


Деловые культуры мира и техника ведения международных деловых переговоров

Автор: д.э.н., проф. Козлов А.В.,

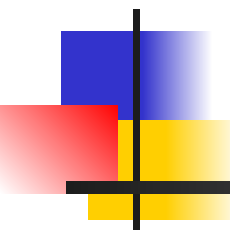
МВШУ

16.02.2018

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



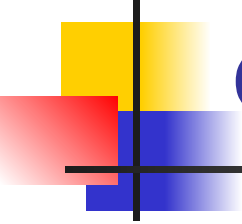
Тема 2.1. Кросскультурный менеджмент, определение и история развития





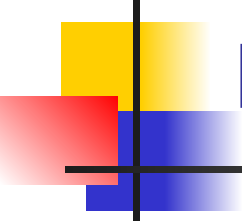
Определение

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



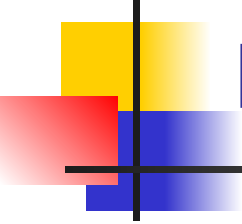
Проблемы, исследуемые сравнительным менеджментом

- 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.



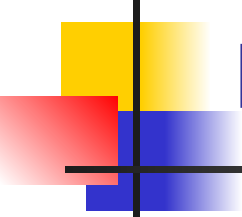
Подходы к сравнительному менеджменту:

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



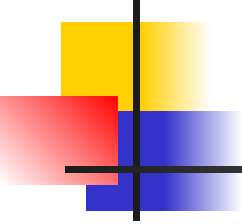
Даниэль Дефо, «Робинзон Крузо»

«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



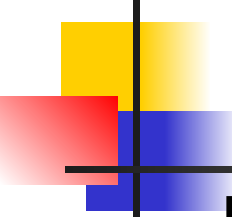
Эра концессий (1914-1945)

- 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)



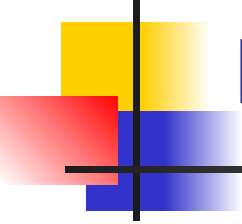
- Возникновение и развитие системы мирового хозяйствования, опережающий рост международной торговли по сравнению с динамикой ВВП
- Качественный скачок в развитии средств коммуникации, развитие информационных технологий, превращение мировой деловой среды в единый механизм
- Формирование мировой финансовой 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

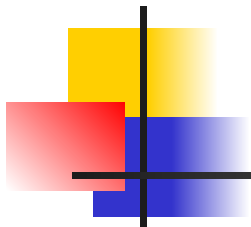


- Принадлежащие к одной и той же культуре люди могут по-разному воспринимать ее и оценивать, быть в большей или меньшей степени преданными ей, не принимать ее отдельные элементы или даже культуру в целом.
- Субкультуры могут возникать и в рамках нескольких национальных культур, формируя своего рода "кросс-субкультуру»

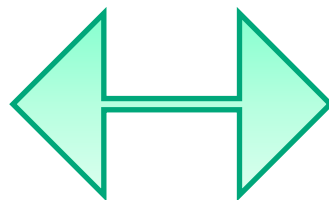


Функции культуры

- 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



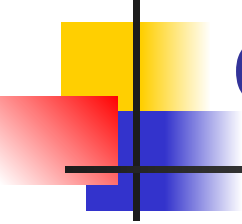
Теории культуры

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.

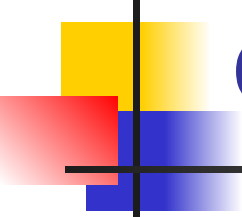


Теория внутреннего содержания личности

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

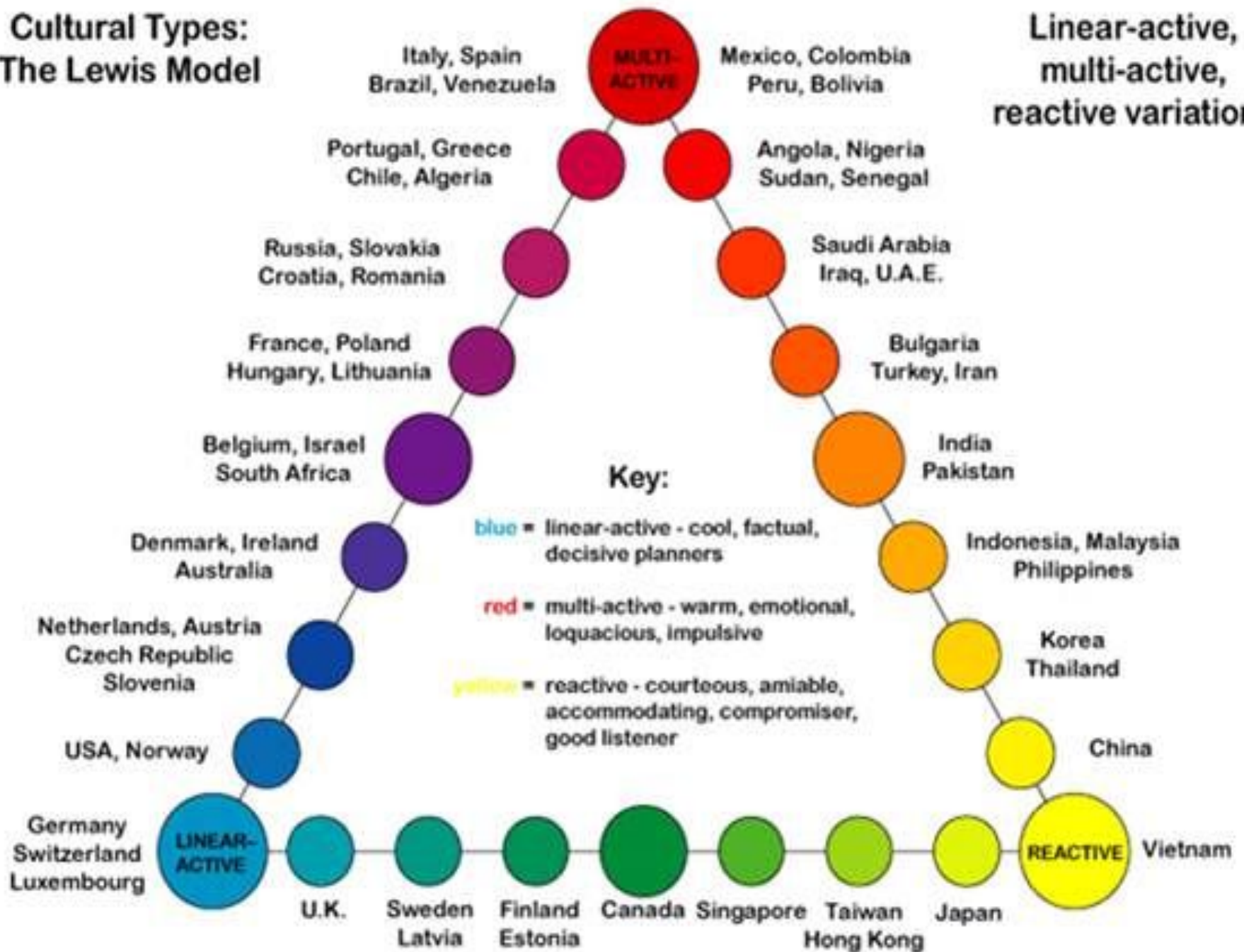
Характеристика	Культура		
	Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
Стиль общения	Предпочтение - деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Отношение 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

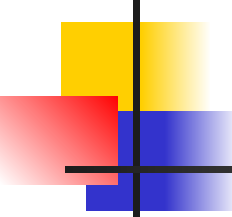


- Универсализм – Партикуляризм
- Индивидуализм – Коммунитарность
- Специфичность – Диффузность
- Аффективность – Нейтральность
- Достигнутое – Предопределенное
- Внешний контроль – Внутренний контроль
- Последовательность – Синхронность



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 - predetermined

- В культурах с высоким уровнем «Достигнутого» ценят веру в свои силы и целесообразность усилий по достижению успеха в будущем
- В культурах с «предetermined» 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.