



# Деловые культуры мира и техника ведения международных деловых переговоров

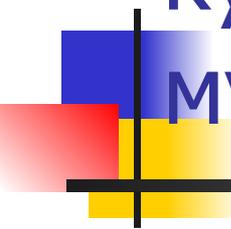
---

*Автор: д.э.н., проф. Козлов А.В.,*

*МВШУ*

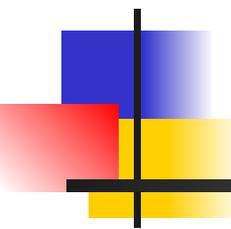
*16.02.2018*

# Тема 2. Кросскультурный менеджмент и особенности национальных деловых культур при ведении переговоров в мультинациональной деловой среде

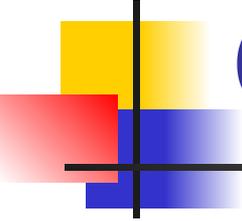


---

# Тема 2.1. Кросскультурный менеджмент, определение и история развития



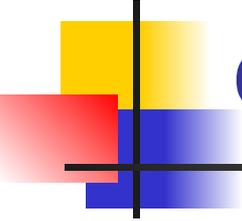
---



# Определение

---

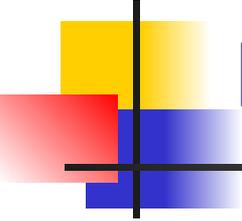
- Кросскультурный (сравнительный) менеджмент является частью общей теории менеджмента. Предметом изучения выступают управленческие отношения в мультинациональной среде.



# Проблемы, исследуемые сравнительным менеджментом

---

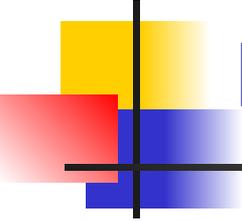
- Как и каким образом, национальные особенности оказывают влияние на поведение людей внутри фирмы;
- каким образом представители разных национальностей взаимодействуют внутри фирмы;
- определить способы принятия решения международным менеджером в мультинациональной среде.



# Подходы к сравнительному менеджменту:

---

1. Универсальный подход.
2. Экономико-кластерный подход.
3. Культурно-кластерный подход.



# Подходы к сравнительному менеджменту:

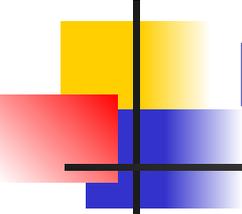
---

## 1. Универсальный подход

Основные положения:

Различия между странами не существенны, а экономическая жизнь во всех странах подчинена универсальным законам.

# Подходы к сравнительному менеджменту:



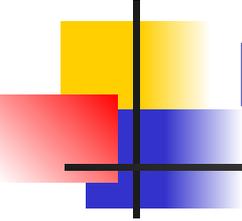
---

## 2. Экономико-кластерный подход.

Основные положения:

Система управления зависит от уровня экономического развития страны. Таким образом, можно выделить кластеры, в которые входят страны с примерно одинаковым уровнем развития, который и определяет поведение представителей стран данного кластера.

# Подходы к сравнительному менеджменту:



---

## 3. Культурно-кластерный подход.

Основные положения:

Культурные различия между странами достаточно существенны и являются определяющими для формирования системы управления. В этом случае объектом и единицей изучения является та или иная культура или группа в той или иной степени однородных культур.

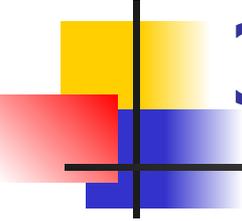


# Историческое развитие сравнительного менеджмента

---

## **Робинсон 1964 г.**

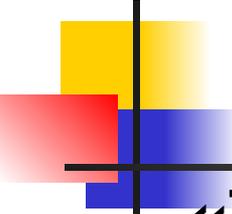
- Эра коммерции (1500-1850).
- Эра экспансии (1850-1914).
- Эра концессий (1914-1945).
- Эра национальных государств (1945-1970).
- Эпоха глобализации (с 1970 года)



# Эра коммерции (1500-1850)

---

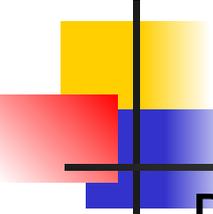
- Ведет отсчет от эпохи великих географических открытий, когда стал возможен обмен товарами в глобальном масштабе
- Международная торговля – прибыльный бизнес, приносящий сотни, а иногда и тысячи процентов дохода
- Высокий личный и коммерческий риск в международных торговых операциях
- Появление и укрепление взаимосвязи и взаимодействия экономики, торговли и политики
  - Торговля – инструмент политики
  - Местное управление часто передается торговым представительствам



# Даниэль Дефо, «Робинзон Крузо»

---

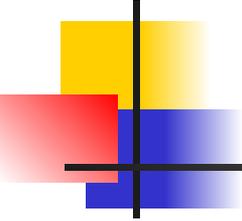
«Так как мой груз состоял из английских мануфактурных изделий, полотен, байки, сукон, вообще таких вещей, которые особенно ценились и требовались в этой стране (*Бразилии*), - что я имел возможность распродать его с большой прибылью; словом, когда все было распродано, мой капитал **учетверился**».



# Эра экспансии (1850-1914)

---

- Раздел мира – формирование основных колониальных империй (Великобритания, Испания, Голландия, Португалия, Германия, Франция)
- Управление через местные политические элиты
- Метрополии вывозят для переработки в огромных объемах сырье из колоний, которые специализируются на определенных продуктах
- Для организации производства сырья привлекаются менеджеры и специалисты из метрополий
- Взаимодействие менеджеров и специалистов с местной рабочей силой приводит к появлению кросскультурных проблем



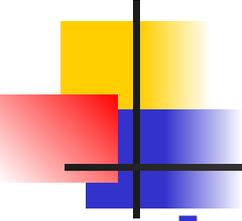
---

OH, East is East, and West is West, and  
never the twain shall meet,

Till Earth and Sky stand presently at  
God's great Judgment Seat;

***The Ballad of East and West,***

*Rudyard Kipling*



# Эра концессий (1914-1945)

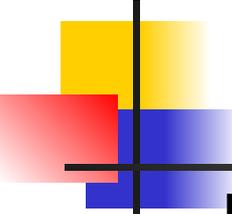
---

- Увеличение роли крупных монополий, бравших на себя не только экономические, но и политические функции через инструмент концессий
- Закрепление колониальных территорий за ведущими монополиями
- Развитие трудовых ресурсов колонии (повышение квалификации рядовых работников, появление местных менеджеров)
- Развитие инфраструктуры колониальных стран (железные дороги, речной транспорт, аэропорты, канализация, телеграф и телефон);
- появляются научные исследования и разработки в области кросскультурного менеджмента;

# Эра национальных государств (1945-1970)

- Распад колониальной системы, на бывших колониальных территориях появилось более 150 новых государств, ТНК вынуждены считаться с национальными правительствами;
- Увеличение числа ТНК, их появление в Западной Европе, Японии, Канаде, Ю. Корее
- ТНК, с одной стороны, развивают экономику стран, в которых они действуют, с другой, из-за несправедливых экономических отношений – порождают основу для конфликтов.
- Усложнение кросскультурных взаимодействий как между местными и иностранными менеджерами, так и многонациональными фирмами и местной властью, а также ТНК между собой.

# Эпоха глобализации (с 1970 года)



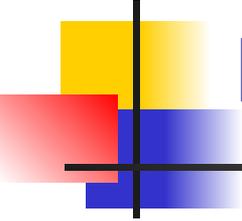
---

- Возникновение и развитие системы мирового хозяйствования, опережающий рост международной торговли по сравнению с динамикой ВВП
- Качественный скачок в развитии средств коммуникации, развитие информационных технологий, превращение мировой деловой среды в единый механизм
- Формирование мировой финансовой системы
- Глобализация рынка труда
- Успешность международного бизнеса становится особенно зависимой от способности менеджеров понимать и использовать в своих интересах особенности национальной культуры.

# Тема 2.2. Теории национальных культур

---

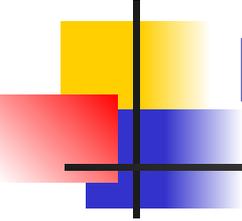
# Понятие национальной культуры (1)



---

Под культурой в широком смысле следует понимать образ жизни и систему мировосприятия, присущую тому или иному народу (группе людей).

- С точки зрения сравнительного менеджмента представляется важным включение в это понятие того, что обычно относится к материальной культуре, в том числе, профессиональные знания и технологии.



# Понятие национальной культуры (2)

---

Культура – это совокупность ценностей и норм данного общества.

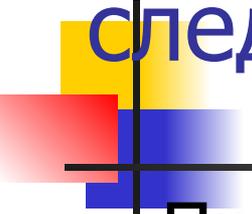
В этом случае материальные объекты интересны уже только как знаки или как окружение той или иной культуры

# Феномен культуры обладает следующими характерными чертами

---

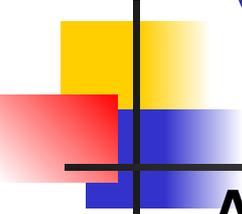
- Передается из поколения в поколение
- Постоянно развивается
- Формирует внутри себя особые феномены, называемые субкультурами, которые характеризуются определенными культурными особенностями присущими локальным возрастным, профессиональным, половым и иным группам внутри данной культуры,

# Феномен культуры обладает следующими характерными чертами



---

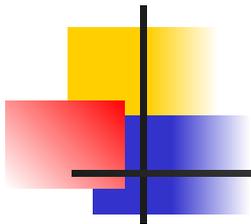
- Принадлежащие к одной и той же культуре люди могут по-разному воспринимать ее и оценивать, быть в большей или меньшей степени преданными ей, не принимать ее отдельные элементы или даже культуру в целом.
- Субкультуры могут возникать и в рамках нескольких национальных культур, формируя своего рода "кросс-субкультуру»



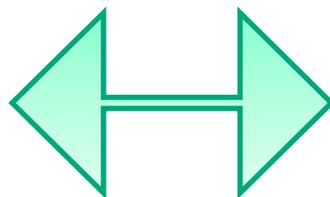
# Функции культуры

---

- Адаптивная (адаптация к окружающей среде)
- Коммуникативная (создание условий и средств общения)
- Интеграционная (люди одной культуры составляют одну социальную группу)
- Социализация (процесс включения человека в определенную социальную группу).

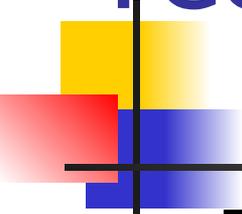


КУЛЬТУРА  
НАРОДА



ЖИЗНЬ  
(ИСТОРИЯ)  
НАРОДА

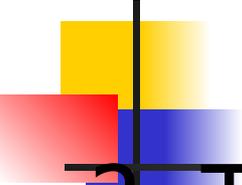
# Теории культуры



---

## 1. Теория культурных универсалий. *(Джордж Мэрдок, 1945 г.)*

Описание 70 культурных универсалий, достаточно полно охватывающих феномен национальной культуры (этика, мораль, религия, семейные характеристики, мифология, фольклор, музыка, особенности невербального общения, игры, танцы, спорт и т.д.)



# Теории культуры

---

## 2. Теория базовых и инструментальных ценностей *Рокича (J. Rokeach), 1973 г.*

Под базовыми понимаются ценности, составляющие основу жизни, это главные устремления, ради которых собственно живет и действует человек.

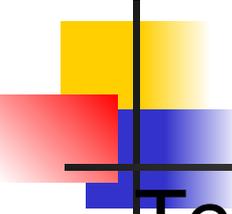
Инструментальные ценности имеют значение лишь как определенные возможности, средства обеспечения базовых ценностей

# Система западных ценностей по Рокичу. Базовые ценности

Жизненный комфорт	Безопасность семьи
Зрелая любовь	Захватывающая жизнь
Социальное признание	Удовольствие
Чувство завершенности	Мудрость
Спасение	Мир в мире
Свобода	Самоуважение
Красота в мире	Счастье
Дружба	Равенство
Внутренняя гармония	Национальная безопасность

# Система западных ценностей по Рокичу. Инструментальные ценности

Стремление к карьере (амбициозность)	Великодушные
Логичность	Широта взглядов
Готовность помочь	Влюбленность
Способности (потенциальные возможности)	Честность
Готовность подчиняться	Бодрость, веселость
Воображение	Вежливость
Чистоплотность, опрятность	Независимость
Ответственность	Мужество, отвага
Интеллектуальность	Самоконтроль



# Теории культуры

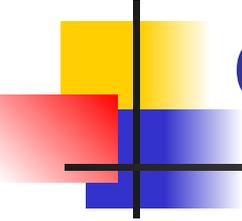
---

Теория внутреннего содержания  
личности

*G.W. Allport, P.E. Vernon and Q. Lindzey, 1960 г.*

Основная идея: Между собой по  
ценностям различаются не культуры  
как таковые, а индивидуумы

Особые культурные ценности, исповедуемые  
этими индивидуумами, задают главные  
характеристики их поведения.



# Теория внутреннего содержания личности

---

Авторы выделили 6 главных типов людей:

1. Теоретический человек, для которого главными ценностями являются открытие истины, знания, рациональность, опыт.
2. Экономический человек, который ценит больше всего практическое дело, реальные, экономически ощутимые достижения.

# Теория внутреннего содержания личности

3. *Эстетический человек, для которого главным является красота и гармония ценностей искусства и т.д..*
4. *Социальный человек - он видит главные ценности в бескорыстном служении обществу, принесении пользы другим, всеобщей взаимопомощи, принесении себя в жертву общественным целям.*

# Теория внутреннего содержания личности

5. *Политический человек, главными ценностями для которого являются сила и влияние, лидерство, наслаждение соревнованием и борьбой.*
6. *Религиозный человек, для которого основные ценности определяются религией. Он черпает силы в религиозном порядке, в представлениях о целостности мироздания, определяемого религиозными истинами.*

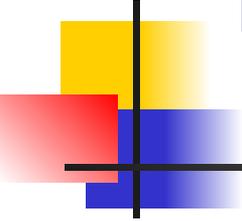
# Кластерный подход к классификации национальных культур, S. Ronen, 1986 г.

1. Скандинавский: Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания;
2. Германский: Германия, Австрия, Швейцария;
3. Англоязычный: США, Великобритания, Австралия, Южная Африка, Канада, Новая Зеландия, Ирландия;
4. Романский: Франция, Италия, Испания, Португалия, Бельгия;

# Кластерный подход к классификации национальных культур, *S.Ronen, 1986 г.*

---

5. **Латиноамериканский:** *Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Колумбия, Перу;*
6. **Дальневосточный:** *Таиланд, Индонезия, Тайвань, Филиппины, Сингапур, Гонконг, Вьетнам;*
7. **Арабский:** *Бахрейн, Кувейт, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия;*
8. **Ближневосточный:** *Турция, Греция, Иран.*



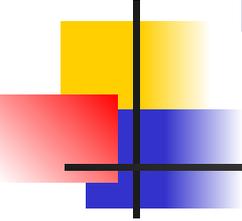
# Классификация Льюиса

---

Классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение.

Льюис выделил 3 типа культур:

1. *Моноактивные культуры.*
2. *Полиактивные культуры..*
3. *Реактивные культуры.*

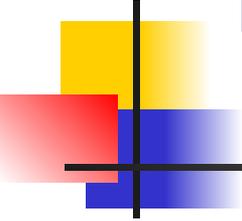


# Классификация Льюиса

---

## **1. Моноактивные культуры.**

*Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). Для них характерны бережное отношение ко времени, проявляющееся в пунктуальности и быстром решении вопросов, уважительное отношение к власти, индивидуализм.*

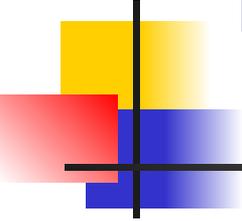


# Классификация Льюиса

---

## 1. **Моноактивные культуры.**

*В эту группу входят представители стран Восточной, Западной, Центральной, Северной Европы, Северной Америки, то есть немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).*

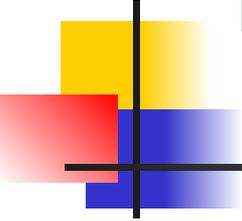


# Классификация Льюиса

---

## ***2. Полиактивные культуры.***

*Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Их характеризует свободное отношение ко времени и закону. Основными религиями этих государств являются христианство (католицизм) и ислам.*

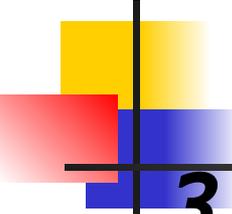


# Классификация Льюиса

---

## *2. Полиактивные культуры.*

*Это прежде всего Латинская Америка, Южная Европа, арабские страны и Средняя Азия: испанцы, итальянцы, хорваты, латиноамериканцы, арабы.*



# Классификация Льюиса

---

## **3. Реактивные культуры.**

*Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, сдержанности, умению слушать. В этих странах деловой стиль общения отличается дипломатичностью, осторожностью и сдержанностью. Их ценности: гармония в отношениях, бережное отношение к своей репутации и репутации других, почтительность, терпеливость. Ее типичные представители – жители стран Юго-Восточной Азии: японцы, китайцы, а также финны.*

# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Степень	Интроверты	Экстраверты	Интроверты
Отношение к планированию	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т.е. сверяются с принципами)
Отношение к бизнесу	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией

# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Режим рабочего дня	Работают в фиксированные часы. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика
Отношение к коррективам	Строго придерживаются планов	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив и изменений
Отношение к фактам	В качестве нормы – строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения носят, как правило, общий характер

# Классификация Льюиса

Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Эмоциональность	Достаточная бесстрастность	Высокая степень эмоциональности	Ненавязчивая забота
Отношение к работе	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерная черта – функциональная многозадачность
Делегирование полномочий	Допустимо делегирование компетентным людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т.е. преданным фирме) людям

# Классификация Льюиса

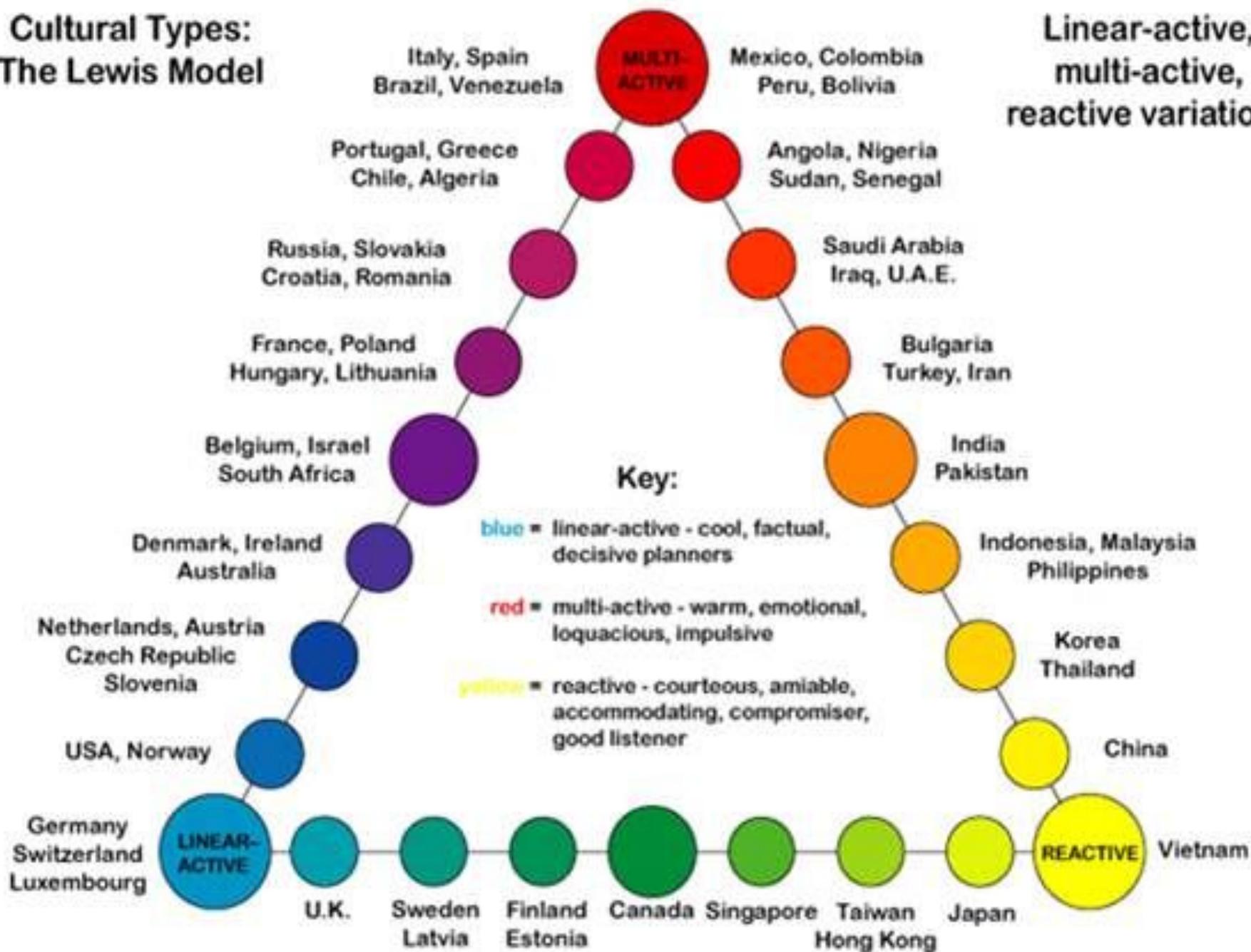
Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Стиль общения	Предпочтение - деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Отношение к собственным ошибкам	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	«Не могут "терять лицо"»

# Классификация Льюиса

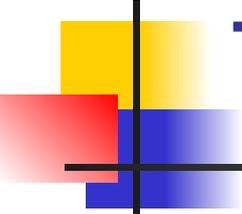
Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Система аргументации в деловом мире	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

# Cultural Types: The Lewis Model

Linear-active,  
multi-active,  
reactive variations

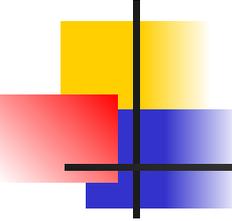


# Этнометрическая модель Тромпенаарса



---

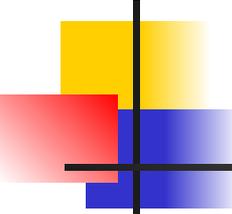
- Универсализм – Партикуляризм
- Индивидуализм – Коммунитарность
- Специфичность – Диффузность
- Аффективность – Нейтральность
- Достигнутое – Предопределенное
- Внешний контроль – Внутренний контроль
- Последовательность – Синхронность



# Универсализм – Партикуляризм

---

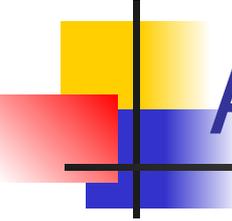
- Универсализм характерен для культур, представители которых привыкли к обобщениям, общему синтетическому взгляду на жизнь и на людей.
- Партикуляризм – это когда члены сообщества склонны обсуждать какие-то конкретные проблемы, конкретные ситуации, конкретные решения



# Специфичность – Диффузность

---

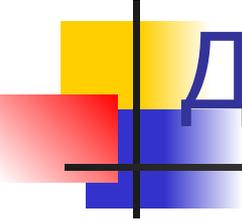
- Специфичность – характеристика, определяющая восприятие членов сообщества самих себя как группы индивидуумов, отличных от других, не очень склонных к интеграции с другими сообществами
- Диффузность – способность группы индивидуумов восприятие себя частью большого сообщества, способность интегрироваться и адаптироваться к установкам, ценностям других сообществ, равно как и интегрировать их в себя.



# Аффективность - Нейтральность

---

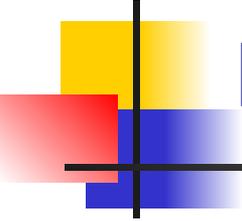
- Аффективность отражает приемлемость и допустимость внешнего проявления эмоций
- Нейтральность соответствует склонности к сдерживанию эмоций, управлению внешними реакциями



# Достигнутое - предопределенное

---

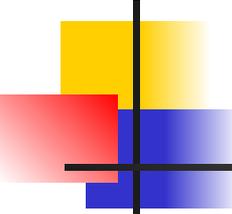
- В культурах с высоким уровнем «Достигнутого» ценят веру в свои силы и целесообразность усилий по достижению успеха в будущем
- В культурах с «предопределенным» подходом верят в «судьбу» в предрешенность будущего, являются фаталистами



# Внешний контроль – внутренний контроль

---

- Представитель стран с внешним контролем нуждаются в опеке, наблюдении и контроле поведения со стороны окружающих, например, близких или государства
- В странах с внутренним контролем доминируют внутренние установки на контроль поведения.



# Последовательность – Синхронность

---

Измерение отражает традиции и привычки планировать время и выполнять свои действия последовательно, или параллельно

- Последовательность - четкое разграничение по времени сфер и задач: работа, отдых, семья и пр.
- Синхронность - способность решать много задач одновременно, причем они все между собой иногда вовсе не связаны и относятся к разным сферам деятельности.