

Лекция 15. Кросс-культурный менеджмент в современный период



Рекомендуемая литература:



- Учебная литература:
- Аймаганбетова О.Х. Введение в кросс-культурную психологию. - Алматы: КазНУ, 2019.
- Бердибаева С.К. Тұлға психологиясы. Учебное пособие. – Алматы: Қазақ университеті, 2016.
- Berry J. W. [The Directories of Cross-Cultural Psychology: Building a Network](#), 2007.
- Жубаназарова Н.С. Жас ерекшелік психологиясы. – Алматы: МОН, 2015.
- Sanderson A., Safdar S. Social psychology. - University of Guelph. Wiley-sons. Canada. Ltd., 2020.

Лебедева Н.М. Введение в этническую и кросс-культурную психологию. - М.: Изд. Дом «Ключ», 2013. – 224 с.

Мацумото Д. Психология и культура /перевод с англ. – СПб.: Изд.дом на Неве, 2012. – 500с.

[Material Culture: Still 'Terra Incognita' for Psychology Today?](#) //Academic Journal. By: Moro, Christiane. Europe's Journal of Psychology. May 2015, vol. 11, Issue 2. - P.172-176. DOI: 10.5964/ejop.v11i2.995. Database: Academic Search Complet.

Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология. – СПб.: Питер, 2012.

Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. – М.: Аспект Пресс, 2015.

Триандис Г. Культура и социальное поведение/перевод с англ. - М.: ФОРУМ, 2012.

Дополнительная литература:

Берри Дж., Пуртинга А., Маршал Х. и др. Кросс-культурная психология. Исследование и применение /перевод с англ. – Харьков: изд-во Гуманитарный центр, 2007.

Коул М., Скрибнер С. Культура и мышление. Психологический очерк. – М.: Прогресс, 1999.

Коул М. Культурно-историческая психология. – М.: Когито Центр, 2017.

Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер, 2015.

Платонов Ю.П. Основы этнической психологии. - СПб.: Речь, 2015.– 452 с.

Интернет-ресурсы:

<http://elibrary.kaznu.kz/ru>

<http://www.azps.ru>

Курс лекций МГУ "Этнопсихология". Лектор –В.С. Смыслов, В.В. Петухов.

МГУ <https://www.youtube.com/playlist?list=PLt3fgqeygGTVk5khY228EBHujarUgyLfv>

Курс лекций по кросс-культурной психологии Л.Почебут <https://youtu.be/9r5XhUJM2w8>

ВОПРОСЫ:

- Понятие кросс-культурного менеджмента.
- Организационная культура и ее уровни.
- Базовые параметры выделения производственных ценностей.
- Культурные различия в определении лидерства и менеджмента.

**МЕНЕДЖМЕНТ –
НАУКА
И
ИСКУССТВО
УПРАВЛЕНИЯ**





- *В чем разница между американскими и французскими менеджерами? Первый всем рассказывает о доходах своей компании и никому – о своей любовнице.*
- *Второй всем рассказывает о своей любовнице и никому – о доходах компании»*

- Растущая открытость рынков, глобализационные тенденции в мировой экономике вызывают необходимость исследования и учета в практической деятельности кросс-культурной специфики ведения бизнеса.
- Знание систем ценностей, поведенческих моделей и стереотипов, понимание национальных особенностей поведения людей повышают эффективность управления.
- Кросс-культурный менеджмент – это управление отношениями, возникающими на границе национальных и организационных культур, выяснение и использование при управлении организацией закономерностей поведения, свойственных национальной деловой культуре, исследования причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация.
- Предметом исследования кросс-культурного менеджмента являются вопросы культурных различий и взаимодействия представителей этих систем.

Что изучает кросс культурный менеджмент:

- поведенческие особенности людей в обществе и организации;
- иерархии в системе ценностей различных деловых культур;
- причины межкультурных конфликтов;
- пути их предотвращения и нейтрализации;
- управление бизнесом на стыке культур

ЗАДАЧИ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ ПСИХОЛОГИИ

проверка универсальности существующих психологических знаний и теорий;

исследовать другие культуры, чтобы открыть культурные и психологические феномены, которые отсутствуют в нашем собственном культурном опыте;

собрать и обобщить в рамках общепринятой психологии результаты и создать практически универсальную психологию, которая будет валидной для более широкого диапазона культур.



- В развитии кросс-культурного менеджмента выделяют три основных этапа:
- Первый из них характеризуется исследованиями проблем на глобальном, транснациональном уровне в связи с расширенным проникновением крупных национальных компаний на рынки других стран.
- Второй этап исследования развития кросс-культурного менеджмента характеризуется разработкой теорий и типологий корпоративных культур, связанных с процессом международного разделения труда. В результате исследований данного периода было выявлено существенное влияние национальных культур на формы хозяйствования и типы организационного поведения.
- На третьем этапе развития кросс-культурного менеджмента 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 прежде всего с распространением межнациональных конфликтов, усилением настроений ксенофобии.
- Таким образом, в системе управления человеческими ресурсами культурные особенности той или иной нации становятся одним из резервов развития организации.



- Выделяют две группы проблем:
- Первая - это трудности работников, длительно пребывающих за границей в командировках, работающих за рубежом по трудовым соглашениям и др. (языковой барьер, 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 конечном счете приводит к существенным экономическим потерям.

- **Кросс-культурный менеджмент как важное направление науки об управлении человеческими ресурсами 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.

Таким образом,



- Кросс - культурный менеджмент концентрирует внимание на изучении поведенческих особенностей, присущих различным национальным деловым культурам, на выработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления глобальными организациями с многонациональной сферой деятельности

- Организация — это структура, созданная людьми для достижения определенных целей.
- Организации состоят из людей, которые работают совместно, направляя силы для достижения общих целей.
- Разные люди или группы могут ставить перед собой различные цели в пределах одной и той же организации, но теоретически все они должны коллективно трудиться ради достижения общей цели. Как и индивид, каждая организация уникальна.
- Подобно группам людей или культур, группы организаций имеют между собой некие сходные черты, которые можно охарактеризовать как культуру

Функциональные команды



Разработчики



Маркетологи



Финансисты

Кросс-функциональная команда





- В последние годы стало модным называть этот аспект деятельности организаций «организационной культурой» .
- Организационная культура — это динамическая система правил, разделяемых членами организации.
- Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты - отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение.
- Т.О. Организационная культура представляет собой нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.
- Эта дефиниция организационной культуры позволяет нам определять, анализировать и понимать организационную культуру не как единый и неделимый конструкт, но в большей степени как конструкт динамичный, многогранный, существующий на ряде уровней.

- **Уровни организационной культуры**
- **На индивидуальном уровне** организационная культура проявляется в тех культурах, которые индивиды привносят с собой в производственное пространство из той культурной среды, где они выросли и прошли процесс социализации.
- **На интраорганизационном уровне** культура существует внутри организации, т. е. среди людей, работающих в отделах и подразделениях, а также состоит из отделов и подразделений, существующих в пределах компании.
- Он включает в себя эксплицитные и имплицитные правила, направляющие общие повседневные практики, такие как политика в области человеческих ресурсов, в отношении заработной платы, повышений, продвижений и увольнений, а также неписаные правила по поводу того, как вести себя с начальством.
- **Интерорганизационный уровень** проявляется, поскольку компании существуют не в вакууме.
- Они сосуществуют с другими компаниями как внутри страны, так и за рубежом, и их существование и выживание в значительной мере обусловлено этим обстоятельством.



На этом уровне культура включает в себя множество эксплицитных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и имплицитных (неформальных «принято — не принято») правил, определяющих, каким образом компании соотносятся друг с другом и сосуществуют ко взаимной выгоде и процветанию.

- **Национальные характеры типов организаций**
- **Организации различаются по трем основным параметрам в соответствии со своей национальной культурой.**
- **Некоторые авторы используют данные различия для того, чтобы описать «национальный характер» организации, в явной форме затрагивая то, что мы называем организационной культурой.**

Ламмерс и Хиксон например, предположили наличие трех различных типов национального характера в организациях: латинский, англо-саксонский и тип стран третьего мира.



- Латинский тип характеризуется классической бюрократией, централизацией власти и процессом принятия решений и множеством иерархических уровней.
- Англо-саксонский тип — это нечто более-менее противоположное предыдущему типу: меньше централизации, более диффузная система власти и принятия решений, меньше иерархии и бюрократии.



Тип стран третьего мира характеризуется большей централизацией процесса принятия решений, меньшей формализацией правил и более патерналистской или традиционно-семейной ориентацией.

- **КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ**

- **Функциональный подход**

- **Один из способов понять организационную культуру — исследование производственных ценностей работников.**

- **Современное понимание организационной культуры основывается на функциональном подходе, который коренится в понимании корпоративной культуры через призму производственных ценностей работников компании.**

- **Люди, принадлежащие к различным культурам, приходят на работу с разными производственными ценностями.**



Эти ценности включают в себя индивидуальные ориентации и отношение к работе самой по себе, степень лояльности по отношению к организации, к личностным взаимоотношениям с другими сотрудниками и др.

Культурные сходства и различия, связанные с работой, могут послужить источником общего роста и финансового процветания компании или же, напротив, быть причиной конфликтов, фрустрации и организационных трудностей.

- Исследования Хофстеде
- Наиболее известное исследование производственных ценностей проводил Хофстеде в 1960-1970-х годах, изучавший работников компании *IBM (International Business Machines)* — мультинациональной корпорации, отделения и филиалы которой разбросаны по всему миру.
- В своем первоначальном исследовании Хофстеде (1980) сообщал о данных, полученных им на выборке рабочих из 40 различных стран.
- В последующем исследовании (1984) он говорил о данных, полученных дополнительно еще от представителей 10 других стран.
- В общей сложности среди рабочих в этих странах были распространены более 116 000 анкет на 20 различных языках.
- В самом вопроснике содержится около 160 пунктов, 63 из которых связаны с производственными ценностями.
- Вопросы группируются вокруг четырех основных тем: степени удовлетворенности, восприятия, личных целей и убеждений, демографии.
- На основе этого Хофстеде выявил четыре базовых параметра:
- дистанция власти (ДВ), избегание неопределенности (ИН), индивидуализм (ИД) и маскулинность (МА).

• Результаты исследований Хофстеде по параметру ДВ

- В первоначальном исследовании Хофстеде высокие показатели по этому параметру наблюдались у Филиппин, Мексики, Венесуэлы и Индии. Культуры этих стран поддерживают высокую статусную дифференциацию.**
- Новая Зеландия, Дания, Израиль и Австрия демонстрировали низкие показатели ДВ, что означает, что в этих культурах минимизируется статусная и властная дифференциация. Испания, Пакистан, Япония и Италия находились ровно посередине шкалы, а Соединенные Штаты имеют слегка сниженные показатели.**
- Американская культура стремится к минимизации властной дифференциации между людьми, поощряя равное отношение ко всем. Малдер предположил наличие своего рода дисбаланса ДВ в американской культуре.**
- Согласно его точке зрения, люди с низким статусом в общении с людьми более высокого статуса стараются минимизировать властную дифференциацию, тогда как люди, обладающие более высоким статусом, стремятся сохранять подобную дифференциацию в общении с подчиненными.**

- **Культурные различия по параметру ДВ**
- Согласно Хофстеде, различия между культурами по параметру ДВ связаны с индивидуальными различиями в поведении в тех случаях, когда это сказывается на работе данных людей.
- Так, например, менеджеры в организациях, относящихся к культурам с высоким уровнем ДВ, принимают решения автократическим и патерналистским образом, тогда как менеджеры в организациях из культур с низким показателем ДВ принимают решения только после серьезных консультаций со своими подчиненными.



ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

- **Никто не в состоянии со стопроцентной достоверностью предсказать будущее кого-либо из нас. И, если это правильно в отношении отдельных людей, то в еще большей степени верно по отношению к компаниям.**
- **Сегодняшние доходы легко могут обернуться завтрашними потерями, и наоборот.**
- **То, каким образом рынок отреагирует на появление нового продукта или на изменение старого, реструктурирование корпорации, слияния и приобретения и прочие изменения, которые происходят с организациями и в мире бизнеса, — все это служит источником неопределенности.**



А вместе с неопределенностью может прийти замешательство и беспорядок, стресс и тревога.

- Параметр избежания неопределенности (ИН) характеризует степень развитости в различных обществах и культурах механизмов, позволяющих справиться с тревогой и стрессом, вызванных неопределенностью.
- В культурах, обладающих высоким показателем ИН, возникают тщательно разработанные правила и ритуалы, которые все прекрасно знают и которые становятся составной частью имени компании и нормальным способом действий в ее пределах. Компании в рамках таких культур можно назвать ориентированными на правила.
- В работах Хофстеде четыре страны — Греция, Португалия, Бельгия и Япония — продемонстрировали наивысшие показатели по этому фактору.
- Культуры с низкими показателями ИН в меньшей степени озабочены выработкой правил и ритуалов, позволяющих справляться со стрессом и тревогой, которые возникают в ситуации неопределенности.
- Компании, относящиеся к таким культурам, демонстрируют более свободный подход в отношении неопределенности и неясности, вырабатывают меньше общих правил и ритуалов для работников.
- В исследовании Хофстеде наименьшие показатели по параметру ИН продемонстрировали Швеция, Дания и Сингапур.

- Культурные различия по параметру ИН имеют конкретные последствия для организаций и организационной структуры.
 - Организации, находящиеся в странах с высоким показателем ИН, обычно демонстрируют более структурированную деятельность, обладают большим количеством писанных правил, большим числом специалистов, менеджеры больше вникают во всякие детали и больше ориентированы на задание, а также больше согласованности в стиле менеджмента, чем в организациях, принадлежащих к культурам с низкими показателями ИН.
- В организациях, связанных со странами с высоким показателем ИН, обычно меньше текучесть рабочей силы, работники менее амбициозны, проводится меньше рискованных операций и спекуляций, а формы поведения более ритуализованы.



- **ИК** выступает как исключительно важный параметр для характеристики производственной организации.
- Коллективистские культурные ценности стимулируют большую податливость индивида по отношению к политике компании и большую конформность поведения в группе.
- Коллективизм поощряет высокую степень доверия к групповой работе и ориентацию на группу при достижении целей организации.

Гармоничное сочетание с группой, отделом или бизнес-единицей имеет высокую ценность в коллективистских культурах, а потому индивиды



в большей степени проявляют такое поведение, которое обеспечивает достижение подобной гармонии, и избегают действий, которые бы ей угрожали.

- Различия культур по параметру ИК в пределах страны или общества порождают четкие следствия для организационной структуры и производства в целом.
- В индивидуалистических культурах от организаций не ждут, что они всегда будут поддерживать связь со своими работниками.
- В коллективистских странах организации несут ответственность за благосостояние своих работников на протяжении всей их жизни.
- Как результат, в индивидуалистических культурах работники имеют более расчетливый и аналитический взгляд на взаимоотношения со своей компанией,
- тогда как работники коллективистских культур рассматривают эти взаимоотношения как имеющие моральный характер.
- В индивидуалистических культурах ожидается, что работники будут сами защищать свои личные интересы, в то время как в коллективистских культурах работники могут ожидать от своих компаний постоянной заботы.

ИНДИВИДУАЛИЗМ / КОЛЛЕКТИВИЗМ: СТРАНЫ

ИНДИВИДУАЛИЗМ

- США
- Великобритания
- Нидерланды
- Франция
- Ирландия 
- Норвегия 
- Германия
- Люксембург

КОЛЛЕКТИВИЗМ

- Литва 
- Россия 
- Мексика
- Бывш. Югославия





Параметр **МА** связан с вполне конкретными различиями между работниками и организациями.

Менеджеры в культурах с высоким показателем МА ценят лидерство, независимость и самореализацию, тогда как в культурах с низким показателем МА этим понятиям уделяют меньше внимания.

Работники в культурах с высоким показателем МА в целом больше ценят зарплаты, признание, продвижение и вызов (новизну), чем их собратья в культурах с низким показателем МА.

- В культурах с высоким показателем **МА** молодые люди обычно стремятся сделать карьеру на работе.
- В культурах с высоким показателем МА интересы, потребности и цели организации считаются достаточным основанием для вмешательства в личную жизнь работников.
- В культурах с высоким показателем МА обычно меньше женщин на квалифицированных и хорошо оплачиваемых работах, а женщины, которые занимают требующие высокой квалификации места, обычно весьма агрессивны.
- Связанные с работой стрессы также частое явление в организациях, принадлежащих культурам с высоким показателем МА.

Культурные различия в определении лидерства и менеджмента

- Во множестве производственных коллективах от лидера ожидают особого мнения, авторитета и силы.
- В американской культуре от лидеров ожидают, что они возьмут на себя принятие решений, будут выполнять функцию инициатора и источника активности в организации и среди отдельных людей.
- В других культурах лидер может обладать многими из этих черт, но само лидерство и стили менеджмента не обязательно воспринимаются как динамичные или ориентированные на действие.
- Например, некоторые из наиболее эффективных лидеров и менеджеров в Индии воспринимаются окружающими как заботливые люди, принимающие на себя по отношению к подчиненным родительскую роль.



- **Границы лидерства**
- **Еще один параметр, по которому различаются лидерство и стили менеджмента в разных культурах, — это границы лидерства.**
- **В американской культуре, например, работники делают четкое различие между работой и личным временем.**
- **В 5 часов, когда звучит звонок, многие американские рабочие считают, что работа уже закончилась и начинается их личное время.**
- **Лидеры, боссы и все прочие не должны совать нос в то, каким образом работники компании ведут свою личную жизнь (например, где они живут, на ком женятся или за кого выходят замуж).**
- **Однако в других культурах границы между работой и личной жизнью не столь явственны.**
- **Во многих странах производственная жизнь индивида становится неразрывной частью его собственного «Я».**
- **Таким образом, различие между работой и компанией, с одной стороны, и личной жизнью — с другой, размыто и нечетко.**

- По мере того как размывается различие между работой и собственным «Я» человека, то же самое происходит и с границами юрисдикции лидера.
- Например, от лидеров и менеджеров в Индии и Японии ожидают, что они будут смотреть за подчиненными на работе, но столь же обычным считается и то, что они продолжают приглядывать за теми и в личной жизни.
- Подчиненный в рамках такой культуры не будет колебаться, он обратится за советом по поводу домашних проблем к своему начальнику и будет ждать помощи.
- Лидер, скорее всего, станет рассматривать такую помощь подчиненным вне производства как неотрывную и важную часть своей профессии.
- В Индии и Японии не столь уж редко начальник занимается тем, что подыскивает жену/мужа своим подчиненным и присматривает за ними не только на рабочем месте, но и вне стен компании.
- Связи между руководителями и работниками простираются далеко за пределы компании.

- Многие авторы пытались описать японский стиль руководства в надежде адаптировать японский менеджмент и менеджерские практики к американской индустрии.
- Мисуми высказал предположение, что процесс управления включает в себя ряд общих и универсальных функций, которые должен выполнять любой эффективный лидер,
- Однако те конкретные способы, какими эти функции выполняются, могут существенно различаться.



Мисуми противопоставляет функции, связанные с выполнением заданий, и функции, связанные с поддержанием группы.

С его точки зрения, обе эти сферы включают в себя универсальные цели лидерства, которые устойчиво сохраняются в разных культурах и компаниях



- Во многих организациях при принятии решений используется демократическая процедура.
- При этом каждый человек, участвующий в выработке решения, имеет право на свое мнение, обычно в форме голосования.
- После подсчета голосов принимается мнение большинства.
- Такая процедура имеет свои преимущества и недостатки.
- Главное преимущество состоит в том, что каждый участник имеет равное право на выражение мнения.
- Принятие решений на демократической основе связано с позицией индивидуалистической культуры, которая склонна каждого человека рассматривать как отдельное, автономное существо.
- Один из недостатков подобной процедуры связан с ситуацией, когда голоса разделяются почти поровну.

КУЛЬТУРА И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- **Принятие решений — одна из самых важных вещей, которые делает любая компания или организация.**
- **Как и на многие другие типы поведения, культура оказывает влияние на то, каким образом в компаниях принимаются те или иные решения.**
- **Во многих организациях при принятии решений используется демократическая процедура.**
- **При этом каждый человек, участвующий в выработке решения, имеет право на свое мнение, обычно в форме голосования.**
- **После подсчета голосов принимается мнение большинства. Такая процедура имеет свои преимущества и недостатки.**
- **Главное преимущество состоит в том, что каждый участник имеет равное право на выражение мнения.**
- **Принятие решений на демократической основе связано с позицией индивидуалистической культуры, которая склонна каждого человека рассматривать как отдельное, автономное существо.**
- **Один из недостатков подобной процедуры связан с ситуацией, когда голоса разделяются почти поровну.**

- **Характерный для японской культуры процесс принятия решений известен под названием «ринжи».**
- **В японских компаниях нет формальной системы, при помощи которой каждому гарантирован учет его мнения.**
- **Вместо этого предложение распространяется среди всех людей, на положение которых оно может повлиять, вне зависимости от их статуса и ранга.**
- **Инициатива предложения может исходить сверху, от среднего или низшего звена управления, или от подчиненных.**
- **Прежде, чем подобное предложение станут официально обсуждать все заинтересованные стороны, этому предшествует серьезная дискуссия и дебаты по поводу самого предложения.**
- **Учитываются все точки зрения, а потому, когда предложение официально в устной или письменной форме направляется для общего обсуждения, учитываются все мнения о позитивных и негативных последствиях, высказанные большим числом различных групп.**
- **Проводятся по возможности более широкие консультации на заседании правления, и в результате достигается консенсус, так называемый «немаваши».**
- **Если предложения не получают общего консенсуса, то они просто не поступают в официальное делопроизводство.**
- **Предложения, прошедшие подобную процедуру и получившие общее одобрение, официальным образом фиксируются на бумаге.**
- **Схема движения такого предложения включает в себя рассмотрение всеми начальниками отделов и менеджерами, прежде чем оно отправится на самый верх, где и будет официально принято решение о его одобрении или неодобрении.**

- **Преимущества и недостатки**
- Одним из главных недостатков является то, что она требует большого количества времени.
- Действительно, неспособность японских менеджеров при международных переговорах принимать решение на месте часто становится источником недовольства со стороны партнеров, привыкших иметь дело с теми, кто принимает решения единолично.
- Ведущий переговоры японец должен, прежде чем принимать решение, связаться со всеми членами организации, кого оно затронет.
- Хотя обычно у японцев уходит больше времени на принятие решений, они сравнительно быстро их реализуют.

Философия японского менеджмента

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха — умение работать с людьми. Главный принцип японских компаний: «Наше богатство — человеческие ресурсы».



- **Другие различия в принятии решений**
- Кросс-культурные исследования организационных решений также выявили другие различия между культурами.
- Йейтс и Ли показали, что люди, принадлежащие к культурам Восточной Азии, более уверены в правильности своих решений, чем американцы.
- Для объяснения этих данных авторы предположили, что люди восточноазиатских культур склонны выбирать то, что может быть первым подходящим решением выявленной проблемы, в то время как американцы более склонны к обсуждению широкого спектра возможных альтернатив перед принятием окончательного решения.



- Уитерли и Бич провели четыре исследования по изучению взаимоотношений между организационной культурой и процессом принятия решений.
- Они обнаружили, что на принимаемые организацией решения обычно влияет степень близости характеристик возможного выбора к характеристикам собственной культуры организации.
- Чем выше степень соответствия, тем более вероятно, что данная возможность будет подтверждена решением.
- Исследователи также обнаружили, что наемные работники более склонны поддерживать те решения менеджеров, которые по своим характеристикам сопоставимы с характеристиками организационной культуры данной компании.
- Это исследование имеет особую важность, поскольку ставит процесс принятия решений в организации в более широкий контекст организационной культуры на разных ее уровнях.



- По мере того, как деловое выживание и успех компаний все более зависят от организаций в других странах и культурах, современный человек сталкивается на своем рабочем месте с растущим числом межкультурных проблем.
- Если при этом учесть увеличившуюся проницаемость и гибкость современных национальных границ, то в результате мы получим, что все большее число людей, принадлежащих к различным культурам, обладающих различными стилями жизни, ценностями и поведением, живут и работают вместе.
- Данные социальные тенденции и перемены порождают свои собственные проблемы, вызовы и возможности в отношении межкультурных взаимодействий на рабочем месте и в других связанных с производством ситуациях.
- Для многонациональных корпораций транснациональный бизнес является не просто интернациональным, но *интеркультурным*.
- Современный интернациональный деловой мир требует от деловых организаций и работающих в них людей владения межкультурной компетентностью точно в такой же степени, как и деловой компетентностью.



Трудности в переговорах американцев с японцами

- Многие исследования посвящены изучению японского подхода к переговорному.
- Грэхем и Эндрюс записали на видеопленку американских и японских участников во время переговоров, а затем вместе с ними просмотрели пленки для того, чтобы обсудить процесс переговоров и его результаты.
- Одной из главных проблем, на которые обратили внимание представители обеих культур, это сфера языка и процесс коммуникации.
- Небольшие культурные различия могут иметь значительное воздействие на транснациональный бизнес. Например, в японском языке слово, обозначающее «да» (*hai*), используется также и как регулятор разговора, сигнализирующий собеседникам, что вы их слушаете (но при этом не обязательно соглашаетесь).
- Американские же участники переговоров, слыша это слово в качестве регулятора, часто воспринимали его как знак согласия.



Как можно понять, серьезные конфликты и недоразумения возникали в ситуациях, когда японцы, многократно используя это слово в ходе разговора, в конце его занимали противоречащую позицию.

С точки зрения японцев, они просто говорили нечто вроде «угу», американцы же при этом слышали «да».

Подобные недоразумения могут вести к конфликтам, недоверию, срыву переговоров и потере деловых и просто хороших отношений.

- Еще одно интересное культурное различие между американским и японским подходами к переговорам заключается в подходе к развлечениям.
- Американские бизнесмены привыкли к тому, чтобы «посидеть за столом и уладить сделку».
- Японские же бизнесмены предпочитают вместе пообедать, выпить и поиграть в гольф.
- Эти виды деятельности удовлетворяют их стремление установить со своими деловыми партнерами человеческие отношения, что дает хорошую возможность составить представление об их характере и честности, а это чрезвычайно важно для деловых решений.
- Американские же бизнесмены прежде всего думают о сделке и о практическом итоге для своей компании.
- Многие американские участники переговоров, не привыкшие к японскому стилю, начинают нервничать, считая, что давно пора поговорить и о деле.
- В то же время многие японцы, поставленные в неудобное положение американскими партнерами, чувствуют себя стесненно в этой ситуации, полагая, что их вынуждают принимать решение, которое они принять не в состоянии.
- Вряд ли нужно говорить о том, что подобные культурные различия в стилях ведения переговоров могут вести к срывам на международном уровне.

Американская и японская модели менеджмента

Параметры оценки менеджмента	ЯПОНИЯ	США
Демократизм управления	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Форма ответственности	Ответственность коллективная	Ответственность индивидуальная
Формализация систем управления	Нестандартно гибкая система управления	Строго формализованная структура управления
Формы контроля	а) неформальная организация контроля; б) коллективный контроль	а) четко формализованная процедура контроля; б) индивидуальный контроль руководителя
Влияние возрастных параметров на служебный рост	а) замедленная оценка работы и служебный рост; б) продвижение по службе по старшинству и стажу работы; в) долгосрочная занятость руководителя в фирме	а) быстрая оценка результата, ускоренное продвижение по службе; б) деловая карьера обусловлена личными результатами в) найм на работу на короткий период
Приоритетные качества руководителя	Основной критерий руководителя – умение координировать и контролировать деятельность подчиненных	Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива
Критерий оценки труда	Оплата труда по показателям работы группы, службы, стажу	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Специализация руководителей	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей

- **Говоря о культурных различиях, которые отражаются и на производственной деятельности людей, мы сталкиваемся с беспрецедентным вызовом в современной индустриальной истории.**
- **Для того чтобы найти достойный ответ на этот вызов, бизнес, правительство и частные организации обращаются к научным исследованиям и образованию в области культурного многообразия в его отношении к производству.**
- **Межкультурная коммуникация, система повышения квалификации, бизнес-консультирование с учетом навыков управления многообразием становятся в наше время растущими отраслями деятельности.**
- **Слишком часто идея управления разнообразием основывается на допущении, что данное разнообразие — это нежелательный побочный продукт современной производственной среды — досадная помеха, с которой надо научиться справляться для максимального повышения эффективности.**
- **По мере того как мы лучше узнаем культурные сходства и различия между культурами, мы можем и глубже оценить те различные подходы к работе, менеджменту и лидерству, которые были выработаны в разных культурах.**

Спасибо за внимание!

Кросс-культурный менеджмент

