

**Ричард Льюис : Деловые культуры в
кросскультурном управлении ("When
Cultures Collide. Managing successfully across
cultures")**

Новохатько И.М.

Кафедра социологии и гуманитарной
культуры.

Кафедра управления бизнес-проектами



Ричард Льюис (1930 г.)

Президент Международного института кросскультурного и языкового тренинга, основатель журнала «**Cross Cultura**». Лингвист. Говорит на 10 европейских и 2 азиатских языках.

Richard Donald Lewis (1930 -)

- Communication consultant, writer, polyglot and social theorist. He is chiefly known for his "Lewis Model of Cross-Cultural Communication." After completing his schooling in Lancashire, Lewis went on to study Modern Languages at the **University of Nottingham** and also gained a diploma in Cultures and Civilisations from the **Sorbonne in Paris**. After attending the 1952 Olympic Games in Helsinki, Lewis spent the next two years living and working in Finland, where he learnt to speak Finnish and also came to know and love the Finnish people and culture.¹
- He founded the Berlitz School of Languages in Finland in 1955, and later opened a further 5 schools in Finland. In addition, he opened Berlitz schools in Norway in 1958 and in Portugal in 1959.
- In 1966, Lewis founded the Berlitz School in Tokyo and spent the next 5 years living and working in Japan, where he became tutor to Empress Michiko.
- He claims to speak 11 languages: English, French, Spanish, Italian, Portuguese, German, Swedish, Danish, Norwegian, Finnish and Japanese.
- He is currently Chairman of Richard Lewis Communications Ltd.



CrossCulture Train the Trainers Course, 4-7
June 2019

Р.Льюис

- **Моноактивные культуры – Linear-Active**
- ориентированные на задачу
(task-oriented)
- **Полиактивные культуры – Multi-Active**
- ориентированные на людей, общение
(people-oriented)
- **Реактивные культуры – Re-Active** -
ориентированные на уважение,
слушающие (respect-oriented listeners)

Моноактивные культуры – (task-oriented)

- Жесткий график выполнения работ, повестка дня
- Одно дело в определенный отрезок времени, бесстрастность
- Установленная процедура
- Планирование и прогноз
- Информация из статистики, справочников
- Все записывают в блокнот
- Пунктуальность, равенство в отношениях, краткость

Полиактивные культуры – общение (people-oriented)

- График работ непредсказуем, работа в любое время
- Одновременно можно делать несколько дел
- Использование связей, личных отношений
- Связывается все со всем, нет повестки
- Информация из первых рук (устно)
- Редко что-либо записывают, комментируют
- Словоохотливые, нетерпеливые, эмоциональные, непунктуальные

Реактивные культуры – (respect-oriented listeners)

- Подстраиваются под график партнера
- Утверждения носят характер обещаний
- Избегают конфронтации
- Реагируют на действия партнера
- Сверяют с общими принципами
- Почтительны, молчаливы, пунктуальны, внимательны, ненавязчиво заботливы

Реактивные культуры – (respect-oriented listeners)

- Япония
- Китай
- Тайвань
- Корея
- Сингапур, Гонконг (заметны моноактивные тенденции)
- Финляндия (заметны моноактивные тенденции)
- Турция, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Индонезия, острова Тихого океана (мультиактивные тенденции)

Реактивные культуры

- **Учтивость** — высокие стандарты вежливости в обществе и в деловых отношениях; уважение к людям, старшим по рангу и по возрасту; смирение и мягкость.
- **Терпеливость** — специфическое отношение ко времени и к тому, как им распоряжаться.
- **Гармоничность** — обходительность, стремление достичь консенсуса, "сохранив свое лицо".
- **Прагматизм** — тип поведения, предполагающий практичность, ориентацию на деловой успех.

Ориентация на:

**безличную
информацию**

диалог

внимательное слушание

Безличная информация (источники информации)



Диалог (источники информации)



Общество-паутина (источники информации)



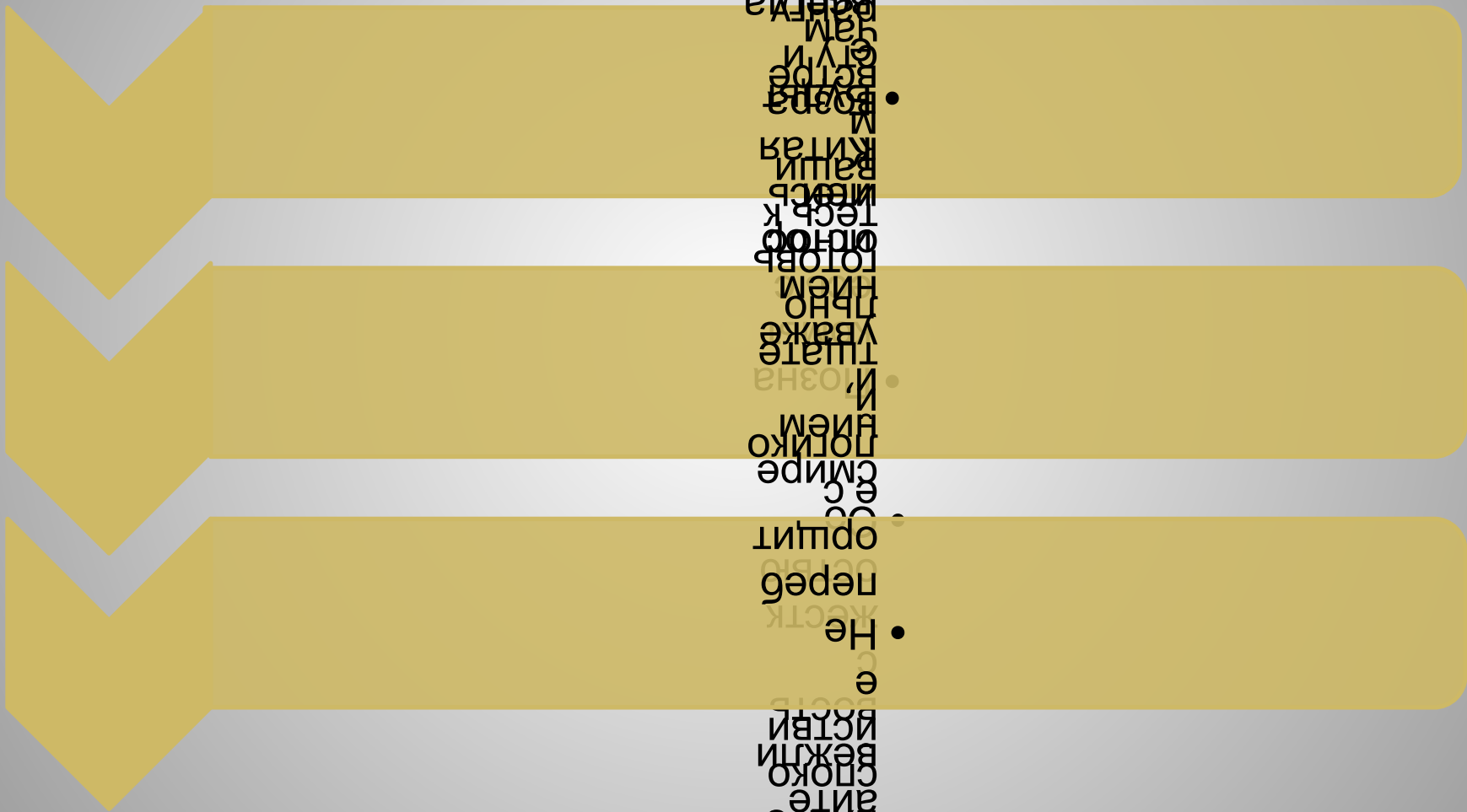
Отношение ко времени

- **Время – линейно** (время – деньги, ежедневник, планирование)
- **Пунктуальность только расстраивает планы!** Много дел – одновременно, личностное взаимодействие.
- **Время – циклично!** «Когда Бог создавал время, Он создал его достаточно!».

Китай: надо иметь в виду

- Вы имеете дело с людьми, которые ставят духовные ценности и принципы выше денег и сиюминутной выгоды
- Китайцы никогда не изменяют своего почтительного благоговения перед конфуцианскими взглядами на порядок, семью и достижение общего согласия. Выразите свое безоговорочное уважение к этим ценностям.
- Китайцы относятся к своему языку не только как к средству общения, которое оказало историческое влияние на Японию, Корею, Индокитай и другие области, но и как к хранилищу передаваемых по наследству культурных ценностей. Неоспоримая связь между языком и культурой является для них мощным мотивом к усилению влияния китайского языка. Следует иметь в своей компании или организации одного или двух сотрудников, которые довольно бегло говорят на китайском языке.

Китай: «Золотые правила»



итѣ их,
• Сохраните
нашите
айте
спокою
векти
якѣи
е
• Не
кестк
перед
опшнт
ес
смире
полик
нием
Изна
тшате
лваже
лно
ннем
готовь
орно
Теск
ився
вашн
китай
• М
возра
встре
ели
нам
вагда
ниск
Единк
вончнт
ЕЛРНРІ

Собственные барьеры

- **Финны:** излишняя робость, неуклюжая застенчивость и от недоверия к тем, кто много говорит
- **Японцы:** ультравежливость, особенно если это делается с единственной целью — создать завесу непонимания
- **Французы:** чувство собственного превосходства
- **Немцы:** культ высокой производительности, который может препятствовать делу
- **Американцы:** бесчувственные, одержимые деньгами прагматики, часто воздвигающие вокруг себя барьеры неприязни своей беззастенчивой прямоотой или излишней неформальностью в поведении

ЧТО МЫ ВИДИМ

- Шведы: все итальянцы — невротичные позеры, а эгоистичным американцам недостает уважения к излюбленному в Швеции стремлению к консенсусу.
- Американцы: у японцев "бегают глаза" при разговоре
- Японцы: испанцы — грубые люди, так как они постоянно "пялятся" на собеседника.
- Имеет ли смысл финнам и британцам презрительно поджимать верхнюю губу?
- Почему бы итальянцам не поумерить немного свой пыл?
- Почему бы немцам и японцам, которые слишком важно держатся на переговорах, не смягчиться, не пошутить немного, подобно американцам?
- Почему бы французам, одержимым своей логикой, не признать силу японской интуиции или способности американцев предчувствовать ход событий?
- Что особенного в "испанском достоинстве"?

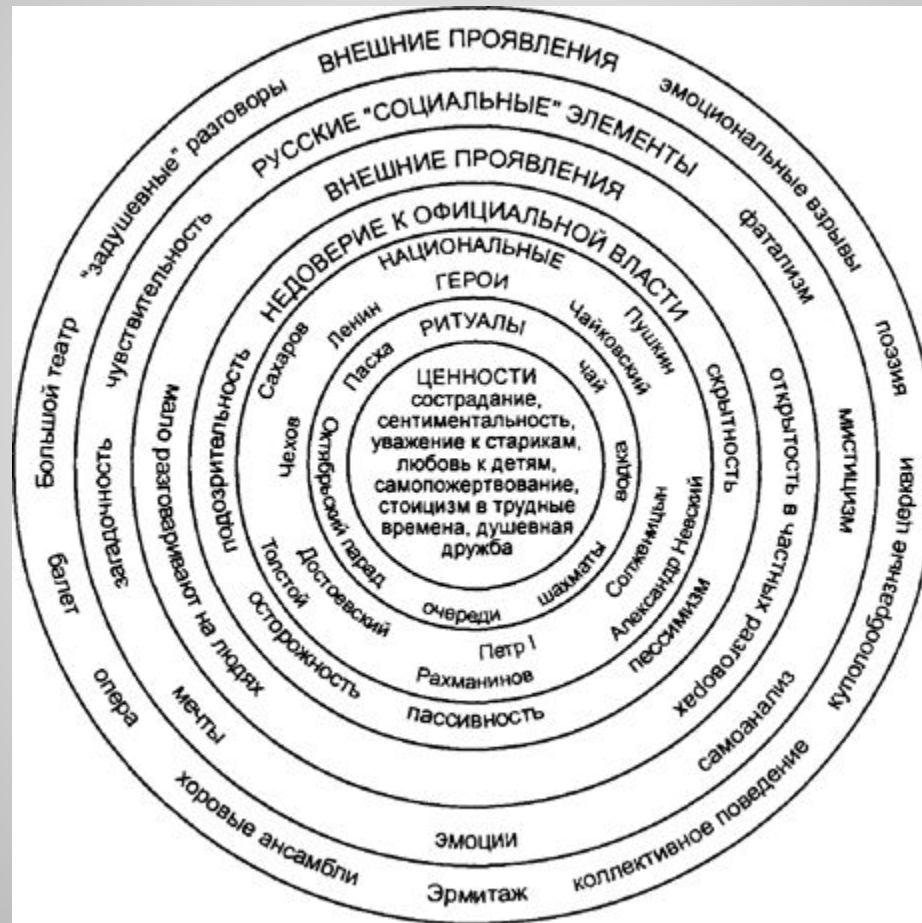
Эмпатия: средства достижения

- такт
- сензитивность
- компромисс
- спокойствие
- терпение
- юмор
- гибкость
- вежливость
- теплота
- готовность к диалогу
- стремление прояснить общие цели
- соблюдение протокола другой стороны
- стремление обойти раздражающие факторы
- внимательное выслушивание собеседника
- уважение к конфиденциальности переговоров
- создание атмосферы доверия
- стремление смотреть на вещи с точки зрения другой культуры

США



Р.Льюис: Россия



Льюис: как вести себя с русскими

- Они не так сильно заинтересованы в деньгах, готовы отказаться от сделки
- Они ориентированы на людей, а не на дело. Поэтому постарайтесь им понравиться, покажите симпатию к ним
- Не любят жесткие инструкции, как можно чаще показывайте недоверие к бюрократии
- Выпивайте с ними между встречами, если сможете. Это – вариант «наведения мостов»
- Зависть к чужому успеху – черта русского характера
- Приоритеты: личные взаимоотношения, форма, внешние проявления, возможность заработка. Ты – мне, я - тебе!
- Смесь элементов Востока и Запада – раздвоение личности
- Настоящее не имеет власти над их мышлением – ностальгия!

Литература

- Richard D. Lewis "When Cultures Collide. Managing successfully across cultures". London, 1996
- "Fish Can't See Water: How National Culture Can Make or Break Your Corporate Strategy" (2013), ISBN 978-1-118-60856-2, published by John Wiley & Sons
- "When Teams Collide: Managing the International Team Successfully" (2012), ISBN 978-1-904838-35-7, published by Nicholas Brealey International
- "When Cultures Collide: Leading across Cultures" (2006, 1999, 1996), ISBN 978-1-904838-02-9, published by Nicholas Brealey International
- "Cross Cultural Communication: A Visual Approach" (2008, 1999), ISBN 978-0-9534398-3-6, published by Transcreen Publications
- "The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century" (2007, 2003), ISBN 978-1-931930-35-2, published by Intercultural Press