

РАЗДЕЛ 2
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
СТРАН И ИХ ОЦЕНКА В
МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

ТЕМА 2
Национальная культура и
кросскультурный менеджмент

ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- **Понятие и содержание национальной культуры**
- **Коммуникации в системе международного менеджмента**
- **Кросскультурный менеджмент**
- **Ролевые функции международного менеджера**
- **Модель деловой культуры Герта Хофстеде**
- **Учет особенностей национальной среды и их воздействие на принятие решений в мнк**

1.1. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

Важная составляющая проблемы эффективной работы фирмы за рубежом - это учет и эффективное использование культурных особенностей страны или региона.

В общем смысле национальную культуру можно определить как систему норм и ценностей жизни того или иного народа или этнической общности.

На такую систему оказывают влияние исторические традиции, привычки, обычаи, стереотипы поведения, религия, язык, образование, искусство, политический строй и многое другое, другими словами все то, что передавалось из поколения в поколение, становясь основой существования нации, определяя образ жизни ее членов.

Сегодня можно говорить о достаточно устойчивых культурных особенностях, сложившихся в национальных государствах, что дает возможность выделить такие понятия, как *“западная”*, *“восточная”*, *“исламская” культура*.

- **Западная культура** – особый тип цивилизации (культуры), исторически возникший в Западной Европе и претерпевший в последние столетия процесс социальной модернизации. Сегодня под западной культурой понимают совокупность культурных, политических и экономических признаков, объединяющих страны Северной Америки и Европы и выделяющих их на фоне других государств мира. К числу **западных стран** в настоящее время относят в основном страны Западной Европы, США, Канаду, Австралию, Новую Зеландию.
- **Восточная культура** – обобщённое этнографическое и культурологическое понятие, подразумевающее ряд характерных признаков, позволяющих соотносить его с социокультурным аспектом, имеющим принадлежность к данной части света (Востоку). **Восток** – макрорегион, включающий в себя Азию и Северную Африку.
- **Исламская культура** - многогранный термин, который в узком смысле обозначает средневековую культуру и традиции подвергнутых исламизации стран Ближнего и Среднего Востока, Средней Азии, Северо-Западной Индии, Северной Африки и Юго-Западной Европы. В более широкой интерпретации – классическая и современная культура исповедующих ислам народов, которые проживают на территории его распространения.

ТРИ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ РОЛИ КУЛЬТУРНОГО ФАКТОРА В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ:

- **Первый** представляет *универсалисты*: их точка зрения состоит в том, что значение культурного фактора преувеличено и, поскольку все люди более или менее одинаковы, не следует делать какие-то существенные поправки на культуру и тем более ждать от них существенного прироста эффективности управления национальными коллективами.
- Согласно **второй** позиции, страны и нации различаются отнюдь не культурной традицией, а главным образом - уровнем экономического развития. Этот подход называется: *экономико-кластерный*. В соответствии с ним международный менеджер должен искать ответы на вопросы эффективного управления именно в контексте сравнительного экономического развития стран пребывания и страны базирования.
- **Третья** точка зрения, *культурно-кластерный* подход, отстаивает важную роль культурного фона, полагая, что его изучение и практическое использование соответствующих результатов повышает эффективность международного менеджмента. Более того, особенности стран, абсолютно не схожих именно в культурно-историческом развитии, дают одинаково высокие конечные экономические результаты, но построенные на совершенно различных основах менеджмента.

1.2. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы коммуникативных барьеров являются главным объектом анализа культурной внешней среды и постоянного контроля в ходе повседневной работы.

Эффективные международные коммуникации в сфере бизнеса обеспечивают 60-80% успешной деятельности фирмы.

Практика международного менеджмента позволяет выделить и сформулировать ряд ключевых проблем, с которыми сталкивается менеджер МНК в повседневной работе и которые существенно зависят от различий национальных культур.

- Языковые барьеры
- Невербальное общение
- Восприятие
- Стереотипы
- Обстоятельства времени и места
- Вопросы этики и морали
- Информация в системе управления
- Этноцентризм

ЯЗЫКОВЫЕ БАРЬЕРЫ

Первым препятствием для эффективной коммуникации в международной фирме являются языковые барьеры. Практика международного бизнеса выработала несколько основных рецептов решения этой проблемы

- Первый из них - использование английского языка как языка международного общения. Поэтому знание английского в объеме является важным требованием для любого международного менеджера в современных условиях. Работа через переводчика должна рассматриваться как крайний вариант.

Кроме того, знание языка принимающей страны открывает лучшие возможности для бизнеса.

- И существенную помощь в преодолении самого языкового барьера, и вообще в налаживании коммуникаций внутри международной фирмы оказывают местные специалисты и менеджеры, владеющие языком страны базирования.

Итак, языковая проблема - самая первая и самая главная культурная проблема, решение которой должно быть найдено уже на первых шагах анализа культурной внешней среды.

НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Проблема невербального общения - это оценка и учет того, что может быть названо общением без слов (жесты, позы, формы приветствий, различного рода ритуалы и т. д.). Именно по знанию международным менеджером тонкостей невербального общения можно оценить глубину проникновения в тонкости национальной культуры.

По специальной оценке, только

- ◉ 7 % основной информации в ходе общения передается словами,
- ◉ 55 % воспринимается через выражение лица, позы, жесты,
- ◉ 38 % - через интонации и модуляции голоса.

То, что мы воспринимаем людей другой культуры, в том числе невербальные проявления, через призму нашей собственной культуры, может не только исказить впечатление от реально сказанного, но и вызвать жестко негативную личную реакцию собеседника.

ВОСПРИЯТИЕ

- Восприятие стоит на особом месте в ряду рассматриваемых проблем. Негативный опыт, приобретенный ранее в общении с тем или иным лицом, будет накладывать отпечаток на то, как мы воспринимаем и интерпретируем информацию, получаемую от него вообще.
- Но намного сильнее могут действовать представления, убеждения и традиции национально-культурного характера, когда они взаимодействуют с аналогичными константами других, отличных культур.
- Международный менеджер должен учитывать нюансы восприятия через призму другой культуры. Здесь особую роль играет его достаточное знакомство с теориями культуры, базирующееся на ценностных основаниях: восприятие зависит от исповедуемых ценностей, которые являются сердцевиной культуры.

СТЕРЕОТИПЫ

- Стереотипизация может рассматриваться как производная от неадекватного восприятия: приклеивая некие ярлыки представителям другой нации или другой культуры, человек отказывается от объективного восприятия и анализа информации, заменяя все это своего рода национальными штампами.
- Национальная стереотипизация – сложный продукт развития той или иной культуры, воздействия определенной идеологии, политических событий и других процессов.
- Задача международного менеджера – не только самому избегать стереотипизации, но и воспитывать в таком духе своих подчиненных, иначе эта проблема может серьезнейшим образом осложнить и контакты, и деловые связи в международном бизнесе.

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ВРЕМЕНИ И МЕСТА

Особые трудности в коммуникации связаны с обстоятельствами времени и места, и здесь можно выделить три главных момента.

- Соблюдению плана и порядка в коммуникации придается особое значение в восточной и исламской культуре, в то время как западная обращает на это существенно меньшее внимание. Опасность, которая подстерегает международного менеджера - это изменение порядка встречи, заранее согласованной программы переговоров, попытка начать обсуждать внезапно появившиеся темы и т. д. - все это может быть расценено представителями соответствующих культур как попытка партнера ухудшить их позиции на переговорах и в будущих совместных делах вообще.
- Международному менеджеру следует иметь в виду, что место делового контакта при определенных обстоятельствах также играет известную роль в эффективности коммуникации (пр. кафе, бары - не во всех культурах уместно).
- Уважение ко времени (пунктуальность). Это качество очень ценится в США и Европе, но страны латиноамериканского кластера не придают ему серьезного значения, и опоздание не считают большой проблемой.

ВОПРОСЫ ЭТИКИ И МОРАЛИ

Все авторы по проблематике международного бизнеса отмечают важность учета морально-этической составляющей в разных формах информационного взаимодействия:

- от вопросов внешнего вида на деловых переговорах в чужой стране и до
- крупных проблем моральной приемлемости той или иной рекламы с точки зрения норм данной культуры.

Международный менеджер должен знать местные культурные традиции и проявлять максимум такта при тех или иных коммуникационных действиях.

ИНФОРМАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Речь идет о влиянии централизации и децентрализации в системах информационного обмена, обработки и принятия решений.

Деловые культуры разных наций существенно различаются в отношении таких характеристик, как контроль над информацией, попадающей в фирму из внешней среды и поступающей в среду из фирмы.

- Например, американские фирмы сочетают централизацию с обеспечением беспрепятственного информационного обмена между уровнями иерархии.
- В то же время характерная черта британского менеджмента - интенсивная уровневая коммуникация при крайне ограниченной межуровневой.
- Структуры управления в фирмах арабских стран почти лишены информационного обмена,
- а китайские системы менеджмента - строго иерархичны с дозируемой и полностью контролируемой информацией в условиях жесткого централизованного управления ею.
- Итальянская коммуникативная система, в которой информация циркулирует в рамках замкнутых частей отдельных иерархических структур, а обмена информацией между этими структурами почти не происходит.

Международный менеджер должен для начала хотя бы иметь общее представление о национальных особенностях внутрифирменной коммуникации, постоянно помнить о ней и необходимости серьезно в ней разобраться.

ЭТНОЦЕНТРИЗМ

- Этноцентризм - убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и разных иных сферах, не говоря уже о крайнем проявлении - шовинизме. Этноцентризм сопровождается многими негативными информационными последствиями: искажением восприятия, предвзятостью оценки, нежеланием внимательно анализировать и другими.

1.3. КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Кросс-культурный менеджмент - это составная часть системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающая разработку технологий обучения эффективному ведению бизнеса в условиях разнообразия культур с целью предотвращения межкультурных конфликтов.

Слово "кросс-культурный", происходящее от английского слова *cross* - "пересекать, перекрещивать", подразумевает переплетение большого количества языков, культур и анализ их взаимодействия, в отличие от слова "межкультурный", которое применимо только для анализа двух культур.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **Первый** - исследование проблем на глобальном, транснациональном уровне в связи с расширенным (проникновением) крупных национальных компаний на рынки других стран. Объект исследования - модели культур отдельных стран, выработанных многими поколениями. Эти системы ценностей не могут быть изменены без ущерба для культуры нации. Поэтому исследования не были направлены на разработку технологий "сглаживания" культурных особенностей.
- **Второй** - разработка теорий и типологий корпоративных культур, связанных с процессом международного разделения труда. В результате выявлено существенное влияние национальных культур на формы хозяйствования и типы организационного поведения. Т.е. изменение корпоративных культур в целях повышения экономической эффективности может быть связано только с изучением и учетом особенностей национального менталитета людей, языка, культуры, обычаев.
- **На третьем** этапе центральное место заняли вопросы исследования разнообразия культурных особенностей и взаимодействия культур, преобразование традиционных концепций управления персоналом в качественно новые концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами с учетом международных различий. Это связано с распространением межнациональных конфликтов, усилением настроений ксенофобии, расовой нетерпимости со стороны коренного населения и мигрантов.

Современный международный менеджмент рассматривает культуру как организационный ресурс, а культурные различия - как форму организационного знания, побуждающего к решению межнациональных культурных проблем. Таким образом, в системе управления человеческими ресурсами культурные особенности той или иной нации становятся одним из резервов развития организации. В связи с этим, **выделяют две группы проблем:**

- Первая это трудности работников, длительно пребывающих за границей в командировках, работающих за рубежом по трудовым соглашениям и др. (языковые барьеры, непонимание на уровне принципов и стандартов поведения проблемы адаптации к жизни в другой стране и др.)
- Второй комплекс проблем связан со стратегиями компаний, открывающих филиалы в других странах (с другой культурой) и не учитывающих эти национальные особенности, что в итоге приводит к экономическим потерям.

Кросс-культурный менеджмент решает эти задачи на макро- и микроуровне путем:

- управления культурным разнообразием - различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- определения причин межкультурных конфликтов, их предотвращения или нейтрализации;
- разработки методов управления бизнесом на стыке взаимодействия культур, а также коллективами работников разных культур;
- разработки кросс-культурных технологий;
- формирования и развития межкультурных компетенций менеджеров в целях повышения эффективности организации в условиях глобализации экономики и др.

Используемые в настоящее время методы обучения кросс-культурному менеджменту включают просвещение, ориентирование и тренинг.

- **Кросс-культурное просвещение** - это приобретение знаний посредством изучения литературы, просмотра фильмов, прослушивания лекций. В определенной мере этот метод знакомства с проблематикой может смягчить культурный шок в реальных условиях, но он не решает проблему с целом.
- **Кросс-культурное ориентирование** - это использование культурных ассимиляторов - образцов поведения, состоящих из описания ситуаций, в которых взаимодействуют персонажи из разных культур. Каждая ситуация снабжена интерпретациями, из которых нужно выбрать наиболее правильную.
- **Кросс-культурный тренинг** - это метод активного развивающего обучения, хорошо адаптированный к целям реального бизнеса. Он позволяет сформировать практические навыки межкультурного взаимодействия, подготовиться и преодолеть отрицательные последствия культурного шока.

1.4. РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Эффективность управления МНК зависит от того, насколько хорошо международный менеджер знает и понимает базовые элементы и проблемы внешней среды. В связи с этим можно определить 7 основных ролей международного менеджера.

- **1. Международный менеджер как организатор стратегического поиска возможностей фирмы на внешнем рынке.** Поиск возможностей фирмы проводится в рамках подробного анализа внешней среды. На этом этапе организующая роль международного менеджера предполагает решение 3 проблем:
 - выделение совместно с командой ключевых направлений поиска (метод мозговой атаки и техника экспертных оценок);
 - организация усилий служб и внешних консультантов на проведение предварительного анализа;
 - окончательный выбор перспективных возможностей (с особым упором на контроль результатов анализа и ведущую роль международного менеджера во всех предварительных переговорах с вероятными партнерами).
- **2. Международный менеджер как стратегический мотиватор.** Роль международного менеджера в окончательном определении стратегических мотивов, которыми будет руководствоваться фирма, выбирая направления и возможности выхода на международный рынок (завоевание определенных ниш международного рынка с экспортной продукцией, продажа лицензий фирмы, прямые зарубежные инвестиции для того, чтобы получить доступ к более эффективным факторам производства или лучше обслуживать рынки).
- **3. Международный менеджер как культурный аналитик.** Эту роль в отличие от маркетинговых, экономических или юридических задач никто, кроме самого менеджера, выполнить не может: именно он должен видеть и понимать особенности страновой (национальной) культуры, на которые может опереться фирма, именно он должен просмотреть все проблемы коммуникаций для обеспечения эффективности менеджмента, и, наконец, только он может контактировать с топ-менеджерами зарубежных фирм с учетом их национальных стереотипов. По всем этим причинам культурный анализ - основа работы менеджера с внешней средой.

- **4. Международный менеджер как эффективный организатор и руководитель интернационального коллектива.** Внешне кажется, что эта роль, как и предыдущая, требует лишь знаний в области культуры, но при более внимательном анализе становится ясным, что в значительной мере здесь необходимо привлечение и экономических, и политических, и юридических знаний, то есть всех элементов внешней среды.
- **5. Международный менеджер как дипломат.** Эта его роль подразумевает не просто комплексное знание внешней среды (во всех четырех элементах), но и значительный, именно дипломатический талант, который практически необходим везде: от грамотных, тонко проводимых переговоров до решения зачастую очень непростых проблем взаимоотношений с властями в стране пребывания.
- **6. Международный менеджер как общественный деятель.** В этой роли международный менеджер выступает достаточно часто, поскольку он представляет за рубежом не только свою фирму, но и в известных обстоятельствах свою страну и свой народ. Участие в общественной жизни страны пребывания - неременное условие эффективности и стабильности бизнеса за рубежом, хотя понятно, что масштабы этого участия существенно разнятся в зависимости от масштабов самого бизнеса. Здесь на первый план, естественно, выступают политическая и социальная составляющие внешней среды, но заметную роль играет и культурная составляющая.
- **7. Международный менеджер как «стратегический оптимизатор» международного бизнеса.** В этой особой роли международный менеджер выходит за рамки данной страны пребывания, заботясь об оптимальности бизнеса фирмы в целом. И здесь его зачастую ждут крайне непростые решения, в которых особого учета и тонкой, с многочисленными нюансами, оценки требуют политические и экономические аспекты внешней среды.

1.5. МОДЕЛЬ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ГЕРТА ХОФСТЕДЕ

Исследования были опубликованы в двух работах Хофстеде – «Последствия культуры» (1980) и «Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трёх регионах» (1983). Для исследования применялся анкетный опрос работников компании «IBM» в различных странах.

Всего в опросе приняли участие 116 тысяч человек.

ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИЛАСЬ ПО 5 ПАРАМЕТРАМ:

- **Дистанция власти** – восприятие власти, степень, с которой наделённые меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти;
 - для культур с большой дистанцией от власти характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством (арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия);
 - для культур с малой дистанцией от власти характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности (Австрия, Дания, США, Германия) .
- **Обособленность** (соотношение индивидуализма и коллективизма)
 - индивидуализм – как противоположность сплочённости (коллективизму) – тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США);
 - для коллективистской культуры присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм (Латинская Америка).
- **Напористость** (соотношение мужественности и женственности) – нацеленность на достижение результата любой ценой;
 - страны с большим значением этого показателя относят к «мужскому типу», для них характерны такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям (Япония, Италия, Австрия, Мексика, Филиппины);
 - страны с низким значением – к «женскому типу», для них характерны почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни (Дания, Норвегия, Швеция) .

- **Избегание неопределённости** (неприятие неопределённости) — степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации;
 - для стран с большим значением показателя избегания неопределённости типично недопущение неопределённых, неясных ситуаций, стремление к установлению чётких правил поведения, доверие традициям и устоям, склонность к внутригрупповому согласию, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления;
 - для стран с низким показателем избегания неопределённости характерно проявление личной инициативы, приемлемость риска, спокойное принятие разногласий, иных точек зрения.
- **Стратегическое мышление** (краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее, временные горизонты планирования) — ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в будущее. Опрос по данному показателю проводился в 1980-е годы в сотрудничестве с Майклом Бондом среди студентов из 23 стран.
 - для культур с большими значениями этого параметра характерны расчётливость, упорство в достижении целей, стойкость (Юго-Восточная Азия) ,
 - для культур с малым значением— приверженность традициям, выполнение социальных обязательств (Европа) .

1.6. УЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МНК

Формирование приведенных ниже национальных стереотипов опирается в основном на работы зарубежных авторов, но в России начали появляться первые книги отечественных исследователей по этим проблемам, в частности работа А. С. Кармина.

Рассмотрим национальных стереотип стран и регионов, которые являются основными деловыми партнерами России.

1. АМЕРИКАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТЕРЕОТИП

1. Жесткий прагматизм, ориентация на реальное, приносящее пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку и зарабатыванию денег.
2. Целевой динамизм: американец всегда видит жизненные, деловые, личные и иные цели, которых он хочет достигнуть, и постоянно заряжен на действия по их достижению. Прогресс постоянное стремление к обновлению (цель—действие—достижение—новая цель-).
3. Уважительно относится ко времени как таковому, и ко времени как важнейшему деловому ресурсу. Выражение «время — деньги» американское по своему содержанию.
4. Глубочайший индивидуализм и уверенность в том, что только ты сам можешь все сделать для себя, самостоятельность в принятии и реализации решений, и полная готовность нести за них всю необходимую ответственность.
5. Отношение к другим людям и коммуникативные качества американца характеризуются дружелюбностью, откровенностью и искренностью, готовностью к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов, стремлением к получению всей нужной информации и готовностью обмениваться ею с партнерами. Американцы болезненно реагируют на любые проявления нечестной игры, будь то неискренность партнера, утаивание информации и просто банальный обман. Однако строго ориентируясь на закон и установленные юридические нормы, американцы в то же время очень ценят неформальные отношения и, что называется, работу на доверии (без подписания бумаг, печатей, протоколов и т. д.).
6. Жесткое разделение делового и личного в американской деловой практике и в поведении вообще. Поскольку же в российском менталитете эта слабость проявляется достаточно сильно (скажем, дружеские отношения с партнером ведут к нестрогому выполнению обязательств по договору), следует особенно контролировать такого рода моменты именно в отношениях с американцами.
7. Патриотизм (по данным ряда исследований, жители США являются лидерами в национальных опросах. Гордитесь ли Вы принадлежностью к своей нации»: более 80% американцев отвечают положительно) и гордость за успехи и положение США в мире переходят в определенные проявления этноцентризма: здесь и особая роль страны в мире, и благотворность американской духовной экспансии, и «образцовая» демократия.

Естественно, что приведенный выше портрет на основе семи выделенных черт нельзя считать не только исчерпывающим, но даже и достаточно полным. Речь идет просто о тех характеристиках, учет или неучет которых может достаточно существенно повлиять на решения российского международного менеджера и его поведение в отношении американского партнера.

АНГЛИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТЕРЕОТИП

В России глубоко укоренился образ чопорного, застегнутого на все пуговицы английского джентльмена, лишённого эмоций, любящего спорт, собак и лошадей. Насколько этот несколько юмористический образ соответствует сегодняшнему англичанину?

- 1. Прагматичность, ориентации на дело и действие, жизненный здравый смысл. При всем этом в англичанах не наблюдается американской страсти к деньгам и увеличению дохода как к главному мерилу жизненных достижений. Скорее, англичанин относится к бизнесу как к игре и спорту.
- 2. Нелюбовь к умозрительным проектам, за которыми не стоит реального дела. Они, скорее, готовы додумать по ходу, но как можно быстрее начать что-то делать и практически решать возникающие по ходу дела проблемы.
- 3. Чувство собственной достоинства: именно оно естественно подводит англичанина к осознанию необходимости соблюдения этических норм и общепринятых традиционных правил, даже если эти нормы и правила не записаны ни в каких законах. Внутреннее достоинство не позволяет человеку потерять контроль над своими страстями и эмоциями. Чопорность и флегматичность: это — просто форма контроля над своими эмоциями. Общеизвестная терпимость англичан к чужим взглядам, мнениям, убеждениям. Знаменитое английское мужество и хладнокровие: вновь это — не более чем иная грань глубокого чувства собственного достоинства, ибо трусивший человек, потерявший контроль над собою, это человек, который потерял чувство собственного достоинства.
- 4. Глубочайшее уважение к традициям: национальным, государственным, семейным и другим.
- 5. Этноцентризм, но в сравнении с американским он существенно более скрытый, исключительно корректный п. как правило, не проявляющийся в формах, задевающих национальные чувства других людей.

ФРАНЦУЗСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТЕРЕОТИП

Франция ассоциируется в представлении россиян с искусством, эстетикой, утонченностью.

- 1. Интеллектуализм, любовь к искусству, гармонии и красоте. Практика показывает, что ни одна европейская нация не занимается построением высокосовершенных планов, проектов и программ так, как французы.
- 2. Нерешительность французов в сфере реализации и практического выполнения всего задуманного на бумаге.
- 3. Нелюбовь к компромиссам и большая, чем у других наций, склонность к конфликтам и спорам при решении разных проблем.
- 4. Когда же переходим к личностным чертам французов, их манере и стилю общения, поведению в семье и в личной жизни вообще, то здесь действует эффект компенсации. А именно: пожалуй, никто так не раскован, свободен от условностей, так естествен и так отличается живостью характера, искрящимся юмором и находчивостью, как французы в неофициальной обстановке.
- а) Французы любят хорошо отработанные, с сильной логикой и обоснованием, детализированные проекты
- б) Француз «робеет перед реальным делом, и в этом смысле главная задача нашего бизнесмена — понять: дело зачастую вовсе не в скупости. Просто-напросто кто же будет давать деньги в дело, в реализуемости и успехе которого не уверен?! Значит, нужно приложить максимум усилий, выдумки, убежденности, чтобы показать и доказать партнеру-французу, что игра стоит свеч и что дело вполне может иметь успех и обязательно будет его иметь.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТЕРЕОТИП, ХАРАКТЕРНЫЙ ДЛЯ СТРАН БЛИЖНЕГО И СРЕДНЕГО ВОСТОКА

- 1. Стремление к созданию обстановки неторопливости, дружелюбности и доверия во всех делах. Носители восточной культуры в гораздо большей мере ориентированы на саму работу, нежели на ее результаты. Создание доверия – важнейший момент любого дела – требует времени и терпения. Восточное стремление избегать какой бы то ни было конфронтации и критики, поскольку «согласие и мир дороже правды». Люди на Среднем и Ближнем Востоке – выдающиеся мастера тонких и элегантных комплиментов, очень красочных и образных. И партнер не только должен уметь слушать и искренне оценивать их, но сам обязан проявлять себя в том же качестве по отношению к коллеге по бизнесу.
- 2. Личностные черты стереотипа потенциально несут в себе опасности проблем и взаимного непонимания. Это прежде всего очень развитая в людях Востока гордость и боязнь «потерять лицо».
- 3. Ведя переговоры с бизнесменами Среднего и Ближнего Востока, контактируя с ними по разным поводам, обмениваясь телефонными звонками, опытный международный менеджер постоянно имеет в виду, что его партнеры очень чутки к звукам слов, но зачастую не очень проворны в улавливании резко меняющегося направления разговора. Отметим три существенных момента:
 - а) следует строго придерживаться принятого заранее порядка переговоров, общей канвы беседы и т. д.;
 - б) если по ходу контакта возникает явная необходимость обсудить заранее не оговоренную тему, то следует дать возможность и время партнеру освоиться с нею, войти в курс проблемы, имея в виду, что эта адаптация проходит у восточного партнера медленнее, чем у европейца или американца;
 - в) следует следить за звучанием своей речи, не допускать в ней резких или грубо звучащих слов, стремиться к максимальной теплоте и дружелюбности в звуках, позах, жестах, выражении лица. Это особенно важно, если беседа идет через переводчика: ведь не очень качественный перевод может выхолостить дружелюбную суть мыслей, оставив, что называется, сухой остаток. Более того, опытные в переговорах профессионалы хорошо знают, что при беседе через переводчика партнер особенно чутко следит за невербальной стороной общения.

КИТАЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТЕРЕОТИП

- Серьезные политические катаклизмы могут очень существенно влиять на национальный стереотип. В этом смысле Россия и Китай схожи; как 70 лет коммунистического режима наложили жесткий отпечаток на культурные реалии и сознание людей в России, так аналогичная ситуация в Китае не могла не отразиться на его культуре и народе. Говоря о базовых чертах китайского стереотипа, следует прежде всего иметь в виду то фундаментальное влияние, которое оказало на него конфуцианство. В центре системы конфуцианства человечность, чувством долга, деликатность, ум (знания) и верность. К ним примыкает почтительность, понимаемая и самом широком смысле как почитание и повиновение старшим.
- 1. Своеобразная смесь повиновения, терпения и упорства.
- 2. Приверженность правде и неприятие обмана – не самая сильная черта национального стереотипа. Китайцы обманывают друг друга и партнеров достаточно часто и при этом не испытывают особых угрызений совести. С китайским партнером мало просто договориться об изменениях, – нужно очень терпеливо пройти по ним несколько раз, закрепить их на бумаге и, что самое главное, терпеливо и настойчиво (по-китайски!) контролировать выполнение каждого пункта договоренностей.
- 3. Китайское трудолюбие суть производная от терпения и упорства (в том числе и в выполнении работы), но, будучи лишено достаточно высоких критериев честности и добросовестности, оно зачастую может вести к некачественным результатам работы, а проще говоря, это трудолюбие отнюдь не гарантирует качественных товаров и услуг. И вновь у международного менеджера есть только одно надежное средство решения этой проблемы: скрупулезный контроль и жесткая оценка не столько конечного итога работы (может быть уже поздно), сколько ее пошагового движения и промежуточных результатов.
- Приведем в этой связи несколько практических полезных соображений:
 - а) как и все восточные люди, китайцы очень уважительны к ритуалам, чинопочитанию, сохранению всех внешних атрибутов достоинства и крайне болезненно переносят «потерю лица».
 - б) китайцы чувствительны к шутке и юмору, готовы откликнуться на соответствующие инициативы другой стороны, а это – немаловажный момент в трудном и утомительном (особенно – в начале бизнеса) общении с этим сложным партнером. Зачастую своевременная шутка или веселое замечание помогают пройти трудное место в деловом общении;
 - в) сыновняя и братская почтительность имеет в китайской бизнес-практике довольно интересное преломление: в отличие от других, китайцы крайне склонны смешивать семейные и деловые отношения, и уверены, что бизнес только выигрывает от распространения в нем родственных связей.

ЯПОНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТЕРЕОТИП

- 1. Сочетание бесконечного трудолюбия и терпения японцев со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству.
- 2. Японцы – безусловные традиционалисты, но, как и во многом другом, – оригинальные традиционалисты. Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, они жадно воспринимают и очень умело адаптируют лучшие достижения других стран и наций.
- 3. Дисциплинированности и преданности чувству долга перед коллективом (группой), признанию безусловного авторитета коллектива, готовности приносить в жертву ему личные нужды и интересы. Российский международный менеджер должен, однако, помнить, что, будучи преданным и безукоризненно честным по отношению к общему делу, японский партнер ожидает того же и от своего партнера.
- 4. Вежливость и деликатность, крайняя аккуратность и чистоплотность (весьма высоко ценимая и в партнерах) и, чувство самообладания и абсолютной контроль над личным поведением и эмоциями.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!