

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический
университет»

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИСГТ

Д.В. Чайковский

«__» _____ 201__ г.

**СБОРНИК КЕЙСОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

НАПРАВЛЕНИЕ ООП: МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ): бакалавр

БАЗОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН ПРИЕМА 2010 г.

КУРС 4; СЕМЕСТР 7;

КОЛИЧЕСТВО КРЕДИТОВ: 4

ПРЕРЕКВИЗИТЫ: «Менеджмент», «История», «Культурология», «Философия»,
«Экономическая теория», «Творческий проект», «Психология», «Психология лидерства»

КОРЕКВИЗИТЫ: «Международный маркетинг», «Искусство презентации и ведения переговоров», «Экономическая география мира», «Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность».

ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ КАФЕДРА: «Кафедра инженерного
предпринимательства»

ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ:

к.т.н., С.В. Хачин

РУКОВОДИТЕЛЬ ООП:

к.э.н., Е.Ю.Калмыкова

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:

к.ф.н., доцент Е.Г. Леонтьева

Сборник кейсов составлен в соответствии с ООП по менеджменту, рабочей программой по дисциплине «Межкультурный менеджмент» и другими нормативными документами по организации учебного процесса в ТПУ и исходя из положений, что данные материалы должны обеспечивать:

- переход от пассивной роли обучаемого в процессе контроля к активному конструированию содержания ответа;
- переход от оценки отдельных умений к интегрированной (комплексной) и междисциплинарной оценке;
- использование заданий с определенным контекстом;
- ориентацию оценки на стандарты, известные студентам;
- оценку динамики индивидуальных достижений студентов;
- изменение характера оценки: от единовременной оценки с помощью одного измерителя к комплексной (портфолио);
- переход от одномерного к многомерному измерению: от оценки одной характеристики образовательных достижений к оценке нескольких характеристик одновременно;
- переход от оценки исключительно индивидуальных достижений обучаемых к оценке достижения группы студентов: оценка умений работать в коллективе, оценка результатов работы в команде.

Методические указания по работе с кейсом по курсу «Межкультурный менеджмент»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы в конце. Ответы на вопросы должны быть развернутыми основываться на знаниях, полученных при изучении курса.

Пример ответа.

В предложенном кейсе менеджер X является типичным представителем моноактивной деловой культуры. Это следует из того, что он, во-первых, назначил время встречи на 11.15 во вторник через четыре месяца, во-вторых, что он привлёк большую группу юристов и экспертов для анализа договора.

Менеджер Y является типичным представителем полиактивной деловой культуры. Это следует из того, что он заявил, что не может гарантировать встречу в конкретное время через четыре месяца, так как не знает, чем будет заниматься в это время, и сказал, что заедет «как-нибудь на днях», чтобы узнать как идут дела с договором и ещё раз его обсудить. Он также выразил сомнение в необходимости привлечения экспертов и юристов, заявив, что поскольку он является другом менеджера X, они всегда могут договориться полюбовно, без всяких посторонних людей.

Рекомендации.

Менеджеру X – попытаться сократить время анализа договора и, по

возможности, не отказывать менеджеру Y в спонтанных встречах, сократив их продолжительность.

Менеджеру Y – заранее предупреждать менеджера X о желании встретиться и согласовывать время встреч, а также не настаивать на форсировании сроков подписания договора.

1. Слухи на фирме «Нью Хоум»

В фирме «Нью Хоум» работают 180 сотрудников. Предприятие специализируется на производстве бытовых электроприборов: хлебопечек, соковыжималок, миксеров, кофеварок. Центральный офис предприятия находится в Бауцене, это небольшой городок в Саксонии. В 1992 году основатель и нынешний директор фирмы, дипломированный инженер Ганс Майер, обратил внимание на возросший интерес к натуральным продуктам питания, не содержащим добавок, и сконструировал новую хлебопечку. Он дал заказ на ее производство одному мелкому предприятию в Тюрингии, а потом купил это предприятие и оборудовал на нём небольшую сборочную линию. На ней собирались детали, изготовленные в Чехии. Каждые полгода он пускал в производство новую модификацию своей хлебопечки. Майер открыл своё дело в 1992 г., тогда на фирме работало восемь человек. После этого фирма развивалась очень динамично. Такой бурный рост объясняется двумя причинами: отличным качеством и надёжностью выпускаемой техники и учетом своевременных тенденций на рынке. Но главная причина такого сногшибательного успеха заключалась в системе сбыта. Майер продает свою продукцию напрямую домашним хозяйствам. В настоящее время служба сбыта работает в шести регионах Германии, в ней задействовано в общей сложности 120 человек, а общее руководство осуществляет г-н Томас, который когда-то был первым торговым представителем Майера.

Система сбыта опирается на строгую организацию, сотрудники получают только комиссионные, все работники очень хорошо обучены; с каждой единицы проданного товара они получают 50%.

Кроме того, на все продаваемые изделия «Нью Хоум» предоставляет гарантию на 5 лет; в течение этого срока неисправная техника не ремонтируется, а заменяется на новую. Клиент просто посылает предприятию неисправный прибор вместе с гарантийным талоном и взамен получает новый. То есть рекламацией сбытовики не занимаются. Доля возврата неисправной техники составляла в последние два года 1,5 %.

В последнее время распространились слухи, что Майер собирается продать фирму своему шведскому конкуренту. Тот, якобы, сделал

ему очень выгодное предложение. Томас, который практически все время проводит в разъездах и осуществляет руководство в регионах, услышал об этом от одного из сотрудников на юге Германии во время совместного ужина. Сотрудник, в свою очередь, услышал об этом от жены, которая работает на предприятии Майера на контроле качества. Сотрудники в этом регионе сразу заявили: если это действительно так, то они будут искать себе новую работу. Под шведским руководством они работать не будут, кроме того, шведы наверняка покупают предприятие только для того, чтобы затем его продать. Именно так обычно и бывает, когда фирма покупает своего конкурента. Поэтому лучше сразу заняться поисками новой работы.

Томас встревожен. Он едет к начальству. На следующее утро он узнает от секретарши, что Майер, похоже, поругался с женой и собирается разводиться. Поговаривают, что он просто вышвырнул ее ночью на улицу. Что же касается истории с продажей предприятия шведским конкурентам, то, по ее мнению, все это болтовня. Она ведь секретарша Майера и наверняка знала бы, если бы он

вел такие переговоры. Кстати, уже целую неделю никто не может связаться с шефом. Коммерческий директор фирмы г-н Хольц говорит Томасу, что Майер в настоящее время в Базеле, это единственное, что он знает.

Через неделю после этого разговора Майер вернулся на свое предприятие. В тот же день - впервые в истории фирмы - директор назначает заместителя. Его зовут Урбан, он изучал экономику и организацию производства. Последние два года он работал в Дании на одной оптовой фирме, торгующей электротоварами. Когда слухи доходят до Майера, он издает циркуляр для работников предприятия, в котором заявляет, что не собирается ничего продавать. Все это беспочвенные слухи. Напротив, он планирует дальнейшую экспансию: в ближайшем будущем фирма включит в ассортимент своей продукции спортивно-оздоровительную технику. Поэтому он надеется, что все сотрудники и в дальнейшем будут относиться к своей работе так же серьезно, как и прежде. Кроме того, в циркуляре Майер назначает на последний рабочий день текущего месяца производственное собрание. В течение всего месяца ходят самые невероятные слухи: якобы г-н Хольц едет в Гамбург, чтобы вести тайные переговоры с японцами. Система сбыта якобы будет распущена и полностью перестроена исключительно на оптовую торговлю. Все оставшиеся на фирме сбытовики получают статус служащих. Их зарплата будет состоять из твердой и бонусной части в зависимости от объема продаж. Томас очень обеспокоен этими слухами и в середине месяца заводит с шефом откровенный разговор. Как и ожидалось, Майер реагирует очень резко. Он всегда полагал, что политика фирмы, в частности, политика в области сбыта - его личное дело. Работники - как на производстве, так и в системе сбыта - должны радоваться и быть благодарны ему, г-ну Майеру, за то, что он - инженер от бога - сконструировал идеальную технику, которая благодаря отличному качеству и надежности стала настоящим хитом продаж. Он и впредь не собирается ни у кого спрашивать разрешения, если задумает что-нибудь менять.

На собрании Майер заявляет следующее:

Он не понимает, откуда взялись эти дурацкие слухи. На фирме все остается без изменений, за одним исключением: вместо собственной новой разработки «Нью Хоум» запускает в пред Рождественскую продажу многофункциональный прибор для контроля за функциями человеческого организма. Мы будем собирать этот прибор по японской лицензии из произведенных в Японии интегральных схем. Этот прибор, как и всю выпускаемую нами технику, мы тоже не будем ремонтировать. В случае неисправности он тоже будет обмениваться на новый. Размер комиссионных снижен до 25% от продажной цены, но прибор очень легко продается, т.к. в торговлю не поступает. Майер закончил свое выступление, а сотрудники молчали; они не выразили ни одобрения, ни недовольства. Никто не захотел выступить, в том числе и менеджеры. Майер недовольно покачал головой и ушел из цеха, не попрощавшись.

Задание:

Поскольку ситуация обострилась, а Майер не хочет сам заниматься её решением, он поручает разобраться с ней некой консалтинговой фирме. Представьте себе, что Вы сотрудник этой консалтинговой фирмы и дайте свои рекомендации!

2. Конфликт на заводе «Байерн-Бетон»

Инженер Ганс Маркиг восемь лет руководит бетонным заводом, принадлежащим одной строительной фирме на юге Германии. Ему 53 года, уже 22 года он работает на этой фирме. За это время он много сделал для своего предприятия, особенно во время строительного бума в бывшей ГДР в начале 90-х годов. Руководство фирмы всегда высоко ценило его за ответственность и лояльность. Одним словом: Маркиг - представитель старой школы, на него можно положиться, он ещё никогда не срывал сроков.

Но теперь ситуация изменилась. Завод загружен в среднем только на 60%, и приходится увольнять работников. В последнее время до директора, г-на Мюллера, отвечающего, в том числе, за работу бетонного завода, стали доходить слухи, что производственный климат на заводе изменился в худшую сторону. В первую очередь это связано с постоянными трениями между Маркигом и мастером Зеппом Айгеном, начальником бригады бетонщиков. В бригаду Айгена входят четыре немца и 8 иностранных рабочих. Айген - опытный бригадир, ему 38 лет, шесть лет он работает на фирме. Он отлично руководит своими рабочими и делает это, что называется, по наитию. Хотя у него в бригаде рабочие из Испании, Италии и Греции, проблем с ними никогда не было. Четыре года тому назад он даже рискнул назначить десятником одного итальянца, и никаких трений с немцами из-за этого не возникло. Вскоре после того, как Айген стал бригадиром, качество выпускаемых бригадой бетонных конструкций улучшилось, бригада регулярно перевыполняет план. Поэтому из четырех бригад, работающих на бетонном заводе, самые сложные задания всегда поручались бригаде Айгена. Конечно, это отразилось и на зарплате рабочих, она превышает среднюю по заводу на 15%.

Маркиг считает, что сейчас, когда заказов мало, надо заняться ремонтными работами на самом заводе: отремонтировать корпуса и подъездные пути. В последние годы на это не хватало ни времени, ни мощностей. Поэтому в понедельник утром на планерке он дает четырем мастерам указания, какие работы каждая из бригад должна выполнить на территории завода. С тремя бригадирами никаких проблем нет, но Айген начинает возражать. Он считает, что его «высококлассных специалистов» нельзя использовать на таких примитивных работах. Он требует, чтобы его бригаде и

впредь поручали только бетонные работы. Пусть другие занимаются ремонтными работами, например, бригада мастера Урбанека, у которой всегда были проблемы с качеством.

Мюллер едет на бетонный завод и беседует с Маркигом. Сначала он ничего не говорит о тех жалобах, о которых слышал. Только когда Маркиг заявляет, что на заводе всё в порядке, он говорит, что слышал о каком-то конфликте между ним и Айгеном. Маркиг кипит, он недоволен, что до руководства дошли эти слухи. В конце концов, он признает, что, действительно, есть определённые сложности, потому что «этот заносчивый Айген» считает, что некоторые работы ниже его достоинства. Но ему не удастся игнорировать прямые распоряжения директора завода.

Потом Мюллер идет к Айгену. Тот тоже откровенно выкладывает свое мнение. Пора, в конце концов, Маркигу сменить авторитарный тон, к которому тот привык, когда руководил крупными строительными объектами.

Если бы он, Айген, так разговаривал со своими рабочими, то его люди такого тона не потерпели бы. Кроме того, Айген намекнул, что получил предложение от фирмы, на которой он работал раньше, а это - одна из крупнейших немецких строительных компаний, поехать на строительство объекта в Дубай. Семьи у Айгена нет, и он вовсе не против отправиться "в загранку". Во всяком случае, он предпочтет «уехать в пустыню», чем выслушивать постоянные придирки Маркига. В конце концов, его бригада работает хорошо, и он не позволит, чтобы им командовал директор завода, который все свое рабочее время просиживает в офисе.

Этот разговор очень встревожил Мюллера: Айген и его бригада очень нужны на строительстве двух других объектов. Фирма выиграла два крупных тендера: строительство сложного бетонного моста и автомобильного туннеля. В течение ближайших четырех недель предприятие начнет производство материалов для этих объектов. Мюллер считает, что нельзя допустить, чтобы лучший мастер бетонного завода ушел из-за трений с директором.

Задание:

Что Вы сделали бы на месте г-на Мюллера, чтобы разрешить конфликтную ситуацию, и в будущем не иметь подобных конфликтов?

3. Чехарда с руководством на фирме «Саксония Софтвер»

«Саксония Софтвер» - фирма, специализирующаяся на разработке программного обеспечения. У нее есть свое подразделение новых разработок, состоящее из двух отделов: проекты, связанные с коммуникацией, и проекты, связанные с безопасностью.

Ральф Штарке - начальник отдела коммуникации в АО Саксония. Он требует строгого и точного выполнения своих распоряжений. Большое значение придает неформальному контролю. Его назначили начальником отдела два года тому назад. Тогда мнения о нем разошлись. В течение первых шести месяцев после его назначения восемь из четырнадцати сотрудников отдела перевелись или уволились, так как были не согласны с методами руководства, которыми пользовался г-н Штарке. Ульф Симон, начальник отдела новых разработок уже думал, не перевести ли Штарке на другую должность, но к этому времени ситуация в отделе наладилась, потому что и старые сотрудники, и оставшиеся новые сотрудники постепенно привыкли к стилю руководства Штарке. Он требовал от своих сотрудников активного участия в подготовке проектов и программ, но одновременно ждал от них неукоснительного выполнения принятых решений. Бютнеру удалось снизить издержки по проектам, связанным с коммуникацией, на 10%, не нарушая правил и предписаний, действующих в отношении всего подразделения новых разработок. Сотрудники говорили, что Штарке руководит отделом энергично и добивается хороших результатов. Благодаря отличным результатам он и получил предложение от конкурирующей фирмы. Штарке решил, что для него это хороший шанс, и его нельзя упускать. Две недели спустя он уволился и перешел на эту фирму. Это было шесть месяцев тому назад.

Сначала Ульф Симон собирался назначить начальником отдела кого-нибудь из рядовых сотрудников. Однако быстро выяснилось, что никто из сотрудников не стремится занять место начальника. Найти подходящего кандидата на стороне также не удалось. Наконец, после двух месяцев бесплодных поисков, г-н Симон решил назначить начальником отдела по работе с проектами в сфере коммуникаций д-ра Клауса Мая, нынешнего начальника отдела по работе с проектами, связанными с безопасностью. В свою очередь, д-р Май назначил своим преемником одного из сотрудников своего отдела. Д-р Май - высококвалифицированный специалист в области программирования и опытный руководитель. Новая должность не означала для него повышения. Однако он с удовольствием принял предложение г-на Симона, потому что надеялся приобрести новый опыт.

Д-р Май убежденный сторонник коллегиального стиля руководства. Он считает, что, давая задание, надо формулировать цель, оставляя способы и методы её достижения на усмотрение сотрудников. Д-р Май в любое время готов обсуждать возникающие проблемы со своими сотрудниками; но он не собирается вникать в детали. Через месяц после назначения д-ра

Мая г-н Симон обнаружил, что отдел не даёт запланированных результатов. Два срока были уже нарушены, а реализация других проектов тоже шла с отставанием от графика.

В беседе с сотрудниками д-ра Мая г-н Симон узнает, что, по их мнению, д-р Май совсем не разбирается в том, чем занимаются его подчиненные; он хотя и начальник, но ведет себя не так, как положено вести себя руководителю. Он не говорит, что именно нужно делать для достижения поставленных целей, а если

задание не выполнено в срок, перекладывает вину на сотрудников. Из-за такого слабого руководства в отделе нарастает недовольство. Сотрудники отдела считают, что д-р Май просто не может руководить, даже если и захочет.

Задание:

Представьте себе, что Вы оказались в положении Ульфа Симона, начальника отдела новых разработок. Что Вы сделали бы в этой ситуации, чтобы обеспечить работоспособность отдела?

4. «Фармакон» и его клиенты

Г-н Айфриг - новый сотрудник в отделе сбыта фирмы «Фармакон», производящей и продающей лекарства-генерики. Он только месяц тому назад закончил свое обучение и стал продавцом фармацевтики. Сегодня впервые поедет к клиентам в этой новой для него области. Около 12.30 он входит в клинику д-ра Вайса и называет себя в приемной г-же Хюбш, секретарше г-на Вайса. Хюбш закончила школу всего три месяца тому назад. Она говорит Айфригу: «Боже мой! Ещё один фармацевт! Вы уже четвертый за сегодняшней день. Не могли бы Вы зайти завтра?» Айфриг неодобрительно смотрит на разодетую и покрашенную секретаршу - на ней короткая юбка и узкая блузка - и говорит: «Очень жаль. Но завтра по плану я должен быть у других клиентов. Может быть, все-таки можно поговорить с д-ром Вайсом хотя бы пару минут». На это Хюбш заявляет: «Я же Вам сказала, что сегодня у доктора нет времени для торговых представителей!» «А что, это Вы решаете?» - спрашивает Айфриг, не скрывая раздражения. - «Что ж! Я все равно буду ждать, хоть два часа!»

Вскоре из кабинета выходит последняя пациентка. Д-р Вайс, на ходу снимая халат, появляется в приемной, и, не замечая Айфрига, говорит: «Ну, г-жа Хюбш, на сегодня все!» Хюбш говорит: «Г-н доктор, боюсь, что Вам придется лечить еще одного фармацевта, мне не удалось от него отделаться». Тут д-р Вайс замечает Айфрига, который подходит к нему и представляется. «Молодой друг, Вы пришли не вовремя!» - говорит д-р Вайс. - «Мне нужно срочно уходить!» - «Я понимаю, д-р Вайс! Я не собираюсь Вас надолго задерживать. Просто я только начинаю работать в этой области и хотел бы познакомиться с врачами. Уже хорошо, что мы увиделись. Может быть, Вас интересуют какие-нибудь образцы?» - «Да, действительно, я как раз вспомнил! Зайдите-ка на минутку!» Минутка превратилась в десятиминутную беседу.

Когда Айфриг вышел из кабинета д-ра Вайса, Хюбш фыркнула: «Всё-таки добился своего! В следующий раз Вам придется ждать целый час - это я Вам гарантирую!» На что Айфриг раздражённо бросил: «Что Вы о себе мните? Лучше оденьтесь попримичней, а то выглядите, как танцовщица из стриптиз-бара!» и закрыл за собой дверь.

Но на этом история не закончилась. На вечер того же дня была назначена лекция для врачей. На нём начальник Айфрига, г-н Штрэнг, встретил д-ра Вайса. «У Вас работает новый сотрудник», - сказал ему д-р Вайс. - «Конечно, он хороший специалист, но...» - «Что-то не так?» - спрашивает Штрэнг и ему становится не по себе. «Да, у него проблемы с моей секретаршей. Они поругались. И Ваш г-н Айфриг сравнил мою сотрудницу с танцовщицей из стриптиз-бара. Согласен, одежда г-жи Хюбш не вполне соответствует и моим представлениям о том, как должен выглядеть работник медицинского учреждения. Тем не менее, я считаю, что Ваш молодой сотрудник несколько переборщил! Постарайтесь, пожалуйста, уладить эту историю!» На следующее утро Штрэнг звонит по телефону Айфригу и просит его

рассказать, как все было. Айфриг признаёт, что, действительно, сравнил Хюбш с танцовщицей из стриптиз-бара. Штрэнг выговаривает Айфригу и предлагает подарить г-же Хюбш коробку конфет или еще какую-нибудь мелочь, чтобы как-то замять эту неприятную историю. Однако Айфриг реагирует совершенно не так, как ожидал Штрэнг: «Что? Значит, я ещё должен извиняться перед этой девчонкой! Об этом не может быть и речи! Я вправе ожидать, я требую, чтобы в таких ситуациях фирма поддерживала и защищала меня. Я пожалуюсь»

начальнику службы торговых представителей. Посмотрим, кого он поддержит, неквалифицированного клиента или собственного сотрудника?»

Задание:

Представьте себя в роли начальника службы торговых представителей. Вы получили служебную записку Штрэнга об этом инциденте, с другой стороны, Айфриг действительно позвонил вам по телефону и пожаловался на своего начальника. Как Вы будете действовать? Какое решение в этой ситуации примете? Как Вы объясните свое решение конфликтующим сторонам, чтобы все его признали?

5. Нелёгкое сотрудничество

Некое крупное немецкое предприятие давно и успешно продаёт свою продукцию на российском рынке. Созданы и необходимые производственные мощности. На Урале налажено совместное производство с одним крупным российским предприятием. Сотрудничество идёт успешно. Поэтому стороны договорились расширить производство. Это позволит также снизить издержки производства. Поэтому гранулят, необходимый для расширенного производства, немецкая сторона решила не экспортировать из Германии в Россию, как это делалось раньше. Эту задачу должен решить местный поставщик, а в перспективе он должен будет обеспечить гранулятом и старое производство. Поэтому немцы попросили своих российских коллег отобрать кандидатуры возможных поставщиков. Немецкие специалисты на месте ознакомятся с производственными процессами, оценят производственные мощности кандидатов и вынесут окончательное решение. Таким образом, будет выбран оптимальный поставщик. Российская сторона согласилась с этим предложением и приступила к поиску кандидатов.

Во время следующей встречи на Урале немцы спросили своих российских коллег, определился ли круг возможных поставщиков. В ответ они услышали: «Мы уже нашли подходящего кандидата. Это хорошо работающее крупное предприятие, вполне отвечающее нашим требованиям к качеству гранулята». Немцы попросили российских коллег организовать встречу. Во время этой встречи им также хотелось бы детально ознакомиться с технологией производства и посмотреть производственные мощности предприятия. Желательно было бы организовать эту встречу через две недели, потому что в это время специалисты-производственники как раз будут инспектировать завод на Урале. Одновременно они могли бы ознакомиться с технологиями, используемыми на предприятии - кандидате в поставщики.

Встреча состоялась, как и было запланировано, и по возвращению немецкие специалисты сказали следующее: «Мы очень удивились, попав на это предприятие. Они действительно где-то раздобыли совершенно новое оборудование. Правда, оно выглядит несколько странно в старых, требующих ремонта цехах, но, с другой стороны, оно отвечает всем требованиям для производства гранулята. Итак, сначала нам показали оборудование, но при этом нас сопровождали десять человек, поэтому мы не смогли его рассмотреть как надо. Потом мы побывали в других цехах и через час уже сидели в кабинете директора. Директор попросил нас поделиться своими впечатлениями, они были в основном положительными. Нас угостили кофе и печеньем, и он задал нам вопрос, который застал нас врасплох: «Ну как, Вы готовы с нами сотрудничать?» Мы ответили, что приехали, чтобы получить представление о производственных процессах и мощностях, но не уполномочены принимать окончательное решение, мы скажем

начальству, что общее впечатление - положительное, а дальнейшие переговоры будет вести отдел закупок. Мы увидели, что выражение лица у директора резко изменилось. Он был очень недоволен, быстро закончил встречу и ушёл, практически не попрощавшись».

Задание:

Почему представители немецкой фирмы вели себя так? Почему они не поняли причину недовольства директора?

6. Трудные поставщики

«ЭЛЕКТРО» - российская торговая фирма, специализирующаяся на продаже электронных комплектующих. Она успешно работает в этой области более пяти лет. В настоящее время фирма закупает комплектующие, в основном, на немецких предприятиях, причем, не напрямую, а через их официальных дистрибьюторов в Москве. Поскольку спрос на надежную электронику в России постоянно растет, предприятие давно ищет новые каналы снабжения. Исходя из пожеланий клиентов, они особенно внимательно изучают возможности закупок у немецких производителей. В результате поисков в Интернете и посещения специализированных выставок они увидели, что, если закупать электронные комплектующие напрямую у производителя, то это будет на 40% дешевле, чем при закупках у дистрибьюторов. Все предыдущие попытки самим стать официальными дистрибьюторами потерпели неудачу, поскольку у большинства предприятий-производителей они уже были в России, другие работали на российском рынке через Украину, Казахстан или Белоруссию.

Поэтому руководители фирмы Иванов и Сидоров очень обрадовались, когда, в конце концов, обнаружили одно небольшое предприятие в Баварии, ассортимент продукции которого содержал все необходимые комплектующие по умеренным ценам. Кроме того, у них не было и своих представителей ни в России, ни на Украине, ни в Казахстане, ни в Белоруссии. Все сделки с этими странами заключались через представительство фирмы в Бельгии, которое отвечало за всю Восточную Европу. Наведя соответствующие справки, Иванов и Сидоров узнали, что это бельгийское представительство не ведет активных продаж ни в одной из этих четырех стран. Не размещается реклама в специализированных журналах, представительство не участвует в ярмарках и выставках. Информационные материалы не рассылаются, нет и русскоязычного сайта в Интернете. Поэтому в России производитель и его продукция практически неизвестны.

Исходя из всего вышесказанного, Иванов и Сидоров решают сделать баварцам предложение стать официальными дистрибьюторами продукции предприятия в России. Они будут заниматься рекламно-информационной работой и постараются, чтобы производитель и его продукция получили известность в России. Они готовы гарантировать определенный минимальный объем сбыта в России. В свою очередь, они хотели бы покупать продукцию фирмы на условиях, предусмотренных для официальных дистрибьюторов.

Они несколько раз посылают свое предложение на фирму, но каждый раз их отсылают к бельгийской фирме, отвечающей за рынки Восточной Европы. Единственное предложение, которое им сделала фирма из Баварии, звучало так: если в течение следующего года Вам удастся на обычных условиях обеспечить сбыт нашей продукции на сумму не менее 200 000 €, то Вы сможете получить статус официального дистрибьютора в России.

Но для Иванова и Сидорова это предложение представляется весьма рискованным. Вполне вероятно, что в течение года им удастся продвинуть баварское предприятие на рынок, но это еще не значит, что объем сбыта достигнет заданной величины. В этом случае вся проделанная работа будет зачтена бельгийскому представительству.

Задание:

Почему баварское предприятие ведёт себя таким образом? Что могут сделать Иванов и Сидоров в этой ситуации?

8. Напряженная атмосфера в учебном центре

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.

Задание:

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

(9) Случай во время стажировки

Молодая женщина в рамках президентской программы проходит 8-недельную стажировку на предприятии среднего «калибра» в Германии, которое поставляет электронные компоненты крупным автомобильным предприятиям. Она стажирруется в отделе обслуживания клиентов и сидит в одной комнате с двумя немецкими сотрудницами. Сотрудничество идет гладко, женщины быстро нашли общий язык. Они вместе занимаются обработкой результатов недавнего опроса клиентов, целью которого было узнать, довольны ли клиенты качеством и соблюдением сроков поставок. Приходится обрабатывать большое количество информации, поэтому сотрудники должны быть особенно внимательны, иногда приходится звонить клиентам, которые еще не прислали ответов. Кроме того, остается мало времени, так как сегодня уже четверг, а в понедельник утром все данные должны быть представлены руководству для обсуждения. Вообще-то это надо было сделать уже давно, но эпидемия гриппа подкосила трех из шести сотрудников отдела обслуживания клиентов. Поэтому работа заняла больше времени, чем было изначально запланировано, но сегодня ее, в основном, надо обязательно закончить, а завтра уже заниматься только подготовкой презентации.

Но сегодня 8 марта, и молодая женщина ожидает звонков и поздравлений, о чем и говорит своим коллегам. Те понимающе кивают, хотя в Германии 8 марта никогда не был праздничным днём. И тут начинает звонить ее мобильный телефон, каждые пять минут. Её поздравляют не только коллеги, друзья и родственники, но и почти все коллеги из группы, с которой она приехала в Германию. С каждым новым звонком лица немецких сотрудниц мрачнеют. Она зажимает трубку между плечом и головой и пытается в такой позе заносить данные в компьютер. К концу рабочего дня она обработала почти все анкеты, которые должна была обработать, осталось только пять. Это займет около часа. Конечно, в другой день она бы задержалась и закончила работу, но сегодня праздник, а она к тому же ещё договорилась со своими российскими коллегами пойти на концерт. Поэтому она говорит немецким сотрудницам, что придет завтра на час раньше, чтобы обработать эти пять анкет. Коллеги молча кивают. Когда на следующее утро она приходит на работу, этих пяти анкет на её рабочем месте уже нет.

Задание:

Чем объясняется такое поведение немецких коллег? Как надо было вести себя российской участнице?

11. Свастика

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?

12. Замена инженера

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 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.

13. Трудоустройство

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.

14. Старый друг

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 журнал».

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 какому типу деловой культуры принадлежит, по Вашему мнению, Владимир?

15. Двигатели «Роллс-Ройса»

На проходившей недавно конференции по кросскультурному менеджменту один консультант представил доклад, посвященный проблеме, с которой столкнулась компания британская компания "Роллс-Ройс" на одном из своих авиационных предприятий. Новый авиадвигатель был пущен в производство и весьма успешно продавался клиентам по всему миру. После некоторого периода в ряде стран двигатели стали 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).

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 не в технической, а в межкультурной сфере.

В чем, по Вашему мнению, состояла проблема? Что Вы могли бы предложить для ее решения?

16. Особенности украинского бизнеса

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?

17. 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.

18. 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 суета останется позади. Джон чувствует себя на распутье.

Как бы поступили вы?

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?
5. Что вы можете предложить Лу для того, чтобы адаптироваться к новому для него миру?

20. Бизнес остается бизнесом, где бы вы ни находились

Погода в Миннеаполисе стояла холодная: когда Дженифер открыла массивную дверь компании Old World Spice, было минус три градуса. Однако, думая о своем новом назначении, холода она не ощущала. Представьте себе! Вскоре она должна стать Дженифер Сандрес, региональным менеджером офиса в Кареле, Индия.

Она упорно трудилась, чтобы заслужить такую ответственность и такое назначение. В течение семи лет, которые Дженифер проработала в этой организации, она принимала все назначения без жалоб. Признаться, она устала работать по 60 часов в неделю и брать работу домой на выходные и в отпуск. Она не могла сказать, что в фирме у нее много друзей, но для нее это было не важно. Главное, Дженифер доказала руководству, что она «игрок команды» и согласна жертвовать своей личной жизнью ради компании.

Некоторое время она беспокоилась, что не получит этого поста в Кареле. Ее конкурентом был сравнительно новый член фирмы Джон Киршна, выпускник университета штата Миннесота 1994 г., который специализировался в международном бизнесе и свободно говорил на четырех иностранных языках. Несмотря на то что он недолго проработал в этой компании, его любили и он пользовался уважением за его способность общаться со все возрастающим числом иностранных поставщиков, с которыми сотрудничала компания. Видимо, руководство решило наградить Дженифер за ее преданность компании.

Днем позже о назначении было объявлено, и она обнаружила на своем столе папку, озаглавленную «Индия: Очерк о культуре и народе». Автором был Джон Киршна. В оглавлении значились такие темы, как традиции, религия, языки, одежда, климат и промышленность. «Какое нахальство, — подумала она. — Неужели он считает, что я должна читать одно из его старых сочинений?» Она выбросила отчет в мусор вместе с пакетом информации о программах обучения компании. Ее время перед отъездом в Индию будет заполнено подготовкой документов и отчетов. Кроме того, до сих пор ей хватало ее собственных ресурсов. «Бизнес есть бизнес, неважно, где я нахожусь, и я доказала свою способность побеждать», — думала она. Она начала составлять программу подготовки к переезду.

Вопросы

1. Составьте список критериев, которые, возможно, использовала компания Old World Spice при отборе сотрудников для зарубежных назначений.
2. Как можно сравнить Джона и Дженифер, используя инструмент отбора, который вы создали при ответе на первый вопрос?

3. Вы являетесь непосредственным начальником Дженифер. Какие бы действия вы предприняли в это время для того, чтобы убедиться, что она готова к переезду?
4. Предполагая, что Дженифер отправилась в Индию без реального понимания ситуации в стране, с какими проблемами она, вероятно, столкнется?

21. 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?

22. Со своим уставом в чужой монастырь.

Американский руководитель высшего звена направился в Лондон, чтобы управлять британским офисом компании. Хотя первые несколько недель были относительно бедны событиями, одно обстоятельство беспокоило этого руководителя. Оно заключалось в том, что посетителей никогда не направляли прямо к нему в кабинет. Посетитель сначала разговаривал с дежурной в приемной, затем с секретарем, потом с менеджером, а затем офис-менеджер сопровождал его на встречу с американцем. Последнего раздражала такая практика, которую он считал пустой тратой времени. Когда же он наконец поговорил со своими британскими сотрудниками и настоятельно попросил поступать менее формально, прямо направляя посетителей к нему в кабинет, сотрудники были огорчены.

Почему огорчились британские сотрудники, выслушав просьбу своего американского руководителя?

23. Вечером празднуем, а утром пишем жалобу.

Большинство образованных людей в России считают изучение иностранных языков крайней необходимостью, особенно для детей. Практика привлечения иностранных студентов к преподаванию в России также имеет большую популярность, чтобы обучение проходило более интересно, в непринужденной, дружественной обстановке, создаются детские лагеря, куда

приглашаются в качестве вожатых студенты из разных стран мира для работы совместно с российскими студентами-вожатыми. В один из таких лагерей в Новосибирской области работали иностранцы из Японии, США, Англии, Франции. Конфликтов в плане обучения, планирования занятий и других организационных моментов не было, но в части личного времени были некоторые недопонимания. Не секрет, что русские студенты не любят дисциплину, поэтому времени отбоя у вожатых не было, после основной работы все отдыхали, веселились, иностранцев это не устраивало, так как они привыкли устанавливать режим на день (условия проживания были отдельные, то есть иностранцы жили в одном блоке, а русские студенты в другом). Этот конфликт легко разрешался внутри коллектива, и особых разногласий не было, все шло на уступки друг другу.

За неделю до окончания сезона, у одной из вожатых был День Рождения. Как принято у нас в стране праздник отмечался масштабно: музыка, танцы, звон бокалов, шум - все продолжалось до утра, приглашены были все вожатые, в том числе и все иностранцы. На следующий день весь вожатский состав был вызван к руководству, где организатор вечеринки была уволена за нарушения устава и правил проживания в лагере. Никто не мог понять, как руководству удалось узнать, что именно происходило на празднике. Позже выяснилось, что английская студентка Фиона написала жалобу руководству на ненадлежащее поведение со стороны российских студентов, причем сама Фиона присутствовала на празднике, где веселилась вместе со всеми.

Чем обусловлено такое поведение английской студентки? Что сподвигло ее написать жалобу?

24. Семейные узы.

М-р Берд, экс-сотрудник американского госдепартамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии.

Бывший американский дипломат был приглашен в дом м-ра Фауда для обсуждения его возможного участия в местном СП с упомянутой корпорацией.

Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы. Вопросы были обычные, например: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д.

М-р Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал: «Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...»

С этого момента что-то пошло не так... М-р Фауд был достаточно гостеприимен и учтив, но не проявлял никакого интереса к ведению бизнеса с американским коллегой.

25. Авиакатастрофа

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.

26. Время – не деньги.

Российская делегация профсоюза работников торговли посетила Индию. В честь прибытия делегации индийская сторона назначила прием. Программа приема включала приветственное обращение почетного гостя - видного парламентского деятеля Индии и ужин. В пригласительных билетах время приема было обозначено как 19:00.

Прибыв на прием в 18:45, российская делегация обнаружила в зале только слуг, заканчивающих сервировку стола. Русские гости были в недоумении. Индийские участники приема стали прибывать через полчаса. В 19:45 прибыл почетный гость. В 20:00 прием начался.

Приехавший на прием в 19.30 ответственный сотрудник российского посольства успокоил членов делегации. «Это не знак неуважения к Вам. Так здесь принято», - сказал он. Русские находились в недоумении.

27. «Я знаю город будут, я знаю саду цвествь!»

Есть у нас здесь один очень старый и богатый кореец. Ещё когда он был молодой, он скупил несколько земельных участков на очень неплодородных песчаных землях, привёз туда много почвы и посадил там парк и ботанический сад для обычных людей. Потому что любит деревья, хобби у него такое. Далее, все годы

он докупал окрестные пустыри и сажал на них деревья и сады. За сорок с небольшим лет вырос прекраснейший парк, несколько миллионов посетителей в год и всё такое. Местным жителям, детям и пожилым вход бесплатный. Дедуля живёт в маленьком домике где-то рядом. Парк и ботанический сад - частное владение.

Приехала группа журналистов из России и они были очень потрясены тем, что парк, так сказать, "принадлежит народу", по нему гуляют все желающие. Что дед не построил себе огромное "поместье", как олигархи, не отгородился от мира, что всё вкладывает в развитие, расширение и поддержание красоты парка. Надо сказать, у нас таких дедов несколько и все живут в очень скромных домишках и всё средства вкладывают в своё дело жизни - создание ландшафтных парков и ботсадов для людей.

В чем различие между российской и корейской культурой?

28. Работники Канады и Филлипинский менеджмент.

Банковский работник канадского происхождения следующим образом описал стиль управления своего начальника-филиппинца. «Во время моей работы в Королевском банке у меня был в высшей степени невыносимый и подозрительный начальник. Как помощник менеджера, он имел власть над всеми сотрудниками по административной линии, включая меня. Проблема состояла в том, что, как оказалось, он абсолютно не доверял своим подчиненным. Он все время заглядывал нам через плечо, контролировал нашу работу, отношения и пунктуальность. Хотя большинство сотрудников такое отношение возмущало, помощник менеджера был крайне добросовестным руководителем, свято верившим в то, что он называл «старым стилем» управления. Он был уверен, что работники ленивы по своей природе. Поэтому он считал, что их надо заставлять работать. Как начальник, он полагал оправданным строгое отношение к сотрудникам. Я находил такое поведение унижающим людей и контрпродуктивным. Как группа, мы, сотрудники, считали, что в основном заслуживаем доверия, и решили, что, судя по всему, начальник не уважает нас, значит, и мы будем относиться к нему таким же образом. В результате на работе создалась обстановка, в которой преобладали недоверие и враждебность. Такая атмосфера влияла на работу каждого из нас: сотрудники все меньше и меньше хотели работать, а помощник менеджера все больше убеждался в том, что работники ленивы и требуют еще больше строгости.

29. Неудавшийся ужин

Один из ведущих канадских банков пригласил китайскую делегацию на ужин. Канадский хозяин решил разделить свои обязанности по приему гостей со своим молодым коллегой.

Ужин не удался. И китайцы, и канадцы чувствовали себя несколько неловко во время всей трапезы. За ужином не было произнесено ни приветственных речей, ни тостов за всеобщее доброе здоровье. В конце ужина китайские представители встали, поблагодарили работников банка, объявили, что возвращаются в отель, и ушли, чувствуя себя ущемленными.

Канадцы также были расстроены. Они сочли уход китайцев слишком внезапным, хотя и не понимали, что сделали неправильно. Несмотря на то что меню было тщательно продуманно (были исключены блюда из мяса и молочных продуктов), был очень хорошо организован перевод и организация ужина даже выходила за рамки обычной для Канады любезности, канадские представители

понимали, что что-то было сделано неправильно: они беспокоились и до некоторой степени были задеты отсутствием психологического контакта с китайцами.

Почему ужин прошел без взаимопонимания? Кто виноват в сложившейся ситуации?

30. “Преодолевая межкультурные барьеры”

Иван Сергеев является известным хэдхантером в одной из ведущих московских международных рекрутинговых компаний. Ему недавно было поручено очень ответственное задание от имени Олимпийского комитета России — найти специалиста по связям для олимпийской сборной России на время летних Олимпийских Игр в Лондоне. Основные функции будущего сотрудника — поддерживать связь с оргкомитетом лондонских Игр 2012 года и обеспечивать все условия для благополучного пребывания российских спортсменов в Олимпийской столице и участия в соревнованиях во время Игр. Ему предстоит решать самые разные задачи: от размещения спортсменов в отелях соответствующего класса и организации мероприятий на высшем уровне до включения членов российской команды в международные VIP-списки и сопровождения в качестве переводчика. Опыт игр в Пекине 2008 года показал, что многие задачи были специфическими и на первый взгляд казались невыполнимыми. Например, «Мне нужен билет на аншлаговый гала-концерт сегодня вечером».

Идеальным кандидатом является позитивно настроенный, гибкий, предприимчивый человек, готовый преодолеть языковой, культурный и географический барьеры. Кроме того, к соискателю предъявляются три основных требования:

1. отличное знание языка;
2. знание местных порядков;
3. знание особенностей межкультурного общения.

Поиск кандидатуры, удовлетворяющей всем трем условиям, занял у Сергеева длительное время. Перед Вами список кандидатов, которых он отобрал в результате поисков:

А – “отлично знающий язык”. Российский гражданин, кандидат филологических наук. Изучал 6 разных языков в языковой школе EF Education First за рубежом (www.ef.com).

В – “знаток местных порядков”. Британский гражданин. Родился и вырос в Лондоне. Бакалавр Британской истории. Уровень английского по шкале CEFR — C2, русского — B1 (мать — россиянка). Никогда не выезжал из Великобритании.

С – “знаток культуры”. Гражданин Швеции, кандидат наук по межкультурному менеджменту. Уровень английского по шкале CEFR — C1 (изучал по интернету www.englishtown.com) и русского – C1 (учился по обмену в МГУ). Посетил 100 стран, учился, работал и жил более чем в десяти, в том числе в России и Великобритании в течении нескольких лет, но в Лондоне прожил всего пол года.

Сроки подбора кандидата истекают. Иван должен в ближайшее время представить отобранные кандидатуры Олимпийскому комитету России. Он затрудняется в оценке кандидатов — все они имеют свои плюсы и минусы. Таким образом, он

решил обратиться к сообществу BFM.ru за советом.
Вопросы по ситуации.

1. Расположите кандидатов в порядке приоритета от наиболее подходящих к наименее подходящим для данной работы и обоснуйте свое решение.
2. Какой минимальный уровень владения языком (как английским, так и русским) по Общеввропейской шкале CEFR Вы бы порекомендовали на эту должность?
3. Если уровень владения языком у выбранного Вами кандидата отличается от необходимого на Ваш взгляд для данной работы, порекомендовали бы Вы ему пройти обучение в России, по Интернету или за рубежом (или в различных комбинациях)