

Тема 9. Организационное
поведение: международный
контекст

План

1. Характеристики национального стиля поведения
2. Типы культур
3. Национальные стили:
 - Немецкий
 - Английский
 - Французский
 - Американский
 - Японский

1. Характеристики национального стиля

- Характер формирования делегаций
- механизм принятия решения, степень самостоятельности
- степень иерархии
- формальные, неформальные отношения
- ценностные ориентации, идеологические и религиозные установки
- особенности поведения на переговорах (тактические приемы, жесты)

- для представителей западных стран важна фактическая сторона дела, для представителей Востока важна апелляция к этическим нормам
- Принято различать:
- культуры, в которых слова понимаются почти буквально, без скрытого смысла (американская и немецкая),
- и культуры, где велико значение контекста (русская, французская, японская)

- Одна из проблем - языковой барьер
- в деловых отношениях нужно учитывать менталитет каждой нации
- с позиции этикета главное научиться правильно:
 - произносить имена людей
 - есть
 - одеваться
 - разговаривать
 - Во многих странах следят за соблюдением формальностей больше, чем в России

Национальные стили ведения переговоров



Национальный стиль отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не обязательно характерны для всех представителей страны. Это, скорее, возможные типы поведения на

переговорах
Единых шаблонов проведения переговоров не существует, так как поведение участников встреч зависит от множества составляющих: их темперамента, статуса, психологии, культурного уровня, опыта, а также от национального менталитета.



Культурные отличия

- **Европейцы** - держат дистанцию некоторое время. Конструктивное поведение, основательное знание материала, известная жесткость и неуступчивость
- **Американцы** - прекрасно подготовлены, имеют четко определенную цель, напористые и активные
- **Французы** - железная воля и строго определенная позиция, кажущаяся легкость, тактика дожимания партнеров.
- **Англичане** - подойдут к решению задачи очень творчески
- **Итальянцы** - открытые, дружелюбные, но при необходимости проявляют твердость и неуступчивость
- **Скандинавы** - неторопливы, сдержанное поведение, фундаментальность точек зрения

Начало деловой встречи



2. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры

1. Низкоконтекстные: контекст не принимается во внимание; имеют значение только фактические, зафиксированные на бумаге соглашения
2. Высококонтекстные: контекст как таковой, в котором был составлен формальный, зафиксированный на бумаге документ, гораздо важнее этого документа

Контекст = информация, сопровождающая событие

Применение знания контекста

1. Встреча с партнером
2. Проведение презентации
3. Обмен письменной документацией

Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры

Моноактивные: ориентированные на задачу, «линейно организованные» (task-oriented) -

англосаксы, немцы, скандинавы

Полиактивные: ориентированные на людей, гибкие, способные одновременно выполнять несколько дел (people-oriented) -

средиземноморские культуры, латиноамериканцы

Реактивные: ориентированные на уважение, гармонию, «слушающие культуры» (respect-oriented)-

японцы, китайцы, финны, корейцы

Российская фирма на западе (устойчивые стереотипы)



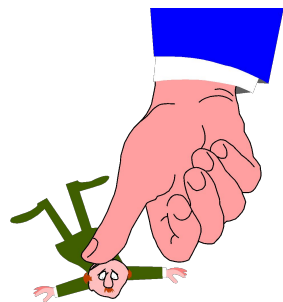
Дикари'с...



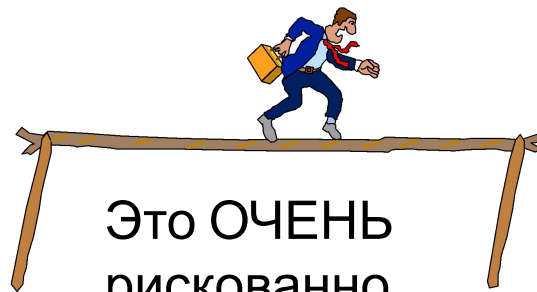
Сплошная мафия



Просто несерьезно



Море бюрократии

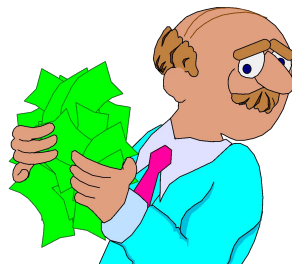


Это **ОЧЕНЬ** рискованно

Западная фирма в России (устойчивые стереотипы)



СЛИШКОМ
МНОГО
ЗАКОНОВ И
ПРАВИЛ



Жмутся за
каждый цент
и не умеют
рисковать



Им бы все нас учить!
Мы все и так знаем...



Здесь Вам не Европа!

Особенности делового взаимодействия с зарубежными партнерами

- Важно знать и уважать обычаи и этикет других народов, чтобы не оскорбить честь и достоинство их представителей
- Прежде чем начать сотрудничество, следует собрать как можно больше информации о фирме
- В другой стране нужно позаботиться о присутствии переводчика
- Заранее подготовьте сувениры и подарки

Немецкий национальный

СТИЛЬ

- Последовательность в делах
- пунктуальность и регламентация
- почтительное отношение к начальнику
- строгая иерархия и официальный стиль поведения на переговорах
- обращение по фамилии и титулам
- уважение к собственности
- не шутят во время переговоров

Особенности этики менеджмента в Германии

- Немецкие менеджеры трудолюбивы, пунктуальны, организованы, расчетливы
- Немецкие компании малоподвижны, со строгой иерархической системой
- В деловом общении не приняты подарки
- В Германии хорошо работают в команде



Полная гармония – это когда каждая деталь на своем месте.
Эмерсон. Автор 12-ти принципов менеджмента

АНГЛИЙСКИЙ СТИЛЬ

- Обязательно учитывайте социальную принадлежность партнера
- при первой встрече они нарочито формальны
- готовы идти на компромисс, торговаться
- редко идут на принятие окончательного решения в первый день
- предпочитают уклончивые ответы, не говорят прямо «нет»
- говорить о делах после работы считается дурным тоном

Особенности этики менеджмента в Англии

- Англичанам присущи: сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность, предприимчивость, деловитость
- Любят шутить. Очень важно ответить тем же, например анекдотом
- Важно соблюсти процедуру знакомства (приоритет отдается клиенту)
- Англичане наблюдательны, исключительно пунктуальны



Идеальный порядок – это порядок разбавленный нужной долей беспорядка.

У. Тейлор – «Отец» менеджмента

Французский стиль

- формальные представления, обращайтесь к ним по фамилии
- в деловой жизни важны личные знакомства и связи
- не отличаются точностью, не всегда пунктуальны
- не приняты подарки в ходе первой встречи

Особенности этики менеджмента во Франции

- Главное в поведении французов – осторожность
- Плохо работают в команде
- Решение принимают ограниченное число лиц высокого ранга



Американский стиль

- Практицизм
- работа - это успех, а время - деньги.
Надо быть первыми
- обязательно достичь цели
- неунывающие оптимисты
- профессионализм
- самостоятельны в принятии решений
- любят шутить

- Ценят свое и чужое время
- признают компромисс, любят торговаться
- не интересуются другими культурами
- проявляют эгоцентризм
- трудно адаптируются к культуре и повседневной жизни другой страны

Особенности этики менеджмента в США

- Основная цель - заработать как можно больше денег в как можно более короткие сроки
- Характерно – хороший настрой, открытость, энергичность
- Идут на риск, но при этом всегда имеют четкий финансовый план
- В отношениях с подчиненными преобладают формальные отношения



Японский стиль

- Моральные и духовные ценности преобладают над материальными
- успех рассматривается как результат коллективного труда
- избегают столкновения позиций на переговорах
- уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами
- предельно точны и обязательны
- большинство сделок заключаются в ресторане

Особенности этики менеджмента в Японии

- Сущностью японского менеджмента является управление людьми
- Обращение по фамилии с добавлением частицы «сан» без рукопожатий, важен ритуал обмена визитками
- Дела обсуждаются не на первой встрече, на первой – представление фирм
- Нельзя шутить в рабочее время



«Не так важно количество, как важно качество».

Акио Морита, основатель корпорации «Sony»