



«Меланья: Что бы мне надеть во время моей поездки по Африке, чтобы отдать дань уважения культуре и истории принимающей стороны? Сотрудник администрации: Колониальный Шлем. Определённо колониальный шлем»



- 1. Культура**
- 2. Характеристики (элементы) культуры**
- 3. Различия между высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурой**
- 4. Культурные группы (кластеры) стран**
- 5. Индивидуализм и коллективизм**
- 6. Различия между системами оплаты труда в американских и японских компаниях.**
- 6. Научные подходы к культуре в плане бизнеса;**
- 7. Отношение к власти.**
- 8. Отношение к неопределенности.**
- 9. Активное и пассивное целевое поведение**

ЧТО?

Деловой этикет, культурные ценности и этика поведения существенно отличаются



КОГДА?

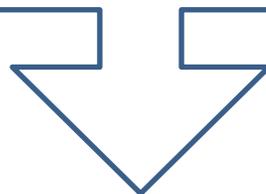
Заклучение контрактов, выполнение производственных операций, принятие решений по вопросам маркетинга, а также формирование принципов управления человеческими ресурсами

When...



Культура

— это совокупность ценностей, верований, моделей поведения, обычаев и установок



Характеристики культуры

Культура

✓ От поколения к поколению

✓ В пределах поколения

▣ Элементы культуры взаимосвязаны:

согласие и лояльность => пожизненный найм

▣ Культура адаптивна: «*ossis*» и «*wessis*»

▣ Принадлежность к одной и той же культуре определяет принадлежность к обществу

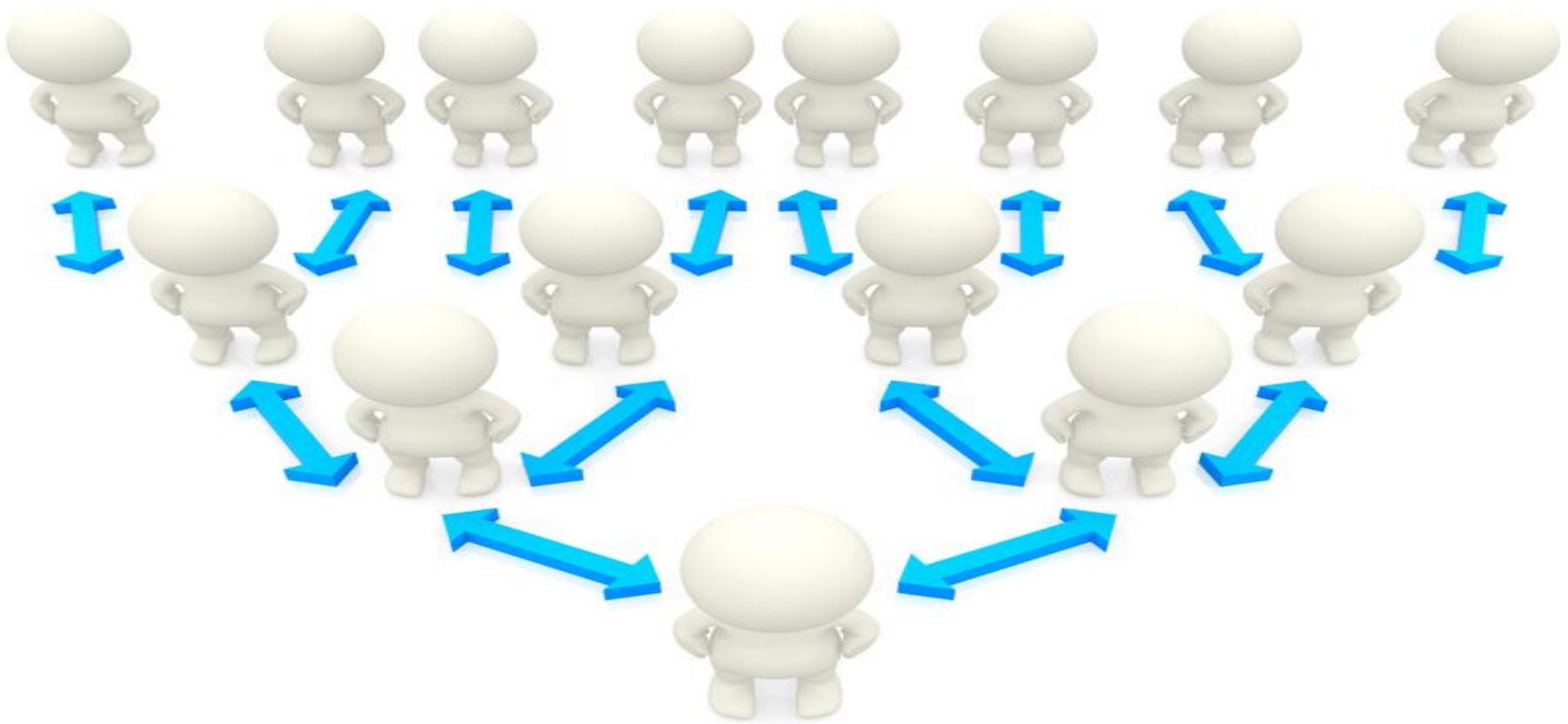


Элементы культуры

- ✓ **Социальная структура**
- ✓ **Язык**
- ✓ **Способы коммуникации**
- ✓ **Религия**
- ✓ **Ценности и установки**



Социальная структура



Индивиды, семья, группа

США: нуклеарная семья

Арабы: считают братьев своих родителей, своих родных и двоюродных братьев, а также родню со стороны супруга членами своей семьи, которым они обязаны оказывать помощь и поддержку

Сомали имеет клановую структуру, причем в состав каждого клана входят представители одного и того же племени, имеющие общих предков.



✓ В американских компаниях семейственность не поощряется

✓ В компаниях, которые являются собственностью арабов, семейные связи имеют решающее значение, а прием родственников на работу — это общепринятая практика

✓ В компаниях, которыми владеют китайцы, члены семьи занимают все ключевые посты и в случае необходимости переводят на счета компании свои собственные сбережения, чтобы обеспечить дальнейший экономический рост

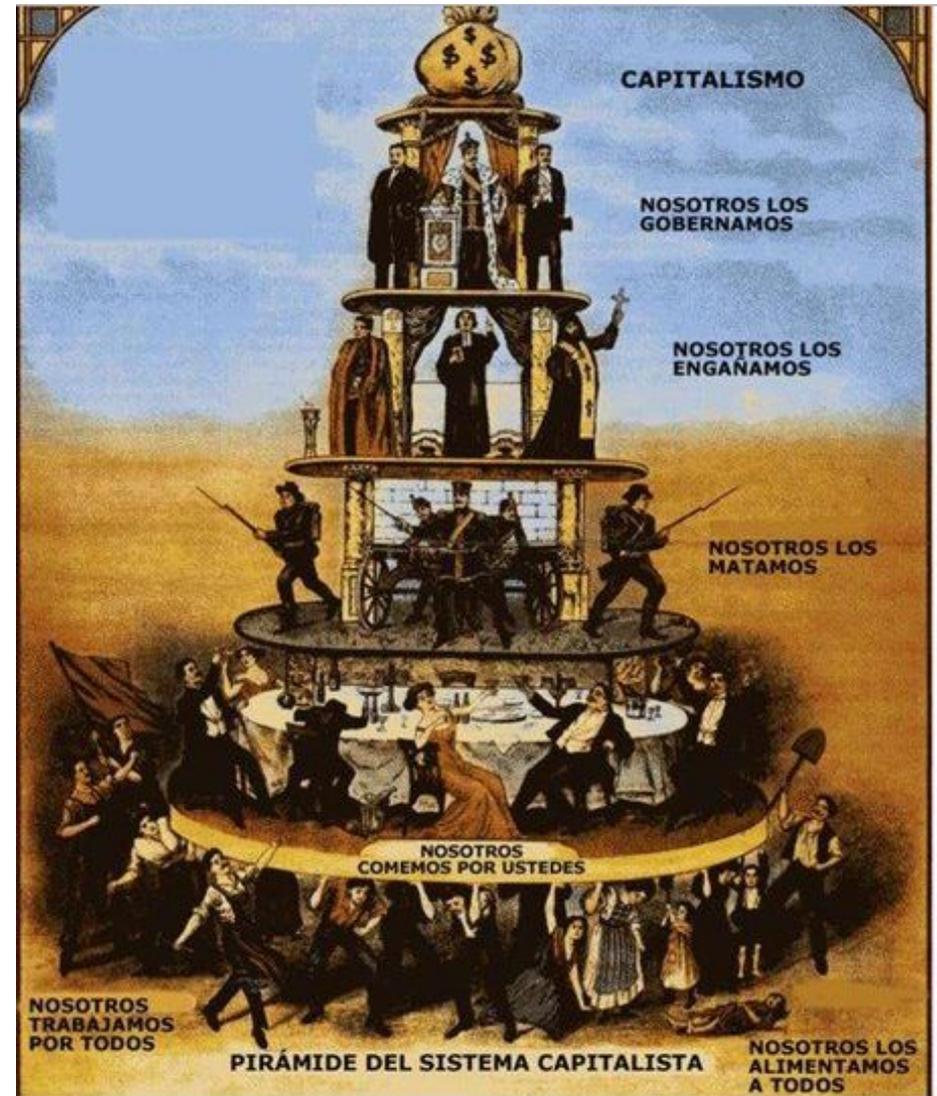
Роль отдельного индивида

Американская культура: индивидуализм: ребенку прививают мысль о том, что его судьба находится в его же руках

Китай, Япония: детей приучают к тому, что они должны служить интересам группы



Социальная стратификация
происхождение, род занятий,
уровень образования или иных
показателей



- ✓ Комплектование персонала и стимулирования труда с учетом классовых или клановых различий
- ✓ Рекламные сообщения



Социальная мобильность (social mobility) =>
трудовые отношения, формирование человеческого
капитала, принятие рискованных решений и участие в
предпринимательской деятельности =>



✓ ЯЗЫК



3000 различных языков и более 10 000 отдельных диалектов
Формулирование, отфильтровывание => характер информации

EX: 153 студента старших курсов, владеющие двумя языками (английским и китайским), были разделены на две группы. Одной группе было выдано задание, написанное на английском языке, другой — то же задание, но написанное на китайском языке.

Ответы, написанные студентами этих двух групп, существенно отличались



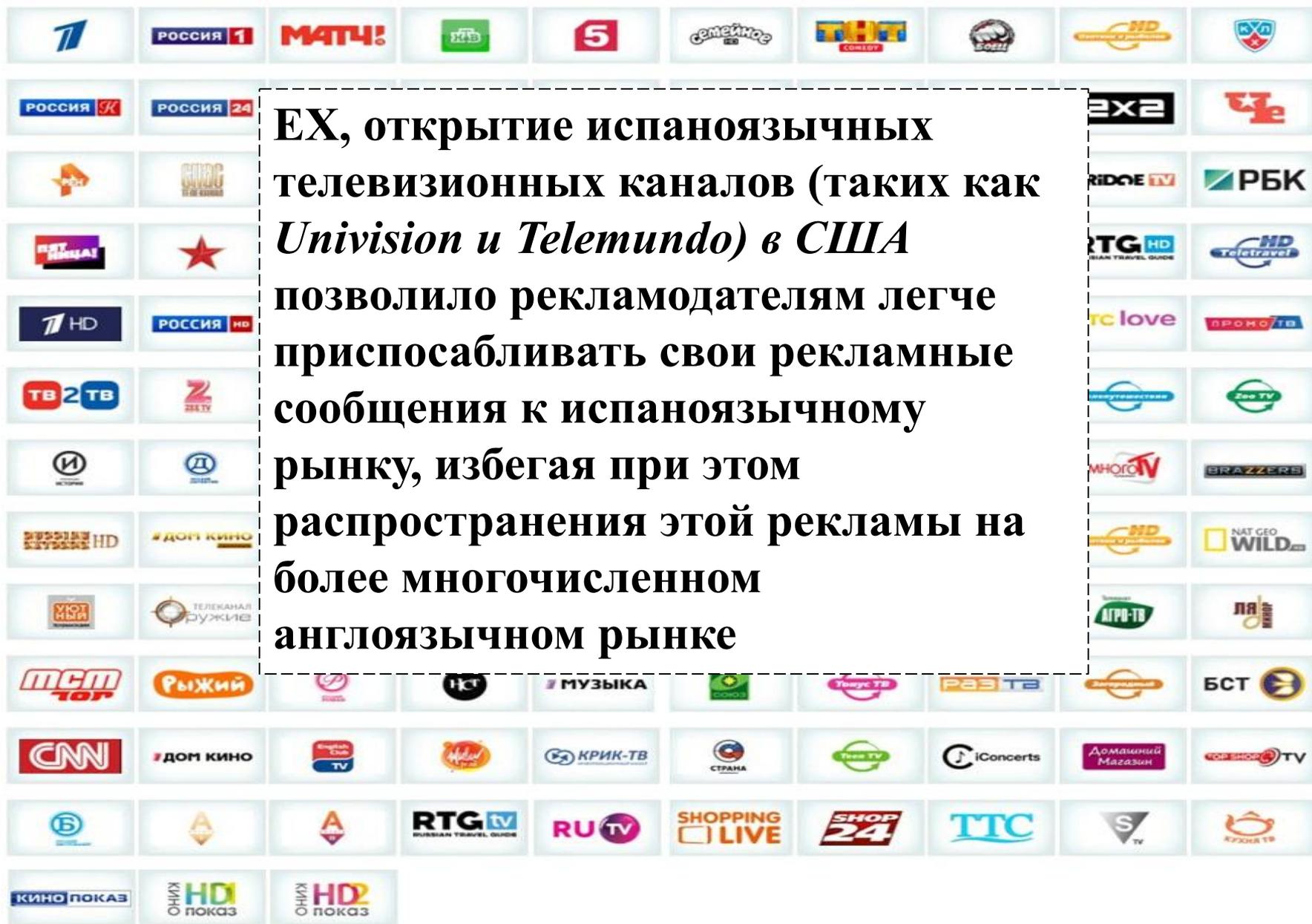
Есть формальные и неформальные формы обращения ко второму лицу => уровень формального общения

Наличие нескольких языковых групп является важным признаком неоднородности населения страны (в Индии официально признано 16 государственных языков, 3000 диалектов), что свидетельствует о неоднородности индийского общества.



Адаптация к лингвистическим границам

ЕХ, открытие испаноязычных телевизионных каналов (таких как *Univision* и *Telemundo*) в США позволило рекламодателям легче приспособивать свои рекламные сообщения к испаноязычному рынку, избегая при этом распространения этой рекламы на более многочисленном англоязычном рынке



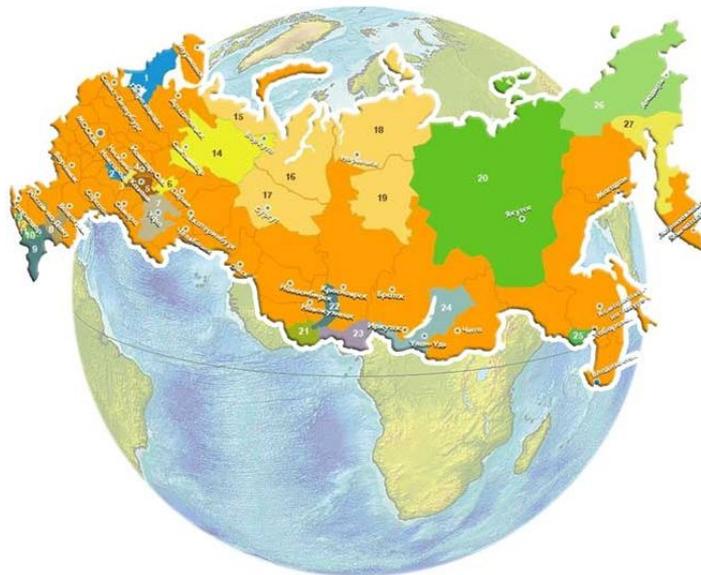
Язык как средство конкурентной борьбы

РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ

✓ *Telefonica SA* начала активное проникновение на рынки Латинской Америки как часть своей стратегии интернационализации.

Извлекая выгоду из программ приватизации, реализуемых в странах региона, компания приобрела контрольные пакеты акций бывших государственных телефонных компаний в Аргентине, Чили и Перу.

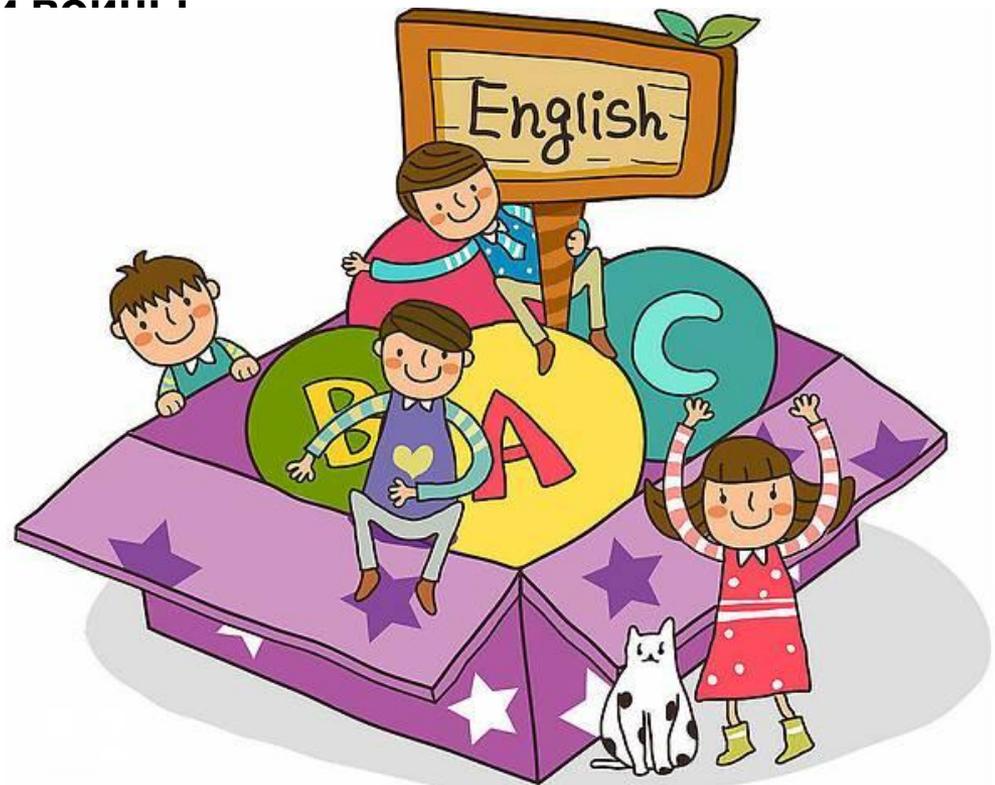
✓ Турция становится стартовой площадкой для ведения бизнеса в тех регионах бывшего Советского Союза, в которых преобладают тюркские языки, — таких как Азербайджан, Казахстан и Туркменистан



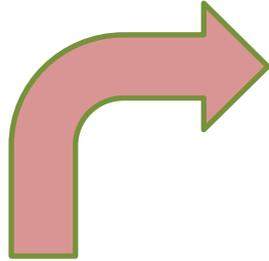
Язык международного общения

Экономическое и военное господство Британской империи в XIX в + возросшее влияние США после Второй мировой войны

- ✓ Образование
- ✓ 2-ой официальный язык
- ✓ Корпоративный язык: *Philips*



Перевод

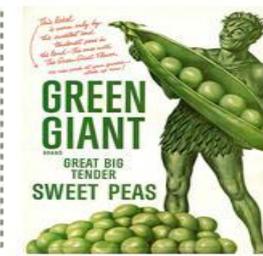


случай с девизом компании KFC «*Finger Lickin' Good*»
«пальчики оближешь»
«откуси свои пальцы»

Замороженные овощи «*Jolly Green Giant*»
«веселый зеленый гигант»
«страшный зеленый людоед»



Обратный
перевод
(backtranslation)!!!



✓ Способы КОММУНИКАЦИИ



Источник сообщения => культурный фильтр=> кодификация => получатель сообщения => культурный фильтр => дешифровка



НЕПРАВИЛЬНОЕ ПОНИМАНИЕ

ЕХ:

по условиям контракта между компанией Boeing и японским поставщиком

панели фюзеляжа необходимо было «отполировать до зеркального блеска».

Издержки на оплату труда рабочих, выполнявших полировку, оказались намного выше предполагаемых, поскольку им было приказано обрабатывать панели до тех пор, пока они не станут идеально отполированными, тогда как компании Boeing нужны были просто панели с блестящей поверхностью

Невербальная коммуникация

80 до 90%

выражение лица

жесты рук

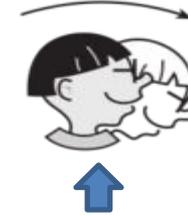
Интонация

зрительный контакт

положение тела (поза) и осанка



США на приемах: 50 см друг от друга
Саудовская Аравия – 25 см друг от друга



«да» в США «нет» — в Болгарии

В Америке «ОК»; деньги в Японии, бесполезность во Франции

Следует избегать жестов!

Молчание: США и Япония

Отношение к молчанию влияет на стиль управления

Японский менеджер демонстрирует свои лидерские качества чере



Подарки и гостеприимство

Японский деловой этикет: правила преподнесения подарков сложные => специальные книги

Арабские бизнесмены: преподнесение подарков утонченное, щедрое гостеприимство



Способы передачи плохих новостей

В США сразу,

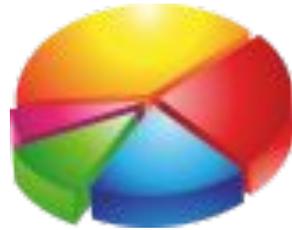
в Корее в конце дня (намек)

В Японии через третьих лиц



Религия

Римско-католическая вера (16,9%)
Протестантская вера (13,0%)
Православие (3,8%)
Ислам (19,2%)
Индуизм (13,7%)
Буддизм (5,7%)



Капитализм в Западной Европе <= протестантская мораль, которая особо выделяет трудолюбие, бережливость и достижение успехов как средства возвеличивания Бога

Индуизм проповедует духовное совершенствование

Ислам: поддерживает капитализм

Обязательства индивида перед обществом!

Компания не должна получать прибыли от эксплуатации или обмана людей

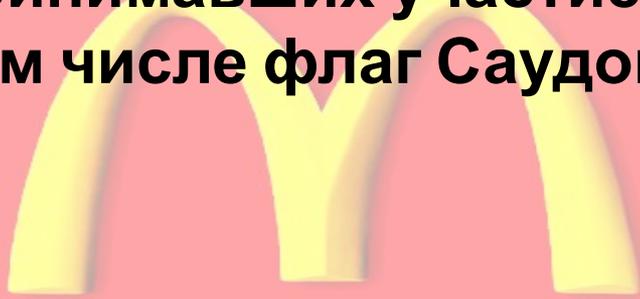
Кастовая система => распределение рабочих мест

Запрет на предоставление работы женщинам (круг общения мусульманских женщин с мужчинами должен быть ограничен исключительно родственниками)





McDonald's : на фирменных бумажных пакетах компании были напечатаны флаги стран всех футбольных команд, принимавших участие в финальных играх Кубка мира, в том числе флаг Саудовской Аравии



Nike : для новой линии спортивной обуви был разработан фирменный торговый знак, который напоминал арабское слово «Бог, Аллах»

CONTROVERSY

Nike on sacrilegious shoe: Just dump it

Nike, named for the Greek goddess of victory, admitted defeat last week. A new design on the company's Summer Hoops line of basketball shoes—the word *air* written in flaming letters—had sparked protests by Muslims, who complained the logo resembled the Arabic word for Allah, or God. The Council on American-Islamic Relations threatened a global Nike boycott. Nike apologized, recalled 38,000 pairs of shoes, and discontinued the line.

Separately, former United Nations Ambassador Andrew Young in an independent report last week gave a generally favorable review of Nike's treatment of workers in Asian factories. "I found no evidence or pattern of widespread or systematic abuse or mistreatment of workers," Young said. But workers-rights activists said the report failed to focus on the key problem of low wages.

—David Brindley



The Arabic word for Allah



Nike's "Air" logo

 **Ценности и
установки**

Ценности — это принципы и стандарты поведения, принятые членами общества;
Установки -действия, чувства и мысли, обусловленные этими ценностями

- Время**
- возраст**
- образование**
- социальный статус**



Время

Англосаксонская культура: «время — деньги»

(протестантская мораль)

Латинская Америка: встреча начинается через 45 минут после назначенного времени

Арабская культуры: позже + практика открытых дверей



**Американские, канадские и британские
бизнесмены: повестка, позиции,
расхождения**

Япония или Саудовская Аравия: доверие



Возраст

США: поиск талантливых молодых людей

В азиатской и арабской культурах авторитет руководителя соотносится с его возрастом

В Японии руководители, занимающие более высокое положение не одобряют проект до тех пор, пока не придут к общему мнению с руководителями более низкого ранга



Образование

США: широкие возможности для получения высшего образования

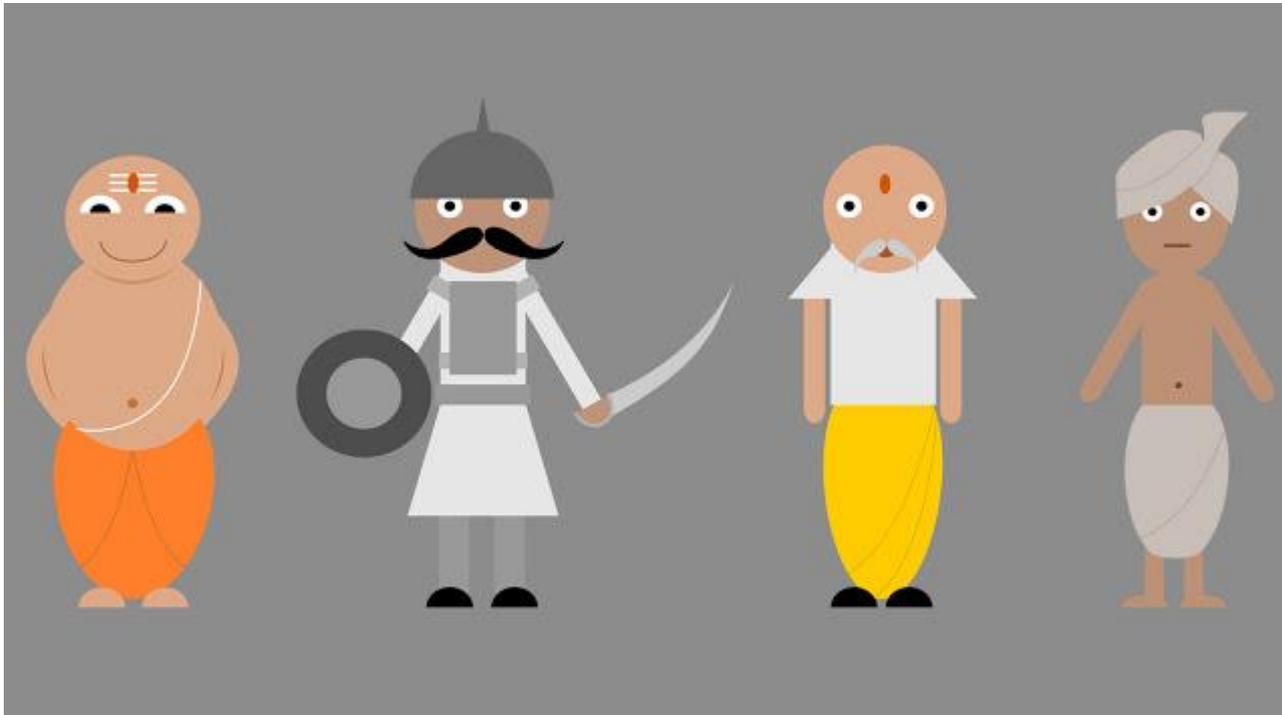
Великобритания: классовая структура

ФРГ: система ученичества для производственного сектора



Социальный статус

Кастовая система: начиная от формы усов и состава продуктов питания, которые ест его семья, и заканчивая должностью, которую он может получить

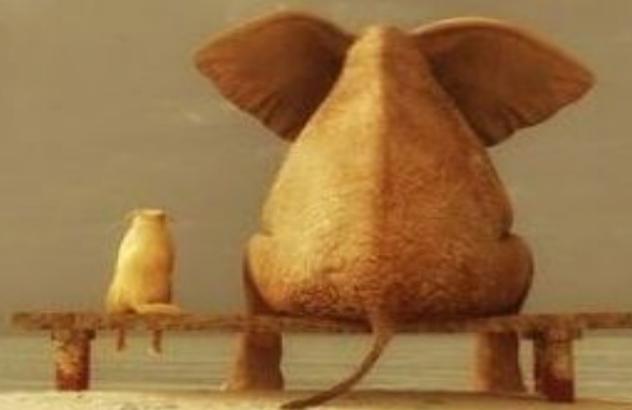


**Как избежать
ситуации
«за деревьями
леса не видно»**



Многие ученые попытались осмыслить и систематизировать различные элементы культуры

Сидим.
Осмысляем



**НАУЧНЫЕ
ПОДХОДЫ К
КУЛЬТУРЕ В
ПЛАНЕ
БИЗНЕСА**

Контекстуальный подход Холла

(Edward and Mildred Hall)

Низкоконтекстуальная культура (low-context culture)
информация передается в открытой форме (Канада,
Великобритания и Соединенные Штаты Америки, Германия)

Высококонтекстуальная культура (high-context culture)
контекст имеет большое значение для понимания предмета
коммуникативного акта (Арабские страны и Япония)

Большое значение
социального контекста



Китай
Корея
Япония
Вьетнам
Арабские страны
Греция
Испания
Италия
Англия
Северная Америка
Скандинавские страны
Швейцария
Германия

Небольшое значение
социального контекста

Немецкая реклама ориентирована на факты
Японская — на эмоции



?присутствие адвоката на предварительной
встрече участников переговоров

Принцип культурных



Выделение культурных групп (кластеров)

Факторы

- ✓ *Степень удовлетворенности условиями труда*
- ✓ *Распределение трудовых ролей*
- ✓ *Межличностные трудовые отношения*

(По итогам проведенных исследований четыре страны — Бразилия, Индия, Израиль и Япония — не были отнесены ни к одной из культурных групп)

Специалисты многих международных компаний интуитивно используют принцип культурных групп в процессе разработки стратегии интернационализации деятельности компаний

- **скандинавский кластер**: Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания;
- **германский кластер**: Германия, Австрия, Швейцария;
- **англоязычный кластер**: США, Великобритания, Австралия, Южная Африка. Канада, Новая Зеландия, Ирландия;
- **романский кластер**: Франция, Италия, Испания, Португалия, Бельгия;
- **латиноамериканский кластер**: Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Колумбия, Перу;
- **дальневосточный кластер**: Таиланд, Индонезия, Тайвань, Филиппины, Сингапур, Гонконг, Вьетнам;
- **арабский кластер**: Бахрейн, Кувейт, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия;

Различия между стилями ведения переговоров в разных культурах

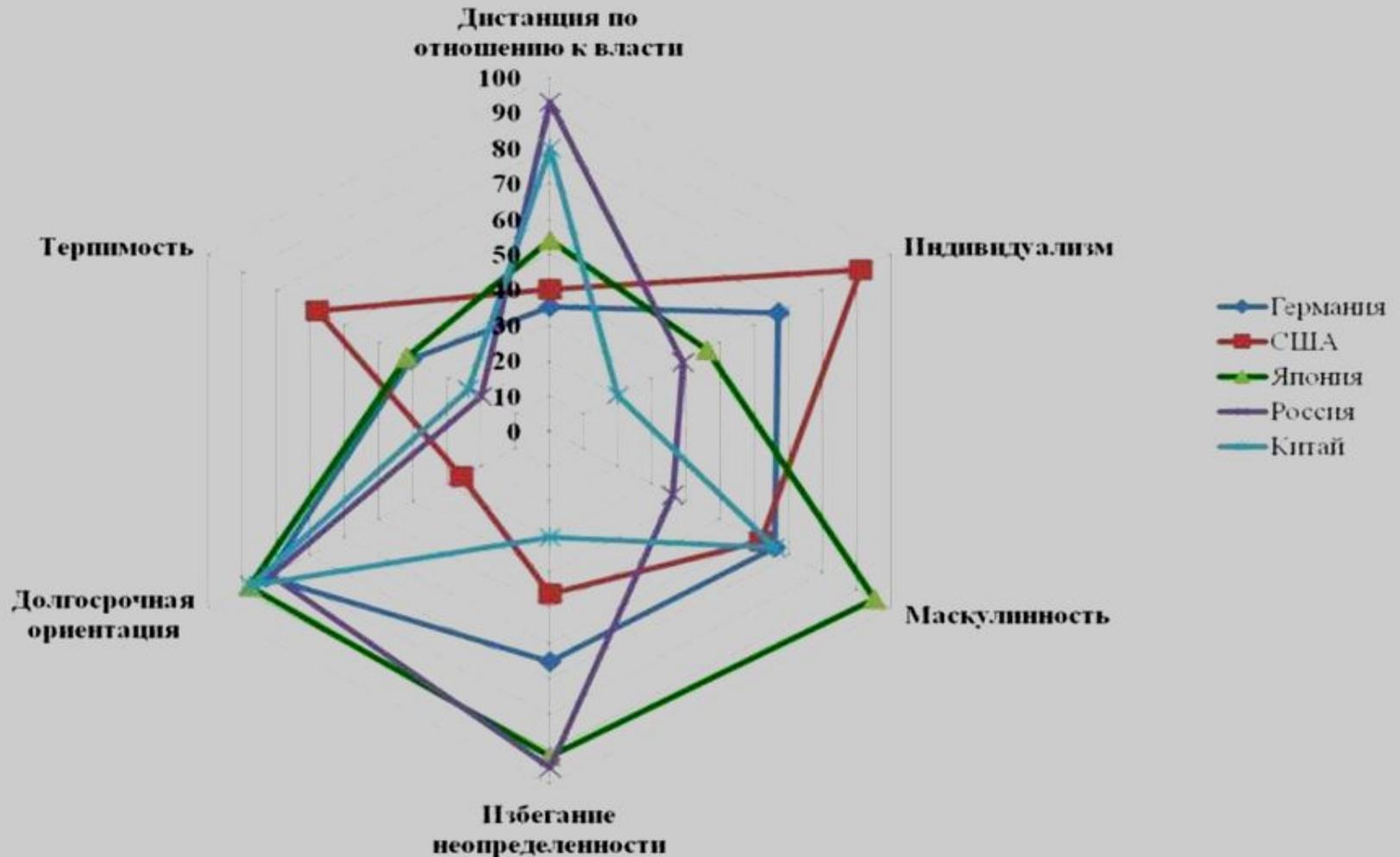
| Япония | Северная Америка | Латинская Америка |
|---|---|--|
| Высокая значимость эмоциональной восприимчивости | Низкая значимость эмоциональной восприимчивости | Достаточно высокая значимость эмоциональной восприимчивости |
| Стремление скрывать эмоции | Открытые или беспристрастные действия | Высокий уровень эмоциональности |
| Тонкая и фа; согласие между партнерами | Разрешение споров через суд реже, чем на основании согласия между партнерами | Грубая игра; использование слабых сторон партнеров |
| Лояльность работников по отношению к работодателю Забота работодателя о своих работниках | Недостаточная преданность работников работодателю. Разрыв связей с обеих сторон в случае необходимости | Лояльность работников по отношению к работодателю {который во многих случаях является членом семьи) |
| Групповое принятие решений на основе консенсуса | Командная работа служит ресурсом для принимающего решение | Решения принимаются индивидуально |

Пять

факторов

Хофстеде

Методика Хофстеде



Социальная ориентация - это представления человека об относительной значимости индивида и общественного слоя (независимость,

Жители Мексики, Греции, Гонконга, Тайваня, Перу, Сингапура, Колумбии и Пакистана

райные значения социальной ориентации

склонны к коллективизму.

| | | Индивидуализм |
|---------------------|---|--|
| В семье | Направленность обучения на осознание понятия «мы» | Направленность обучения на осознание понятия «я» |
| | Формирование личного мнения под влиянием группы | Преобладание личного мнения над мнением коллектива |
| | Обязательства и ощущения по отношению к семье или к другим членам группы: <ul style="list-style-type: none"> • согласие; • уважение; • чувство стыда | Обязательства и ощущения по отношению к себе: <ul style="list-style-type: none"> • собственная выгода; • самореализация; • чувство вины |
| В учебном заведении | Обучение только в младшем возрасте Обучение тому, как что-то делать | Непрекращающееся обучение Обучение тому, как учиться |
| На рабочем месте | Различный набор ценностей для членов и не членов группы; партикуляризм | Одинаковые ценности по отношению ко всем; универсализм |
| | Отношение к другим людям как к членам своей группы | Отношение к другим людям как к потенциальным ресурсам |
| | Взаимоотношения преобладают над поставленной задачей | Поставленная задача преобладает над взаимоотношениями |
| | Этическая модель взаимоотношений между работодателем и работником | Практическая модель взаимоотношений между работодателем и работником |

EX:

ОПЛАТА ТРУДА



КАРЬЕРНЫЙ РОСТ



Такие культурные различия объясняют, в свою очередь, большие различия в оплате труда исполнительных директоров компаний (СЕО) в США и Японии. В японской системе групповой ориентации вознаграждение, которое получают СЕО, символически отображает производительность группы в целом. В США предполагается, что оплата труда СЕО является критерием его вклада в деятельность компании. Даже сама постановка вопроса иллюстрирует американские культурные ценности: вопрос «Почему г-н Смит, президент корпорации XYZ, стоит \$10 млн?» по умолчанию означает, что размер вознаграждения менеджера должен отображать его личный вклад в развитие компании.

Такая же закономерность существует в вопросах карьерного роста и изменения места работы. В обществах с высоким уровнем индивидуализма карьерный рост работника во многих случаях подразумевает смену работодателей в поиске более высокооплачиваемой и более ответственной должности, которая позволила бы этому специалисту продемонстрировать свои способности в новых, измененных обстоятельствах. В действительности в США неспособность специалиста получить высокооплачиваемую работу в другой фирме ставит под сомнение его целеустремленность, мотивацию и желание сделать карьеру. В то же время в культурах с высоким уровнем коллективизма (например, в Японии) переход с одной работы на другую часто расценивается как доказательство нелояльности к интересам группы (компании) и может поставить на репутации работника клеймо недоверия.³⁷ Из-за такого недоверия у работников, меняющих рабочие места, традиционно возникают трудности с тем, чтобы получить работу в другой японской компании. После экономических потрясений, которые испытала Япония в 90-е гг., эта норма начала изменяться, тем не менее мобильность занятости в Японии намного ниже в сравнении с Соединенными Штатами Америки.

Отношение к власти

взгляды членов той или иной культурной группы на правомерность власти и на ее распределение между различными уровнями иерархической структуры

Уважение к власти

(свойственно жителям Франции, Испании, Мексики, Японии, Бразилии, Индонезии и Сингапура)

Толерантность к



жители США, Израиля, Австрии, Дании, Ирландии, Норвегии, Германии и Новой Зеландии

Приступая к работе над новым проектом, толерантные к власти американцы сначала определяют задания, которые предстоит выполнить, после чего собирают команду специалистов, которые должны заниматься реализацией проекта. И наоборот, уважающие власть индонезийцы сначала определяют, кто будет отвечать за реализацию проекта, после чего оценивают выполнимость этого проекта под руководством этого руководителя

«Формирование эффективных трудовых взаимоотношений во многих случаях требует нарушения субординации» (Шведские, британские и американские менеджеры согласились с этим утверждением)



Различные культурные установки по отношению к власти могут привести к ошибкам



В других случаях такие культурные нормы могут привести к трагедии. В конце 90-х, например, на рейсах авиакомпании Korean Airlines (KAL) происходило очень много катастроф, которые приводили к гибели людей. Некоторые специалисты по безопасности полетов отнесли причины возникновения этой проблемы к нормам корейской культуры, требующим уважения к власти. Специалисты, занимавшиеся поведенческими аспектами этой проблемы, обнаружили, что старшие помощники (вторые пилоты) во многих случаях не хотели сообщать капитану корабля, что он совершает ошибку, даже если эта ошибка подвергала самолет опасности. То, что в компании KAL в качестве пилотов работали бывшие военные летчики, еще больше обостряло проблему, поскольку военные летчики были обучены подчиняться приказам вышестоящих офицеров. Для того чтобы разрешить эту проблему, в компании Korean Airlines была принята полностью обновленная стратегия найма летчиков, в соответствии с которой на работу принимались иностранные и гражданские отечественные летчики, которые при чрезвычайных обстоятельствах могли бы подвергнуть сомнению действия капитана

Отношение к неопределенности

Это чувства, которые возникают у людей в ситуациях, для которых характерна неопределенность и двусмысленность

| | Приятие неопределенности | Неприятие неопределенности |
|----------------------------|---|--|
| В семье | Все новое забавно и возбуждает любопытство | Все новое опасно |
| | Беззаботность, безболезненность восприятия нового, редкие случаи напряженного состояния | Беспокойство и напряженное состояние |
| | Агрессивность и эмоции не выставляются напоказ | Приемлемость проявления агрессивности и эмоций |
| В учебном заведении | Удобная для студентов форма обучения: <ul style="list-style-type: none">• неструктурированные обучающие ситуации;• неопределенные цели;• задания общего характера;• отсутствие графиков выполнения заданий Преподаватель может признаться: «Я не знаю» | Удобная для студентов форма обучения: <ul style="list-style-type: none">• структурированные обучающие ситуации;• точно очерченные цели;• детализированные задания;• строгие графики выполнения заданий Преподаватель должен знать ответы на все вопросы |
| | На рабочем месте | Неприяние правил, зафиксированных в письменной или устной форме |
| | Низкий уровень формализации и стандартизации | Более высокий уровень формализации и стандартизации |

- Приятие неопределенности свойственно жителям США, Дании, Швеции, Сингапура, Гонконга и Австралии.
- Жители Израиля, Австрии, Японии, Италии, Колумбии, Франции, Перу и Германии тяготеют к тому, чтобы в каждом удобном случае избегать неопределенности.



Жесткая иерархическая структура управления

Детальные правила и процедуры ведения бизнеса

Принятие рискованных решений



Катастрофа рейса 111 авиакомпании *Swissair* возле побережья *Новой Шотландии* в 1998 г. представляет собой драматический пример того, как отношение к неопределенности оказывает влияние на методы ведения бизнеса. Как сообщалось в прессе, кабину самолета, летевшего из Нью-Йорка в Женеву, внезапно заполнил дым. Швейцарский пилот резко повернул самолет, в котором возникла проблема, к морю — для того чтобы сбросить избыточное количество топлива перед посадкой. К несчастью, самолет упал в море до того, как ему удалось безопасно приземлиться. После катастрофы разгорелись жаркие споры о правильности принятого пилотом решения свернуть к морю и сбросить лишнее топливо до аварийного приземления. По мнению некоторых пилотов американских авиалиний, которые давали интервью средствам массовой информации, сразу же после появления дыма в кабине пилот должен был как можно быстрее посадить самолет. Швейцарские специалисты выступили в защиту пилота, заявляя, что капитан последовал предписанному порядку действий в аварийной обстановке, который зафиксирован в руководстве по эксплуатации данного транспортного средства, используемого компанией *Swissair*. *Американские летчики* возражали против такой позиции, утверждая, что в случае возникновения подобных критических ситуаций пилоты должны руководствоваться в своих действиях своим собственным мнением независимо от того, что сказано в руководстве по эксплуатации. Мнение швейцарских специалистов было прямо противоположным: процедуры, детально изложенные в руководстве, отображают самое современное представление о действиях, которые необходимо предпринимать в критических ситуациях, поэтому пилоты самолета были правы, когда действовали по инструкции. Точка зрения швейцарских специалистов («правила для того и существуют, чтобы их выполнять») отображает такую характеристику их страны, как высокий уровень неприятия неопределенности. С другой стороны, отношение американских летчиков к данной проблеме («правила создаются для того, чтобы их нарушать») иллюстрирует высокий уровень притяжения неопределенности в их стране.

Ориентация на достижение целей

это способ мотивации людей к выполнению той или иной работы на пути достижения определенных целей

Активное целевое поведение: склонны превыше всего ценить материальные блага, деньги и упорство в достижении целей, жесткое разделение тендерных ролей

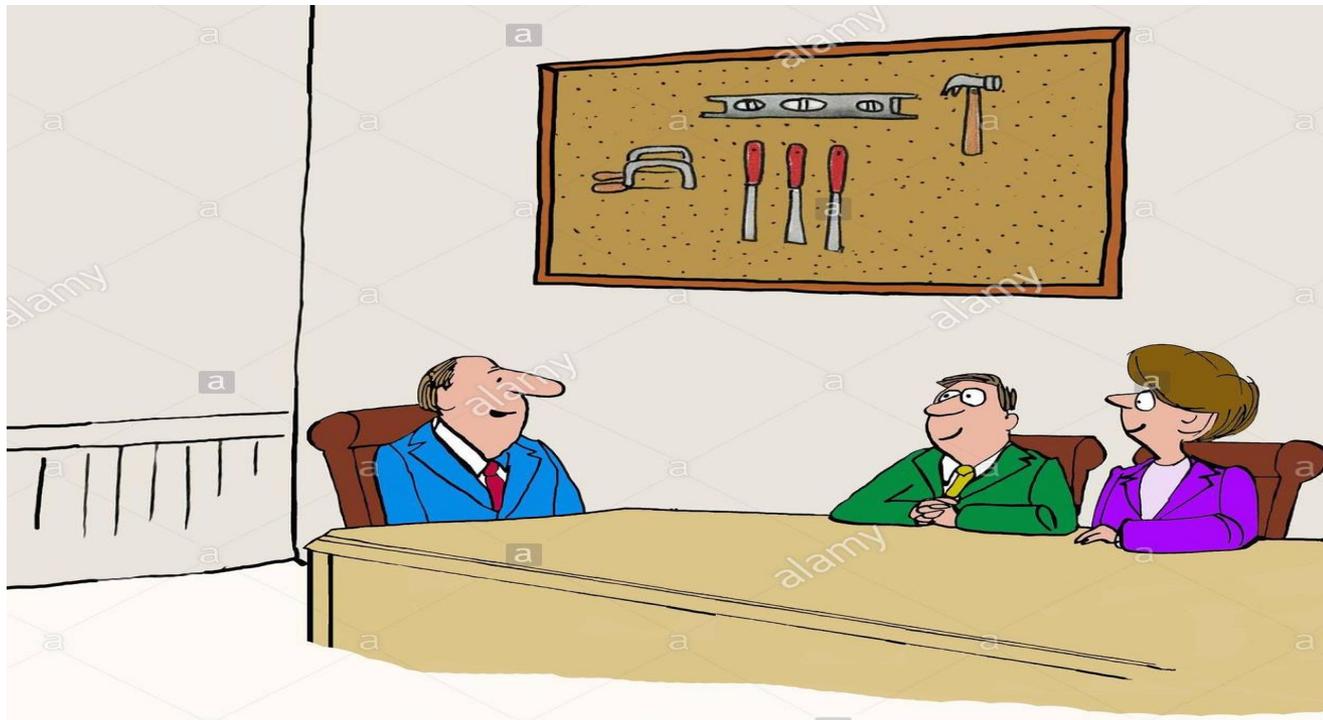
Пассивное целевое поведение: взаимоотношения с другими членами общества, качество жизни и забота о ближних, мужчины и женщины стремятся сделать карьеру, причем в самых разнообразных сферах деятельности

(характерно для жителей Нидерландов, Норвегии, Швеции, Дании и Финляндии)



| | Пассивное целевое поведение | Активное целевое поведение |
|-----------------------------|---|---|
| В семье | Упор на взаимоотношения | Упор на достижения |
| | Солидарность | Конкуренция |
| | Разрешение конфликтов через компромисс и переговоры | Разрешение конфликтов посредством борьбы до победного конца |
| В учебном учреждении | Норма – средние студенты | Норма – самые лучшие студенты |
| | Система поощряет социальную адаптацию студентов | Система поощряет академическую успеваемость студентов |
| | Неудачи студента во время учебы – это сравнительно незначительная проблема | Неудачи студента во время учебы – катастрофа; может привести к суициду |
| На рабочем месте | Упорство в достижении целей является предметом насмешек | Упорство в достижении целей получает высокую оценку |
| | Недооценка своих достоинств | Переоценка своих достоинств |
| | Особое значение качества жизни | Особое значение карьеры |
| | Интуиция | Решительность |

В решениях, принимаемых датскими руководителями (принадлежащими к культуре с пассивной целевой ориентацией), в большей степени учитывается их озабоченность социальными аспектами ведения бизнеса, чем в решениях, принимаемых ориентированными на получение прибыли американскими, британскими и немецкими должностными лицами (принадлежащими к культуре с высокой активностью целевого поведения)

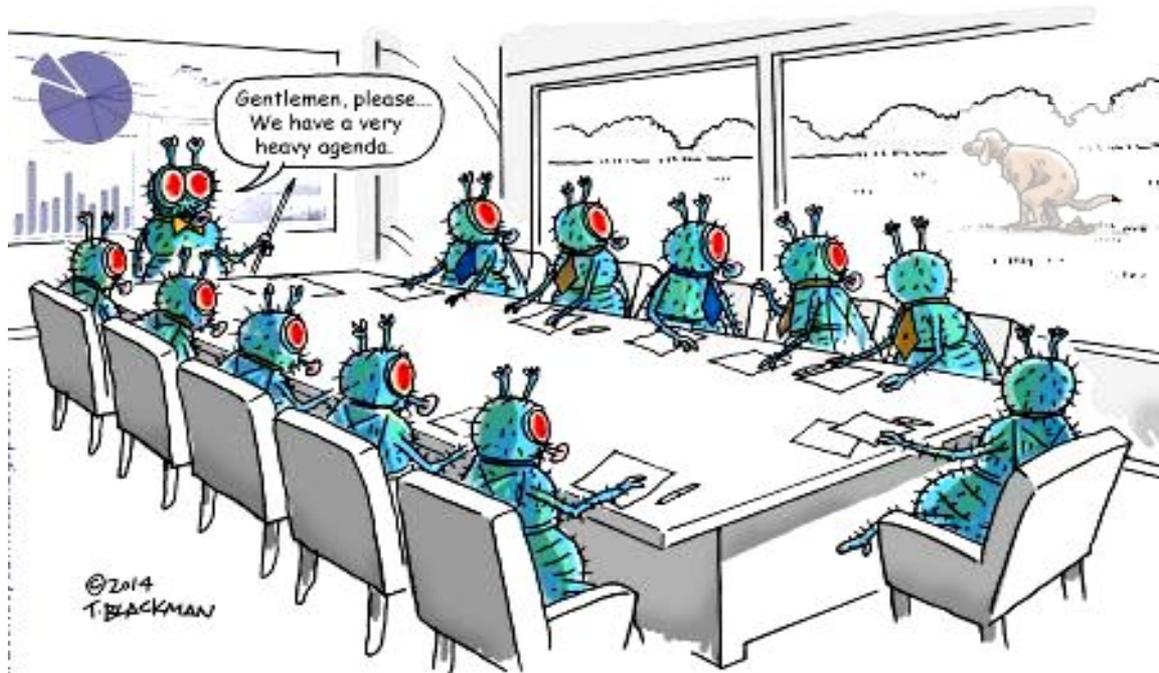


Временная ориентация

долгосрочные или краткосрочные виды на будущее в плане работы, жизнедеятельности и других аспектов социальной жизни

Япония, Гонконг, Тайвань и Южная Корея: долгосрочная ориентация на будущее, в которой ценится преданность, трудолюбие, настойчивость и бережливость

Средним уровнем временной ориентации характеризуются культуры США и Германии



МНК

поддерживают

процесс

культурной

конвергенции

Кросс-культурная грамотность
представляет собой первый этап
адаптации к чужой культуре
(acculturation) — процесса,

подразумевающего не только
понимание

культуры другой страны, но и изменение и
адаптацию поведения для того, чтобы
сделать его совместимым с этой
культурой

Контрольные вопросы

1. Что такое культура?
2. Назовите основные характеристики (элементы) культуры.
3. Опишите различия между высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурой
4. Что такое культурные группы (кластеры) стран?
5. Что такое индивидуализм и коллективизм? Чем они отличаются друг от друга?
6. Проанализируйте различия между системами оплаты труда в американских и японских компаниях.
7. Объясните суть такого фактора культурных различий, как отношение к власти.
8. Объясните суть такого фактора культурных различий, как отношение к неопределенности.
9. Что такое активное и пассивное целевое поведение? Объясните различия между ними.