

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования «Казанский  
(Приволжский) федеральный университет»**

**Институт управления и территориального развития**

**Кафедра общего менеджмента**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**  
для проведения семинарских занятий  
по дисциплине  
**«Кросскультурные коммуникации»**  
профиля «Менеджмент организации»  
профессионального цикла дисциплин (вариативная часть)  
ФГОС ВПО третьего поколения  
по направлению 080200 «Менеджмент»  
(квалификация «Бакалавр»)

Казань 2012

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента (протокол № 1 от 29.08.2012 г.)

Составитель: д.с.н., доцент Нагимова А.М.

Рецензенты: к.э.н., доцент Кулик Е.Н.

к.э.н., доцент Мещерякова С.А.

## **Введение**

Подготовку современного профессионала невозможно представить без изучения процессов кросскультурного взаимодействия и проблем связанных с ним. Успех любой фирмы в ее продвижении на внешний рынок обеспечивается, в том числе и профессиональной подготовкой в сфере изучения пространства международного сотрудничества и развитии навыков результативного кросскультурного менеджмента.

Целью программы является развитие профессиональных навыков, расширение профессиональных горизонтов мышления и повышение уровня профессиональной культуры студентов – будущих специалистов управленцев. Основная задача программы – научить студентов максимально эффективно использовать особенности кросскультурных коммуникаций в профессиональной деятельности и ознакомить с наиболее интересными научными разработками в сфере кросскультурных коммуникаций. Программа «Кросскультурные коммуникации» построена в рамках профессиональной подготовки специалистов по менеджменту и изучает проблематику международного диалога в контексте развития профессиональной культуры специалиста.

В рамках курса проводится анализ национальной специфики деловой культуры, в ее связи с организационной культурой, сформулированы критерии оценки и пути достижения успеха в коммуникационной сфере, изучены особенности техники кросскультурного взаимодействия и его этические аспекты.

Научные знания и практические навыки кросскультурных коммуникаций в области установления диалога между различными деловыми культурами являются неотъемлемой составляющей профессиональной культуры специалиста по менеджменту. Внимание к культурным корням и национальным особенностям других людей, как в обществе, так и в бизнесе, позволит предвидеть реакцию собеседников на

новые деловые предложения, не допустить возможных ошибок, но использовать культурные различия во благо обеим сторонам и делу.

Обучение работе в партнерстве с представителями других культур оказывает влияние на развитие и формирование таких востребованных сегодня профессиональных качеств, как гибкость, толерантность, чувствительность к переменам и готовность идти на риск, мобильность и восприимчивость. К числу наиболее эффективных принципов кросскультурного взаимодействия мы относим: информированность о культуре делового партнера, готовность вступить в диалог, установление отношений доверия и взаимоуважения, навыки понимания и интерпретации других культур, принятие дивергентности и равнозначности деловых культур.

Семинарские занятия по дисциплине «Кросскультурные коммуникации» проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов, связанных с кросскультурными особенностями взаимодействия в процессе управленческой деятельности. Уровень усвоения студентами теоретических материалов проверяется посредством опроса по основным вопросам темы.

Индивидуальные занятия позволяют студентам проверить качество усвоенного материала путем самостоятельного решения поставленных задач во внеаудиторное время. При этом, задание может быть одно и то же для всей группы, однако, студент при решении поставленной задачи должен проявить самостоятельность и творческое начало, что будет являться показателем индивидуальности и креативности студента и будет способствовать развитию его творческого потенциала.

Контрольные вопросы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских занятиях.

Решение кейсов позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях к практической деятельности. Решение кейсов оценивается в ходе обсуждения кейса в зависимости от проявленной компетенции студента.

*Тема 1. Конкурентоспособность и мировые экономические и политические процессы (1 занятие)*

### *Вопросы для обсуждения*

1. Глобализация как тенденция современного экономического и политического развития.
2. Кросс-культура как метод создания конкурентных преимуществ.
3. Кросскультурная сенситивность и обусловленность личностных, пространственных, временных, энергетических, информационных характеристик.

### *Практические задания*

1. Бизнесмен высказывает суждение: «Если иностранец приехал ко мне в Россию, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести». Считаете ли Вы, что это правильно? Обоснуйте письменно свою позицию.
2. Назовите два «золотых» правила международного бизнеса. Считаете ли вы их верными? Приведите примеры для обоснования вашей точки зрения. В каких случаях можно наблюдать нарушение этих правил? Опишите случай из международной практики, опубликованный в СМИ, демонстрирующий действие или нарушение «золотого» правила международного бизнеса.
3. Назовите и охарактеризуйте правила трех «НЕ». Какое из этих правил по-вашему мнению самое важное? Почему Вы так думаете? Обоснуйте вашу позицию.

### *Контрольные вопросы*

1. Как бы Вы охарактеризовали мировые экономические и политические процессы современности?
2. Что такое конкурентное преимущество и какие факторы, влияющие на него Вы могли бы назвать?

3. Как Вы думаете, какова связь между кросскультурой и формированием конкурентных преимуществ?
4. Что такое кросскультурная сенсетивность? Чем она характеризуется?
5. Какова роль кросскультурных коммуникаций в международных экономических отношениях?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур (2-е издание) - М.: Издательство «Дело», 2008. С.11-17.
2. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. - М.: Вершина, 2009. С. 23-27.
3. Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию. М.:Гнозис, 2007. С.55-58.
4. Леонтович О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения. — М.: Гнозис, 2005. С 24-55.
5. Сергеева А.В. Русские: стереотипы поведения, традиции, ментальност. - М.: Флинта, 2008. С.12-19.

#### *Тема 2. Исследование особенностей деловых культур(1 занятие)*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Классификация параметров культур.
2. Типы корпоративных культур
3. 4-х факторная модель Г.Хофстеде
4. Классификация Фонс Трампенаарса.
5. Национальные культурные профили.
6. Практическая модель Р.Льюиса: сравнение «горизонтов» культур.
7. Сбор информации методами наблюдения и анкетирования

### *Практические задания*

1. Подготовьте небольшой доклад на основе изучения четырехфакторной модели Г.Хофстеде, отвечая на следующие вопросы:

- 1) Опираясь на данные каких исследований Г.Хофстеде создал четырехфакторную модель культуры?
- 2) Перечислите параметры деловой культуры, входящие в четырехфакторную модель культуры Г.Хофстеде.
- 3) Опишите содержательно эти факторы, приведите примеры.
- 4) Почему в дальнейшем Г.Хофстеде пришлось добавить в свою модель еще один, стоящий несколько особняком пятый фактор (параметр)? Как он был назван?

### 2. Кейс «Встреча»

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка.

В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Задание:



- 1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.
- 2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

### *Контрольные вопросы*

1. Что вы понимаете под словами «культура» и «деловая культура»?
2. Какие типы корпоративных культур можете назвать?
3. Какова разница в восприятии времени и пространства в восточных и западных цивилизациях?
4. Что такое полихронные культуры?
5. Что может означать «прибыть на встречу вовремя» в отдельных культурах Востока?
6. Дайте определение понятия «параметры деловой культуры».
7. Почему параметры культуры всегда относительны?

### *Задание для индивидуальных занятий*

1. Опираясь на материалах газет, журналов и художественной литературы, подготовьте эссе по одному из типов корпоративных культур. Опишите данный тип культуры на основе примеров из литературы и СМИ.
2. Проведите сравнительный анализ типов корпоративной культуры.

### *Рекомендуемая литература*

1. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур (2-е издание) - М.: Издательство «Дело», 2008. С.94-115
2. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. - М.: Вершина, 2009. С.34-42.
3. Пивонова Н.Е. Кросскультурные коммуникации – М.: Издательство

ИВЭСЭП, 2008. С.23-38.

4. Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию. — М.: Гнозис, 2007. С.33-56.

*Тема 3. Культурный шок: причины и методы преодоления (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущность и динамика культурного шока
2. Ключевые концепты культур. Культуры в стереотипах
3. Национальные модели общения.
4. Методы достижения культурной эмпатии и чувствительности к проявлениям культуры
5. Кросскультурная осведомленность и адаптация к чужой культуре.

*Практические задания*

1. Охарактеризуйте фазу «Радостное оживление». Приведите примеры «Радостного оживления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Почему данную фазу называют «медовым месяцем» кросскультурного шока? Какова обычная продолжительность фазы «Радостное оживление»?
2. Охарактеризуйте фазу «Фрустрация и озлобление». Приведите примеры «Фрустрации и озлобления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Какова ее обычная продолжительность и от чего она зависит? Перечислите типичные катализаторы, ускоряющие наступление фазы «Фрустрация и озлобление». Как называются попытки искусственно ограничить круг общения за рубежом только своими соотечественниками? Приведите примеры, где в мире это приводило к формированию анклавов русской (или точнее, полурусской, квазирусской) культуры. Почему чрезмерное ограничение

круга общения соотечественниками может оказаться серьезной помехой для адаптации к иной культуре?

3. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Выздоровление». Приведите примеры «Выздоровления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Опишите признаки фазы «Выздоровление».

4. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Приспособление». Каковы важнейшие признаки, свидетельствующие о приближении (наступлении) фазы «Приспособление»? Приведите примеры переоценки ценностей в фазе «Приспособление».

5. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Реверсивный шок». В чем специфика этой фазы? Перечислите несколько типичных факторов, стимулирующих возникновение реверсивного культурного шока. В чем суть кросскультурного конфликта между «возвращенцами» и соотечественниками, которые никогда не покидали своей страны надолго? Что зачастую мешает «возвращенцам» получать хорошую работу в России? Приведите примеры. Сталкивались ли вы по работе (учебе) с «возвращенцами», которые недавно вернулись назад? Какие трудности в налаживании эффективных коммуникаций с ними вы испытывали? Что необходимо сделать, чтобы преодолеть отмеченные вами трудности кросскультурного общения?

### *Контрольные вопросы*

1. Что вы понимаете под кросскультурным шоком?
2. Есть ли, по вашему мнению, люди, не подверженные действию кросскультурного шока?
3. Сколько фаз кросскультурного шока обычно выделяют исследователи?
4. Сколько примерно длится каждая фаза кросскультурного шока?

5. Какова роль юмора, анекдотов и использования поговорок и пословиц в преодолении кросскультурного шока?

*Рекомендуемая литература*

- 1) Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур (2-е издание) - М.: Издательство «Дело», 2008. С.34-56.
- 2) Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. - М.: Вершина, 2009. С.55-59.
- 3) Пивонова Н.Е. Кросскультурные коммуникации – М.: Издательство ИВЭСЭП, 2008. С.34-38.
- 4) Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию. — М.: Гнозис, 2007. С.66-79.
- 5) Леонтович О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения. — М.: Гнозис, 2005. С. 56-68.

*Тема 4. Кросскультура в управлении интернациональным коллективом (ИК)*

Занятие 1

*Вопросы для обсуждения*

1. Предмет кросскультурного менеджмента
2. Причины межкультурных конфликтов и пути их преодоления.
3. Управление бизнесом на стыке культур и проблема культурного капитала компании
4. Коммуникации в интернациональной команде

*Практические задания*

1. Известный российский исследователь П.Н. Шихирев пишет: «В настоящее время насчитывается не менее 250 определений культуры, и

каждое из них отражает один из аспектов этого поистине многогранного явления. Литература по проблемам культуры насчитывает десятки тысяч книг, и существует даже библиография библиографий...» (Шихарев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.:Новости, 2000. С.13.)  
Используя источники, приведите несколько определений понятия «культура», сопоставьте их, дайте пояснения.

## 2. Кейс «Расширение рынка»

Компания «Ростехнологии» решила освоить новые рынки в странах Средней Азии - в бывших республиках Советского Союза. Местом дислокации был выбран Таджикистан. Руководство надеялось, что в данном случае не будет никаких проблем в плане кросскультурных коммуникаций, так как наши страны объединяют старые многолетние традиции советского времени, большинство специалистов русскоязычные и получили образование в советских вузах. Однако, с первых дней работы возникли проблемы во взаимопонимании между специалистами из России и Таджикистана. Оказалось, что молодое поколение специалистов недостаточно владеют русским языком, а кроме этого, не имеют достаточной компетенции. В связи с возникшей проблемой собрали руководство компании на совещание, в ходе которого были выдвинуты следующие варианты решения проблемы:

- 1) Уволить всех работников – таджиков, не удовлетворяющих по каким-то критериям руководство и принять новых, но уже соответствующих всем требованиям, путем прохождения экзаменов.
- 2) Уволить всех работников-таджиков и пригласить специалистов из России, полностью укомплектовав ими штат.
- 3) Организовать курсы повышения квалификации и обучения русскому языку для уже имеющихся работников и работать с ними в одной команде и дальше.

Задание:

- 1) Рассмотрите каждое из предложений и выделите их плюсы и минусы с точки зрения менеджмента, экономической эффективности и кросскультурного менеджмента.
- 2) Предложите свой вариант решения проблемы и обоснуйте его.

### *Контрольные вопросы*

1. Что является предметом кросскультурного менеджмента?
2. Что включает в себя понятие кросскультурные коммуникации?
3. Дайте краткое определение кросскультурному менеджменту и кросскультурной коммуникации.
4. Как и когда возник кросскультурный менеджмент?
5. Когда начал преподаваться кросскультурный менеджмент в бизнес-школах США, Европы и России?

### *Занятие 2*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Деловой протокол: кросскультурный аспект.
2. Лидерство и принятие решений сквозь горизонты культур.
3. Корректировка политики компании с учетом кросскультурных различий.
4. Кросс культурные особенности реализации международных проектов.

#### *Практические задания*

##### 1. Кейс «Встреча зарубежных коллег»

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Украины. В рамках празднования юбилея предполагалось также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание:

- 1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросскультурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами – коллективно или отдельно с каждой стороной? Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?
- 2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросскультурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций.

*Контрольные вопросы*

1. Дайте определение культуры применительно к исследованиям в области кросскультурного менеджмента.
2. Какие методы исследования вы знаете?
3. Перечислите группы параметров культуры, которые исследует кросскультурный менеджмент.
4. Как определяет культуру голландский исследователь кросскультурного менеджмента Г.Хофстеде?
5. Что означает лидерство с точки зрения кросскультурного менеджмента?
6. Какие кросскультурные различия можете назвать?

*Задания для индивидуальной работы*

1. Подготовьте реферат по одной из предложенных тем:
  - 1) Актуальность проблематики кросскультурных коммуникаций.

- 2) Концепция Ричарда Льюиса о трех типах организации объективного пространства – времени или трех типах культур.
- 3) Цель становления кросскультурного международного пространства культуры общения.
- 4) Особенности национальных культур в пространстве кросскультурных коммуникаций.
- 5) Гуманитарные вопросы кросскультурных коммуникаций.
- 6) Понятие «культура» и концепции «культуры»
- 7) Классификация деловых культур.
- 8) Понятия «времени» и «пространства» в кросскультурном общении.
- 9) Проблема лидерства, статуса и консенсуса в ситуации кросскультурных коммуникаций.
- 10) Значение команды в ситуации кросскультурных коммуникаций.
- 11) Ценности и проблемы кросскультурных коммуникаций.
- 12) Язык невербального общения в кросскультурных коммуникациях.
- 13) Значение эмпатии в ситуации кросскультурных коммуникаций.
- 14) Средства и пути достижения успеха в кросскультурных коммуникациях.
- 15) Проблема идентификации переговорного процесса: консультации, дискуссии, договоренности.
- 16) Переговоры с конфликтной доминантой.
- 17) Переговоры с доминантой сотрудничества.
- 18) Типы манипулирования в переговорном процессе.
- 19) Понятия «стратагема», «обманный консенсус», «дисквалификация», «софистика».
- 20) Интерактивные способы сотрудничества на переговорах.
- 21) Гуманистическая мораль кросскультурных концепций переговоров.
- 22) Кросскультурные особенности представителей стран Северной Америки.



- 23) Кросскультурные особенности представителей стран Южной Америки.
- 24) Кросскультурные особенности представителей стран Азии.
- 25) Кросскультурные особенности представителей стран Ближнего Востока.
- 26) Кросскультурные особенности представителей стран Европы.
- 27) Кросскультурные особенности представителей стран СНГ.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур (2-е издание) - М.: Издательство «Дело», 2008. С.56-78
2. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. - М.: Вершина, 2009. 68-86.
3. Пивонова Н.Е. Кросскультурные коммуникации – М.: Издательство ИВЭСЭП, 2008. С.82-98.
4. Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию. — М.: Гнозис, 2007. С.56-70.
5. Ягер Джен Деловой протокол. Стратегия личного успеха. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С.24-35.

#### *Тема 5. Моделирование деловых контактов с иностранцами*

##### *Занятие 1*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Информационные модели.
2. Организация информационного потока в интернациональном коллективе
3. Алгоритм подготовки и организации коммуникаций.
4. Выбор оптимального способа предоставления информации.

### *Практические задания*

#### 1. Кейс «Управление в многонациональном коллективе»

Предприятие «Интерсфера» занимается туристическим бизнесом как в России, так и за рубежом. Головной офис находится в России, в некоторых странах работают представители фирмы, которые занимаются организацией, приемом, размещением туристов за границей. Часть сотрудников трудится в регионах Российской Федерации, и также занимаются организацией отдыха туристов в регионах. Среди сотрудников компании имеются представители разных национальностей.

Задание:

- 1) Разработайте информационные модели для представительств за рубежом и в регионах России.
- 2) Опишите, какие особенности вы при этом должны учитывать.
- 3) Разработайте рекомендации для каждого региона по улучшению организационных коммуникаций.

#### 2. Кейс «Рекламная компания»

Вы работаете в компании по производству спортивного инвентаря. Компания производит высококачественный товар, и планирует расширить рынки сбыта за счет таких регионов мира как Африка, Азия, Ближний Восток. Учитывая национальные, этнические, религиозные особенности населения данных регионов опишите стратегию рекламной кампании для вашего предприятия.

### *Контрольные вопросы*

1. Что вы понимаете под моделированием в управлении?
2. Что такое информационные модели? Каковы их особенности?
3. В чем заключается особенность информационного потока в условиях кросскультурного менеджмента?

4. Перечислите по порядку алгоритм подготовки и организации коммуникаций.

5. Что вы понимаете под оптимальным способом предоставления информации?

## Занятие 2

### *Вопросы для обсуждения*

1. Техническое оснащение современных бизнес-коммуникаций.

2. Малый разговор с зарубежными партнерами.

3. Решение проблем и преодоление трудных ситуаций общения в кросс культурной среде.

### *Практические задания*

1. Подготовьте аналитический материал по использованию Интернет-технологий в бизнес-коммуникациях, отвечая на следующие вопросы:

1) Какова роль в современном обществе Интернета и Интернет-технологий?

2) Какие проблемы бизнес-коммуникаций можно решать с использованием Интернет-технологий?

3) Как вы относитесь к проблеме безопасности в связи с использованием Интернета и компьютерных технологий?

4) Какие рекомендации можно разработать для организаций в связи с применением современных компьютерных технологий?

2. Опишите характеристики стран, с преобладанием коллективизма или индивидуализма в культурных традициях. Приведите примеры. По двум странам, принадлежащим к разным типам культурных традиций проведите сравнительный анализ. Какие особенности в организации информационных систем в этих странах можете назвать?

*Контрольные вопросы*

1. Какие особенности ведения переговоров в условиях международных отношений вы можете назвать?
2. Какой тип коммуникаций преобладают в условиях кросскультурного менеджмента?
3. В чем заключается техническое оснащение современных бизнес-коммуникаций?
4. Какова роль Интернета при организации переговоров?
5. Какие способы решения сложных ситуаций в условиях кросскультурного менеджмента вы можете назвать?

*Задания для индивидуальной работы*

1. Кейс «Встреча с деловым партнером»

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево -2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроблемное средство» - преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российской руководитель сделал также два «протокольных» комплимента: «Вы великолепно выглядите» и «Я даже не подозревал, что мой партнер - такая интересная женщина».

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождающему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшие при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

Проанализировав ситуацию, ответьте на вопросы:

- 2) Что произошло на самом деле?
- 3) Кто оказался более не подготовлен к контакту – русский или американка?
- 4) А сколько бы цветов подарили вы?
- 5) Перечислите все неправильные шаги, опираясь на теорию кросскультурной коммуникации.

#### *Рекомендуемая литература*

- 1) Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур (2-е издание) - М.: Издательство «Дело», 2008. С.110-155.
- 2) Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. - М.: Вершина, 2009. С.78-86.
- 3) Пивонова Н.Е. Кросскультурные коммуникации – М.: Издательство ИВЭСЭП, 2008. С. 120-121.
- 4) Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию. — М.: Гнозис, 2007. С. 56-78.
- 5) Леонтович О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения. — М.: Гнозис, 2005. С.110-121.

#### *Тема 6. Кросскультурный аспект деловых переговоров*

##### *Занятие 1*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Тактики ведения переговоров с иностранными партнерами

2. Алгоритм выработки модели поведения конкретные техники
3. Стили встреч и переговоров

#### *Практические задания*

2. Изучите особенности деловой культуры какой-либо одной страны и составьте краткий отчет по изученным материалам, отвечая на следующий вопрос:

- 1) В какой части мира находится данная страна и каковы ее исторические особенности?
- 2) Как вы оцениваете экономику данной страны?
- 3) Каковы культурные, национальные, этнические традиции данной страны?
- 4) Как бы вы позиционировали данную страну в мировом масштабе?
- 5) Какие особенности деловой культуры данной страны вы могли бы назвать?

#### *Контрольные вопросы*

1. Какие тактики ведения переговоров с иностранными партнерами Вы можете назвать?
2. В чем особенности ведения переговоров с представителями Восточных и Западных стран? Приведите примеры.
3. Какие модели поведения на переговорах можете назвать?
4. Отличаются ли модели поведения партнеров в зависимости от этапов переговоров?

#### *Занятие 2*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Пассивное, агрессивное и асертивное поведение на переговорах.
2. Этика общения.

3. Тактики поведения и достижения эмпатии.
4. Коммуникативные барьеры в общении с представителями других культур.

### *Практические задания*

#### 1. Кейс «Переговоры»

Компания «Весна», производящая бытовую химию, решила расширить рынок сбыта и выйти на рынок стран Средней Азии. Руководство полагало, что рынок этих стран нам известен, известны потребители, поэтому, не стоит вкладывать деньги на изучение рынка, т.е. на маркетинг. Однако, первые же месяцы работы опровергли данные убеждения и возникла необходимость проведения маркетинговых исследований, кроме этого, партнеры фирмы в данных странах отказались работать с продукцией «Весны», ссылаясь на то, что население предпочитает известных производителей западных стран и их не удовлетворяет качество товаров, производимых компанией «Весна». В этих условиях было решено провести переговоры с партнерами, которые были настроены резко отрицательно и планировали дальше не работать в компании «Весна».

Задание:

- 1) Составить план переговоров.
- 2) Определить способы повышения эмпатии у партнеров.
- 3) Разработать меры по сохранению партнерских отношений.
- 4) Какие национальные, этнические, религиозные особенности партнеров необходимо учесть при ведении переговоров?
- 5) Разработать рекомендации по продвижению товаров с учетом национальных, этнических и религиозных особенностей потребителей.

*Контрольные вопросы*

1. Охарактеризуйте пассивное поведение на переговорах. В каких случаях оправдано такое поведение?
2. Чем характеризуется агрессивное поведение на переговорах? В каких случаях можно использовать данный тип поведения?
3. Что такое ассертивное поведение на переговорах? Приведите примеры из международной практики такого поведения.
4. Какими методами можно достичь эмпатию?
5. Назовите основные коммуникативные барьеры в общении с представителями других культур.

*Рекомендуемая литература*

1. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур (2-е издание) - М.: Издательство «Дело», 2008. С.154-210.
2. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. - М.: Вершина, 2009. С.123-134.
3. Пивонова Н.Е. Кросскультурные коммуникации – М.: Издательство ИВЭСЭП, 2008. С.156-167.
4. Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию. — М.: Гнозис, 2007. С.89-97.
5. Ягер Джен Деловой протокол. Стратегия личного успеха. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С.110-123.