столкновения к взаимопониманию.

Case.

В десятилетнем контракте между канадской фирмой, производящей подшипники, и арабским машиностроительным заводом было согласовано количество подшипников, ежегодно поставляемых изготовителем заказчику по требованию последнего. Шесть лет требования поступали без перебоев, а на седьмой год заказ из арабской страны в Канаду не поступил. Первой реакцией канадцев было: «Это нарушение договора!» Поездка к заказчику ещё больше усилила их недоумение. Оказалось, что арабы разорвали контракт потому, что представитель канадской фирмы, подписавший договор шесть лет назад, уволился из компании. Более того, выяснилось, что все подшипники, поступившие из Канады, лежат на складе, и ни один из них за шесть лет ни разу не использовался. Арабы соблюдали договор, чтобы не подвести канадца, подписавшего контракт.

8. Практические рекомендации по работе в среде культур универсальных истин и частных истин.

Различия

Культура универсальных истин	Культура частных истин
1. Больше внимания уделяется правилам, а не взаимоотношениям	1. Больше внимания уделяется взаимоотношениям, а не правилам.
2. Юридически оформленный контракт может быть пересмотрен только в юридическом порядке.	2. Юридически оформленный контракт может быть устно изменен по соглашению сторон.
3. Доверять можно только тому, кто соблюдает своё слово или подпись под контрактом.	3. Доверять можно только тому, кто готов соглашению.
4. В действительности имеется только одна истина для всех партнеров.	4. Действительность открывает множество перспектив для каждого партнера.

Сотрудничество

<p>Представители культуры частных истин при сотрудничестве с представителями культур универсальных истин</p>	<p>Представители культуры универсальных истин при сотрудничестве с представителями культуры частных истин</p>
<p>1. Будьте готовы к «рациональным» и «профессиональным» аргументам, призванным заставить вас пойти на уступки.</p> <p>2. Не воспринимайте слова «Давайте, наконец, перейдем к делу!» как грубость.</p> <p>3. Если сомневаетесь, то тщательно обсудите юридическую сторону дела с юристами.</p>	<p>1. Будьте готовы к личному обращению и «неконкретностям», которые кажутся неуместными.</p> <p>Не воспринимайте слова «Давайте познакомимся поближе!» как нечто незначимое.</p> <p>3. Обратите внимание на личный подтекст формальных гарантий.</p>

Управляя и подчиняясь

<p>Представители культуры универсальных истин</p>	<p>Представители культуры частных истин</p>
<p>1. Стремятся к последовательности и стандартным процедурам.</p> <p>2. Устанавливают формальные правила введения изменений в бизнес.</p> <p>3. Изменяют систему так, чтобы она изменяла людей.</p> <p>4. Объявляют об изменениях публично.</p> <p>5. Считаю справедливым, когда все одинаковые случаи рассматриваются по одним и тем же правилам.</p>	<p>1. Устанавливают неформальные или личные связи.</p> <p>2. Пытаются ввести изменения неформально.</p> <p>3. Изменяют отношения с людьми так, чтобы люди изменили систему.</p> <p>4. Используют скрытые рычаги воздействия.</p> <p>5. Считаю справедливым, когда каждый случай рассматривается в зависимости от обстоятельств.</p>

Коллективизм и индивидуализм.

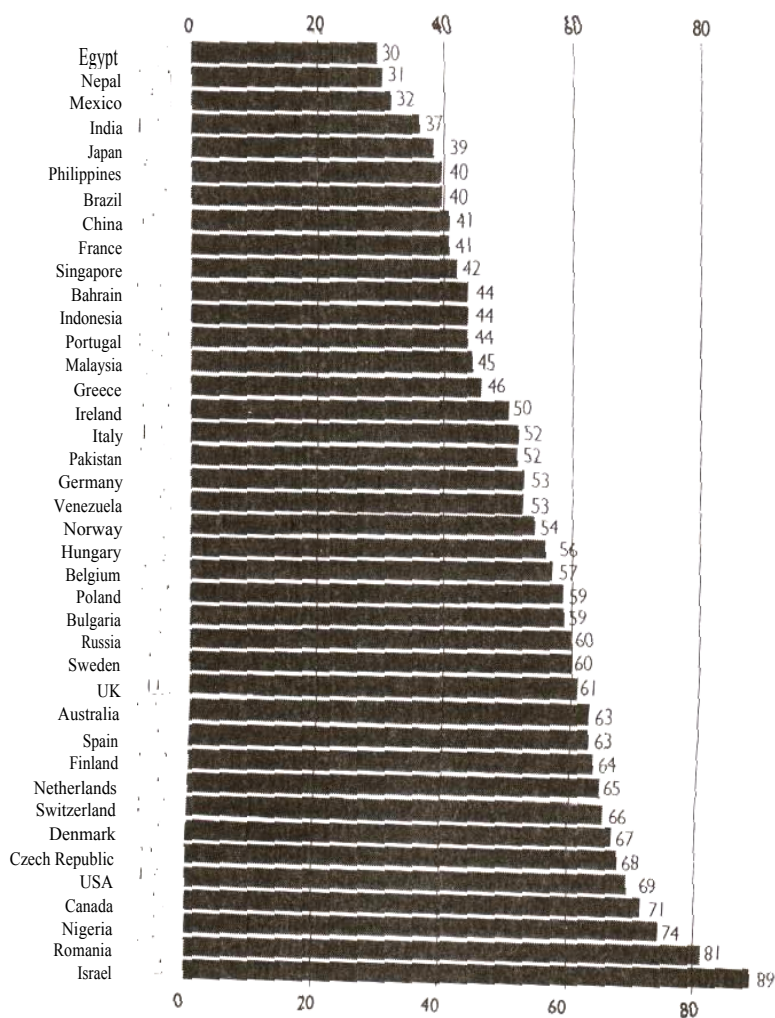
Case 1. Что лучше?

Два человека обсуждают способы улучшения качества жизни.

А) Первый говорит: «Для улучшения качеств жизни необходимо, чтобы каждый человек имел как можно больше свободы и возможностей для самосовершенствования».

Б) Второй говорит: «Если каждый человек будет стремиться улучшить жизнь других людей, то это улучшит жизнь и каждого человека в отдельности, даже если при этом будут ограничены индивидуальная свобода и возможности саморазвития».

Кто из них, по-вашему, прав и почему?



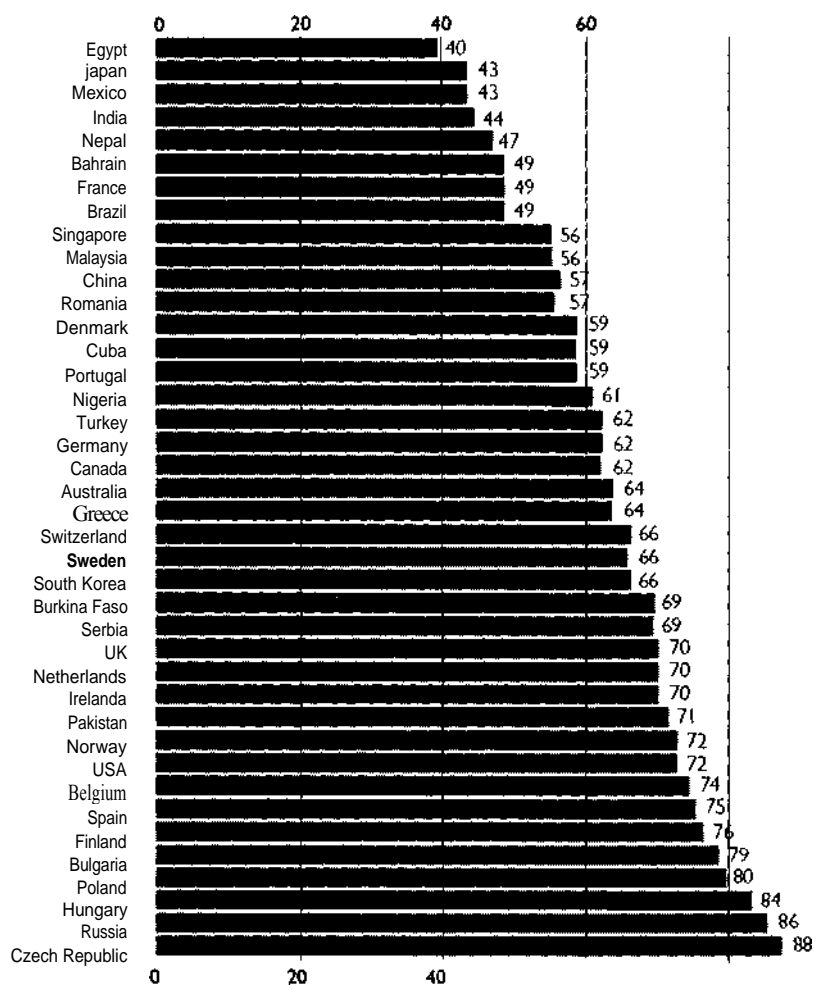
ответ А)

Вопрос. Какой подход к работе принят в Вашей организации?

Варианты ответа:

А) Каждый может работать индивидуально и оценивается личный результат каждого.

Б) Все работают вместе на коллективный результат. Личный вклад каждого не имеет значения.



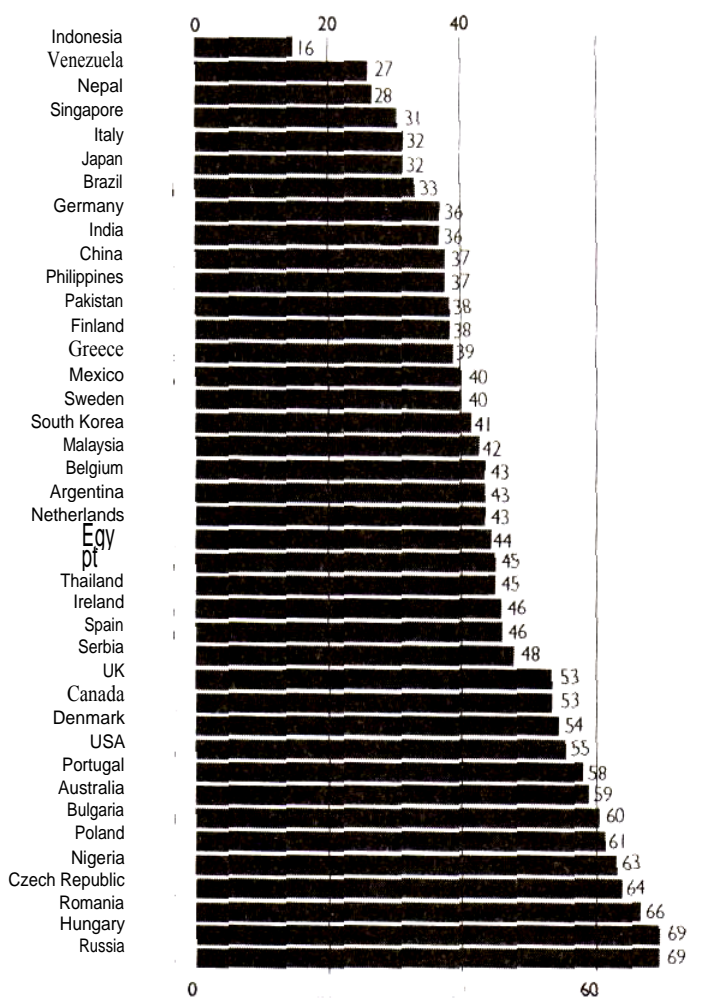
ответ А)

Case. Чья вина?

В машине обнаружился дефект, который произошел по вине одного из членов бригады, собиравшей машину. Ответственность за этот дефект может распределяться по-разному.

А) Ответственность несёт тот работник, по вине которого произошел дефект.

Б) Ответственность несёт вся бригада.



ответ А)

Практические рекомендации по работе в среде коллективистских и индивидуалистских культур.

Различия

Индивидуализм	Коллективизм
Чаще используется форма «Я».	Чаще используется форма «Мы».
Делегирование полномочий на места.	Концентрация полномочий в головном офисе.
Люди добиваются индивидуальных достижений и несут персональную ответственность.	Достижения и ответственность принадлежат группам.
Отпуск проводится в одиночку или парами.	Отпуск проводится в организованных группах или в больших семьях.

Сотрудничество

Коллективисты при сотрудничестве с индивидуалистами	Индивидуалисты при сотрудничестве с коллективистами
Будьте готовы к быстрым решениям и неожиданным предложениям, несогласованным с головным офисом.	Будьте терпеливы и готовы к затратам времени на согласование.
Уполномоченное лицо полностью представляет тех, кто его послал и может принимать самостоятельные решения.	Уполномоченное лицо может давать только предварительное согласие и должно постоянно консультироваться с начальством.
Позиция обычно уже выработана внутри организации до переговоров и вам трудно будет заставить уполномоченное лицо изменить её.	Позиция вырабатывается непосредственно в процессе переговоров и вы можете добиться уступок.
Выполнение кем-либо работы в одиночку означает, что данное лицо пользуется авторитетом в своей компании.	Выполнение кем-либо работы в окружении множества помощников означает, что данное лицо имеет высокий статус в своей компании.
Цель - быстро выполнить порученное дело.	Цель - установить продолжительные взаимоотношения.

Управляя и подчиняясь

Индивидуалисты	Коллективисты
Пытаются привести в соответствие личные и организационные цели.	Пытаются интегрировать личность и власть внутри групп.
Используют такие методы как управление по целям, оплата по труду, индивидуальная оценка т.п.	Делают акцент на корпоративном духе, морали сплоченности.
Выделяют и поощряют хороших работников, героев, чемпионов.	Поощряют результаты группового труда и избегают поощрения личностей.
Предоставляют свободу инициативе.	Устанавливают общие цели.

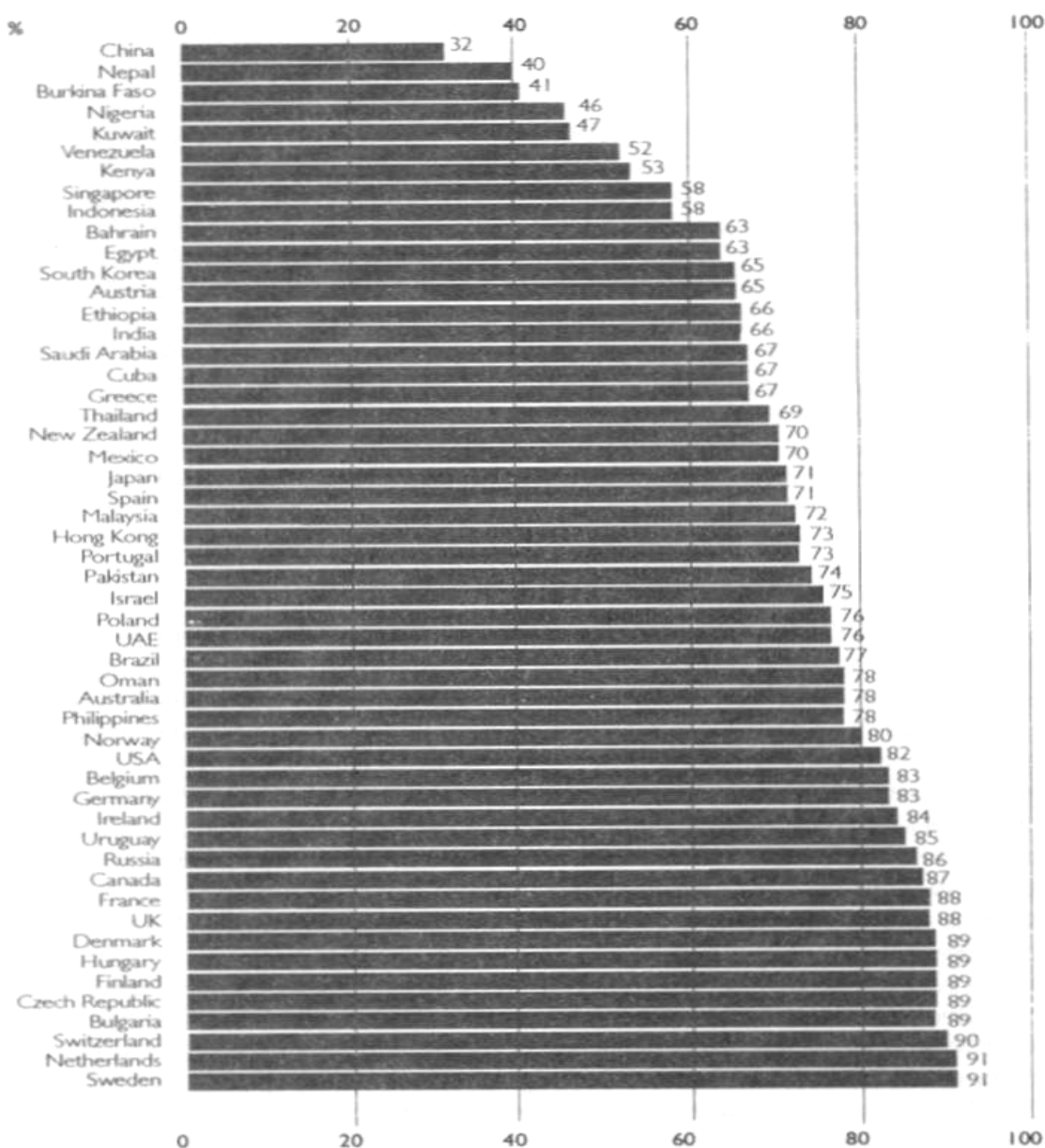
Низко-контекстные и высоко-контекстные культуры.

Case. Покраска дома.

Начальник попросил подчиненного помочь ему в субботу и воскресенье покрасить дом. Подчиненный, которому не очень хочется это делать, обсуждает ситуацию с коллегой.

А) Коллега: «Ты не должен красить его дом, если тебе не хочется это делать. Он твой начальник только на работе. Вне рабочего времени ты ему не подчиняешься».

Б) Подчиненный: «Несмотря на то, что мне хочется этого делать, я всё-таки пойду красить этот дом. Он мой начальник и я не могу игнорировать этот факт».



Практические рекомендации по работе в среде высоко- и низко-контекстных культур.

Различия

Представитель низко-контекстной культуры	Представитель высоко-контекстной культуры
Прямой, точный, целеустремленный, любит выяснять отношения.	Уклончивый, не любит острые ситуации.
Резкий, ясный, с прозрачными намерениями.	Тактичный, неопределенный, труден для понимания.
Последователен и принципиален в отношениях со всеми.	Во взаимоотношениях ориентируется по ситуации и контексту.

Сотрудничество

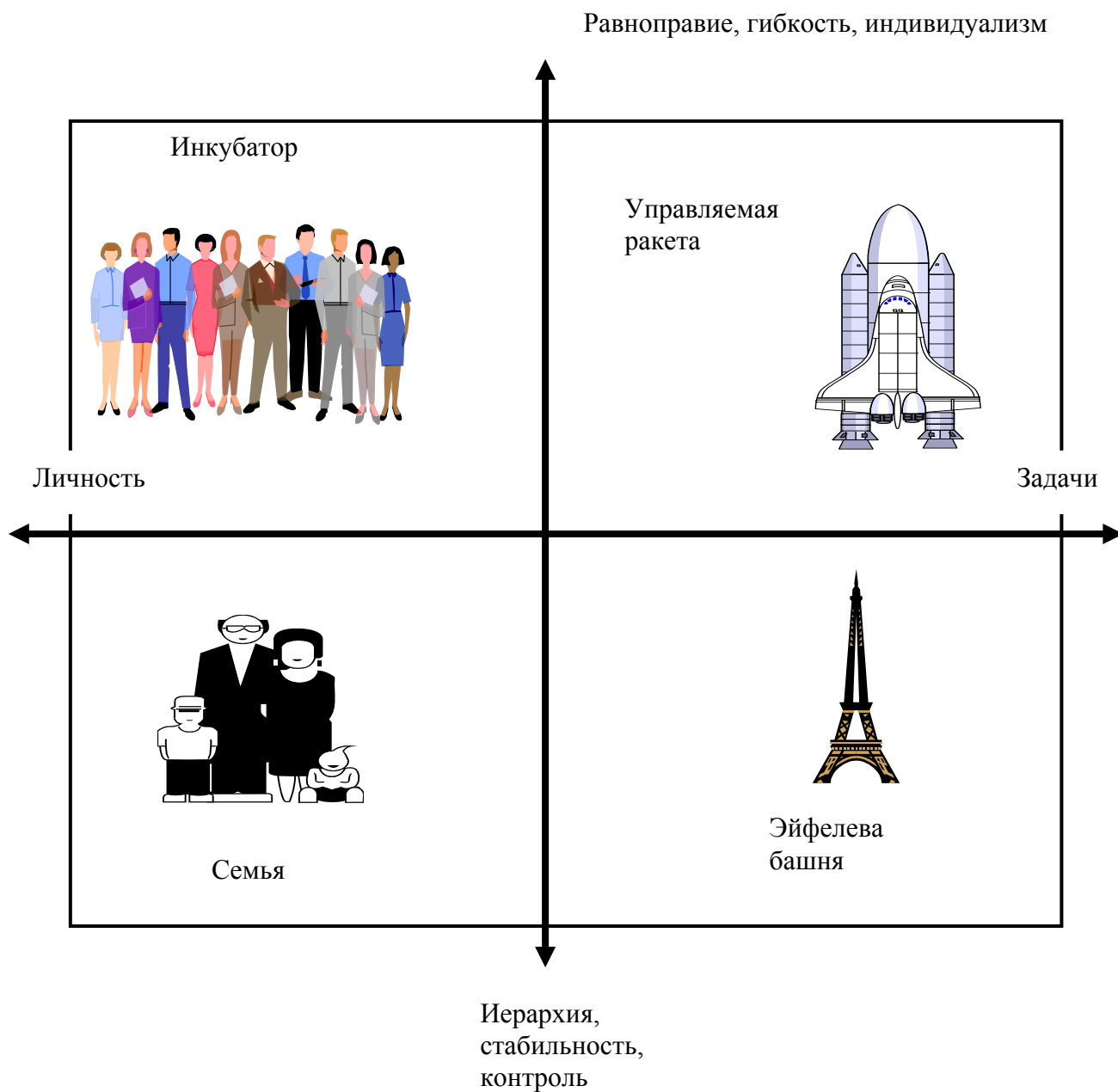
Представитель высоко-контекстной культуры при сотрудничестве с представителями низко-контекстной культуры	Представитель низко-контекстной культуры при сотрудничестве с представителями высоко-контекстной культуры
Старайтесь иметь как можно больше фактической информации об организации, с которой работаете.	Изучайте историю и философию организации, с которой работаете.
Старайтесь реагировать быстро, точно и эффективно.	Резервируйте время и имейте в виду, что существует несколько путей решения одной и той же проблемы.
Структурируйте деловые встречи по времени и обсуждаемым вопросам.	Не загоняйте деловые встречи в строгие рамки.
Не упоминайте о званиях и заслугах партнеров, не имеющих отношения к обсуждаемому предмету.	Проявляйте уважение к званиям и должностям партнеров.

Управляя и подчиняясь

Представители низко-контекстной культуры	Представители высоко-контекстной культуры
Менеджмент это достижение четко поставленных целей с соответствующим вознаграждением.	Менеджмент это постоянно совершенствующийся процесс повышения качества.
Частная жизнь и работа это две	Частная жизнь и работа тесно

<p>разные вещи.</p> <p>Конфликтов не должно быть.</p> <p>Ясные, точные и детальные инструкции способствуют достижению согласия или четкому определению спорных вопросов.</p> <p>Доклад должен начинаться с результатов.</p>	<p>связаны друг с другом.</p> <p>Возможны разные обстоятельства и все они должны быть учтены при принятии решений.</p> <p>Неконкретные инструкции позволяют персоналу интерпретировать их таким образом чтобы выработать собственные подходы к делу.</p> <p>Доклад должен заканчиваться заключительным обзором.</p>
---	---

Типы деловых культур по Тромпенаарсу



Инкубатор

- Эгалитарная, неформальная, с акцентом на развитие личности структура.
- Управление, базирующееся на примате развития и профессионального роста личности.
- Высокая степень делегирования полномочий.
- Вознаграждением является возможность выполнять творческую работу.

Управляемая ракета

- Эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение конкретных задач структура.
- Управление путем стратегического планирования, формулировки миссии, перспективного видения.
- Высокая степень делегирования полномочий.
- Оплата за результаты работы.

Семья

- Иерархичная, ориентированная на личность, неформальная структура.
- Главная ценность – процветание семьи, которое означает и процветание ее членов.
- Одобрение руководителя – одна из важнейших форм поощрения.

Эйфелева башня

- Иерархическая, централизованная структура, ориентированная на решение задач.
- Управление на основе структуры и функциональных обязанностей.
- Плата за реализацию функций.

Элементы различных типов корпоративной культуры

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
- принятие решений	важнее кто делает, чем что делается	на основе обратной связи	каждый принимает решения сам	на основе четких, понятных каждому правил
- обучение	направлено на пользу семьи	ориентировано на проблемы	направлено на самосовершенствование	направлено на приобретение навыков, соответствующих занимаемой должности
- изменения	проводятся, если лидеру это необходимо	осуществляются очень быстро	происходят хаотически	только путем изменения правил
- мотивация	угодить лидеру	достижение конечного результата	достижение того, чего не достиг никто	выполнение долга
- вознаграждение	похвала лидера	оплата по результатам	творческая работа	оплата за выполнение обязанностей
- разрешение конфликтов	основано на мастерстве лидера	все конфликты ничто по сравнению с целью	анализ альтернатив	конфликт является чем-то невозможным

Воздействие культуры на управление организацией

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	высокая	низкая	низкая	высокая
Степень формализации управления	низкая	высокая	низкая	высокая
Объект ориентации	определение ролевых функций	решение определенной задачи	развитие личных способностей	реализация указаний сверху
Некоторые страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юг и Запад Европы, Россия	Северная Европа, Англия	США	Центральная Европа, Германия

Типы культур по Хофстиду.

Модель включает в себя следующие характеристики культуры:

- дистанция власти,
- коллективизм – индивидуализм,
- женственность – мужественность,
- избегание неопределенности.

Дистанция власти.

Дистанция власти (от малой - до большой) - степень, в которой люди, не имеющие власти, или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно.

Case. Карл XIV.

В 1809 году парламент Швеции низложил короля Густава IV за слабое правление и неожиданно пригласил наполеоновского генерала Жана Баптиста Бернадотта стать королем Швеции. Тот согласился и стал королем Карлом XIV, потомки которого правят Швецией и по сей день. Во время коронации новый король должен был выступить с речью в парламенте. Бернадотт выступал на шведском языке. Однако его язык был так плох, что члены парламента осмеяли речь Бернадотта. Во Франции никто и никогда не позволил бы ни себе, ни другому смеяться над королем. Поэтому Бернадотт так обиделся, что никогда больше не говорил на шведском языке.

Индекс дистанции власти (ИДВ) для 50 стран и 3 регионов

№	Страна или регион	ИДВ	№	Страна или регион	ИДВ
1	Малайзия	104	27/28	Южная Корея	60
2/3	Гватемала	95	29/30	Иран	58
2/3	Панама	95	29/30	Тайвань	58
4	Филиппины	94	31	Испания	57
5/6	Мексика	81	32	Пакистан	55
5/6	Венесуэла	81	33	Япония	54
7	Арабские страны	80	34	Италия	50
8/9	Эквадор	78	35/36	Аргентина	49
8/9	Индонезия	78	35/36	Южная Африка	49
10/11	Индия	77	37	Ямайка	45
10/11	Западная Африка	77	38	США	40
12	Югославия	76	39	Канада	39
13	Сингапур	74	40	Нидерланды	38
14	Бразилия	69	41	Австралия	36
15/16	Франция	68	42/44	Коста-Рика	35
15/16	Гонконг	68	42/44	Германия	35
17	Колумбия	67	42/44	Великобритания	35
18/19	Сальвадор	66	45	Швейцария	34
18/19	Турция	66	46	Финляндия	33
20	Бельгия	65	47/48	Норвегия	31
21/23	Восточная Африка	64	47/48	Швеция	31
21/23	Перу	64	49	Ирландия	28
21/23	Таиланд	64	50	Новая Зеландия	22
24/25	Чили	63	51	Дания	18
24/25	Португалия	63	52	Израиль	13
26	Уругвай	61	53	Австрия	11
27/28	Греция	60			

Основные различия между малой и большой дистанцией власти (общие ценности, семья, школа, работа).

Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
<p>Разница между людьми должна быть минимизирована.</p> <p>Должна быть и в некоторой степени существует на самом деле взаимозависимость между людьми, обладающими и не обладающими властью.</p> <p>Родители смотрят на детей как на равных.</p> <p>Дети смотрят на родителей как на равных.</p> <p>Учителя поощряют инициативу учеников на уроках.</p> <p>Студенты воспринимают преподавателей как более опытных коллег.</p> <p>Более образованные люди более адекватно воспринимают мир, чем менее образованные.</p> <p>Иерархия в организации означает неравенство ролей, установленное для удобства.</p> <p>Децентрализация.</p> <p>Относительно небольшая разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации.</p> <p>Подчиненные ждут от начальника не указаний, а консультаций.</p> <p>Идеальный начальник – находчивый демократ.</p> <p>Привилегии и символы, подчеркивающие высокий статус, воспринимаются неодобрительно.</p>	<p>Разница между людьми нормальна и поощряема.</p> <p>Люди, не обладающие властью, должны зависеть от людей, обладающих властью.</p> <p>Родители учат детей безусловному послушанию.</p> <p>Дети слушаются родителей.</p> <p>Предполагается, что инициатива в классе полностью принадлежит учителю.</p> <p>Преподаватели это УЧИТЕЛЯ, которые передают персональную мудрость.</p> <p>Люди придерживаются примерно одного итого же взгляда на мир, независимо от образования.</p> <p>Иерархия в организации означает объективную разницу между высшими и низшими.</p> <p>Централизация.</p> <p>Очень большая разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации.</p> <p>Подчиненные ждут от начальника строгих указаний.</p> <p>Идеальный начальник – великодушный автократ («строгий, но справедливый отец»)</p> <p>Привилегии и символы, подчеркивающие высокий статус менеджеров, считаются справедливыми.</p>

Основные различия между малой и большой дистанцией власти (политика и идеология).

Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
<p>Использование власти должно быть определено законом, который определяет что можно и что нельзя.</p> <p>Мастерство, богатство, власть положение в обществе необязательно должны быть связаны друг с другом.</p> <p>Развитый средний класс.</p> <p>Все имеют одинаковые права на деле.</p> <p>Люди, имеющие власть, не подчеркивают это.</p> <p>Власть основана на занимаемой должности, опыте и возможности поощрять.</p> <p>Изменение политической системы происходит путем изменения законов (эволюция).</p> <p>Использование злоупотреблений властью во внутренней политике случается редко.</p> <p>Демократическое правительство, избираемое большинством.</p> <p>Политический спектр включает сильные центристские партии и относительно слабые партии правого и левого толка.</p> <p>Относительно небольшая разница в доходах, уменьшаемая налоговой системой.</p> <p>Преобладающие в обществе религия и философия подчеркивают равенство.</p> <p>Преобладающая политическая идеология подчеркивает распределение власти в обществе.</p>	<p>Мнения преобладают над правом: те, у кого власть, определяют что хорошо и что плохо.</p> <p>Мастерство, богатство, власть положение в обществе тесно связаны друг с другом.</p> <p>Неразвитый средний класс.</p> <p>Те, у кого больше власти, фактически, имеют и больше прав.</p> <p>Люди, имеющие власть, стремятся выглядеть как можно более значительными.</p> <p>Власть основана семейных или дружеских связях, харизме или способности применить силу.</p> <p>Изменение политической системы происходит путем замены людей, стоящих у власти (революция).</p> <p>Внутренние политические конфликты часто приводят к злоупотреблению властью.</p> <p>Автократическое или олигархическое правительство, основанное на кооптации.</p> <p>Политический спектр включает слабые центристские партии и сильные партии правого и левого толка.</p> <p>Большая разница в доходах, увеличиваемая налоговой системой.</p> <p>Преобладающие в обществе религия и философия подчеркивают иерархию и разделение.</p> <p>Преобладающая политическая идеология подчеркивает концентрацию власти и борьбу за власть.</p>

Коллективизм – индивидуализм.

Индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидами незначительная: предполагается, что, в первую очередь, каждый заботится о себе и своей семье.

Коллективизм характеризует общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплоченных группах. Эти группы заботятся и оберегают своих членов на протяжении всей жизни, в обмен на безоговорочную лояльность;

Case. Сотрудничество шведов с Саудовской Аравией.

Небольшая шведская фирма, работающая в сфере высоких технологий, с помощью одного из шведских бизнесменов, работающего на Востоке, установила контакт с такого же рода предприятием в Саудовской Аравии, выполняющей большой правительственный заказ. Это предприятие было основано двумя братьями в возрасте немногим более 30 лет, получившими хорошее образование в британских университетах. Для участия в выполнении работ по правительственному заказу шведская фирма послала в Эр-Рияд одного из своих инженеров по фамилии Йоханнсен. В течение двух лет Йоханнсен приезжал к арабским коллегам 6 раз, и между фирмами установились очень хорошие отношения. Все встречи Йоханнсена с братьями – владельцами предприятия проходили в присутствии того шведского бизнесмена, который помог установить первый контакт. Это беспокоило Йоханнсена и его начальство, так как они боялись, что этот бизнесмен может работать на конкурентов. Но арабы настаивали на его присутствии, поэтому ничего нельзя было сделать. На встречах обсуждались не столько деловые вопросы, сколько самые широкие темы включая искусство.

Когда бизнес стал не очень прибыльным, руководство шведской фирмы стало сомневаться в необходимости продолжения сотрудничества, тем более, что поездки Йоханнсена в Саудовскую Аравию обходились достаточно дорого. Внезапно из Эр-Рияда пришла телеграмма, приглашающая Йоханнсена срочно приехать для подписания нового многомиллионного контракта. Приехав, он обнаружил, что его шведский коллега на этот раз отсутствует, однако отношение арабов было весьма дружественное, и договор был подписан.

Через несколько месяцев шведская фирма открыла новое подразделение, и Йоханнсен был назначен его директором. В результате он отошел от работы с арабами, а вместо него на эту работу был назначен другой сотрудник. Это был инженер с большим опытом международной работы, и Йоханнсен лично приехал с ним в Саудовскую Аравию и представил его владельцам арабской фирмы. Через неделю после возвращения Йоханнсена из Эр-Рияда оттуда пришла телеграмма о том, что арабы аннулируют договор по совершенно незначительным причинам. Руководство фирмы обратилось за помощью к Йоханнсону. Тот поехал в

Эр-Рияд и быстро всё уладил, потому что арабы поняли, что он является полномочным представителем фирмы. Вследствие этого руководству шведской фирмы пришлось так изменить структуру предприятия, чтобы Йоханнсен одновременно был директором нового подразделения и отвечал за работу с арабскими партнерами, хотя это были две совершенно разные сферы деятельности.

Индекс индивидуализма (ИИ) для 50 стран и 3 регионов

№	Страна или регион	ИИ	№	Страна или регион	ИИ
1	США	91	28	Турция	37
2	Австралия	90	29	Уругвай	36
3	Великобритания	89	30	Греция	35
4/5	Канада	80	31	Филиппины	32
4/5	Нидерланды	80	32	Мексика	30
6	Новая Зеландия	79	33/35	Восточная Африка	27
7	Италия	76	33/35	Югославия	27
8	Бельгия	75	33/35	Португалия	27
9	Дания	74	36	Малайзия	26
10/11	Швеция	71	37	Гонконг	25
10/11	Франция	71	38	Чили	23
12	Ирландия	70	39/41	Западная Африка	20
13	Норвегия	69	39/41	Сингапур	20
14	Швейцария	68	39/41	Таиланд	20
15	Германия	67	42	Сальвадор	19
16	Южная Африка	65	43	Южная Корея	18
17	Финляндия	63	44	Тайвань	17
18	Австрия	55	45	Перу	16
19	Израиль	54	46	Коста-Рика	15
20	Испания	51	47/48	Пакистан	14
21	Индия	48	47/48	Индонезия	14
22/23	Япония	46	49	Колумбия	13
22/23	Аргентина	46	50	Венесуэла	12
24	Иран	41	51	Панама	11
25	Ямайка	39	52	Эквадор	8
26/27	Бразилия	38	53	Гватемала	6
26/27	Арабские страны	38			

Основные различия между индивидуализмом и коллективизмом (общие ценности, семья, школа, работа).

Коллективизм	Индивидуализм
<p>Люди рождаются и живут в больших семьях, которые их поддерживают в течение всей жизни и они обязаны делать то же самое по отношению к семьям.</p> <p>Каждый человек идентифицируется по принадлежности к той или иной социальной группе.</p> <p>Дети обучают думать и говорить в терминах «Мы».</p> <p>Всегда следует стремиться к гармонии отношений и избежанию прямой конфронтации.</p> <p>Высоко-контекстные коммуникации.</p> <p>Совершать дурные поступки стыдно и ведет к потере уважения со стороны группы.</p> <p>Цель обучения – конкретные знания.</p> <p>Диплом открывает путь в «высший свет».</p> <p>Отношения начальник- подчиненный воспринимаются в моральных терминах, как в семье.</p> <p>Принятие и реализация решений производятся с учетом мнений членов группы.</p> <p>Менеджмент осуществляется в группах.</p> <p>Отношения прежде всего.</p>	<p>Каждый заботится и отвечает только сам за себя и за самых близких людей.</p> <p>Каждый человек идентифицируется как отдельная личность.</p> <p>Дети обучают думать и говорить в терминах «Я».</p> <p>Прямое высказывание собственного мнения в любой ситуации – признак честного человека.</p> <p>Низко-контекстные коммуникации</p> <p>Дурные поступки подлежат наказанию и ведут к потере самоуважения.</p> <p>Цель обучения – научиться учиться.</p> <p>Диплом повышает самоуважение и материальный достаток.</p> <p>Отношения начальник- подчиненный это договор направленный на достижение взаимной выгоды.</p> <p>Принятие и реализация решений основаны на нормативах и профессионализме.</p> <p>Менеджмент личности.</p> <p>Дело прежде всего.</p>

Основные различия между индивидуализмом и коллективизмом (политика и идеология).

Коллективизм	Индивидуализм
<p>Коллективные интересы преобладают над индивидуальными.</p> <p>Частная жизнь подчинена интересам группы.</p> <p>Мнение человека зависит от мнения группы.</p> <p>Законы и права зависят от того, к какой группе принадлежит человек.</p> <p>Низкий валовой национальный продукт.</p> <p>Преобладающая роль государства в экономике.</p> <p>Экономика базируется на коллективных интересах.</p> <p>Политическая власть осуществляется в интересах групп.</p> <p>Пресса контролируется государством.</p> <p>Заимствованные экономические теории чаще всего бесполезны, потому что не могут сочетать частные и коллективные интересы.</p> <p>Идеология равенства преобладает над идеологией личной свободы.</p> <p>Гармония и консенсус являются конечными целями общества.</p>	<p>Индивидуальные интересы преобладают над коллективными.</p> <p>Каждый имеет право на частную жизнь.</p> <p>Каждый имеет право на собственное мнение.</p> <p>Законы и права одинаковы для всех.</p> <p>Высокий валовой национальный продукт.</p> <p>Ограничена роль государства в экономике.</p> <p>Экономика базируется на частных интересах.</p> <p>Политическая власть осуществляется в интересах избирателей.</p> <p>Пресса свободна.</p> <p>Местные экономические теории базируются на достижении экономических интересов личности.</p> <p>Идеология личной свободы преобладает над идеологией равенства.</p> <p>Самореализация каждого является конечной целью.</p>

Женственность – мужественность.

Мужественность – характерная черта общества, в котором половые роли мужчин и женщин четко разделены, т.е. мужчины жестки, агрессивны, сфокусированы на материальный успех и победу во внешней среде, а женщины скромны, нежны и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье. Женственность – характерная черта общества, в котором различие половых ролей несущественно, т.е. и мужчины, и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни;

Case. Трудоустройство.

Один молодой голландский инженер решил устроиться на работу в американскую компанию, работающую во Фландрии. Он с отличием окончил хороший университет, имел трехлетний стаж работы в очень известной голландской фирме, активно участвовал в общественной жизни.

Инженер послал в американскую компанию короткое резюме и был приглашен на интервью. На интервью он вёл себя вежливо и скромно, как, по его мнению, должен вести себя всякий соискатель, и ожидал, что ему будут задавать вопросы, которые должны выяснить уровень его квалификации. К его удивлению, американский менеджер задал ему очень мало вопросов, по поводу его квалификации. Вместо этого он задавал частные производственные вопросы, используя английские специальные термины, которых голландский инженер не знал и, соответственно, не мог понять смысл вопросов. Это были вопросы, которые он мог освоить в течение пары недель, если бы его приняли на работу.

Через полчаса после весьма неприятной беседы американский менеджер сказал: «Извините, но Вы нам не подходите».

Индекс мужественности (ИМ) для 50 стран и 3 регионов

№	Страна или регион	ИМ	№	Страна или регион	ИМ
1	Япония	95	28	Сингапур	48
2	Австрия	79	29	Израиль	47
3	Венесуэла	73	30/31	Индонезия	46
4/5	Италия	70	30/31	Западная Африка	46
4/5	Швейцария	70	32/33	Турция	45
6	Мексика	69	32/33	Тайвань	45
7/8	Ирландия	68	34	Панама	44
7/8	Ямайка	68	35/36	Иран	43
9/10	Великобритания	66	35/36	Франция	43
9/10	Германия	66	37/38	Испания	42
11/12	Филиппины	64	37/38	Перу	42
11/12	Колумбия	64	39	Восточная Африка	41
13/14	Южная Африка	63	40	Сальвадор	40
13/14	Эквадор	63	41	Южная Корея	39
15	США	62	42	Уругвай	38
16	Австралия	61	43	Гватемала	37
17	Новая Зеландия	58	44	Таиланд	34
18/19	Греция	57	45	Португалия	31
18/19	Гонконг	57	46	Чили	28
20/21	Аргентина	56	47	Финляндия	26
20/21	Индия	56	48/49	Югославия	21
22	Бельгия	54	48/49	Коста-Рика	21
23	Арабские страны	53	50	Дания	16
24	Канада	52	51	Нидерланды	14
25/26	Малайзия	50	52	Норвегия	8
25/26	Пакистан	50	53	Швеция	5
27	Бразилия	49			

Основные различия между мужественностью и женственностью (общие ценности, семья, школа, работа).

Женственность	Мужественность
<p>Преобладающей ценностью общества является забот о других людях.</p> <p>Важными являются теплые отношения между людьми.</p> <p>Предполагается, что люди должны быть скромными.</p> <p>И мужчины и женщины могут быть нежными, заботящимися о хороших отношениях.</p> <p>В семье и отец и мать заботятся как о материальном благополучии, так и об атмосфере в семье.</p> <p>И мальчики и девочки могут плакать и не должны драться.</p> <p>Симпатии на стороне слабых.</p> <p>Нормальным считается средний студент.</p> <p>Неуспешность в школе не является важным делом.</p> <p>Учителя должны быть дружелюбными.</p> <p>Юноши и девушки изучают одни и те же предметы.</p> <p>Работать, чтобы жить.</p> <p>Менеджеры интуитивны и стремятся к консенсусу.</p> <p>Акценты на равноправии, солидарности и хорошей рабочей атмосфере.</p> <p>Конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.</p>	<p>Преобладающими ценностями общества являются прогресс и материальный успех.</p> <p>Важными являются деньги и вещи.</p> <p>Предполагается, что люди должны быть напористыми, амбициозными и грубыми.</p> <p>Только женщины могут быть нежными, заботящимися о хороших отношениях.</p> <p>В семье отец заботится о материальном благополучии, а мать об атмосфере в семье.</p> <p>Плачут только девчонки. Мальчишки должны уметь «давать сдачи».</p> <p>Симпатии на стороне сильных.</p> <p>Нормальным считается лучший студент.</p> <p>Неуспешность в школе является катастрофой.</p> <p>Учителя должны быть знать всё.</p> <p>Юноши и девушки изучают разные же предметы.</p> <p>Жить, чтобы работать.</p> <p>Менеджеры решительны и напористы.</p> <p>Акценты уг справедливости, конкуренции между коллегами и результатах работы.</p> <p>Конфликты разрешаются путем борьбы.</p>

Основные различия между мужественностью и женственностью (политика, идеология).

Женственность	Мужественность
<p>Социальный идеал – благотворительность. Следует помогать нуждающимся. «Разрешающее» общество. Медленно и понемногу. Высший приоритет – сохранение окружающей среды. Правительство тратит много денег на поддержание бедных стран. Правительство тратит мало денег на вооружения. Международные конфликты должны разрешаться путем переговоров и компромиссов. Много женщин на выборных постах. Религия подчеркивает равенство полов. Освобождение женщин означает, что мужчины и женщины должны иметь одинаковые права и ответственность и дома, и на работе.</p>	<p>Социальный идеал – эффективный труд. Следует поддерживать успешных. «Корректирующее» общество. Быстро и много. Высший приоритет – поддержание экономического роста. Правительство тратит мало денег на поддержание бедных стран. Правительство тратит много денег на вооружения. Международные конфликты должны разрешаться путем демонстрации и применения силы. Мало женщин на выборных постах. Религия подчеркивает неравенство полов. Освобождение женщин означает, что женщинам может быть позволено занимать должности, которые до этого занимали только мужчины.</p>

Избежание неопределенности.

Избежание неопределенности (от слабого - к сильному) – степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди, принадлежащие к данному обществу, перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами.

Case. Кино на военной базе.

А 1960гг. А.Сордж, известный немецкий организационный социолог, служил в западногерманской армии. Выходные он проводил дома. Недалеко от его дома располагались части британской армии. Сорджу очень нравились звуковые фильмы, которые демонстрировались в британском лагере. Он подошел к британскому часовому и спросил, может ли он, как солдат германской армии, посмотреть фильм. Часовой направил его к начальнику караула, тот позвонил дежурному по лагерю, поговорил с ним и выписал Сорджу пропуск.

Он пользовался этим пропуском много раз, при этом предъявлял его вместе с удостоверением солдата германской армии. После демобилизации он снова пришел в британский лагерь и спросил часового, может ли он, как гражданское лицо, посещать фильмы. Часовой посмотрел пропуск и сказал, что да, так как это пропуск выдан лично ему.

Индекс избежания неопределенности (ИИН) для 50 стран и 3 регионов

№	Страна или регион	ИИН	№	Страна или регион	ИИН
1	Греция	112	28	Эквадор	67
2	Португалия	104	29	Германия	65
3	Гватемала	101	30	Таиланд	64
4	Уругвай	100	31/32	Иран	59
5/6	Бельгия	94	31/32	Финляндия	59
5/6	Сальвадор	94	33	Швейцария	58
7	Япония	92	34	Западная Африка	54
8	Югославия	88	35	Нидерланды	53
9	Перу	87	36	Восточная Африка	52
10/15	Франция	86	37	Австралия	51
10/15	Чили	86	38	Норвегия	50
10/15	Испания	86	39/40	Южная Африка	49
10/15	Коста-Рика	86	39/40	Новая Зеландия	49
10/15	Панама	86	41/42	Индонезия	48
10/15	Аргентина	86	41/42	Канада	48
16/17	Турция	85	43	США	46
16/17	Южная Корея	85	44	Филиппины	44
18	Мексика	82	45	Индия	40
19	Израиль	81	46	Малайзия	36
20	Колумбия	80	47/48	Великобритания	35
21/22	Венесуэла	76	47/48	Ирландия	35
21/22	Бразилия	76	49/50	Гонконг	29
23	Италия	75	49/50	Швеция	29
24/25	Пакистан	70	51	Дания	23
25/26	Австрия	70	52	Ямайка	13
26	Тайвань	69	53	Сингапур	8
27	Арабские страны	68			

Основные различия между слабым и сильны избеганием неопределенности (общие ценности, семья, школа, работа).

Слабое	Сильное
<p>Неопределённость это обычная черта нашей жизни и каждый день нужно воспринимать таким, как он есть.</p> <p>Незначительные стрессы, довольство жизнью.</p> <p>Нельзя демонстрировать агрессию и эмоции.</p> <p>Спокойное отношение к неопределенным ситуациям и риску.</p> <p>Мягкие правила для детей относительно того, что запрещено.</p> <p>Что неизвестно, то интересно.</p> <p>Студенты настроены на свободное обсуждение изучаемых предметов.</p> <p>Учитель может сказать: «Я не знаю».</p> <p>Количество законов и правил должно быть не больше, чем крайне необходимо.</p> <p>Время – рамки, в которых мы живем.</p> <p>Иногда приятно ничего не делать.</p> <p>Точности и пунктуальности следует учиться.</p> <p>Терпимость к непохожему поведению к новым идеям.</p> <p>Мотивация к достижениям.</p>	<p>Неопределенность это угроза, с которой нужно бороться.</p> <p>Высокие стрессы, постоянное чувство беспокойства.</p> <p>Агрессия и эмоции, выраженные в соответствующей форме и в соответствующее время, помогают разрядиться.</p> <p>Страх перед неопределенными ситуациями и риском.</p> <p>Строгие правила для детей относительно того, что запрещено.</p> <p>Что неизвестно, то опасно.</p> <p>Студенты настроены на структурированное обучение и правильные ответы.</p> <p>Предполагается, что учитель знает ответы на все вопросы.</p> <p>Эмоциональная потребность в правилах, даже если они не работают.</p> <p>Время – деньги.</p> <p>Эмоциональная потребность всегда быть занятым, много работать.</p> <p>Точность и пунктуальность приходят сами по себе.</p> <p>Сопrotивление новому и незнакомому.</p> <p>Мотивация к безопасности.</p>

Основные различия между слабым и сильны избеганием неопределенности (политика и идеология).

Слабое	Сильное
<p>Небольшое количество законов, регулирующих самые общие вопросы. Если правила не работают, они должны быть изменены.</p> <p>Граждане могут не соглашаться с властью. Граждане имеют право протестовать.</p> <p>Люди положительно относятся к правительственным учреждениям.</p> <p>Правительственные организации сотрудничают с политическим партиями. Терпимость, скромность. Позитивное отношение к молодежи. Регионализм, интернационализм, попытки интеграции с меньшинством. Вера в здравый смысл. Много медсестер, мало докторов. Точка зрения одной группы людей не навязывается другим. Никто не может быть наказан за свою веру.</p> <p>В философии и естественных науках тенденции к релятивизму и эмпиризму. Научные оппоненты могут быть личными друзьями.</p>	<p>Много законов, детально регулирующих все вопросы.</p> <p>Если правила не работают, значит виноваты люди и их нужно наказать.</p> <p>Граждане беспрекословно подчиняются власти. Протестующие должны быть репрессированы. Люди отрицательно относятся к правительственным учреждениям.</p> <p>Правительственные организации отрицательно относятся к политическим партиям. Консерватизм, экстремизм. Негативное отношение к молодежи. Национализм, ксенофобия, репрессии по отношению к меньшинству.</p> <p>Вера в экспертов и специалистов. Мало медсестер, много докторов. «На свете есть только одна правда, и именно мы ею владеем». Религиозный, политический, идеологический фундаментализм и нетерпимость.</p> <p>В философии и естественных науках тенденции к фундаментальным теориям, объясняющим всё. Научные оппоненты не могут быть личными друзьями.</p>

№	Индексы	РОССИЯ	США
		(данные 2003 года)	
1	Индивидуализм/Коллективизм	39	91
2	Мужественность/Женственность	47	62
3	Избежание неопределенности	40	46
4	Дистанция власти	35	40

Практическое использование результатов Хофстида.



Франция

№	Индексы	(данные 2003 года)	данные Хофстида
1	Индивидуализм/Коллективизм	58	71
2	Мужественность/Женственность	17	43
3	Избежание неопределенности	56	86
4	Дистанция власти	68	68

Кейсы

1. Согласны ли Вы со следующими утверждениями:

А. Существуют действия, знаки и жесты, значение которых одинаково во всем мире.

В. Если иностранец приехал на переговоры в Россию, пусть подстраивается под наши традиции и обычаи.

С. Все люди любят комплименты, и особенно женщины. Надо только знать, как их правильно делать.

2. В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики, развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

В ответ хозяин дома объяснил, что на Востоке свастика с древнейших времен считается символом счастья и процветания. Именно это хозяин имел в виду, когда перед приходом гостей развесил знаки свастики по всему дому.

В чем состояли кросскультурные ошибки хозяина и гостя? Как бы Вы поступили на месте руководителя советской делегации, если бы, как и он, не знали древнего значения символа свастики?

3. Два человека спорят. Один из них утверждает: «Если все люди свободны и поставлены в изначально равные условия, каждый будет заботиться о себе. И все будут знать, что работают на себя. А, если каждый будет работать на себя с полной выкладкой, все будут жить хорошо. (Индивидуализм).

Другой возражает: «Нельзя закрывать глаза на обездоленных людей. Многие не виноваты, что не могут найти себе работу и «место под солнцем» в нынешних условиях. Если мы помогать ближнему, всем будем лучше. Важно, чтобы все жили хорошо, даже если это ограничит свободу и самореализацию для кого-то из «новых русских»». (Коллективизм).

Кто прав, по Вашему мнению? Почему Вы так думаете

Отвечая на этот и последующие вопросы, пожалуйста, помните, что не существует плохих или хороших культур. Культуры бывают разные.

4. Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог:

ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди. Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Агентство по рекрутменту уже предложило мне молодого кандидата. Он неудовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки - он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30%.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника. Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров.

Чью позицию Вы поддержали бы? Прокомментируйте Ваш ответ. (ГД - деловая культура с преобладанием женственности, ФД - деловая культура с преобладанием мужественности).

5. По окончании института Юрий Смирнов решил устроиться на работу в московское отделение франко-голландской консультационной фирмы. На собеседовании (беседа была на английском языке) между представителем компании (Пр) и Юрием (Ю) состоялся следующий диалог:

Пр: Какой университет Вы закончили и когда?

Ю: Я закончил правовой факультет МГИМО.

Пр (просматривая папку с документами): Да, я вижу копию Вашего диплома. А где вкладыш в Ваш диплом?

Ю: Я не думал, что он понадобится. Вы знаете, что МГИМО считается одним из самых престижных учебных заведений нашей страны.

Пр: Я это знаю. Но не могли бы Вы принести Ваш вкладыш?

Выйдя из комнаты, где проводилось собеседование, Юрий подумал: «Интересно, из какой страны этот зануда. По акценту и виду не очень ясно. Голландец или француз? Какое из предположений Юрия наиболее вероятно? Прокомментируйте свой ответ.

6. Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным товарищем Владимиром на 10 мин раньше условленного 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 разговаривает 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 Александра, тот выглядел обиженным и не старался этого скрыть. 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."

Как Вы считаете, имел ли Александр основания для обиды?

Прокомментируйте свой ответ.

К кому типу деловой культуры (по отношению ко времени) принадлежит, по Вашему мнению, Владимир?

7. Скотт, влиятельный предприниматель, выработал план по модернизации станкостроения на Украине. Данная отрасль вполне могла бы встать на ноги, если к уже существующему оборудованию прибавить средства, предназначенные для разработки современного машиностроительного оборудования. Помогая Украине, Скотт рассчитывал получить внушительный доход.

Скотт работал с командой из Нью-Йорка, чтобы была необходима поддержка в претенциозном предприятии. Скотт совершил предварительный визит на Украину, чтобы прозондировать там почву в правительственных кругах, выявить чиновников, которые имеют не только достаточное представление о станкостроении, но и желание модернизировать эту отрасль промышленности. Таких людей Скотт нашел на средних ступенях власти. Предварительные переговоры прошли хорошо. Скотт вернулся в Нью-Йорк со списком имен официальных лиц, занимающихся проблемами данной отрасли, с которыми он успел уже переговорить. Там он получил разрешение от своих партнеров вести официальные переговоры. Немало времени и денег было потрачено, чтобы убедить специалистов по станкостроению в Правительстве Украины в том, что проект очень выгоден. Несмотря на многообещающий прием официальными лицами Украины, спустя два года упорной работы и значительных денежных затрат, оказалось, что Скотт и его команда ни на йоту не продвинулись к подписанию заветного контракта.

Что произошло?

Что теперь делать Скотту?

Как избежать подобной ситуации в будущем?

8. Профессор и детская коляска

Крепкий техасец, профессор немецкого языка, запланировал творческий отпуск для командировки в Германию. Он был в восторге оттого, что ему представился шанс провести исследовательскую работу в Германии, и тот факт, что он окажется один в незнакомой стране совсем не интересовал его. По прибытию в Германию, профессор сблизился с группой людей, в основном учителями и чиновниками, которые, по его мнению, могли помочь ему в исследовании культурных традиций, характеризующих немцев. Казалось, мало кого интересовал его проект. С каждым днем он терял энтузиазм.

Через несколько месяцев безуспешных попыток запустить свой проект, он начал винить других людей за холодное отношение, и более того за обструкционизм. Ему казалось, что люди, с которыми он разговаривал, пытались принизить его усилия, так как он был американец. Совсем скоро он стал считать всех немцев источником своих бед. Враждебность росла день за днем. Ел он обычно один, затем возвращался в свой кабинет и размышлял

над своими неудачами. Что он скажет университетским коллегам когда вернется в Техас? Как он оправдается перед деканом?

Переломный момент наступил однажды днем несколько месяцев спустя. Он шел по улице, неся в руке громоздкий портфель, когда одна немка-домохозяйка нечаянно преградила ему дорогу детской коляской. Еще один немец на его пути! Это привело его в ярость, и он замахнулся на женщину портфелем. Эта реакция настолько обессилила его, что, боясь нанести кому-либо физические увечья, он заперся в своем номере и не выходил от туда до конца командировки, почти шесть месяцев.

Проанализируйте, пожалуйста, описанную ситуацию с позиций межкультурного менеджмента. Дайте рекомендации о том, как можно избежать подобных ситуаций.

9. Этическая дилемма

В картонной коробке на углу стола лежат фотографии и другие личные вещи, который Джон заберет с собой после 16 лет работы в компании. Он перебирает в памяти богатые воспоминания о работе в фирме, и на его лице играет улыбка. Подобно многим компаниям сегодня, компания Lovercraft Importers подверглась сокращению, и многие старые работники должны уйти. После двух лет ожидания своей очереди Джон рад, что пришел конец его ожиданиям. Он готов начать новую деятельность, которая обновит его страсть к работе.

Он берет документ от Jiang Silk Inc., китайской экспортной компании, и быстро пробегает глазами знакомое ему содержание бумаги. Этот документ представляет результат шести месяцев переговоров по проекту, которым Джон руководил лично, и которые, в конце концов, привели Lovercraft к заключению крупного контракта. Он гордится хорошо выполненной работой и, кроме того, с удовольствием вспоминает иностранных друзей, которых он приобрел в процессе переговоров.

И тут он обнаруживает, что окончательный текст контракта, полностью составленный, в котором не хватает только его подписи и подписи руководителя партнеров, содержит некую значительную ошибку. Несмотря на стремление обеспечить ясные и точные коммуникации между двумя предприятиями, соглашение, составленное компанией Jiang Silk Inc., содержит ошибку перевода, которая будет стоить китайской компании тысячи долларов. Джон знает, что если он покажет это расхождение своему начальнику, тот все равно велит подписать контракт, так как его компания не может допустить задержки. Джон измотан этой бесплодной деятельностью. Он знает, что все, что он должен сделать — это поставить свое имя, взять свою коробку и направиться к двери, и все эта суэта останется позади. Джон чувствует себя на распутье.

Как бы поступили вы?

10. Новый мир

Лу вышел из самолета и стоял возле выхода из Международного аэропорта Атланты. Было 8:55 вечера — время прибытия, которое Лу сообщал своему дяде в письме. Это был первый приезд Лу в США. Он продолжал ждать, когда придет его дядя и заберет его. Лу окончил Пекинский университет в Китае и получил степень магистра в менеджменте. Проработав два года преподавателем университета, он понял, что для его профессионального развития было бы полезно дополнительно поучиться за границей. К счастью, у Лу был дядя, который уже 40 лет жил в Америке. Благодаря поддержке дяди Лу был принят в университет, расположенный в городе, где жил его дядя.

Прошло около часа, а дядя все не приходил. Лу стал сомневаться, что дядя получил его письмо. В конце концов он решил позвонить. К его удивлению, дядя сказал ему по телефону, что он устроил Лу в китайский ресторан и также договорился о жилье. Дядя Лу велел ему идти прямо в ресторан.

Лу был озадачен. Он был единственным племянником своего дяди. Согласно китайским традициям, он был бы тепло принят в доме дяди, в честь его первого дня в новой стране следовало бы устроить большой банкет. Глядя на два больших чемодана, он почувствовал себя одиноким и беспомощным. Он не мог представить, как он с этими двумя чемоданами будет искать ресторан в большом городе, который был для него абсолютно новым и неизвестным.

Тремя неделями позже Лу уже был очень занят, работая официантом в ресторане. В новом городе он нашел друзей. Одним из них был Том, аспирант той же бизнес-школы, в которой Лу вскоре собирался начать обучение. Оба работали в одном ресторане. В тот день в ресторан пришло несколько профессоров бизнес-школы. Когда Лу ~ быстро подошел, к ним, один из профессоров наклонился к нему и вежливо сказал: «Если вы не возражаете, я бы хотел, чтобы нас обслужил мой сын Том». Том подошел, улыбаясь. Лу слышал, как профессор гордо представил Тома своим друзьям, и позже видел, что, уходя, они оставили на столе чаевые. Лу поговорил с Томом об этом: «Невозможно представить, чтобы в Китае отец привел друзей в ресторан, где работает его сын, и заплатил ему чаевые». Том не обратил внимания на замечание Лу, и сказал, что это совершенно нормально в Соединенных Штатах. Лу сказал, что китайцы презирают официантов. И безусловно, никто не станет сообщать своим друзьям, что его сын работает официантом. Том ответил: «Возможно, ты будешь удивлен еще больше, если узнаешь, кто мой отец. Он ректор этого университета». Лу не знал, что и ответить.

Началась первая для Лу четверть. В течение нескольких дней он заметил ряд вещей, которых не мог понять. Студенты США были очень активны в классе. Казалось, каждый день у них возникало бесчисленное количество вопросов. Некоторые из вопросов звучали несерьезно или просто глупо. Лу думал: «Почему они не боятся потерять престиж перед другими студентами?» Еще больше озадачило его, когда один из студентов задал вопрос, а профессор

ответил: «Здесь вы меня поймали. Прямо сейчас я не могу ответить. Это, действительно, глубокий вопрос». В Китае совершенно недопустимо, чтобы профессор так открыто признал свое невежество, такого учителя студенты не ставили бы ни во что. Согласно китайским традициям, учитель должен знать все.

Еще более странным Лу показалось то, что другой профессор пришел в аудиторию со своей собакой и представился как одинокий мужчина. Непривычно было и то, что многие студенты пили безалкогольные напитки и перекусывали прямо на занятиях.

Вскоре куратор Лу вызвал его к себе в кабинет и спросил, почему он молчалив на занятиях. Он сказал, что недостаточная активность Лу в классе может отрицательно повлиять на его оценки.

Лу расстроился. Он находился в США только месяц, и за это время произошло столько непонятного. Лу задавал себе вопрос, с чем еще ему придется столкнуться.

Вопросы

1. Что вы думаете о дяде Лу? Как вы думаете, почему дядя представил Лу владельцу ресторана, а не поселил племянника у себя дома?
2. В чем скрытая причина работы Тома в этом ресторане?
3. Почему отец Тома гордился сыном?
4. Существует ли связь между поведением в классе и культурой? Пожалуйста, объясните.
5. Что вы можете предложить Лу для того, чтобы адаптироваться к новому для него миру?

11. Неудачное начало

Сандра Льюис проработала в Takabishi USA четыре недели, когда объявили, что президент Takabishi Inc. приедет из Японии, чтобы посетить американские отделения. Начальник Сандры, Джэки, у которого было много работы с документами, пригласил Сандру и попросил ее составить программу предстоящего визита. Он попросил ее поискать информацию о господине Такабиши, о материнской компании и о японских национальных и деловых традициях. Эта поездка должна была стать первым визитом господина Такабиши на новый завод, и было очень важно, чтобы все прошло гладко. Сандра нашла в библиотеке материалы, о которых просил Джэки. После того как она принесла материалы в офис, она решила начать с составления списка задач и того, что она должна подготовить к приезду г-на Такабиши. Сделав это, Сандра взяла книгу о японских обычаях и взглянула на содержание. Она обратила внимание на раздел о том, как дарить подарки. «О, да, — подумала она, — я помню, что японцы любят обмениваться подарками». Сандра тут же отложила книжку и внесла подарки в свой список.

Когда Сандра закончила приготовления к визиту г-на Такабиши, она написала ему письмо и приложила свой предполагаемый план. Она подписала свое письмо «Сандра».

В этот важный день Сандра была в нерешительности по поводу того, что ей надеть. В конце концов она осталась довольна своим внешним видом и поспешила к машине. Если бы она удачно проехала все светофоры, она бы опоздала на принятые в обществе 5 минут.

К сожалению, ей пришлось очень долго искать место для парковки, и она опоздала на 20 минут. Около ворот прибытия она увидела несколько японских мужчин, разговаривающих с американскими представителями компании. Все они ждали ее, поскольку согласно программе она должна была сопровождать гостей к месту их первой остановки.

Сандра хотела бы, чтобы у нее было больше времени, чтобы просмотреть отчеты компании и чтобы точно знать, кто из мужчин был г-ном Такабиши. К сожалению, времени не оставалось вовсе, поэтому она приблизилась к ближайшему из мужчин в синем костюме, пожала ему руку и представилась. Она не заметила, что, кланяясь ей, молодой человек смутился. Сандра, не привыкшая к поклонам, решила не кланяться в ответ. Но тут она заметила, что выглядевший аристократически мужчина, который стоял в конце группы, похоже, шокирован ее поведением. После представления Сандра открыла свой портфель и подарила каждому из участников встречи приготовленный к этому случаю подарок. Когда Сандра начала передавать завернутые в обертку коробочки с подарками, начав с ближайшего к ней гостя, она ощутила, что вес чувствуют себя неловко. Желая разрядить обстановку, она настояла на том, чтобы все развернули подаренные коробочки. Внутри каждой коробочки была блестящая ручка с цифровыми часами, расположенными возле зажима. На ленте, опоясывающей ручку, было написано «Сделано в Японии».

После этого Сандра раздала гостям расписание запланированных на день мероприятий и направилась к машинам, которые должны были отвезти гостей в отель. Как только гости отъехали, Сандра вернулась в свой офис. Там ее ждал Джеки, который был явно недоволен.

Вопросы

Почему Джеки полагал, что Сандра изучила информацию о г-не Такабиши, компании и японских обычаях?

2. Каких ошибок смогла бы избежать Сандра, если бы она уделила время материалам, которые предложил изучить Джеки?

3. Как вы думаете, почему молодой человек, которому она первому пожала руку, чувствовал себя не в своей тарелке?

4. Какое значение имели слова «Сделано в Японии» на ручках, преподнесенных в подарок?

5. Какое значение имело опоздание Сандры в аэропорт?