

УДК 159.922.4:316.77(078.5)  
ББК 88.53я73  
М99

Рецензенты:

*И.В. Колесникова*, кандидат философских наук,  
доцент, зав. кафедрой бизнеса и управленческой  
стратегии ИБДА АНХ при Правительстве РФ;

*П.Н. Шихирев*, доктор психологических наук,  
профессор, директор Центра социальных  
и психологических исследований

АВТОР:

*Мясоедов Сергей Павлович* —  
доктор социологических наук, профессор,  
ректор ИБДА Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ

**Мясоедов С.П.**

М99 Основы кросскультурного менеджмента: Как вести биз-  
нес с представителями других стран и культур: Учеб. по-  
сobie. - М.: Дело, 2003. - 256 с.

ISBN 5-7749-0300-1

Эта книга — первое российское учебное пособие по сравнительному  
менеджменту, или менеджменту на стыке деловых культур.

Почему продавцы компании Макдоналдс улыбаются в России не так,  
как в Америке? Что в деловых отношениях характеризует высокая степень  
избежания неопределенности? Какие модели корпоративной культуры луч-  
ше работают в разных частях мира? На эти и многие другие вопросы дает  
ответ эта книга.

Пособие написано в формате самоучителя, включает тесты и консоли-  
дирующие проблемные ситуации.

Издание адресовано высшим руководителям, менеджерам различного  
уровня, слушателям МВА, всем интересующимся проблематикой поведения  
в международной деловой среде.

УДК 159.922.4:316.77(078.5)  
ББК 88.53я73

ISBN 5-7749-0300-1

© Издательство "Дело", 2003

## ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора.....5

Введение.....11

### ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ГЛАВА 1. Этическое кредо  
и правила кросскультурного поведения.....14

ГЛАВА 2. Кросскультурный шок  
и типичные ошибки общения.....18

ГЛАВА 3. Невербальные коммуникации  
и типичные ошибки общения.....34

ГЛАВА 4. Кросскультурный шок. Симптомы и причины.....56

ГЛАВА 5. Кросскультурный шок. Фазы и преодоление.....70

ГЛАВА 6. Проверь себя. Тест на кросскультурную  
адаптивность и восприимчивость.....85

### ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ГЛАВА 7. Кросскультурный менеджмент. История  
возникновения, предмет и методы исследования.....94

ГЛАВА 8. Параметры, характеризующие  
отношение к времени и природе.....102

*Отношение к времени* ..... 103

*Отношение к природе* ..... 106

ГЛАВА 9. Отношения между людьми. Модель Герта Хофстеде.....111

ГЛАВА 10. Коллективизм и индивидуализм.....116

ГЛАВА 11. Дистанция власти.....125

ГЛАВА 12. Соотношение мужественности и женственности.....	131
ГЛАВА 13. Избегание неопределенности.....	136
ГЛАВА 14. Отношения между людьми. Дополнительные параметры.....	145
<i>Культуры универсальных и конкретных истин</i> .....	145
<i>Действие и статус в контексте деловой культуры</i> .....	147
<i>Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры</i> .....	152
ГЛАВА 15. Организационная культура.....	166
<i>Функции организационной культуры</i> .....	168
ГЛАВА 16. Воздействие национальной культуры на управление организацией.....	186
<i>Классификация моделей культур</i> .....	
<i>Фонса Тромпенаарса — Хэмпдэна-Тернера</i> .....	188
<i>Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур в странах с переходной экономикой</i> .....	197
Вместо заключения.....	211
Приложения.....	212
<i>Приложение 1</i> .....	212
<i>Приложение 2</i> .....	220
<i>Приложение 3</i> .....	223
<i>Приложение 4</i> .....	230
<i>Приложение 5</i> .....	232

## ОТ АВТОРА

**О теме книги.** Понятие "*кросскультурный менеджмент*", т.е. менеджмент на стыке культур — национальных, деловых, корпоративных, у нас все еще сравнительно мало известно. Лекции и тренинги по кросскультурному менеджменту регулярно проводятся пока только в рамках программ ограниченного числа ведущих школ и институтов бизнеса страны. Вместе с тем важность проблематики кросскультурного менеджмента трудно недооценить.

Серьезные исследования, предпринятые в послевоенный период на базе ряда ведущих университетов США и Европы, неоспоримо свидетельствуют, что *национальная деловая культура накладывает серьезный отпечаток на стиль руководства, систему мотивации, манеру ведения переговоров, отношение к законам и нормативным актам, отношения с другими людьми в организации и т.п.*

Существующее многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей управления в различных регионах и странах. Эти особенности, в свою очередь, зависят от исторических, религиозных, климатических и тому подобных факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данной страны или региона. Социальная среда на уровне семьи, образования и работы обуславливает формирование различных систем ценностей и предпочтений, поведенческих моделей и стереотипов.

Знание этих систем ценностей, понимание кросскультурных особенностей поведения людей в разных странах существенно повышают эффективность управления, помогают найти общий язык в ходе переговоров, погасить уже возникшие конфликтные ситуации и избежать новых конфликтов. Причем не только в масштабах глобальной экономики и в ходе международного делового сотрудничества.

Умение определить кросскультурные особенности управления, понять причины их возникновения не менее важно и на микроуровне: в масштабах отдельной организационной или корпоративной культуры. В особенности это справедливо применительно к компаниям и фирмам с так называемыми сильными или самобытными корпоративными культурами.

**О жанре и истории написания книги.** Эта книга не научное исследование, а учебник-эссе. Жанр предопределил стиль и подачу материала, который структурирован так, чтобы дать возможность читателям самостоятельно работать с темами и разделами. Я стремился излагать материал популярно, по возможности избегая длинных сложноподчиненных предложений. Старался, чтобы по стилю и построению учебник был максимально приближен к самоучителю. По той же причине в текст включено значительное число "кросскультурных историй", бытовых зарисовок, интересных высказываний и фактов, так или иначе связанных с рассматриваемой проблемой.

Идею создать учебное пособие мне подсказали руководители проекта "Президентская программа переподготовки руководящих кадров для экономики" еще в 2000 г. Организаторы проекта столкнулись, с одной стороны, с почти полным отсутствием учебной литературы по кросскультурному менеджменту на национальном книжном рынке<sup>1</sup>, с другой — с значительным интересом к теме управленцев-практиков.

<sup>1</sup> Список научных и учебных изданий по кросскультурному менеджменту на русском языке на рубеже веков едва превысил полдюжины наименований, причем если считать не только книги, но и разделы в учебниках и монографиях:

Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. М.: Дело, 1999;

Андерсон Р., Шихирев П.Н. "Акулы" и "дельфины": психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело, 1994;

Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: Инфра-М, 2000;

Дэниелс Дж., Радеба Л. Человеческая и культурная среда ведения бизнеса // Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Дело, 1998. Гл. 3. С. 78-114;

Лютенс Ф. Международные аспекты организационного поведения // Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999. Гл. 19. С. 603-635;

Виханский О., Наумов А. Национальное в организационной культуре // Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. Гл. 10. § 4. С. 457-468;

Изначально я подготовил учебное пособие для студентов и слушателей Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (ИБДА АНХ)<sup>2</sup>. Его основу составили материалы, собранные мной почти за 13 лет преподавания курса "Кросскультурный менеджмент" в России и за рубежом, проведения практических тренингов для руководителей компаний США, Западной Европы и Южной Африки.

Учебное пособие прошло серьезную апробацию на занятиях с требовательной и хорошо подготовленной аудиторией ИБДА. В ходе занятий было высказано много ценных критических замечаний, в большинстве учтенных в книге. Кроме того, материал обогатился за счет ряда оригинальных кросскультурных историй, практических наблюдений и оценок, любезно предоставленных слушателями программ переподготовки менеджеров высшего звена (программ EMBA).

Позднее в сотрудничестве с издательством "Дело" материал был критически пересмотрен и существенно расширен. В него был включен ряд новых разделов, проблемных ситуаций, практикумов. В результате получилось это учебное пособие.

Помимо вышеупомянутых материалов в пособие вошло несколько оригинальных проблемных ситуаций (case studies), в которых я принимал непосредственное участие.

Во-первых, проблемная ситуация «"ВудК° Инкорпорейтед" хочет торговать русским лесом», написанная в период моего временного ухода из бизнес-образования в реальный бизнес.

Мясоедов С. Психологические и культурные различия иностранных потребителей // Организация и управление внешнеэкономической деятельностью. М.: Инфра-М, 1999. С. 110-131;

Мясоедов С., Ангелидис А. Влияние национальной культуры на управление; Организационная культура // Управление современной компанией. М.: Инфра-М, 2001. Гл. 3-4. С. 29-52.

<sup>2</sup> Институт бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (ИБДА АНХ) — элитный государственный институт, одно из лучших учреждений бизнес-образования в стране. Был создан в 1988 г. как Школа международного бизнеса МГИМО. С 1994 г. вошел в состав АНХ при Правительстве РФ и был переименован в ИБДА. В институте два факультета — первого высшего образования (вузовский) со специализациями "Международный менеджмент", "Деловое администрирование" и переподготовки высших управленческих кадров (программы MBA и EMBA). Общее количество студентов и слушателей — около 1000 человек. ИБДА — активный член Европейской, Американской и Российской ассоциаций школ бизнеса. Проводит совместные программы с университетами США, Канады, Англии, Франции, Бельгии и Голландии. Зарегистрированный товарный знак (логотип) — "IBS-M". Подробнее см. сайт [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru). (Примеч. ред.)

Впервые она была в сокращенном варианте опубликована в американском журнале в 1998 г.<sup>3</sup>

Во-вторых, проблемная ситуация "Школа международного бизнеса МГИМО меняет структуру управления", обобщающая опыт и наблюдения по вопросам управления изменениями в коллизии упрощенно понятой американской модели управления с ценностями национальной деловой культуры. Впервые она была опубликована в журнале "Бизнес-образование", издаваемом Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) в 2000 г.<sup>4</sup>

В-третьих, проблемная ситуация «"Бермудский треугольник" управленческих коммуникаций», которую я написал по итогам кросскультурных тренингов и последующего управленческого консультирования реальной зарубежной компании. Целый ряд кризисных процессов, отраженных в проблемной ситуации, имел ярко выраженные кросскультурные корни.

Что же касается многочисленных мини-кейсов (mini cases), то лишь небольшая их часть позаимствована из зарубежных источников. Большинство — из личного опыта и наблюдений автора, а также слушателей ИБДА.

С личными наблюдениями мне повезло: после окончания МГИМО в 1977 г. я, выражаясь языком советской академической школы, неоднократно повышал квалификацию за рубежом. За моими плечами переподготовка на программах таких ведущих мировых центров бизнес-образования, как Дарэмская школа бизнеса (Англия, 1991), Уортоновская школа бизнеса (США, 1992) и Гарвардская школа бизнеса (США, 1993).

Кроме того, с начала 80-х гг. я сравнительно много путешествовал: вначале как переводчик, а позднее как участник разнообразных конференций, симпозиумов, рабочих встреч, переговоров и т.п. Почти полсотни государств мира, расположенных на всех континентах, — неоценимый источник для наблюдений по кросскультурному менеджменту!

**Кому нужна и для чего написана книга.** Из сказанного выше становится ясной аудитория учебного пособия. *Для кого оно написано?* Прежде всего для менеджеров-практиков, которые

<sup>3</sup> См.: *Snavely W., Miassoedov S., McNeilly K.* Cross-Cultural Peculiarities of Russian Entrepreneurs: Adapting to the New Russians // *Business Horizons*. 1998. March — April.

<sup>4</sup> См.: *Мясоедов С.* Управление организацией в России: кросскультурный аспект // *Бизнес-образование*. 2000. № 1 (8).

сталкиваются с проблематикой коллизии деловых культур в повседневной деятельности: будь то в рамках международной экономической деятельности или внутри страны при перестройке стиля и методов управления региональной компанией, или при попытке "вырастить" новую организационную и управленческую культуру, или, наконец, при переходе на новую работу, в новый коллектив, когда неизбежно происходит сложный и многомерный процесс психологической адаптации (притирки) к непривычным организационным традициям и табу, формальным инструкциям и неписаным правилам, сложному поведенческому контексту, прикрытому ритуальными улыбками и вежливыми оборотами, и т.п.

Хотелось бы, чтобы книга оказалась полезной не только российским менеджерам новой генерации, *пришедшим за знаниями, навыками и развитием стратегического мышления в бизнес-школы*, но и тем, кто стремится к совершенству на тернистом пути самообразования.

Мне представляется, что многие разделы книги могут быть использованы для преподавания студентам в рамках вузовских программ, особенно со специализацией "Международный менеджмент".

Думается, что пособие пригодится и коллегам по педагогическому цеху: и тем, кто уже преподаёт курс кросскультурного менеджмента, и тем, кто еще только собирается осваивать эту многомерную и интереснейшую тему.

При написании этой книги автор преследовал следующие учебные цели:

- *сформулировать кредо, или "догмат веры"*, специалиста по кросскультурному менеджменту;
- *перечислить* наиболее известные правила кросскультурного поведения;
- *ознакомить* с феноменом кросскультурного шока: его сутью, причинами возникновения, составляющими и временными фазами;
- *дать представление* о различных деловых культурах, об основных методах и подходах к их изучению;
- *познакомить* с отличительными особенностями (параметрами) ведущих бизнес-культур, *научить распознавать* бизнес-культуры по этим параметрам;
- *показать практическую применимость* параметров деловой культуры для реального бизнеса;

- *ознакомить* с четырехфакторной моделью культуры Герта Хофстеде, *объяснить причины* ее дополнения пятым фактором;
- *научить работать* с аналитическими схемами Герта Хофстеде "Семья, школа, работа" и "Сводной таблицей факторов", сгруппированных по странам;
- *дать представление* о роли корпоративной культуры в эффективной деятельности компании;
- *научить* основам построения сильной корпоративной культуры;
- *ознакомить* с основными составляющими корпоративной культуры и их ролью в управлении компанией и мотивации работников;
- *помочь осознать* серьезное влияние, которое национальная деловая культура оказывает на корпоративную культуру и управление организацией;
- *показать*, что модель внедряемой в компании деловой культуры должна коррелировать с национальной деловой культурой;
- *сформировать понимание* основных причин возникновения кросскультурных конфликтов в управлении организацией;
- *научить избегать* наиболее типичных ошибок, связанных с национальными стереотипами поведения;
- *дать отправные материалы и сформировать навыки* проведения предварительного ситуационного анализа деловой культуры иностранного партнера;
- *проверить и закрепить* полученные знания и навыки вопросами для самопроверки, самотестированием, разбором mini cases;
- *консолидировать* знания и навыки при анализе трех обобщающих проблемных ситуаций (case studies).

## ВВЕДЕНИЕ

"Очки" своей культуры неизменно затуманивают взор собеседников разной национальности.

*Ричард Льюис*

Каждому нормальному человеку на планете присуще чувство гордости за свою страну, свою национальность, свой народ. Иногда оно проявляется в подчеркивании лучших черт своей нации, иногда, наоборот, принимает характер чрезмерной критичности: "Ругаю, потому что люблю".

В известном кросскультурном тесте участникам из разных стран предлагают выбрать из 48 (положительных и отрицательных) характеристик 8 (положительных и отрицательных), наиболее присущих их национальности. Затем 8 характеристик произвольно выбранной другой национальности. Результат теста всегда одинаков. Количество положительных черт своей национальности неизменно оказывается несколько выше, чем другой национальности.

Как бы ни были объективны представители любой нации: немцы, финны, китайцы, американцы или русские, — данный результат прослеживается всегда.

Чувство того, что именно мы (и не важно, какая национальность за этим следует: русские или украинцы, евреи или армяне, американцы или французы и т.д.) чуточку лучше всех других, занимает прочное место в подсознании. Именно на этом подсознательном чувстве воспитывается патриотизм.

И как ни банально это звучит, тонка та грань, которая отделяет великое чувство патриотизма от его антиподов — национализма, шовинизма, расизма. От того, что в социологической науке и сравнительной культурологии называют этноцентристской или эгоцентристской ксенофобией.

**Этноцентризм** (ethnocentrism) — убеждение в превосходстве представителей "своей" этнической группы над представителями других групп.

**Эгоцентризм** (egocentrism) — помещение себя в центр социальных отношений.

**Ксенофобия** — боязнь, отторжение непривычных представлений и подходов, проявление агрессии по отношению к ним.

Там, где возникают этноцентризм и эгоцентризм, контакты между культурами начинают нарушаться. Связи прерываются. Сотрудничество сворачивается. Нет ничего более разрушительного для сотрудничества, чем неуважение к партнеру, попытка смотреть на него сверху вниз, навязывать ему свою волю, взгляды, систему ценностей. Это и есть то, на чем веками базировалась идеология колонизаторов, то, что в кросс-культурном менеджменте получило название "синдром старшего брата".

**Синдром старшего брата** — уверенность в своем превосходстве и стремление на этой основе навязать партнеру свою систему ценностей и взглядов.

Проявления этноцентризма и эгоцентризма всегда губительны для бизнеса. Фирма или менеджер, убежденные, что опыт (полученный в данной конкретной стране, в данном регионе) плюс здравый смысл достаточны для успешного бизнеса в любом другом месте, — далеко не редкость. Обычно они оказываются не готовы к восприятию "иных правил игры", иной среды бизнеса. Отсюда стремление либо не замечать неадекватности собственного опыта, либо (что хуже), когда это становится невозможно, встречать незнакомое враждебно, агрессивно.

Проявления этноцентризма в форме "не замечать" бывают трех типов.

- **Первый тип.** Важные факторы упускаются из виду, поскольку руководитель привык к тому, что в его стране и фирме это по-другому, и он действительно "в своем глазу бревна не замечает", не видит зарубежной специфики. Такие люди любят повторять, что "нам нечему учиться у

Запада", что большинство зарубежных достижений по сути позаимствовано у нас. И что самое печальное, часто сами этому верят.

- **Второй тип.** Руководитель и фирма теоретически признают как существование различий в среде бизнеса, так и их необходимость, на практике же стремятся максимально избегать серьезных зарубежных контактов, "ограничивая игру знакомым сектором поля". Обычно такая политика сопровождается утратой конкурентоспособности и дополняется лоббированием ограничительных импортных пошлин и призывами защитить отечественных товаропроизводителей.
- **Третий тип.** Руководители признают наличие кросс-культурных отличий и различий деловой среды, не осознавая серьезности и глубины проблемы. Им представляется, что необходимая поведенческая и психологическая корректировка может быть легко достигнута по ходу дела. Столкновение с серьезными различиями деловых культур часто отбрасывает их в группу второго типа, а иногда вызывает и полное неприятие и агрессию по отношению к происходящему.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как вы понимаете разницу между патриотизмом и национализмом?
2. Дайте определения:
  - этноцентризму,
  - эгоцентризму,
  - ксенофобии,
  - этноцентристской ксенофобии.
3. Перечислите и охарактеризуйте типы этноцентризма.

## Часть первая

### Глава 1

## ЭТИЧЕСКОЕ КРЕДО И ПРАВИЛА КРОССКУЛЬТУРНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Очевидно, что невозможно эффективно работать в другой стране, не уважая ее культуру и традиции, так же как невозможно достичь делового и карьерного успеха в фирме, деловую культуру которой вы не приемлете и осуждаете.

Сформулируем в связи с этим своего рода "догмат веры", или кредо кросскультурного менеджмента, без принятия которого процесс адаптации к иной культуре будет как минимум затруднен, если вообще возможен. Это кредо, ставшее краеугольным камнем и основанием всей системы кросскультурной этики, до крайности просто и звучит примерно так: "Плохих национальных и деловых культур не бывает! Бывают просто разные культуры!"

**Кредо, на котором строится кросскультурная этика, гласит:**  
**"Плохих культур не бывает! Бывают просто разные культуры!"**

Первые исследования по кросскультурному менеджменту базировались на индивидуальных наблюдениях и опыте бизнесменов-практиков и консультантов по международным вопросам. Социологические исследования с целью проверки результатов наблюдений и выявления новых закономерностей поведения людей на стыке культур начали проводиться намного позже. Этим обусловлено существование в рамках кросскультурного менеджмента многочисленных правил и закономерностей, возникших из опыта. Иногда эти правила связывают с именем кого-то из специалистов, чаще они существуют как своего рода народная мудрость и без ссылки на автора кочуют из книги в книгу.

Часто эти правила сформулированы почти как афоризмы или повторяют известные афоризмы. К ним добавляют яркие

эпитеты: "золотые правила", правила трех "НЕ" и т.п. Знакомим читателя с некоторыми наиболее важными.

Во время занятий российские менеджеры часто задают вопрос: "Почему именно мы должны подстраиваться под стиль поведения иностранного партнера, стараться учесть особенности его деловой культуры? Почему иностранный партнер не должен подстраиваться под нашу деловую культуру? А если иностранец приехал к нам в страну?"

Обычный ответ на этот вопрос: "Кросскультурное сотрудничество — это улица с двусторонним движением. Обе стороны должны двигаться навстречу друг другу".

И тем не менее согласно неписаным международным традициям и правилам кросскультурного поведения ожидается, что одна из сторон будет двигаться навстречу другой быстрее. Эта скорость не имеет национальных или этнических корней. Она определяется ролью, которую вы планируете играть в рамках сотрудничества, и местом, где это сотрудничество будет происходить. В действие вступают два "золотых правила" международного бизнеса.

*"Золотое правило" № 1 гласит: В международном бизнесе продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя (импортера).*

Причинная логика этого "золотого правила" очевидна: в условиях международной конкуренции продать всегда сложнее, чем купить. Иными словами, если вы покупатель, проблемы кросскультурной этики могут вас не очень волновать, не считая того, что без учета кросскультурных особенностей партнера вы вряд ли заключите сделку на максимально выгодных для себя условиях.

А если это не сделка купли-продажи, а что-то более сложное? Например — создание совместного предприятия. Здесь нет экспортера и импортера. Зато есть долевое участие. В этом случае вступает в силу *"золотое правило" № 2.*

*"Золотое правило" № 2 гласит: В международном бизнесе приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции.*

### Два "золотых правила" международного бизнеса

1. Продавец подстраивается под культуру и традиции покупателя.
2. Приезжающий в страну подстраивается под местные условия и традиции.

Оказавшись в другой стране, постарайтесь выбрать золотую середину между сохранением собственной индивидуальности (местные жители обычно ожидают, что иностранец будет чуточку от них отличаться) и попыткой вести себя как все.

В дополнение к "золотым правилам" ведения международного бизнеса приведем так называемые *правила трех "НЕ"*. Их смысл также прост и очевиден. И тем не менее следование им поможет вам избежать многих ошибок.

*Правило первого "НЕ"* отчасти повторяет и дополняет мысль, уже звучавшую в "золотых правилах". Ее можно выразить известной пословицей: "В чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят".

Смысл очевиден: наблюдая незнакомую вам культуру и традиции партнера, отмечая непривычные для вас аспекты поведения в бизнесе и быту, стремитесь не противопоставлять им собственную культуру, взгляды и стереотипы поведения. Старайтесь быть гибкими и адаптивными.

*Правило второго "НЕ"* гласит: "НЕ осуждайте другой культуры, НЕ позволяйте себе смеяться над ней". Эту же мысль часто выражают посредством известной библейской истины: "Не судите, да не судимы будете".

*Правило третьего "НЕ"* напоминает, что практика всегда богаче теории. Оно гласит: "Никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться".

#### **Правила трех "НЕ"**

1. В чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят.
2. НЕ судите, да не судимы будете.
3. Никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться.

Начиная сотрудничество с новым партнером из новой для вас страны или просто из новой фирмы, постарайтесь узнать побольше о нем, его семье, привычках, увлечениях. Узнайте больше о том регионе страны (или о другой стране), откуда он родом: о господствующей религии, национальном искусстве, музыке, литературе, традициях и быте.

Не прекращайте изучать партнера и его культуру. Искренне интересуйтесь его проблемами. Не стесняйтесь задавать вопросы. Не переставайте наблюдать за его поведением. Отмечайте поведенческие стереотипы. Старайтесь их зафиксировать. Помните: в поведении не бывает мелочей!

И в завершение главы еще *одна простая мудрость*. Она коучует из одного семинара-тренинга в другой. В конце 80-х — начале 90-х гг. я слышал ее по меньшей мере дюжину раз, обучаясь в США, Англии, Голландии и Германии. По-английски она звучит совсем кратко: "Try to be patient and tolerant". Что означает: "Старайтесь быть максимально терпеливы с партнером и терпимы к нему".

**Старайтесь быть максимально терпеливы с партнером  
и терпимы к нему!**

Помните, что традиции и критерии оценки норм поведения сильно различаются в разных районах мира. Бывает, то, что считается благом в одной части планеты, рассматривается как серьезный проступок или даже преступление в другой. Стремитесь понять традиции партнера. Учитесь понимать его нормы поведения. Старайтесь никогда не давать волю эмоциям.

Помните кредо кросскультурной этики:

**ПЛОХИХ НАЦИОНАЛЬНЫХ  
И ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР  
НЕ БЫВАЕТ!  
БЫВАЮТ ПРОСТО РАЗНЫЕ КУЛЬТУРЫ!**

#### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Дайте определение кредо кросскультурного менеджмента.
2. 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? Прокомментируйте свою позицию.
3. Назовите два "золотых правила" международного бизнеса. Считаете ли вы их верными? Почему?
4. Назовите и охарактеризуйте правила трех "НЕ". Какое из этих правил, по вашему мнению, самое важное? Почему вы так думаете?
5. Что имеется в виду под простой мудростью кросскультурных коммуникаций?



## Глава 2

# КРОССКУЛЬТУРНЫЙ ШОК И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ОБЩЕНИЯ

Всякий поет, что знает.  
Но не всякий знает, что поет.  
*Профессор Б.З. Мильнер*

В 1975 г. меня, студента 3-го курса МГИМО, направили работать переводчиком во Всесоюзный пионерлагерь "Артек" на международную смену, куда приехало более 100 делегаций из 90 стран мира. Учитывая отсутствие опыта, меня распределили на "легкую" делегацию из дружественной страны. Так на 24 дня я стал переводчиком, а одновременно и воспитателем, вожатым, старшим товарищем у небольшой группы подростков из Сомали.

Возглавляла делегацию очаровательная 18-летняя руководительница с экзотическим именем Мариам Али Мудей. Ее опыт международного общения и знание английского языка были под стать моим. Так что мы довольно быстро нашли общий язык и подружились.

И для меня, и для нее Артек явился по сути первым опытом профессионального общения на иностранном (английском) языке. Здесь мы оба впервые столкнулись с тем, что в кросскультурном менеджменте называется различием системы ценностей и традиций. Здесь я впервые увидел своими глазами проявление симптомов так называемого кросскультурного шока.

Феномен кросскультурного шока широко известен. С ним сталкивались практически все, кто работал или жил за рубежом сравнительно долгий период. О его причинах, составляющих и фазах я подробно расскажу в одной из следующих глав. Пока же ограничусь общим определением: *Кросскуль-*

*турный шок — это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?*

Хорошей традицией "Артека" были встречи между зарубежными делегациями. Разбросанные по 10 дружинам, вытянувшимся вдоль моря на 5 км, делегации всех стран и континентов постоянно ходили в гости друг к другу. Обычно на встречах дети обменивались национальными сувенирами и рассказывали друг другу о своих странах и детских организациях. Не обошла стороной эта традиция и делегацию Сомали. Уже в конце первой недели пребывания в "Артеке" к нам в дружину "Морская" пришли первые гости — делегация детей Индии.

Кросскультурный шок — это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?

Когда делегации расселись за столом в пионерской комнате, Мариам Али Мудей неожиданно для меня вместе с деревянными игрушками и масками достала из сумки восемь (по числу членов индийской делегации) квадратных, ярко-голубых жестяных баночек с симпатичным рисунком коровьей головы на крышке.

"Это настоящая сомалийская говяжья тушенка, — сказала она с гордостью, — и добавила: — Ее можно есть спокойно в отличие от мяса в столовой. Здесь свинины быть не может!" (Как известно, Сомали по преимуществу мусульманская страна.)

Лица наших индийских друзей вытянулись. Возникла напряженная пауза. Когда же индийская сторона сообщила, что вообще не ест говядины (делегация представляла индуистскую часть Индии), неподдельного удивления и смущения не смогли скрыть ни Мариам, ни сомалийские дети.

Члены индийской делегации растерянно крутили в руках голубые баночки с изображением симпатичной коровки и не знали, как поступить с ними. Не менее растерянной выглядела и делегация Сомали. Не помогло даже объяснение того, что корова в индуистской части Индии — священное животное. Объяснение, отвергнутое подсознанием, плохо усваивалось разумом.

Привычная система ценностей каждой из стран, принятая детьми на веру как единственно правильная, впервые на их глазах была отвергнута. Причем отвергнута другими детьми. В течение некоторого времени дети из обеих делегаций пребывали в состоянии растерянности или, как любят писать в исследованиях, переживали состояние фрустрации (от англ. *frustration* — расстройство, растерянность, неудовлетворенность). Налицо была ситуация, когда обе стороны переживали ярко выраженный кросскультурный шок.

Потребовалось почти четверть часа, чтобы детская непосредственность взяла верх над растерянностью и чтобы дети вернулись к нормальной беседе и обмену сувенирами.

Позже я сталкивался с подобными ситуациями неоднократно. Но еще чаще приходилось наблюдать краткосрочную частичную фрустрацию, вызванную не коллизией ценностей и табу, а тем, что можно обозначить как *типичные коммуникативные ошибки при кросскультурном общении*.

По моим наблюдениям, такими типичными ошибками чаще всего бывают либо неуклюжие шутки и тосты, либо звучащие в переводе "высокоинтеллектуальные" речи несведущих в кросскультурном общении менеджеров и руководителей. Особенно огорчительно это проявляется в речах руководителей, воспитанных в советскую эпоху. Здесь перевод и эффективные контакты объективно затрудняются большим количеством малопонятных для иностранцев терминов и реалий советского периода<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Самый простой пример — перевод на английский язык словосочетаний "пионерский отряд" или "лагерная смена". Понятие "пионерский отряд" при дословном переводе скорее вводило в заблуждение, чем объясняло что-то детям из англоязычных стран. Для них слово "пионер" в первую очередь означает первопоселенец, первооткрыватель, т.е. мужественный мужчина, который в XVIII—XIX вв. покорял дикие и неизведанные районы страны. Второе значение — "идущий впереди солдат пешего подразделения" (из военной терминологии) — также не вызывало ассоциаций с детьми.

Организация детской работы в странах — "носителях английского языка" (Англия, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия) существенно отличалась от советской. А в 70—80-е гг., помимо прочего, она носила сильный антимилитаристский оттенок. В связи с этим слово "отряд", заимствованное из военной лексики, при дословном переводе и в сочетании со словом "пионер" приобретало довольно отрицательную окраску. И именно поэтому слово "отряд" всегда переводилось нейтральным термином "group" (группа). А использование слова "пионер" для обозначения того человека, который хочет всегда быть передовым во всех отношениях, приходилось долго объяснять.

Поскольку подобные реалии не могут быть переведены дословно и поддаются только переводу в пояснительно-описательной форме, количество коммуникативных шумов при передаче информации резко возрастает. И в результате перевод (и само выступление) становится малопонятным иностранному партнеру.

Коммуникативный шум — любые причины и факторы, которые затрудняют восприятие передаваемой информации и искажают ее смысл.

Особенно часто коллизии, возникшие на основе кросскультурных ошибок, встречаются во время первых встреч и знакомств. Именно в этих ситуациях менеджерам и руководителям, особенно тем, кто не владеет иностранными языками и не имеет большого опыта контактов с иностранцами, следует быть предельно внимательными и осторожными.

\* \* \*

Считается, что добродушный юмор и хорошая шутка всегда помогут наладить человеческие отношения с партнером. А поскольку бизнес строится на взаимном уважении, доверии и взаимопонимании, юмор часто рассматривается как кратчайший путь к налаживанию дружественных контактов и ведению успешного бизнеса.

Все это так при условии, что ваш партнер принадлежит к той же или весьма сходной культуре. А такое встречается весьма нечасто. Во всяком случае, намного реже, чем кажется на первый взгляд.

Чувство юмора сильно различается в разных странах. Более того, в большом (по территории и населению) государстве чувство юмора в разных его концах может сильно различаться, а количество предметов, над которыми этически дозволено подшучивать, сильно расширяться или сужаться. И то, что в одной стране звучит мило и смешно, в другой нередко является оскорбительным.

Но даже если шутка не может быть оскорбительной ни в коей мере, она все равно может ухудшить отношения с вашим партнером. Известный канадский юморист Стивен Ликкок подметил, что люди с удовольствием признают у себя отсут-

ствие слуха и голоса, но никогда не хотят признать, что у них отсутствует чувство юмора.

Поэтому ваша шутка, которую партнер просто не понял, далеко не нейтральна. Это скорее минус, чем плюс, в работе по налаживанию отношений.

Неспособность оценить заключенную в иностранном анекдоте "соль" не обязательно связана с тем, кто его жертва. Анекдот часто не воспринимают и тогда, когда он ни прямо, ни косвенно не затрагивает ни одного из присутствующих. Само чувство того, что смешно и что нет, разнится от страны к стране и от региона к региону. Приведем в связи с этим комментарий известного английского исследователя деловых культур Ричарда Льюиса.

«Серьезный и внимательный к фактам немец не рассмеется от американских подтруниваний над техасцами, строящихся в основном на преувеличениях, — пишет Льюис. — Анекдот, в котором мексиканец жмет на газ своего авто все 24 часа в сутки и вдруг замечает, что все еще не выбрался из Техаса, поражает воображение американца, но оставляет совершенно невозмутимым немца, обычно замечающего: "Ему следовало сесть в немецкий автомобиль"»<sup>6</sup>.

И далее: "Этот ответ сочтут очень смешным в Германии и довольно хорошим в Англии и Скандинавских странах.

Кроме корейцев (которые, кажется, готовы смеяться в ответ на чью угодно шутку), на Востоке мало кого забавляет американский и (тем более) европейский юмор... Мрачный или черный юмор там совершенно невозможен".

\* \* \*

Хуже, когда "соль" шутки или анекдота приходит в коллизию с этическими ценностями одного из партнеров.

В конце 80-х гг. меня пригласили преподавать в известный университет, расположенный на юге США. Он находился в той самой местности, где происходит основное действие романа Маргарет Митчелл "Унесенные ветром" (и одноименного фильма с Вивьен Ли и Кларком Гейблом в главных ролях).

Мне предстояло провести в университете осенний семестр. Я прибыл туда в первой декаде августа, примерно за две

<sup>6</sup> Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. С. 45.

<sup>7</sup> Там же.

недели до начала занятий. (Занятия в американских университетах начинаются в 20-х числах августа, несколько раньше, чем в России.) Готовясь к почти пятимесячному пребыванию в стране, я стремился создать максимальный круг формальных и неформальных знакомств и охотно вступал в разговоры и беседы со своими университетскими коллегами.

Совершенно естественно, что, когда один из собеседников (в данном случае я сам) старается завязать более тесные отношения с иностранцами, он стремится уйти от излишне серьезного тона и создать непринужденную, неформальную атмосферу. Именно неформальная социализация закладывает обычно хорошую основу для будущей дружбы.

Иницилируя знакомства или поддерживая беседу, я старался растопить лед и расположить к себе слушателя, рассказывая комические истории из своей жизни, жизни своего института. Когда же их стало не хватать, я решил, что пришла пора анекдотов. Благо в Советском Союзе в конце 80-х их было еще великое множество. Для затравки я выбрал пару негрубых и, с моей точки зрения, весьма остроумных анекдотов из серии: "И в этот момент входит муж..."

Реакции на первый из них со стороны двух моих американских собеседников (к слову сказать, типичных южан) я до конца не понял. Выслушав анекдот, они вежливо улыбнулись уголками рта... И заговорили о чем-то другом. Решив, что плохо передал юмор из-за несовершенного знания английского языка, я попробовал еще раз...

После второго анекдота старший из американских профессоров, вежливо поулыбавшись положенные полминуты, мягко и чуть-чуть иронично сказал: "Сергей! Все это очень интересно..." Далее он остановился и выдержал паузу, как бы подчеркивая, что готовится сказать нечто более важное, но не знает, как начать.

(Позже я неоднократно обращал внимание, что в английском языке слово "интересно" играет особую роль в рамках так называемых *кодированных речевых коммуникаций*. Имеется в виду хорошо знакомая читателям ситуация, когда говорится одно, а подразумевается другое.

Так, если английский или американский собеседник, реагируя на то или иное ваше высказывание, очень вежливо и чуть-чуть иронично говорит: "It is very interesting...", формально это будет означать: "Это очень интересно..." Но подразумевается под этим, как правило, совершенно иное.

Используя русскую идиоматику, мысль вашего партнера можно выразить примерно так: "Сэр! Мы, конечно, интеллигентные люди... Но то, что вы "сморозили", ни в какие ворота не лезет..."

*Кодированные речевые коммуникации* — речевые обороты, в которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу.

Однако вернемся к анекдотам и американским профессорам-южанам. Выдержав короткую паузу, мой американский коллега мягко продолжил: "Сергей! В системе этических ценностей, которую здесь — на юге США и в университете — мы разделяем, семья, жена, дети занимают первостепенное место... Пожалуй, по степени важности они идут сразу за религией. А может быть, делят (share) с религией первое место".

Новая короткая пауза. И заключительное предложение, сказанное мягко до вкрадчивости: "Вопрос супружеской неверности — это очень серьезная проблема..." Несложно понять, что после этого я почувствовал себя несколько неловко.

Разговор научил меня многому. И в первую очередь тому, что юмор в кросскультурном контексте — вещь очень серьезная. Что к шуткам и анекдотам за рубежом надо подходить очень осторожно. И что далеко не все, что смешно в своей культурной среде, так же воспринимается в чужой.

Часто задается вопрос: "Так что же, отказываться от использования юмора и шуток в международном бизнесе вообще?" К сожалению, на него надо дать в целом утвердительный ответ.

Да, до тех пор пока вы не уверены, что системы ценностей, этических правил и традиций понимания смешного у вас и вашего партнера совпадают, лучше от юмора воздержаться вообще.

В международном общении не надо стремиться всегда быть первым! В кросскультурной среде, как при хождении по минному полю, первым быть опасно.

В кросскультурной среде, как при хождении по минному полю, первым быть опасно.

### Некоторые фразы из кодированных речевых коммуникаций англоязычных стран и их примерный перевод

It is a very interesting idea, isn't it? Это очень интересно, не правда ли?	Как вы могли предложить такую глупость?
You could be right. Возможно, вы правы.	Я абсолютно с вами не согласен.
I shall call you later. Я позвоню вам позже.	Я не думаю, что нам стоит продолжать.
That's one way of putting it. Это один из возможных подходов.	Я категорически не согласен с этим бредом.
That's a good question. Очень хороший вопрос.	Абсолютно не знаю, что здесь делать.
Let me make a suggestion. Разрешите мне сделать предложение.	На ваши предложения наплевать и забыть. Я уже принял решение.

Перед тем как рассказывать анекдот, неплохо понаблюдать, как это делают ваши партнеры и делают ли вообще. Дайте возможность партнерам проявить чувство юмора первыми. Обратите внимание на то, что лежит в основе их шуток: сарказм, сатира, гипербола, пародия, секс, сравнения, кто является обычным объектом шуток.

И даже когда вы все это выясните и подходы к юмору новых друзей из данной страны станут понятны, все равно не торопитесь с шутками.

У истории с американскими профессорами-южанам было продолжение. Месяцем позже после памятного разговора меня пригласили на несколько дней в другой американский университет. Он располагался на родине знаменитых американских красных лобстеров. На самом севере страны. В штате Мэн.

Памятуя мой печальный опыт с анекдотами, я решил избегать любых шуток на сексуальную тему, да и вообще поста-

раться не затрагивать этой проблематики. Так сказать, на всякий случай...

Пока вы не уверены, что системы ценностей и традиций понимания смешного у вас и партнера совпадают, лучше воздержаться от юмора.

Каково же было мое удивление, когда на второй день пребывания американские коллеги повели меня в ресторан, где эстрадный певец-куплетист весь вечер распевал весьма фривольные песенки на тему... супружеской измены. Концовки этих песенок-куплетов, часто выраженные в весьма неприличных словах, зал встречал дружным смехом, которому вторили мои коллеги.

Оценив новую ситуацию, я решил рискнуть и повторить новым друзьям анекдоты, ранее потерпевшие фиаско. На этот раз анекдоты получили искренний, теплый прием и сопровождались смехом...

На мой вопрос: "Почему же их так холодно приняли на юге?" — американские коллеги ответили: "США — большая страна. Исторически юг и север страны — две разные культуры, — и добавили: — И это не все... А город Нью-Йорк и штат Техас — это... вообще не Америка..."

Случившееся убедило меня, что даже в рамках одной страны юмор может восприниматься весьма по-разному, что анекдот в кросскультурных коммуникациях — дело очень серьезное, что к нему надо относиться весьма осторожно и что, перед тем как один раз пошутить, надо семь раз подумать.

Особенно осторожными с юмором и шутками следует быть в стране, языка и культуры которой вы не знаете.

Менеджер, облеченный властью у себя на родине, привыкший, что к его словам, безусловно, прислушиваются, а над шутками — смеются, оказавшись в условиях иной деловой культуры, должен быть особенно внимателен. Попытки проявлять остроумие в незнакомой среде чреваты серьезным недопониманием, а порой и серьезной обидой.

Причем, пожалуй, еще большее, чем анекдоты, число проблем в кросскультурных коммуникациях порождает российская традиция проявлять остроумие в форме застольных тостов и демонстрировать "собственную высокую образованность" через поговорки, поговорки и чтение стихов. Слава незабвенной

памяти международных речей-импровизаций "а ля" Н.С. Хрущева не дает покоя многим российским менеджерам!

Приведем два примера, связанных с тостами. Первый автор слышал сам (причем неоднократно!). На банкете в честь иностранных партнеров российский руководитель, улыбаясь со значением, предлагал поднять тост: "За успех нашего безнадежного дела!" А в одном из случаев еще и по-барски скомандовал переводчику через плечо: "Переведи точно!"

Восприятие такого рода юмора партнерами крайне затруднено. Оно требует не просто хорошего знания России, но и привычки к типичным для многих российских анекдотов речевым парадоксам, т.е. глубокого понимания российских кодированных речевых коммуникаций. Это возможно только при значительном стаже пребывания в стране и хорошем знании русского языка. Если же ваши партнеры находятся в России недолго, с вероятностью 90% из 100 можно предположить, что произнесенный тост будет воспринят ими... буквально.

О втором примере я слышал от коллег, занимавшихся профессиональной переводческой работой в 70—80-е гг. на переговорах по обычным вооружениям в Европе. Во время банкета, организованного представителями вооруженных сил Великобритании в Лондоне в честь советской военной делегации, один из наших военных, демонстрируя своеобразное чувство юмора, предложил тост: "За... советский город Лондон, временно оккупированный англичанами". Потребовались известные усилия, чтобы замаять возникший скандал...

*Важная составляющая эффективности кросскультурных контактов — точный и грамотный перевод.* Известно, что выступления многих советских руководителей (как и ряда руководителей постсоветского периода) звучали на иностранных языках намного более логично и умно, чем на русском. В этом сказывалось высокое искусство переводчика, который (как часто бывало на Руси) был намного грамотнее и культурнее руководителя. Однако, как бы хорош переводчик ни был, он не может заменить руководителя-менеджера, чьи слова он переводит.

Известно, что при вербальных коммуникациях до слушающего доходит в среднем около 40—50% смысла, зало-



Некто Ли Ян, утверждающий, что у него 10 млн. учеников, создал метод "Crazy English" — "сумасшедший английский". По его мнению, китайцам трудно произносить английские фразы, они это делают, словно глядя на текст в учебнике, а нужна раскованность. Поэтому Ли Ян вывел учеников из аудиторий на площади и заставляет их горланить тексты.

Лидирует в обучении Пекин. Миллионы горожан — от ответственных работников до старушек в уличных комитетах — учатся на курсах. Особенно те, кто имеет отношение к туризму и сфере обслуживания. Таксистов (их 70 тыс. снабдили кассетами с элементарными фразами...

*Савенков Ю. Язык до операции доведет: китайцы идут на любые жертвы, чтобы говорить как настоящие англичане // Известия. 2002. 13авг.*

Весьма серьезным является и так называемый тендерный вопрос: кросскультурные особенности общения представителей различных полов. Не вдаваясь в подробности, отметим лишь один аспект, часто выступающий причиной возникновения известного напряжения при знакомстве. Одной из типичных ошибок в межкультурных коммуникациях является распространенное убеждение, что универсальным путем к завоеванию расположения женщины-партнера являются комплименты ее внешности, костюму и т.д.

Однако это далеко не так. В деловой культуре США комплимент такого рода, сделанный партнеру-женщине, может быть воспринят как неуместный, если не оскорбительный, поскольку, акцентируя внимание на внешних данных, вы как бы подчеркиваете неравенство женщины-партнера в бизнесе. Иногда в ответ можно услышать саркастический ответ типа: "Господин Иванов, вы тоже сегодня прекрасно выглядите. А ваш костюм и галстук удивительно гармонируют с цветом ваших глаз и волос!"

Огромным подспорьем в преодолении кросскультурных барьеров является знание иностранных языков. Как человек, которому потребовалось много лет и труда, чтобы заговорить на двух иностранных языках, я с огромным уважением и доброй завистью смотрю на коллег-преподавателей и студентов стран Европейского Сообщества. Для многих из них

одновременное владение 5-6 языками — английским, французским, немецким, испанским, а часто еще итальянским, голландским или фламандским — привычное дело.

Кросскультурные исследования показывают, что без знания иностранного языка крайне сложно, если вообще возможно, серьезно изучать и понимать культуру другой страны. Оказавшись за рубежом без знания языка и кросскультурной подготовки, менеджер начинает чувствовать неуверенность и стресс. Частая реакция на подобную ситуацию — агрессия.

Налаживание международного сотрудничества и успешное ведение международного бизнеса требуют формирования кросскультурной грамотности, развития навыков кросскультурного общения.

Вот почему вхождение в глобальный мир, присоединение к ВТО, налаживание международного сотрудничества, успешное ведение международного бизнеса требуют формирования кросскультурной грамотности, развития навыков кросскультурного общения и восприятия действительности.

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Что такое кросскультурный шок?
2. Расскажите о первом кросскультурном шоке, который пришлось наблюдать (сопереживать) автору.
3. Приходилось ли вам переживать или наблюдать состояние кросскультурного шока?
4. Вспомните и расскажите о ваших встречах с иностранцами в России или за рубежом (или о встречах ваших друзей), которые сопровождались теми или иными коллизиями ценностных или этических ориентиров.
5. Приходилось ли вам наблюдать, как удачная (неудачная) шутка помогала (мешала) установлению и налаживанию партнерских и дружественных отношений? Расскажите о вашем опыте.
6. Приходилось ли вам наблюдать проявления неуклюжего юмора в тостах, неуместного цитирования стихотворений и использования пословиц и поговорок при установлении контактов с иностранными партнерами? Расскажите об этом.
7. Подумайте и постарайтесь привести 1-2 примера кодированных речевых коммуникаций при общении на русском языке.

8. Объясните, как мы обычно "подсказываем" собеседнику, что имеем в виду не совсем то, что говорим?
9. Почему при выстраивании кросскультурных отношений и связей не всегда выгодно что-то делать первым?
10. Какова специфика восприятия юмора на американском Севере и Юге? Расскажите, что случилось с автором, когда он решил пошутить.
11. Почему к застольным тостам, как и к анекдотам, надо подходить крайне осторожно?
12. Почему не рекомендуется цитировать стихи, использовать поговорки и пословицы при общении с иностранцем через переводчика?
13. Чем обычно отличается стиль выступления перед иностранцами людей, знающих и не знающих иностранный язык? Почему, по вашему мнению, возникают эти отличия?
14. Покажите причинно-следственную связь между кросскультурной неграмотностью и возникновением чувства этноцентристской ксенофобии у менеджера, оказавшегося в другой стране без знания языка. Что можно сказать: этноцентристская ксенофобия возникает *по вине* иностранцев? *По вине* самого менеджера?
15. Познакомьтесь с небольшой проблемной ситуацией. Ответьте на поставленные вопросы. Прокомментируйте, почему вы так думаете.

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 "бесприкрытое средство" — преподнести гостю букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российский руководитель сделал также два "протокольных" комплимента. Сказал американской госте: "Вы великолепно выглядите" и: "Я даже и не подозревал, что мой партнер — такая интересная женщина".

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостя, 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 сопровождавшему ее переводчику.

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

1. Что произошло на самом деле?
2. Кто оказался более не подготовлен к контакту — русский или американка?
3. А сколько бы цветов подарили вы?



## Глава 3

# НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ОБЩЕНИЯ

Анализ он начал проводить довольно странным способом, именно стал строить какие-то рожи и подмигивать своему королю.

М.А. Булгаков

О том, что деловой партнер думает о перспективах совместного бизнеса, часто вы узнаете еще до того, как сказано первое слово, причем узнаете подсознательно, даже не задумываясь над тем, как это происходит. Носителем информации в этом случае выступают невербальные коммуникации. Поскольку в кросскультурном общении они играют не меньшую, а часто и большую роль, чем речевые (речь и слушание) вербальные связи<sup>\*</sup>, нельзя не сказать несколько слов и о невербальных коммуникациях.

|| — — — — —  
Вербальные коммуникации: речь, слушание, письмо и чтение.

Как показывают исследования, при коллизии информации, поступающей через речевые вербальные и невербальные коммуникации, предпочтение обычно отдается последним. Иными словами, если ваш партнер активно говорит вам комплименты, но на его лице читается раздражение, презрение, хитрость, вы будете склонны не доверять именно словам. И, как говорится, жизнь покажет, были ли вы правы...

<sup>\*</sup> Как известно, вербальные коммуникации включают речь, слушание, письмо и чтение. Здесь используется понятие "речевые вербальные коммуникации", поскольку письмо и чтение не рассматриваются.

Оговорка "жизнь покажет" добавляет в кросскультурное общение еще одну коммуникативную группу. Речь идет о практических действиях (actions) как средстве передачи информации. Одновременно действия являются и проверкой правильности информации, полученной другим путем. Фактически, если ваш партнер произносит "да", но интонация и жесты заставляют вас усомниться в его искренности, есть только одно средство проверить его намерения, а заодно и получить точную информацию о них — это анализ тех шагов и действий, которые ваш партнер в реальности предпримет.

### Типы коммуникаций, отличных от вербальных

**Паравербальные** — интонации, эмоции (вздохи, всхлипы, смешки, паузы), междометия.

**Невербальные** — жесты, взгляды, позы, выражение лица.

**Действия** — то, что реально предпринимается по итогам вербальных коммуникаций.

В зависимости от них в следующий раз вы будете полностью доверять его словам, доверять частично или не доверять вообще, соотносить слова, интонации и жесты и делать соответствующие поправки.

Однако все эти коррективы вы сможете внести, только узнав партнера лучше, так сказать, "почувствовав" его. Изучение партнера всегда идет "по его словам и его делам", как сравнение того, что он обещает и реально делает.

Так же как при кодированных речевых коммуникациях, где смысл противоречит сказанному с точностью до противоположного, лакмусовой бумажкой истинных намерений говорящего обычно выступают интонация, придыхание, пауза и т.п., коммуникации действием проверяют все прочие виды коммуникаций и, что называется, расставляют все точки над i.

Исследования показывают, что от 40 до 70% всех коммуникаций приходится на невербальные. Это число может даже возрасти, если необходимо передать чувства. Слова обычно сообщают не более 7% так называемой чувственной информации, тогда как интонация — 38% и выражение лица — 55%.

Вместе с тем правильное и наиболее полное улавливание невербальной информации требует хорошего знания общей ситуации, поскольку практически ни один невербальный сигнал, взятый в изоляции от происходящего, не обладает полной ясностью и определенностью. Так, улыбка может быть радостной, счастливой, угрожающей, грустной. То же со слезами: существуют слезы радости и горя, беспомощности и злости.

В коммуникациях содержательный аспект обычно выражается словами, а эмоциональная сторона, т.е. то, что касается отношений как таковых (отношений между партнерами, вашего отношения к происходящему), — невербальными сигналами. Именно через них просматриваются реальные намерения участников (позже их проверят действия). По большей части они имеют социальные корни: человек осваивает искусство передачи тех или иных чувств через жесты и интонации в течение всей жизни. Хотя существует и сравнительно небольшая группа невербальных сигналов, которые, что называется, "вшиты" в генетический фонд, т.е. наследуются.

Поскольку большая часть невербальных сигналов усваивается на опыте, невербальные коммуникации могут существенно различаться от страны к стране, от национальной культуры к национальной культуре. Более того, одни и те же жесты или интонации могут быть по-разному приняты и истолкованы в различных национальных культурах.

Поэтому знание основных кросскультурных различий в области невербальных коммуникаций и стиль невербального поведения при встрече с деловым партнером не менее важны, чем умение говорить и слушать.

Одни и те же символы, знаки или жесты могут быть истолкованы по-разному в различных странах и районах мира.

Так, крепкое и энергичное рукопожатие, традиционное для делового протокола США и Европы (во Франции рукопожатием обычно обмениваются даже дважды — до и после беседы), абсолютно не свойственно странам Южной и Юго-Восточной Азии. Взамен здесь используют "вэй" (индийское название — "намастэ"): руки складываются ладонями вместе на уровне груди, как у молящихся людей.

Известно, что традиционным для Японии приветствием является поклон. Хотя мало кто из европейцев в состоянии уловить все многообразие системы поклонов.

*Некоторые приветственные знаки в то же время являются универсальными.* Так, во всем мире сопровождаемые теплой улыбкой приподнятые брови (eyebrow flash) и расширенные глаза воспринимаются как символ приветливости.

Универсальным средством выражения эмоций во всем мире считается также поцелуй. Однако эта универсальность, по понятным соображениям, отнюдь не означает, что возможно использование поцелуя без знания кросскультурных традиций конкретной страны или региона мира. Так, в Европе однократный или троекратный поцелуй и формальное, несколько отстраненное объятие (в зависимости от страны) общеприняты при встрече друзей и деловых партнеров разного пола. (Зачастую, впрочем, поцелуй заменяется ритуальным касанием щеки к щеке.)

*Однако и здесь имеются различия.* В книге "Европа: проблемы кадрового обеспечения" исследователь кросскультурных аспектов международного рынка рабочей силы Макс Мессмер пишет: "Географическая близость не гарантирует совпадения кросскультурных традиций. Например, Испания и Португалия находятся на одном полуострове. (Добавим: и языки схожи. — *СМ.*) И тем не менее испанцы больше любят привлекать к себе внимание на публике. Крепкое дружеское объятие в процессе приветствия не только приемлемо, но и распространено. Португальцы, с другой стороны, намного более сдержанны и не приветствуют дружеских объятий".

В России поцелуй и объятия получили широкое распространение в советский период. Этот ритуал приветствия был даже принят как официальный при встречах с товарищами из дружественных коммунистических и рабочих партий.

В то же время попытка Л.И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать таким образом премьер-министра Индии г-жу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами. Публичный поцелуй замужней женщины в этом районе мира рассматривается как аморальный поступок, оскорбительный как для самой женщины, так и для всей ее семьи.

Российская традиция при встрече не только целовать, но и очень крепко обнимать своего рода медвежьим объятием

партнеров-мужчин получила широкое и несколько ироничное освещение в зарубежной литературе по кросскультурному менеджменту. В книге Ричарда Гестланда кросскультурные особенности приветствия партнера в России характеризуются так: "Некоторые приезжие мужского пола чувствуют себя в России не совсем удобно, когда российские партнеры-мужчины целуют их в губы, обхватив в медвежьи объятия. Мой совет: выпейте еще рюмку водки и успокойтесь"<sup>10</sup>.

Следует быть крайне осторожным и с другим универсальным знаком невербальных коммуникаций — улыбкой. Известен и стал хрестоматийным пример неудачной попытки компании "Макдоналдс" привнести на российский рынок вместе со своим продуктом американские стандарты поведения, включая "американскую" улыбку<sup>11</sup>.

Число универсальных, или "генетических", невербальных знаков в мире невелико. Но даже их использование требует предельного внимания, осторожности и знания кросскультурных традиций страны или региона.

Широкая ("американская") улыбка — составная часть деловой культуры компании "Макдоналдс". В глазах потребителей всего мира она стала неотъемлемой частью самого продукта и торгового знака компании. В 1990 г. компания "Макдоналдс" открыла свой первый ресторан "фаст-фуд" в Москве на Пушкинской площади, в десяти минутах ходьбы от Кремля. Ресторан стал крупнейшим в мире: в первые годы существования количество посетителей, ежедневно обслуживаемых в нем, достигало 20 тыс. человек.

Начиная деятельность на российском рынке, руководство компании организовало специальные тренинги с нанимаемыми на работу служащими. Был установлен строгий контроль качества продуктов и услуг. Среди прочего российских продавцов компании специально тренировали радостно улыбаться посетителям в момент получения от них заказа. Однако вскоре руководство компании заметило, что дела с улыбкой обстоят не вполне благополучно. То широкая улыбка

<sup>10</sup> *Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. Copenhagen: Business School Press, 1999. P. 83.*

<sup>11</sup> См., напр.: *Cultural Clash: Managing in a Multicultural World / By H. Ned Seelye and Alan Seelye James. NTC Business Press, 1996. P. 118-119.*

продавца выглядела несколько фальшивой. То покупателей смущало, что им "слишком радостно улыбаются". Все это негативно сказывалось на фирменном дружелюбии, которое компания "Макдоналдс" культивирует в своих ресторанах: в атмосфере, так сказать, витали некоторые натянутость и неестественность.

Руководство компании инициировало исследование особенностей невербальных коммуникаций в России и вскоре обнаружило кросскультурные корни происходящего: в отличие от США в российской деловой культуре не принято широко улыбаться незнакомым людям. О такой улыбке обычно говорят: "А что это он улыбается, как дурачок?" Внимание и доброжелательность по отношению к посетителю традиционно выражаются иными невербальными знаками: разворотом к посетителю, наклоном головы, приветливым выражением лица, контактом глазами. При этом использование улыбки вполне возможно, но улыбки неширокой, легкой, одними уголками рта.

В отличие от США в российской деловой культуре не принято широко улыбаться незнакомым людям.

Поскольку фирменные улыбки компании "Макдоналдс" в России выглядели натянуто и ненатурально, руководство компании приняло решение в дальнейшем не настаивать на их использовании. Известный во всем мире фирменный знак радушия создателей бургеров и биг-маков не прижился на российской почве.

Многочисленные кросскультурные различия в использовании универсальных, или "генетических", невербальных знаков неоднократно порождали сомнения в самой возможности их существования. Предпринимались попытки доказать, что реальной универсальности не существует вообще, что все невербальные знаки и символы являются социально привнесенными и, следовательно, не имеют никакой единой основы.

Позднейшие исследования, однако, показали, что это не так. Изучение поведения детей (включая детей с врожденной глухотой, слепотой) обнаружило, что их первичные эмоции, прослеживаемые через мимику, передавались одинаково. "На-

писанные на лице" выражения радости, печали, удивления, злости были абсолютно схожи для всех детей и легко понимались окружающими. Именно поэтому считается, что некоторое, хотя и ограниченное, число невербальных знаков имеет генетическое происхождение и наследуется.

Однако естественно, что большинство знаков и символов имеет социальное происхождение и сильно варьирует от культуры к культуре, от страны к стране, также как под воздействием различных обстоятельств варьируют правила их использования. Особенно большие различия в использовании невербальных знаков и символов привносит тендерный фактор: различия в нормах и правилах поведения для мужчин и женщин в разных странах.

Большинство знаков и символов невербальных и паравербальных коммуникаций имеет социальное происхождение и сильно варьирует от культуры к культуре.

Невербальные коммуникации в рамках кросскультурного общения зачастую создают больше проблем, чем вербальные. Это происходит потому, что участники кросскультурных переговоров и встреч даже не догадываются о социальных корнях невербального общения, искренне полагая, что жесты, выражение лица, поза, междометия должны восприниматься везде одинаково. Кроме того, есть и другой момент. Столкнувшись с незнакомым иностранным словом или выражением, можно спросить, что оно означает. Подобное уточнение является чем-то само собой разумеющимся и всегда встречается другой переговорной стороной с пониманием.

*Это любопытно!*

### Невербальные индикаторы лжи

Давая показания в суде по делу Моники Левински, Билл Клинтон часто прикасался к своему носу. Анализируя видеозапись, специалисты пришли к выводу, что он лгал.

По мнению психологов, необоснованные жесты — человек непроизвольно прикрывает рот рукой, дотрагивается до носа, разминает мочки ушей — это свидетельства лжи. Впрочем, далеко не все специалисты считают, что распознать лжеца так про-

сто. Все эти немотивированные движения могут быть вызваны волнением. А нервничают люди по самым разным поводам...

Сколько существует человек, столько существует и ложь. Люди лгут в житейских ситуациях и во время работы. Умение отличить правду от вымысла — очень важный навык, поэтому имеет смысл знать, какое поведение обычно выдает лжеца.

Ложь заставляет человека актерствовать, но, если у него нет особого таланта к этому, как правило, он ведет себя неестественно — переигрывает. Один из характерных признаков лжи — несоответствие вербального и невербального ряда... Пытаясь скрыть ложь, человек старается вести себя естественно, но, как правило, он не в состоянии контролировать мелкие, непроизвольные жесты. Эти жесты психологи называют жестами лжи... Бывает, что человек говорит: "Нашу компанию ждет большой рост" — и опускает при этом руку, имитируя жестом движение вниз. Это плохой признак...

Однако, взявшись с пристрастием анализировать жесты собеседника, легко превратиться в параноика. Даже такие явные признаки, как бегающие глаза или "закрытая" поза (скрещенные руки и ноги), далеко не всегда свидетельствуют о лжи...

*Сваровский Ф. Распознать лжеца // Ведомости. 2002. 5 септ.*

Иное дело невербальное общение. Спросить партнера, почему он сделал тот или иной жест, что означает поза его туловища или положение рук и ног, даже если это вызывает вопросы, не всегда удобно. Кроме того, часто партнер принимает ту или иную позу, делает тот или иной жест подсознательно и не стремится донести какую-то информацию. Скорее наоборот. Поэтому попросить уточнить информацию вы не сможете, даже если уверены, что такая информация есть.

Между тем самому прочитать информацию бывает трудно. И в первую очередь потому, что кросскультурные различия обнаруживаются почти во всех знаках невербальных коммуникаций: *в вашей внешности, позе, в движениях и жестах, в выражении лица, в готовности (неготовности) смотреть в глаза собеседнику, в паралингвистике (междометиях, эмоциях, восклицаниях и т.п.), наконец, в том, прикасаетесь ли вы в процессе встречи к собеседнику и каким образом, какое расстояние от собеседника для вас комфортно.*

**Внешность.** Лицо и туловище человека сами по себе являются носителями известной информации. По ним легко узнается пол, примерный возраст, раса и возможная нацио-

нальность партнера. Высокий рост почти во всех культурах подсознательно связывается с властью (хотя многие деспотические властители от Наполеона до Сталина отличались малым ростом).

По лицу и туловищу часто можно угадать настроение человека. Как нынешнее, так и то, которое доминировало в последнее время. Насмешливые морщинки у глаз и рта; мбрщинки беспокойства; твердо сжатый рот (= решимость); сгорбленные плечи усталого или побитого жизнью человека; расправленные плечи и прямой взор человека, идущего "на битву". Иногда можно получить представление о направлении профессиональной деятельности, об участии в физическом или умственном труде: артистические руки и руки грузчика и т.д. На лице и туловище остаются отпечатки серьезных болезней: "больные" глаза, складки вокруг рта, отпечатки артрита на руках и т.п.

Лицо и туловище человека сами по себе являются носителями известной информации. По ним мы легко узнаем пол, примерный возраст, расу и возможную национальность партнера.

К этому добавляется информация, которую можно получить по тому, как человек выглядит и одет. Не случайно русские пословицы гласят: "По одежке встречают..." и "По одежке протягивай ножки". Широкое разнообразие кросскультурных обычаев и неписаных требований к одежде и внешности находит отражение в международном деловом протоколе.

Например, в большинстве регионов мира для деловой женщины, идущей на встречу (переговоры), обычный выбор одежды — либо хорошее платье, либо пиджак (блейзер) и юбка. Для мужчины — темный костюм, консервативный галстук, темные носки и ботинки.

В известной книге "Одежда для успеха" Джона Молойя не без основания утверждается: "Наиболее солидное впечатление вы произведете, если наденете костюм в тонкую полоску, затем в порядке убывания следует гладкий костюм, костюм в широкую полоску и клетку". И безусловное логическое завершение: "Если вам крайне важно выглядеть импозантно, выбирайте темные костюмы в тонкую полоску"<sup>12</sup>.

В Латинской Америке, Южной и Западной Европе (часто называемой в зарубежной литературе Латинской Европой) особое внимание деловой протокол уделяет качеству и стилю (модный, слегка консервативный) как мужской, так и женской одежды. Серьезное внимание обращается на качество и стиль аксессуаров: авторучек, зажигалок, визитниц, папок и т.д.

В США на первых встречах обращают внимание на состояние зубов. Считается, что человек, поддерживающий зубы в идеальном порядке, редко бывает неудачником. И наоборот.

В странах Ближнего и Среднего Востока часто оценивают по качеству и цене портфеля (атташе-кейса), наручных часов, авторучки и ювелирных украшений. Последние (обычно массивные, из золота с бриллиантами) в этой части мира носят и мужчины, и женщины.

Поэтому когда направляешься на встречу с деловыми партнерами из этой части мира, можно, не стесняясь, надеть на себя (и взять с собой) все самые дорогие украшения и аксессуары, которые есть. Это соответствует протоколу.

В США особое внимание обращают на состояние зубов. Считается, что человек, поддерживающий зубы в идеальном порядке, редко бывает неудачником.

В Германии обычно особое внимание обращают на обувь. Даже малейшая грязь или запыленность недопустимы. Туфли должны блестеть.

Направляясь на встречу с деловым партнером в Азии, можно надеть легкие кожаные туфли без шнурков. (Их легко снимать и надевать.) Они могут быть мягкими, как мокасины, но обязательно дорогими, сделанными из высококачественной кожи. В этой части мира традиции требуют снимать обувь, когдаходишь в храм, в частный дом, а иногда и в офис.

*Это любопытно!*

### Требования к американскому адвокату

Адвокат Александр Добровинский, поработавший в юридической фирме в США, рассказал, что там внешнему виду адвокатов и консультантов уделяется серьезное внимание. Эти люди работают с руководителями компаний и должны выглядеть и держаться с ними, как равные.

Кроме того, они должны быть олицетворением успеха и процветания. Устроившись на работу, Добровинский получил целый список рекомендаций, определявших перечень ресторанов, в которых он должен обедать, магазинов, где следовало покупать одежду, и районов для проживания. Была указана даже предпочтительная марка машины — BMW не ниже пятой модели.

"Разумеется, перечень этот негласный, потому что антиконституционный. Но если пойти против него, то руководство компании найдет 150 ошибок в вашей работе. Так что особого выбора у меня не было", — рассказывает Добровинский.

Вернувшись в Россию, адвокат перенес тот же подход на собственную адвокатскую контору. Сотрудники его офиса не носят брюк, а мужчины не приходят на работу без галстука. Весь коллектив обязан регулярно посещать маникюрный кабинет, обзавестись дорогими ручками.

Все это, по мнению Добровинского, не прихоть тирана, а часть бизнеса. Эти вещи должны свидетельствовать о надежности адвокатской конторы...

*Чернов А. Имидж как бизнес-ресурс: Внешний вид сотрудника может привлечь или оттолкнуть клиента // Ведомости. 2002. 14 авг.*

В мусульманских странах женщины, если они участвуют во встречах, обычно одеваются так, чтобы количество незакрытых одеждой участков тела было минимальным. В целом это справедливо и для Индии. Хотя ограничения чуть менее строгие.

**Поза.** Положение тела человека, его поза, позволяет сразу же почувствовать его настроение, так сказать, оценить первичные эмоции. Если хочется понять настроение партнера по его позе, попробуйте "научно" подойти к проблеме: постарайтесь скопировать положение туловища, плеч, рук, ног, головы с максимальной степенью точности. Если копия будет близка к оригиналу, вы должны действительно почувствовать себя "в чужой шкуре". При всей внешней несложности метода его эффективность бывает сравнительно высокой. Не случайно этот метод в течение столетий используется актерами, стремящимися вжиться в роль, и... врачами-психиатрами.

Поза четко фиксирует такие комплексы противоположных чувств, как доминирование — подчинение, симпатия — антипатия, напряжение — расслабленность. Скажем, поза домини-

рования всегда легко узнается по таким признакам: голова, откинута назад, прямое туловище, руки на бедрах. Поза подчинения будет противоположной: голова слегка наклонена вперед, взгляд вниз. Туловище как бы готово к поклону, колени производят впечатление полусогнутых. Недаром о подхалимах-бюрократах часто говорят: "Он ходит на полусогнутых".

Поза четко фиксирует такие комплексы противоположных чувств, как доминирование — подчинение, симпатия — антипатия, напряжение — расслабленность.

Расслабленность всегда видна по свободной, расслабленной позе: опущенные плечи, свисающие со спинки стула руки, раскрытые ладони, центр тяжести тела, смещенный на одну ногу. Вообще асимметричность позы — знак расслабленности во всех культурах, а симметричность — всеобщий знак уважения. Это особенно хорошо видно при отправлении религиозных церемоний.

В присутствии человека, которого не любите, вы обычно либо зажаты и напряжены, либо чрезмерно расслаблены. Зжатость говорит о том, что вы подсознательно чувствуете некую угрозу, от него исходящую. Напротив, расслабленность свидетельствует, что этот человек в данных обстоятельствах вам просто неприятен, но не может причинить ничего плохого.

И последнее: многозначительным является наблюдаемое иногда зеркальное сходство поз партнеров, обсуждающих какой-то важный вопрос. Обычно зеркальная схожесть — свидетельство того, что стороны глубоко понимают и разделяют позицию друг друга.

В другом социальном контексте аналогичным признаком является похожесть супругов, т.е. выстроенная за период счастливой совместной жизни схожая культура невербальных знаков и символов.

**Жесты.** Невербальные коммуникации (поза, движения, выражение лица и т.д.) связаны между собой и дополняют друг друга. При этом жесты сами по себе обычно не имеют смысла, а приобретают его в том или ином контексте.

Так, например, человек, барабанивший пальцами, трясущий ногой, играющий авторучкой, может проявлять через эти жесты напряженность или нервозность, а может просто ску-

чать и убивать время. Впрочем, кенийские бизнесмены любят слегка барабанить по столу в том случае, когда они о чем-то серьезно думают.

Многие жесты приобретают специфическое значение в рамках определенной культуры или субкультуры. Причем один и тот же символический жест может иметь в разных странах абсолютно различное значение. Классический пример: американский жест "о'кей" — большой и указательный пальцы образуют кольцо. Американское значение жеста — "все в порядке". Однако в ряде стран Латинской Америки этот знак понимают как имитацию дырки, и он имеет оскорбительное значение, во Франции знак может обозначать ноль, а в Японии — деньги.

Аналогично в Европе показывают рост человека с помощью вытянутой руки с ладонью, повернутой вниз, а в ряде стран Латинской Америки этим жестом можно показывать только рост животных.

Жесты часто варьируют в зависимости от пола говорящего. Так, мужчины обычно жестикулируют, ходят, стоят и сидят иначе, чем женщины. Если мужчина использует средства женской невербальной коммуникации, о нем говорят, что он женственный мужчина. И наоборот, женщину, использующую мужские жесты, обладающую мужской походкой, считают менее привлекательной и часто называют мужеподобной.

**Взгляд.** Взгляд — это, пожалуй, одна из наиболее тонких и сложных материй в невербальных кросскультурных коммуникациях. Смотреть или не смотреть в глаза, задержать взгляд или скользнуть взглядом, смотреть пристально или рассеянно — все это может иметь первостепенное значение.

Смотреть или не смотреть в глаза, задержать взгляд или скользнуть взглядом, смотреть пристально или рассеянно — все это может иметь первостепенное значение в кросскультурных коммуникациях.

В большинстве европейских стран, в США и Канаде, в России стремятся смотреть партнеру в глаза, когда хотят:

- увидеть реакцию на слова или действия;
- выслушать мнение партнера;
- познакомиться или подключиться к чему-то;

- невербально согласиться с тем, что кто-то что-то сделает;
- доминировать в разговоре, дискуссии, обсуждении;
- продемонстрировать недовольство или злость и добиться, чтобы другой человек отвел глаза.

В ряде стран мира (в Латинской Америке, Южной и Юго-Западной Европе, в арабских странах) партнеры при разговоре или дискуссии обычно стремятся все время смотреть в глаза друг другу. Это порождает множество шуток и рассказов со стороны представителей "холодных" наций севера Европы о том, как их итальянские (испанские, португальские...) друзья во время беседы на прогулке все время останавливаются, чтобы посмотреть в глаза друг другу.

#### **Традиционное отношение к контакту глазами в разных странах и регионах**

*постоянный (интенсивный) контакт:* арабские страны, страны Средиземноморья, юго-западная часть Европы.

*"Жесткий", прямой взгляд:* Северная Европа и Северная Америка.

*Умеренный контакт:* Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки.

*Избегание прямого взгляда в глаза:* большинство стран Азии.

*Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. P. 73.*

Традиция смотреть в глаза партнеру во время беседы или переговоров даже создает проблемы дорожного движения. Так, уже упоминавшийся ранее Р. Гестланд описывает следующую ситуацию, приключившуюся с ним во Флоренции.

Вскоре после прибытия во Флоренцию Р. Гестланд и его местный деловой партнер Джорджио поехали на переговоры в Милан. В ходе поездки на автомобиле они обсуждали детали предстоящей деловой встречи. Поскольку Джорджио обладал дополнительной информацией, он старался ничего не забыть и все пересказать Гестланду до начала встречи.

Проблема состояла в том, что Джорджио, повинувшись своему энергичному характеру, гнал автомобиль по автострате со скоростью около 140 км в час. При этом на руле постоянно находилась только одна рука. Вторая использовалась для жестикуляции. В дополнение ко всему привычка итальянцев во время разговора смотреть в глаза партнеру вынуждала

Джорджио время от времени поворачиваться к Гестланду, фиксировать его взгляд и на несколько секунд оставлять контроль за дорогой и вверять несущийся автомобиль, что называется, на волю судьбы.

На полпути к Милану Гестланд не выдержал и заявил Джорджио, что теперь пришла его очередь вести автомобиль. "В течение следующих восьми лет пребывания в Италии, — пишет Гестланд, — я старался всегда рулить сам, поскольку так и не смог адаптироваться к привычке итальянцев смотреть собеседнику в глаза в любой ситуации"<sup>13</sup>.

В то же время в ряде азиатских стран прямой взгляд в глаза считается неприличным и часто рассматривается как демонстрация враждебности и угрозы. Именно этим, видимо, объясняется традиционное нежелание японцев на переговорах смотреть прямо на собеседника, стремление потупить взгляд, смотреть вниз или в сторону.

**Паравербальные коммуникации (паралингвистика).** Паралингвистику называют языком голоса. Наряду с выражением лица и глаз паралингвистика является наиболее информативным источником сведений о нашем настроении и реальных чувствах по отношению к окружающим. Не случайно существует поговорка: "Не так важно, что сказано, важно — как сказано".

"Язык голоса" использует такие "слова", как громкость, высота голоса, четкость артикуляции, "качество" голоса (с хрипотцой, ясный, гнусавый, гортанный, густой), скорость речи, ритм (быстрый, где слова перетекают друг в друга, и размеренный). Другими важными элементами паралингвистики являются вздохи, покашливания (для прочистки горла), фыркание, смешки, хихиканье, хмыканье, стоны, охи, ахи, заикания, паузы, акцентовки.

Информативность паравербалики отчетливо проявляется, когда вы слышите речь или разговор, но из-за удаленности или препятствий не можете различить смысла отдельных слов. Слова, что называется, сливаются.

Однако даже в случае, когда смысл неясен, вы почти всегда можете сказать, кто говорит: мужчина или женщина, маленький или крупный мужчина, русский или говорящий на русском языке иностранец, молодой или пожилой человек, полный человек (= одышка) или худой и т.д.

При наличии определенного опыта и наблюдательности акцент, произношение и интонация почти безошибочно позволяют определить не только национальность говорящего, регион (страну) проживания, но и уровень образованности, принадлежность к определенной социальной прослойке и т.д.

Так, можно легко определить россиян, которые недавно вернулись в Россию, прожив в США или Европе в течение 4—5 лет, причем не в российской колонии, а в среде носителей местного языка (английского, французского и т.д.). У этих людей в речи появляется характерное нерусское построение фраз. (Известно, что в европейских языках последовательность слов в предложении — вначале подлежащее, затем сказуемое и т.д. — выдерживается намного жестче, чем в русском языке. А инверсия используется намного реже.) Нерусское построение дополняется характерной интонацией, когда голос к концу фразы поднимается вверх.

При наличии определенного опыта и наблюдательности акцент, произношение и интонация почти безошибочно позволяют определить не только национальность говорящего, регион (страну) проживания, но и уровень образованности, принадлежность к определенной социальной прослойке и т.д.

Много говорят и речевые паузы. Ряд национальностей и народностей не терпит пауз в общении (Арабский Восток, Южная и Западная Европа, Латинская Америка). Здесь принято перебивать собеседника, говорить с ним одновременно, но никогда не молчать одновременно с ним. Промежуточное положение занимают центральная часть Европейского континента и Северная Америка: здесь продолжительные паузы возможны, но легкопереносимы они бывают только в общении либо с хорошо знакомым человеком, которому доверяют, либо с человеком, которого любят.

А вот в Японии и Китае паузы, спокойное молчание — важные составные части диалога между уважающими друг друга партнерами. Из европейских народов близкое отношение к паузам демонстрируют, пожалуй, только финны.

**Прикосновения.** Одной из самых примитивных форм невербального общения (и одновременно самой сложной в кросс-культурном отношении) является общение через прикосновения.

<sup>13</sup> *Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. P. 74.*



В принципе прикосновения передают довольно ограниченное количество информации. С одной стороны, это забота, нежность и интимность отношений, с другой — агрессивные намерения и стремление доминировать.

Вместе с тем в кросскультурном общении трудно найти тип невербальных коммуникаций, более чреватый возможными конфликтами. Это связано с тем, что ответы на вопросы: кто к кому может прикасаться? к каким частям тела и в каких ситуациях? — часто очень сложны и регулируются традициями в деталях. При этом почти всегда значим тендерный фактор, но традиции его учета опять-таки разнятся от страны к стране, от региона к региону.

Любые отклонения от традиций, разрешающих или запрещающих те или иные прикосновения, чреваты серьезными осложнениями и конфликтами или, во всяком случае, могут породить неверные выводы в отношении вас и ваших намерений. Причем характерно, что правила, регулирующие прикосновения, сравнительно жестки даже в Европе и США, не говоря о странах Востока.

Так, в европейских странах, США и Канаде к женщине сравнительно свободно могут прикасаться подруги, мать и отец. В то же время отцы редко прикасаются к сыновьям. Исключение составляет прикосновение к руке. Такая строгость традиции отчасти объясняется подсознательным смешением многих нейтральных прикосновений с эротикой, а нежности — с женственностью. В то же время в Латинской Америке и странах Средиземноморья прикосновения среди мужчин намного более распространены. При этом они, как правило, не носят никакого сексуального контекста.

В кросскультурной среде любые отклонения от традиций, разрешающих или запрещающих те или иные прикосновения, чреваты серьезными осложнениями и конфликтами или, во всяком случае, могут породить неверные выводы в отношении вас и ваших намерений.

Так, если мужчина берет другого мужчину под руку (или за руку), то в Нью-Йорке, Лондоне или Берлине это серьезный намек на нетрадиционную сексуальную ориентацию пары. Если подобное происходит в Индии, это обычно не означает ничего, кроме дружбы и хороших отношений.

В Индии и других странах Азии прикосновения между мужчиной и женщиной строго ограничены, а на Арабском Востоке даже прямой взгляд в глаза представительнице другого пола воспринимается как предосудительный и оскорбительный. Интересно, что иудаистская традиция допускает постоянное похлопывание партнера по диалогу или переговорам по плечу или руке, так сказать, чтобы удерживать его внимание.

Во всех культурах большая свобода прикосновения дается врачам, нянечкам, парикмахерам. Их прикосновения обычно воспринимаются как профессионально-обезличенные. Некоторую дополнительную свободу дает возраст и высокое занимаемое положение. Так, начальник во многих культурах может, например, взять подчиненного за руку, но не наоборот.

**Сфера индивидуального пространства.** Люди во всех странах и культурах нуждаются в известной интимной пространственной зоне или своего рода геометрической сфере вокруг себя. При этом подсознательно они исходят из того, что эта индивидуальная зона ни при каких обстоятельствах не должна нарушаться другими, так сказать, без специального приглашения хозяина.

Размер индивидуальной зоны, или расстояние до других людей, определяется кросскультурными традициями страны или региона. Арабы и латиноамериканцы в процессе переговоров обычно стремятся максимально сократить дистанцию, буквально вторгаясь в ваше индивидуальное пространство. А если вы с ними подружились, то дистанция сокращается настолько, что, образно выражаясь, позволяет вам узнать, что они ели на обед.

Шведы, норвежцы, шотландцы, напротив, славятся большим индивидуальным пространством. Различия в естественной дистанции порождают большое количество кросскультурных стереотипов. Так, поскольку индивидуальное пространство британцев обычно больше, чем голландцев, голландцы часто, характеризуют англичан как чопорных, сохраняющих дистанцию людей, а англичане голландцев — как нахальных и развязных.

Вообще стремление сократить индивидуальную дистанцию больше, чем принято в данной культуре, создает подсознательное неудобство для партнера. В то же время стремление поддерживать чрезмерно большую, с его точки зрения, дистанцию может создать у партнера ощущение вашей холодности и даже неприязни к нему.

### Индивидуальная дистанция в различных странах и регионах

*Близкая (20-35 см)* — арабские страны, Средиземноморье, юг и запад Европы, Латинская Америка.

*Далекая (40-60 см)* — большинство азиатских стран, Северная, Центральная и Восточная Европа, Северная Америка.

Характерным является поведение европейцев в лифте, где индивидуальное пространство в силу тесноты нарушается. Обычно европейцы в этом случае смотрят вверх, вниз, в сторону, избегая контакта глазами. При соприкосновении с другими пассажирами они обязательно извиняются. В целом их поведение по отношению к другим напоминает поведение по отношению к неодушевленным предметам, что позволяет нейтрализовать скованность от нарушения индивидуального пространства.

Даже соседние европейские страны часто различаются по степени чувствительности к нарушению интимного пространства. Так, немцы, являясь высокочувствительной нацией, могут сердито отреагировать на попытку подсесть за их столик в ресторане или занять их шезлонг на средиземноморском курорте. По мнению психологов, существование двойных дверей во многих немецких офисах обусловливается чувствительностью к нарушению интимного пространства.

Голландцы в отличие от датчан, шведов или норвежцев обычно стараются закрывать двери в своих офисах, "защищая" индивидуальное пространство от неожиданных вторжений.

В заключение перечислю некоторые из наиболее часто встречающихся при первых контактах с партнерами кросс-культурных ошибок.

### НЕ СЛЕДУЕТ

- при первом знакомстве называть англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дернье), даже предложив им сделать то же в отношении вас;
- инициировать обсуждение любых вопросов, связанных с религией партнера;
- спорить с латиноамериканцем о футболе (можете нажать врага);

хлопать японца или тайваньца по плечу или спине;

гладить по голове маленького сына тайца (такой жест, однако, не вызовет никакого протеста у маленького араба и его отца);

спрашивать европейца (в отличие от американца), сколько он зарабатывает;

рассказывать анекдот с сексуальным подтекстом коренному южанину из США;

употреблять в присутствии чернокожих американцев русское слово "негр" (слово считается в США оскорбительным и обычно заменяется словом "черный" или словосочетанием "афро-американец");

шутить с серьезным видом на тему русской мафии или в шутку причислить себя к ней (могут поверить!);

дарить нечетное (3, 5, 7 и т.д.) количество цветов американцам;

делать деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом;

касаться мусульманина левой рукой или протягивать ему левой рукой что-то (например, визитную карточку);

указывать в азиатской стране на кого-то пальцем (и особенно левой руки);

сидеть в азиатской стране "нога на ногу" так, что видна подошва вашего ботинка.

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Объясните, какие виды коммуникаций вы знаете? Что включают понятия "вербальные коммуникации", "невербальные коммуникации", "паравербальные коммуникации"?
2. Какую роль в кросскультурном общении играют коммуникации через практические действия?
3. Какова доля невербальных коммуникаций в объеме общения человека? Как вы оцените их роль при передаче чувственной информации?
4. Как информативность невербальных коммуникаций связана с окружающей обстановкой (средой)?
5. Какая часть невербальных коммуникаций имеет социальное происхождение?
6. Согласны ли вы со следующими утверждениями? Объясните свою позицию.

- А. Существуют знаки, жесты и выражения лица, значение которых одинаково во всем мире. Хотя их число ограничено.
- Б. Все люди любят комплименты. И особенно женщины. Надо только знать, как их правильно делать.
7. Какие из используемых в разных странах приветственных жестов вы знаете?
  8. Что вы знаете об использовании таких жестов приветствия и дружелюбия, как поцелуй, улыбка?
  9. Объясните, почему широкая американская улыбка при приветствии незнакомого человека почти никогда не используется в России?
  10. Какую информацию можно получить о партнере, посмотрев на него внимательно (проанализировав его внешность)?
  11. Что вы можете сказать о традиционных требованиях к одежде на деловых встречах в разных странах?
  12. Что может подсказать вам поза партнера?
  13. О чем обычно свидетельствует "зеркальное" сходство поз партнеров, увлеченных беседой?
  14. Почему о супругах, долго и счастливо живущих вместе, часто говорят: "Они даже похожи друг на друга"?
  15. Расскажите, о каких одинаковых жестах, понимаемых по-разному в разных странах, вы знаете?
  16. В каких случаях в Европе и Северной Америке принято смотреть в глаза партнеру?
  17. Охарактеризуйте особенности контакта глазами в ходе беседы применительно к странам Южной Европы.
  18. Как относятся к прямому взгляду в глаза в большинстве стран Азии?
  19. Какие "слова" используются в паравербальных коммуникациях?
  20. Что можно узнать через паравербальные коммуникации, когда речь слышна настолько плохо, что слова совсем сливаются?
  21. Какие важные данные о человеке можно узнать посредством паравербальных коммуникаций?
  22. Можно ли отличить москвича от воронежца или краснодарца? Прокомментируйте свой ответ.
  23. Можно ли узнать российских эмигрантов, говорящих с вами по-русски, по паравербальным признакам?
  24. Охарактеризуйте значение паузы в кросскультурных коммуникациях в разных регионах мира.

25. О каких чертах человека, по вашему мнению, свидетельствует фраза: "Он умеет молчать". (Речь, естественно, идет не о разведчике, попавшем в плен, а об участнике дружеской беседы.)
26. Почему искусство правильных прикосновений считается наиболее сложным в кросскультурных коммуникациях?
27. Приведите примеры различной трактовки одинаковых прикосновений в различных странах мира.
28. Что такое сфера индивидуального пространства?
29. В каких странах и регионах мира при коммуникациях люди стремятся сохранять большую и меньшую дистанцию друг от друга?
30. Какие типичные кросскультурные ошибки из серии "этого не следует делать" вы знаете?

## Глава 4

# КРОССКУЛЬТУРНЫЙ ШОК

### Симптомы и причины

В главе 3 уже вскользь говорилось о кросскультурном шоке. Было приведено одно из многочисленных определений этого феномена: *состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильное*

Однако, поскольку кросскультурный шок — явление сравнительно распространенное (причем не только при переезде из одной страны в другую, но и при изменении служебного положения, переводе из одного города в другой, переходе из одной компании в другую и т.п.), представляется, что есть смысл поговорить о нем подробнее.

В условиях движения к рынку и постоянных перемен кросскультурный шок той или иной интенсивности — это состояние, которое обязательно переживал любой бизнесмен, даже если никогда не покидал места, где родился. Многие из ощущений кросскультурного шока *роднят его с состоянием депрессии:*

- чувство тревоги (часто беспочвенное);
- замешательство в отношении того, что делать и как поступать;
- чувство разочарования, неудовлетворенности собой и другими, фрустрация;
- перевозбуждение;
- чувство, что контакты с другими людьми не ладятся;
- нерешительность;
- чувство покинутости, одиночества;
- чувство подавленности.

**Симптомы кросскультурного шока.** Важнейшим симптомом, который свидетельствует о начале кросскультурного шока, является состояние, когда ваши *представления и ожидания о том, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.*

Кросскультурный шок начинается с того момента, когда ваши представления и ожидания о том, что и как должно происходить, все более перестают соответствовать действительности.

Первое исследование явления культурного или кросскультурного шока, как и сам термин, принадлежит перу социолога-антрополога Карла Оберга. Явление было впервые описано в 1960 г. в статье "Культурный шок: адаптация к новой культурной среде", опубликованной в журнале "Практическая антропология"<sup>14</sup>.

В своей статье Оберг выделяет шесть симптомов культурного шока:

- 1) *постоянную напряженность* от усилий по адаптации;
- 2) *чувство потерянности и острую нехватку общения* с друзьями, привычного статуса, профессиональных контактов;
- 3) *чувство отторжения* по отношению к новой культуре и со стороны новой культуры;
- 4) *непонимание своей роли, системы ценностей и путей самоидентификации* в новой культуре;
- 5) *опасение и даже раздражение и злость* в отношении того, "как они все делают";
- 6) *ощущение беспомощности*, неумение приспособиться к новой среде.

Позволю себе привести цитату (с. 58), в которой автор показывает, как эти симптомы проявляются в практической жизни.

**Причины возникновения кросскультурного шока.** Считается, что основу для кросскультурного шока в конечном счете создает нарушение межкультурных коммуникаций. (В предшествующих главах говорилось о кросскультурных различиях в речевых вербальных и невербальных коммуникациях и проблемах, которые из-за этого возникают.)

<sup>14</sup> *Oberg K. Cultural shock: adjustment to new cultural environment // Practical Anthropology. 1960. № 7. P. 177-182.*

### К. Оберг о симптомах проявления кросскультурного шока

"Чрезмерное мытье рук; чрезмерная озабоченность качеством пищевой воды, пищи, чистотой посуды и спальных принадлежностей; боязнь заразиться чем-нибудь от посетителей или слуг; рассеянный и отсутствующий взгляд... чувство беспомощности и желание во всем полагаться на мнение людей своей национальности, давно живущих в этой стране; вспышки ярости и гнева из-за небольших задержек чего-либо и незначительных неприятностей; откладывание или полный отказ изучать язык страны пребывания; чрезмерные страхи быть обманутым, ограбленным или избитым; чрезмерная озабоченность по поводу минимальных болей или повреждений кожи; и в заключение — эта ужасная тоска по дому, по чашке хорошего кофе и куску яблочного пирога, по визиту в аптеку на углу, по родственникам и вообще по нормальному разговору с нормальными людьми"<sup>15</sup>.

Причины нарушений межкультурных коммуникаций лучше всего объясняются с помощью таких понятий, как *восприятие*, *стереотипизация*, а также такого уже известного понятия, как *этноцентризм*.

**Восприятие.** Мы часто говорим: "Это мое личное восприятие происходящего". При этом имеется в виду наша собственная, индивидуальная интерпретация событий и явлений. Причем осознаем мы это или нет, но данная интерпретация обычно не является точным отражением того, что случилось. Если попросить ученого-психолога дать определение термину "восприятие", мы получим примерно следующий ответ: "Это сложный познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может значительно отличаться от реальности". Для наших целей ограничимся более простым вариантом — это индивидуальная интерпретация окружающих нас событий и явлений.

Восприятие — это индивидуальная интерпретация событий и явлений.

Поскольку, интерпретируя окружающую нас действительность, мы дополняем реально происходящие события нашими

<sup>15</sup> Там же.

взглядами на причинно-следственную связь того, что случилось, мы можем существенно отклоняться от действительности. В процессе индивидуальной интерпретации мы естественным образом опираемся на собственный опыт, полученный в условиях привычной нам среды.

Проиллюстрируем сказанное цитатой из известной басни: "*Сильнее кошки зверя нет!*" Хотя это утверждение очень далеко от истины, в *восприятии мыши*, построенном на всем ее жизненном опыте и применительно к ее среде обитания, это суждение кажется абсолютно корректным.

В кросскультурном окружении восприятие продолжает опираться на устоявшиеся стереотипы и интерпретировать происходящее на основе привычного опыта.

Интересный монолог-рассуждение о различиях в *восприятии* зла разными людьми в зависимости от их социального положения и роли содержится в повести Бориса и Аркадия Стругацких "Трудно быть богом"<sup>16</sup>.

"Борьба со злом! Но что есть зло? — вопрошает персонаж повести ученый Будах и сам себе отвечает: — Всякому вольно понимать это по-своему. Для нас, ученых, зло в невежестве, но церковь учит, что невежество — благо, а все зло от знания. Для землешца зло — налоги и засухи, а для хлеботорговца засухи — добро. Для рабов зло — это пьяный и жестокий хозяин, для ремесленника — алчный ростовщик. Так что же есть зло, против которого надо бороться?..."

В условиях кросскультурного окружения, где система ценностей, норм, традиций, коммуникационных знаков и символов может кардинально отличаться от привычной, мы подсознательно продолжаем воспринимать (интерпретировать) действительность на основе жизненного опыта, стереотипов, полученных в иной среде, ином социальном, бытовом контексте. При этом объективность выводов, полученных на основе нашей интерпретации, резко снижается.

Пример. *Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе мира никогда не были.*

<sup>16</sup> Стругацкий А., Стругацкий Б. Трудно быть богом // Библиотека современной фантастики: В 15 т. Т. 7. М.: Молодая гвардия, 1966. С. 172.

Дело происходит в субботу. В понедельник вам предстоит переговоры об интересной и выгодной сделке, которая может открыть перспективы для серьезного будущего сотрудничества. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту, приглашает вечером на ужин к себе домой.

Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам.

Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удастся на славу. Происходит это во многом благодаря хозяйке дома, которая не перестает хлопотать и приносить с кухни все новые блюда.

Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. И, желая сделать хозяйке (и косвенно хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: "Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит..."

Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за комплимент и приглашают "в следующий визит" обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

Что же случилось на самом деле? *Вас подвело восприятие, подсказав знакомый ложный стереотип:* в семье вкусно кормят, когда жена хорошо готовит.

Это было однозначно справедливо в средней советской семье, это продолжает оставаться справедливым в большинстве российских семей. Это может оказаться справедливым для американской или английской семьи. Однако *подобная интерпретация происходящего применительно к Латинской Америке явно неверна*. Здесь неквалифицированный труд (кухарки, служанки и т.п.) дешев. Здесь все семьи, принадлежащие к среднему классу, имеют слуг. И в семье с уровнем достатка вашего нового друга конечно же готовит кухарка.

В связи с этим комплимент кулинарным способностям супруги оказался не только неуклюжим, но и неуместным. Ибо он вполне мог быть расшифрован следующим образом: "Ну, друг, и жлоб же ты! Стыдно при твоём уровне достатка заставлять жену готовить!"

**Стереотипы.** Другим барьером в межкультурных коммуникациях выступает стереотипизация.

Приведем одно из научных определений стереотипа. *Стереотип — это устойчивый, стандартизованный образ (или представление) социального объекта, выражающий привычное отношение человека к какому-либо феномену. Являясь по сути социальным восприятием, стереотип формируется под воздействием окружающих личность социальных условий и на основе предшествующего социального опыта.*

Стереотипы — устойчиво сложившиеся, упрощенные образы или оценки явления.

Отличительными особенностями стереотипа являются упрощение, стандартизация и типизация явлений действительности. С этой точки зрения и применительно к проблематике кросскультурного менеджмента *стереотипами можно называть устойчиво сложившиеся и упрощенные образы или оценки какого-то явления.*

Роль социальных стереотипов трудно недооценить. Вся культура человечества построена до известной степени на условных образах и оценках, т.е. на стереотипах социального восприятия. Стереотипы социального восприятия дополняются поведенческими стереотипами. Последние играют в нашей жизни не меньшую роль.

Многие стандартные действия, которые мы некоторое время совершали сознательно, в дальнейшем переходят на подсознательное управление, регулируются на уровне моторики. Так, например, мужчина-бизнесмен с утра бреется, причесывается, застегивает рубашку, затягивает галстук, поглощает завтрак, кладет в карман мобильник и бумажник (стереотипные действия осуществляются на уровне подсознания) и продолжает слушать и смотреть последние новости по телевизору (сознание направлено на получение информации). То же происходит с деловыми женщинами с той лишь разницей, что вместо бритвы выступают губная помада, тушь для ресниц и т.п.

Основанная на стереотипах моторика позволяет, не включая сознания, производить изо дня в день огромное количество привычных, повторяющихся операций. Более того, она предупреждает, что перегрузки сознания превысили допустимый уровень и пора отдохнуть. Ибо, когда перегрузки и

стрессы становятся чрезмерными, стереотипы на подсознательном уровне начинают давать сбой.

Мы забыли положить в карман мобильный телефон. Вынуждены вернуться. Народная примета учит: "Вернулся — посмотри на себя внимательно в зеркало". Моторика не сработала. Привычного, стереотипного действия (сунуть мобильник в карман) не произошло. Нарушено распределение обязанностей между сознанием и подсознанием. Посмотрим на себя в зеркало. Сосредоточимся, увидев собственный привычный образ. На секунду подключим сознание к мелочевке, которую обычно делали механически. И вновь переведем ее в разряд стереотипно повторяемых действий, которые исполняются не задумываясь.

Однако, исполняя важнейшую роль по разгрузке сознания от многочисленных второстепенных мелочей, поведенческие стереотипы порой начинают "играть в самостоятельность". Из подчиненной сознанию роли "по обихаживанию второстепенных действий" они переходят на роль лидера и начинают навязывать сознанию привычные (стереотипные), но уже ставшие совершенно однобокими и неправильными оценки.

Известно, что пожилые люди тяжело свыкаются с новым: неохотно меняют знакомую поликлинику или аптеку на новые, с трудом переходят на современные лекарства, расстаются со старой посудой и мебелью и т.д. Для многих пожилых людей, выросших в условиях дефицита, типичной является боязнь новых и красивых магазинов.

Так, автор долго убеждал пожилую родственницу, традиционно покупавшую продукты в продмаге соседнего дома, съездить с ним в дисконтный супермаркет. Результат был любопытным. Войдя в ярко освещенный магазин самообслуживания, где разнообразные по ассортименту продукты лежали на многочисленных прилавках, старушка почувствовала себя "не в своей тарелке" и вскоре попросилась домой. "Это дорогой магазин, — сказала она. — Я не могу здесь покупать". Автору пришлось записать цены на продукты и затем вернуться со старушкой в старый, доживающий последние дни магазин с порядками времен социалистической продовольственной программы начала 80-х гг. В нем хамоватые немолодые продавщицы, отгородившись от покупателей плохо вымытыми витринами, продолжали бороться за чистоту принципа: "Вас много, а я тут одна!" Характерно, что цены в магазинах в среднем совпали при несомненно худшем качестве и ассортименте в старом.

Но десятилетиями выработанные стереотипы восприятия: "где чисто и много товаров, там для привилегированных или дороже", "где хамят, там должно быть дешевле" и т.д. — обосновывали стереотип поведения. Старушка по привычке шла в знакомый магазин, в знакомую со времен дефицита грубую атмосферу рынка, продавца.

Результат сравнения цен двух магазинов оказался в пользу нового. Это поразило старушку. Но стереотипы столь легко не меняются. И когда через полгода после описываемых событий старый магазин наконец закрылся, автор услышал жалобу от старушки: "Все магазины, где дешевле и для простых людей, закрывают..." "Но мы же вместе сравнивали цены! — воскликнул автор. — Работали плохо и разорились!" Старушка упрямо и недоверчиво пожевала губами и ответила: "У вас, молодых, все не так... Большие, дорогие магазины не бывают с низкими ценами". Твердое убеждение, игнорирующее реальность (классический тавтологический трюизм), вместо аргументации.

Только не надо никого винить. Помните? "Культур плохих не бывает. Культуры бывают разные!" Просто человек был воспитан в условиях другой культуры, а стереотипы восприятия удивительно живучи!

Вернемся к менеджеру, оказавшемуся в условиях незнакомой деловой культуры. Стереотипизация сразу же начинает оказывать "медвежьи услуги". Социальные стереотипы (упрощенные оценки и образы), которые ранее дополнялись и компенсировались хорошим знанием национальной деловой среды, проверялись и оттачивались многолетним опытом, начинают все время давать сбой. Упрощение (стереотип) — это теперь все чаще свидетельство незнания, непонимания или, во всяком случае, недопонимания того, что происходит вокруг. За стереотипами восприятия следуют стереотипные поступки, которые, как в случае со старушкой и новым магазином, часто совершенно ошибочны. В результате менеджер, доверившийся прежнему опыту и стереотипам, все чаще попадает впросак. Коммуникации с окружающей культурой дают сбой, наступает кросскультурный шок.

При всей очевидности сказанного стереотипизация широко распространена и часто встречается в кросскультурных коммуникациях, порой их сильно затрудняя. Особенно часто она используется при построении умозрительных образов людей других национальностей.

Приведу известную международную шутку о слонах и стереотипах. Я услышал ее впервые на семинаре Европейского фонда развития менеджмента в 1991 г. и затем несколько раз сталкивался с различными ее модификациями на других семинарах и тренингах<sup>17</sup>.

Однажды Организация Объединенных Наций инициировала международное исследование на тему "Роль индийских слонов в развитии человеческой цивилизации".

Для проведения исследования из бюджета организации были отпущены определенные финансовые средства. Согласно международной практике был проведен тендер. Причем каждый из претендентов-исследователей должен был представить тендерной комиссии свой оригинальный взгляд на проблему, выделить ее наиболее важные черты и составляющие.

Американские исследователи предложили тему "Как вырастить самого сильного и умного слона в мире".

Канадские ученые сочли, что надо сконцентрировать внимание на теме "Под чьей юрисдикцией должны находиться индийские слоны: под федеральной или муниципальной". Причем предлагалось дополнить теоретическое исследование материалами соответствующих референдумов.

Французские исследователи заинтересовались темой "Роль секса в жизни индийских слонов".

Испанцы решили сосредоточиться на теме "Техника боя индийских слонов".

Немецкие исследователи предложили разделить исследование на два этапа, в рамках первого этапа написать три тома "Введения в проблему", где всесторонне ее описать: уточнить цели, задачи, этапы и определиться с категорийно-дефинитивным аппаратом исследования, и только после этого (на втором этапе) приступать собственно к исследованию.

Шведов — на одном из семинаров, где участвовал автор, — интересовала проблема "Слоны в социально ориентированном государстве", на другом — "Отношение слонов к шведской семье".

Финны: "Могут ли слоны кататься на лыжах", "Могут ли слоны жить в условиях вечной мерзлоты". И классический (наиболее часто встречающийся на европейских семинарах)

<sup>17</sup> Эту же шутку, хотя в несколько ином контексте и форме, я встретил позже в книге Ричарда Льюиса "Деловые культуры в международном бизнесе".

вариант: "Что думают слоны о финнах". Последняя тема строится на учете одной из исторических и географических особенностей Финляндии — страны, на протяжении десятилетий находившейся и лавировавшей "между двумя системами". Страны, которая тем не менее стремилась идентифицировать себя со свободным западным миром и крайне болезненно относилась к тому, что многие ее шаги на международной арене ставились западноевропейцами и американцами под сомнение.

Иногда стереотипы, связанные с другой национальностью, приходят на ум легко. Чаще это происходит в отношении наций и народов — соседей. Порой наши знания о той или иной стране настолько малы, что формирование стереотипных образов происходит с трудом.

Так, например, давайте попробуем самостоятельно распространить тематику исследования "Роль индийских слонов в развитии человеческой цивилизации" еще на несколько стран. В качестве первой страны выбираем ближайшего соседа России — Украину. Стереотип (в той или иной форме) приходит на ум мгновенно! Это всегда вариации на тему "Слоны и сало". (Характерно, что представителем стран Западной Европы или Северной Америки этот стереотип обычно не говорит ничего! Они его просто не понимают.)

А теперь попробуем слегка усложнить проблему. Пусть читатель предложит тематику исследования для Болгарии и Италии... Усложним еще — для Дании и Люксембурга. Сделаем проблему совсем сложной — а что мы можем предложить для Бурунди?! (Нормальная реакция среднестатистического менеджера в России, США и Западной Европе совпадает. Следует вопрос: "А где это?")

Стереотипное умозаключение очень часто компенсирует нехватку серьезных знаний. Недаром родовой признак любого стереотипа — упрощение. В этом коренится опасность использования стереотипов в кросскультурных коммуникациях. Но там, где нет никаких знаний, нет и стереотипов!

Стереотипная оценка представителями данной национальности самих себя крайне редко совпадает с тем, как ее оценивают другие. Приведем в качестве примера тематику исследования о слонах, которую могут предложить русские, по мнению иностранцев и россиян. В многочисленных зарубежных аудиториях, где автору приходилось выступать по вопросам кросскультурного общения, наиболее часто называли



следующие темы: "Слон и космос", "Слон и русский балет", "Слон и водка", "Слон и морозы".

В то же время в российских аудиториях в числе одного из наиболее часто повторявшихся фигурировал вариант, который ни разу не предлагался иностранцами, — "Россия — родина слонов". Его исторические и идеологические корни хорошо известны. В конце 40-х — начале 50-х гг. в рамках борьбы против так называемого безродного космополитизма в стране насаждалась крайняя степень этноцентристской ксенофобии, отголоски которой местами слышны и поныне. В рамках этой кампании все выдающиеся изобретения человечества и все достижения цивилизации приписывались гениальности русского народа. Именно тогда И.И. Ползунов "опередил" Дж. Уатта при изобретении паровой машины, П.Н. Яблочков стал изобретателем электролампочки вместо Т. Эдисона и т.д.

**Этноцентризм.** Об этноцентризме уже говорилось ранее. Наряду с восприятием и стереотипизацией этноцентризм является важнейшей причиной нарушения кросскультурных коммуникаций и возникновения кросскультурного шока.

Этноцентризм связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры испытывают по отношению к другим. Этноцентризм активно подпитывается стереотипным восприятием других наций и народностей. Так, за долгие годы "холодной войны" в умах народов Западной Европы и США сложился устойчивый стереотип об агрессивности русских. Аналогичный стереотип существует у многих русских в отношении США и Западной Европы. На этой основе формируется образ врага. А поскольку враг, даже самый умный и коварный, по определению должен быть все же глупее и слабее, чувство национального превосходства возводится на пьедестал.

Обращает на себя внимание и то, что очень часто чувство этноцентристской ксенофобии и агрессии по отношению к другим нациям и народностям возникает на основе психологической подавленности, подсознательного чувства неполноценности, т.е. симптомов, характеризующих кросскультурный шок.

Часто чувство агрессии возникает на основе психологической подавленности, подсознательного чувства неполноценности, т.е. симптомов, характеризующих кросскультурный шок.

Характерным примером является "советский командировочный" за рубежом пару десятилетий назад. Подсознательный комплекс неполноценности формировался объективно: из-за незнания языка страны пребывания, неподготовленности к восприятию иной среды, из-за давящих на сознание идеологических штампов, из-за непонимания (часто искреннего), как может существовать иная система ценностей и традиций.

На это работала вся система воспитания, мешавшая признаться (даже самому себе), что деловые культуры, отличные от собственной, не только существуют, но и имеют не меньшее право существовать и в дальнейшем.

Результат — грамотный, сильный и по-своему открытый для общения человек и руководитель, оказавшись в роли командированного за рубеж советского человека, был во многом обречен на цепочку стрессов, чувство беспомощности, кросскультурный шок.

Имевшийся в его активе огромный деловой и управленческий опыт, наработанные годами стереотипы восприятия и поведения неожиданно оказывались бесполезными. Более того, зачастую они подсказывали выводы и действия, разительно не соответствовавшие тому, что происходило вокруг. Вначале это удивляло. Но постепенно удивление сменялось раздражением.

Привычное чувство расслабленной уверенности в себе, своей способности "быть не хуже многих" постепенно перетекало в чувство беспомощности. Природная открытость, совокупность черт и привычек, делавших человека на протяжении десятилетий "душой любой компании", трансформировались в замкнутость и зажатость, боязнь сказать или сделать что-то не то, страх оказаться в смешном положении.

Дальше — больше. Обстановка все более стимулирует развитие кросскультурного шока. У себя в стране человек имеет огромный властный ресурс, уважение, авторитет. А здесь его зовут по имени, хлопают по плечу, кормят хот-догами в недорогих закусочных. Вокруг — иная среда. Люди смеются непонятному юмору. Непонятно реагируют на его шутки. (Между прочим, многократно проверенные "дома". И люди, не чета этим иностранцам, всегда охотно смеялись.) И ценности у них какие-то странные.

О чем с ними говорить? Попробовал подстроиться — заговорить об "их литературе". (Хотел, между прочим, показать,

что мы тоже не лыком шиты: знаем великих зарубежных писателей.) Опять вышло что-то не то. О Драйзере не слышали, Джека Лондона не читали. Малограмотные... (Мысль о том, что американская и английская литература не исчерпывается полудюжиной писателей-социалистов, переведенных в СССР и поднятых на щит как единственно достойные, в силу воспитания обычно в голову не приходит.)

Слишком много различий... Это давит... Руки — сомкнуть за спиной. Гордо смотреть вперед и вверх. Идти строевым шагом вдоль витрин... Ну и что, что у нас дефицит хороших товаров?.. Это потому, что враждебное окружение. И вообще, как там у Маяковского: "У советских собственная гордость, на буржуев смотрим свысока!" Межкультурные коммуникации прерываются. Кросскультурный шок становится предтечей острого чувства этноцентристской ксенофобии.

К сожалению, и сегодня в пестрой толпе западных городов "мы" продолжаем выделяться напряженной позой, руками, сцепленными в замок за спиной, мрачным и не улыбкающим выражением лица.

К сожалению, и многих "из нас", постсоветских людей, до сих пор видно в пестрой толпе западных городов. Мы уже слились по одежде, но продолжаем выделяться напряженной позой, руками, сцепленными в замок за спиной, мрачным, не улыбкающим выражением лица, иногда показной раскованностью, которая не менее сцепленных рук выдает психологическую зажатость.

У описанных явлений есть хорошо знакомое продолжение. Психология человека построена так, что он всегда старается оправдать свои поступки, а ответственность за свои неудачи возложить на кого-то другого. Поэтому ответственность за неумение расслабиться, быть естественным, за кросскультурную неграмотность психологически комфортнее возложить на кого-то из "них", там, за рубежом.

"Это они виноваты, что я не могу вписаться. Они не признают меня за равного... И никогда не признавали..." Следующий шаг — объяснение происходящего через свою исключительность, которую они в силу враждебности отрицают. Этноцентристская ксенофобия переходит в поиск врагов и виноватых....

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие ощущения роднят кросскультурный шок с депрессией? Назовите важнейший симптом, свидетельствующий о начале (приближении) кросскультурного шока?
2. Перечислите шесть симптомов кросскультурного шока, выделенных Обергом?
3. Какие практические проявления кросскультурного шока отмечает Оберг?
4. Каковы основные причины возникновения кросскультурного шока?
5. Что такое восприятие? Всегда ли наше восприятие объективно отражает действительность? Почему вы так считаете?
6. Почему в странах Латинской Америки не рекомендуется хвалить кулинарные способности хозяйки дома?
7. Что такое стереотип? В чем состоит позитивная роль социальных стереотипов?
8. В чем опасность ситуации, когда стереотипы начинают навязывать сознанию привычные оценки?
9. Попробуйте продолжить историю про слонов. Придумайте и запишите названия тем исследований для представителей следующих стран:
  - Грузия \_\_\_\_\_
  - Туркмения \_\_\_\_\_
  - Болгария \_\_\_\_\_
  - Польша \_\_\_\_\_
  - Китай \_\_\_\_\_
  - ЮАР \_\_\_\_\_
  - Кипр \_\_\_\_\_
10. Объясните, почему, по вашему мнению, чувства подавленности, неполноценности, социальной незащищенности и обиды столь часто трансформируются в этноцентризм, национализм, расовую нетерпимость и агрессию.

## Глава 5

# КРОССКУЛЬТУРНЫЙ ШОК

### Фазы и преодоление

Как уже отмечалось, кросскультурный шок был впервые описан в работах К. Оберга в конце 50-х — начале 60-х гг. В описании явления широко использовалась медицинская терминология из разделов, связанных с психиатрией. Кросскультурный шок (другие названия явления — "кросскультурная усталость", "культурный стресс") рассматривался в целом как легкая форма психического расстройства. Позже исследователи отказались от этой точки зрения. И сегодня кросскультурный шок рассматривается как абсолютно нормальное явление, переживаемое при определенных обстоятельствах всеми людьми. "Кросскультурный шок во всех его многочисленных проявлениях — это совершенно нормальное явление и естественная часть процесса успешной адаптации к новым условиям", — пишет известный английский исследователь феномена Элизабет Маркс<sup>18</sup>.

Кросскультурный шок — это совершенно нормальное явление и естественная часть процесса успешной адаптации к новым условиям.

Кросскультурный шок в своем развитии проходит несколько фаз. Эти фазы часто изображают графически в форме синусоиды, получившей в зарубежной литературе по кросскультурному менеджменту название "кривая дубль вз" (W-curve). Хотя крутизна наклонов кривой, характеризующих глубину и

продолжительность фаз, варьирует от случая к случаю, феномен носит универсальный характер.

Нормальный цикл кросскультурного шока распадается на четыре фазы. Иногда исследователями выделяется и еще одна, стоящая несколько особняком, пятая фаза. Она связана с так называемым *реверсивным кросскультурным шоком*.

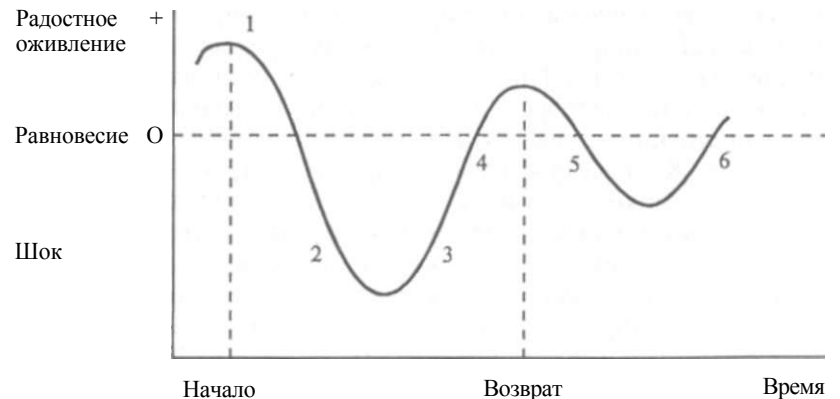
Реверсивный кросскультурный шок — это совокупность ощущений, которые переживает человек, долго живший за рубежом, когда он вновь возвращается в свою страну. Реверсивный культурный шок — явление вполне объективное. Его переживают практически все, кто отсутствовал в родной стране сравнительно длительный срок.

Реверсивный шок — это совокупность ощущений, которые переживает человек, долго живший за рубежом, при возвращении домой.

Я еще вернусь к рассмотрению особенностей реверсивного культурного шока позже. А пока охарактеризую более подробно четыре классические фазы кросскультурного шока.

*Фаза "Радостное оживление"*. Это фаза кросскультурного шока, которую люди переживают в течение первых недель, а иногда месяцев после приезда в незнакомую страну. Ее часто называют "медовым месяцем" кросскультурного шока.

### Графическое отображение фаз кросскультурного шока



<sup>18</sup> Marx E. Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business. Nicholas Brealey Publishing Limited, 1999. P. 5.

У большинства людей она длится 6—8 недель. Хотя от случая к случаю продолжительность может сильно варьировать. Общие ощущения можно выразить так: волнения, временной цейтнот, паника (что-то забуду, не успею, "куда я еду от..." и т.д.) завершены. Вы прибыли в новую страну. Путешествие было утомительным, но волнующим. Вы сразу неплохо устроились на новом месте. Все вокруг так необычно!

Вас ждет множество волнующих и в целом приятных мелких дел: зарегистрироваться; познакомиться; узнать, где магазин, прачечная, аптека и т.д.; где учиться (учить детей), где отдыхать и т.д. и т.п. ^Контакты с местным населением и коллегами по работе (учебе) пока ограничены и также носят приятный характер первого знакомства.

Сразу отметим, что опыт кросскультурного шока, который переживают туристы и бизнесмены, приехавшие за рубеж в краткосрочные командировки, обычно ограничивается только первой фазой!

Туристы и бизнесмены в командировках обычно переживают только одну фазу кросскультурного шока — фазу *"Радостного оживления"*.

Фаза *"Фрустрация и озлобление"*, или собственно шок. Средняя продолжительность этой фазы — два-три месяца. Хотя известны многочисленные случаи, когда сроки существенно сокращались или, что еще чаще, значительно удлинялись.

Короткий "медовый месяц" в другой стране быстро заканчивается. Вы обнаруживаете, что количество проблем и проблемок нарастает как снежный ком. Причем одни из них не могут быть решены по определению (например, ужасный климат!). Другие решаются невообразимо медленно или не так, как вы ожидали. На фирме вас раздражает организация работы, неясные (или, наоборот, до идиотизма детальные) должностные инструкции, традиции взаимоотношений, отношение к вам и т.д. К этому добавляются проблемы транспорта, школы для детей, банковского и медицинского обслуживания, товаров в магазинах (особенно продуктов питания, которые все некусовые, слишком сладкие, соленые, перченые и т.п.).

В вас растет ощущение, что вы для всех "чужак"! И вообще *вас бесит "их дурацкая привычка"* во время разговора все время размахивать руками! Или все время улыбаться! Или почти не улыбаться! (В зависимости от страны, куда вы попали.)

Приведем небольшой перечень типичных рабочих и бытовых "катализаторов" раздражения и фрустрации, которые проявляют себя на второй фазе кросскультурного шока: *иная система ценностей страны пребывания, иная управленческая философия, другие установки по отношению к работе и производительности, другие этические принципы, чужой язык, другие привычки в еде, другие традиции употребления спиртных напитков, ограничения в ассортименте товаров (нет любимых продуктов питания, невозможно купить любимые сигары и т.п.), иной протокол (соотношение формального и неформального на работе и в быту), другие спортивные пристрастия ("американский (!) футбол" (!), кикбоксинг и т.п.), другие правила и традиции вождения автомобиля, другая денежная система и банковские правила и т.д.*

Краткий перечень типичных бытовых и рабочих "катализаторов" фазы "Фрустрация и озлобление"	
Иная система ценностей	Другой язык
Иная рабочая философия	Другой юмор
Иное отношение к работе	Другие спортивные пристрастия
Иное отношение к коллегам, друзьям	Другие привычки в еде
Иные этические стандарты	Отсутствие привычных товаров
Иные нормы поведения	Другие традиции и правила вождения автомобиля
Иное отношение к формальностям	Другие банковские традиции
Иные привычки неформального общения	Другие деньги

Чувство подавленности, неудовлетворенности и раздражительности усиливается отсутствием необходимых и привычных социальных контактов в периоды свободного времяпрепровождения. Ваши новые знакомые хотя вежливо улыбаются в ответ на ваши жалобы, но в душе явно не разделяют ваших чувств. Все время приходится спрашивать очевидные для них

вещи, что развивает в вас комплекс неполноценности, грозящий перейти в агрессивность.

Единственное место, где вы чувствуете себя, что называется, "в своей тарелке", — это встречи с такими же, как вы, иностранцами. И то, уж что греха таить, полностью вас понимают только "свои" люди, так сказать, соплеменники! Только с ними вы можете действительно поговорить начистоту об этой стране! Об этих "хозяевах"! Об их привычках и традициях!

Ограничение круга общения соотечественниками во время пребывания за рубежом называется добровольной геттоизацией.

(Слишком частое общение такого плана может оказаться серьезной помехой для адаптации к новой культуре. С одной стороны, оно, конечно, помогает разрядиться, восстановить чувство самоуважения и собственного достоинства, но с другой — консервирует этноцентристские представления, неверные стереотипы социального восприятия и затрудняет понимание культуры страны пребывания.

В своей крайней форме оно может вылиться в то, что в рамках кросскультурного менеджмента называется добровольной геттоизацией, т.е. стремлением ограничить круг общения только людьми из "своей" национальной колонии.)

Вторая фаза кросскультурного шока — это своего рода критический период. Именно здесь происходит "момент истины": решается, состоите ли вы как кросскультурный, глобальный менеджер или нет.

*Добровольная геттоизация* замедляет адаптацию, консервирует этноцентристские представления, мешает преодолению кросскультурного шока.

Быстрое преодоление второй фазы означает, что вы имеете высокую кросскультурную адаптивность. Это встречается не часто. Обычно фаза растягивается на несколько мучительных месяцев. Причем адаптация при прочих равных тем труднее, чем больше отличия вашей национальной культуры от культуры страны пребывания.

Известны, впрочем, примеры, когда оказавшиеся за рубежом люди были не в силах преодолеть фазу "Фрустрации и

озлобления" и покидали страну, навечно сохранив в отношении ее культуры стереотипную предвзятость и этноцентристское отторжение.

*Фаза "Выздоровление"*. Третья фаза обычно продолжается один-два месяца. Она начинается, когда приезжий вдруг обнаруживает, что начинает понимать отдельные элементы новой культурной среды, которые ранее от него ускользали. Наиболее типичный признак наступления фазы "Выздоровление" — возвращение чувства юмора и в первую очередь способности подтрунивать над собственными кросскультурными ошибками. Вслед за этим резко ускоряется процесс изучения и освоения местных манер поведения и неформальных традиций общения.

Наиболее типичный признак наступления фазы "Выздоровление" — возвращение чувства юмора и способности подтрунивать над собственными кросскультурными ошибками.

Другим важнейшим признаком фазы "Выздоровление" являются новые знакомства, которые завязываются с представителями местного населения. Преодоление искусственной культурной обособленности, начавшийся процесс социализации в новой среде (формирования круга знакомых и друзей) улучшают настроение, придают уверенности в собственных силах, резко расширяют возможности для получения информации о местной жизни.

У находящихся в данной фазе постепенно зреет приятное ощущение некой приобщенности к местным традициям и жизни. Своими новыми знаниями они с удовольствием делятся с теми, кто приехал в страну позже и находится в первых фазах кросскультурного шока. Чувство неуверенности, присущее фазе фрустрации, часто сменяется известной самоуверенностью. Последняя усиливается за счет не до конца преодоленного подсознательного ощущения национального превосходства, сохранившихся элементов этноцентризма в восприятии окружающей действительности.

*Фаза "Приспособление"*. Продолжительность фазы не ограничена. Обычно она заканчивается с возвращением в свою страну. Отличительной чертой фазы является растущая способность не только улавливать особенности страны пребывания,

корректировка поведения в соответствии с местными обычаями и традициями. Хотя непонимание отдельных аспектов местной культуры или их не совсем правильное восприятие обычно продолжают еще долго.

Важнейшим признаком фазы является коррекция традиционной (национальной) системы ценностей. Именно в этот период открытые в новой культуре ценности и традиции начинают впервые противопоставляться ценностям страны происхождения что называется "со знаком плюс", а национальная система ценностей и традиций, напротив, подвергается критическому переосмыслению.

Важнейшим признаком начала фазы "Приспособление" выступает критическая переоценка некоторых традиций и элементов системы ценностей своей страны и культуры.

Вместе с тем, во-первых, подобная переоценка обычно носит временный и довольно выборочный характер. Многие переоцененные ценности национальной культуры позже подлежат, так сказать, обратной переоценке.

Во-вторых, в качестве новых эталонных ценностей, противопоставляемых традиционным, нередко выступают идеализированные позитивные стереотипы, существовавшие задолго до приезда в страну.

Так, например, англичане, оказавшись вне своей страны, на этой фазе часто начинают критически оценивать зарегулированность, негибкость своей родины (имеются в виду и законы, и традиции). Японцы в американских университетах восхищаются более открытыми и свободными манерами поведения. Американцам и европейцам, оказавшимся в Латинской Америке или на Востоке, в период фазы "Приспособление" начинает нравиться более спокойный ритм жизни.

Российские студенты в Англии и США на этой фазе начинают говорить о демократичности в общении и одежде как о преимуществах по сравнению с их страной.

Российские граждане, работающие в международных организациях или эмигрировавшие в Западную Европу и Северную Америку, отмечают, как хорошо жить в странах с более низким уровнем преступности и загрязненности окружающей среды, рассуждают о необходимости честной жизни и борьбы с коррупцией и произволом.

Именно в ходе фазы "Приспособление" иностранцы в России (американцы, европейцы) начинают констатировать свою "очарованность особенностями русской души". Говорят, что им нравится жить и работать в стране, где ничто не устоялось и где поэтому открываются большие возможности, чем на родине.

Представители стран Востока в этот период с удовольствием перечисляют схожие традиции их национальной культуры с российской. Рассуждают об основополагающих ценностях, сохранившихся в их странах и России и размытых западной цивилизацией.

Вместе с тем очевидно, что процесс переоценки традиционных ценностей и их замены на новые тем глубже, чем более продолжителен срок пребывания в новой стране. При эмиграции логическим завершением четвертой фазы кросскультурного шока становится полная (или чаще почти полная) ассимиляция.

Фаза *"Реверсивный культурный шок"*. В начале этого параграфа я уже говорил о реверсивном шоке как о своего рода пятой фазе кросскультурного шока и дал его определение. Также отмечалось, что пятая фаза кросскультурного шока до известной степени стоит особняком от первых четырех, иногда называемых классическими.

Последнее закономерно, поскольку, возвращаясь домой и сталкиваясь с реверсивным шоком, человек как бы второй раз переживает все основные классические фазы культурного шока. Только движение осуществляется в обратном направлении.

Если ранее (при кросскультурном шоке) эмоциональные и психологические взлеты и падения сопровождали процесс переоценки национальных ценностей и традиций, то теперь, наоборот, национальные ценности и традиции возвращаются, а переоценке подлежат ценности и правила зарубежной культуры.

Отметим, что обычно реверсивный шок протекает существенно мягче кросскультурного шока, пережитого за рубежом. Как говорят, в родном доме и стены помогают. Тем не менее в течение нескольких первых месяцев после возвращения на родину человек часто ощущает подавленность, растерянность, чувствуя себя иностранцем в собственной стране.

В течение первых двух-трех недель после возвращения (как в период первой фазы кросскультурного шока) преобладают радостные эмоции: после разлуки вы встречаетесь с родственниками, друзьями. Вам есть что рассказать близким людям. А они, испытывая неподдельный интерес к вашим рассказам, помогают преодолевать чувство эмоциональной изоляции.

Кроме того, эти же люди сообщают массу новостей, поставляя столь необходимую неформальную информацию о происшедших переоценках старых ценностей, новых правилах и неписаных традициях.

Однако, впитывая новое, вы неожиданно начинаете чувствовать легкое подсознательное раздражение от количества перемен. Часто ваше восприятие новостей расходится с тем, которого от вас ожидают близкие. И наоборот. Вы вынуждены скрывать реальные чувства от тех, кого всегда считали друзьями и единомышленниками!

После адаптации к культуре другой страны (осознания ее особенностей и частичного принятия ее системы ценностей) возвращение к условиям жизни на родине идет с трудом. Ситуация осложняется множеством изменений, которые произошли за время вашего отсутствия. Вы все более чувствуете, что вернулись не в ту страну, которую покидали несколько лет назад. На ум приходят слова известного философа древности: "В одну и ту же реку нельзя войти дважды". Но, объясняя происходящее, они не утешают.

Дальше — больше. Вы подавляете в себе крамольную мысль: "Это не та страна, куда я так мечтал вернуться! А раз так, то надо ли было вообще возвращаться?"

И в довершение ко всему ваше социальное положение и признание, с таким трудом заработанные "в эти непростые годы за рубежом", как выясняется, на родине вновь надо подтверждать и отстаивать. И часто перед кем? Перед теми "мальчишками", которых вы до отъезда за рубеж учили уму-разуму! А теперь они стали вашими боссами, и вы должны их слушать и слушаться!

Приведем перечень факторов, стимулирующих возникновение реверсивного шока.

Макрофакторы	Микрофакторы
Изменения в системе ценностей общества	Изменение статуса в организации
Перемены в знакомой символике	Изменения в ежедневном быту
Изменение масштаба цен	Недопонимание в отношениях с друзьями
Изменение принципов мотивации	Чувство бесполезности заграничного опыта

В заключение отметим, что иногда реверсивный шок, оказываясь существенно глубже, чем этого ожидает вернувшийся на Родину человек, может сослужить весьма плохую службу.

Речь идет о широко распространенном в последние десятилетия явлении возвращения людей после эмиграции "на историческую родину". К объективным причинам, обуславливающим реверсивный шок (а в ряде случаев и полноценный кросскультурный шок), добавляются субъективное нежелание (неспособность) вернувшегося эмигранта признать себя иностранцем, неготовность начинать изучение, казалось бы, хорошо знакомой культуры почти с нуля.

В результате долгожданная "встреча с землей отцов и дедов", представлявшаяся на расстоянии в самых розовых тонах, на практике, к сожалению, может обернуться серией глубоких разочарований.

Помимо этого адаптация приезжего часто затрудняется различной оценкой происходящего с его стороны и со стороны встречающих его соотечественников. Причем часто каждая из сторон (несмотря на единые национально-этнические и культурные корни) подходит к другой с предвзято-этноцентристских позиций.

С известной степенью упрощения можно сказать, что существо конфликта обычно сводится к двум неурегулированным аспектам:

— чей опыт ценнее в условиях данной деловой и культурной среды;

— кто кого должен слушаться.

Урегулирование конфликта, однако, затрудняется нарушением эффективных кросскультурных коммуникаций. А сам конфликт начинает напоминать выяснение отношений между персонажами книги И. Ильфа и Е. Петрова "Золотой теленок". Речь идет об известном споре Паниковского и Балаганова, вся аргументация которого сводилась к повторению одной фразы: "А ты кто такой?!" (Добавлю от себя: с широким использованием приемов передачи эмоциональной информации паравербальными и невербальными способами.)

Недооценка чужого опыта и способностей, постоянные проявления "синдрома старшего брата", порождающие подобные конфликты, препятствуют формированию команды единомышленников, делают совместную работу малоэффективной, обрекают сотрудничество на провал. Казалось бы, сказанное — банально. Однако многочисленные трудовые и

управленческие конфликты между российскими менеджерами и менеджерами-экспатриантами, которые происходят в российских филиалах и дочерних компаниях зарубежных фирм в последние годы, свидетельствуют, что это не так.

*Это любопытно!*

### Экзамен для возвращенца

В представительство одной из крупных американских высокотехнологичных компаний назначили генерального директора — эмигранта, уехавшего из Советского Союза 15 лет назад. Новый руководитель своим поведением всячески старался подчеркнуть разницу между ним — просвещенным западным человеком и подчиненными — отсталыми восточноевропейцами. Сотрудникам это не понравилось, они начали саботировать его распоряжения. Через два месяца топ-менеджера сняли с должности.

Экономический подъем в России и кризис в западных странах заставили многих российских эмигрантов подумать о возвращении на родину. По словам хэдхантеров<sup>19</sup>, реэмиграция началась около двух лет назад, когда Россия оправилась после кризиса 1998 г., и усилилась с конца прошлого года (т.е. с конца 2001 г. — *СМ.*). Сегодня, по оценкам экспертов, в месяц приезжает от 30 до 50 человек. Но, как ни странно, здесь им не очень рады. Директор по инвестициям компании "Delta Capital" Кирилл Дмитриев, один из основателей сайта для возвращенцев [www.russiansgohome.ru](http://www.russiansgohome.ru), рассказал, что сейчас многие люди приезжают сюда и не находят работу. *Получить работу в России им мешает эмигрантский опыт* (курсив мой. — *СМ.*).

Некоторые работодатели даже отказываются рассматривать резюме "русских американцев", причина — конфликты, которые возникают между ними и остальными сотрудниками.

Больше всего раздражения и насмешек вызывают американские привычки наших бывших соотечественников. Например, изрядное количество английских словечек в речи, которые произносятся с утрированным американским прононсом. Кажется нелепыми переделанные на американский манер русские имена. Действует на нервы высокомерие по отношению ко всему советскому, даже страсть к гамбургерам и картофелю фри вызывает насмешки. Все это выглядит достаточно фальшиво, поэтому

обычные россияне часто не воспринимают "американцев" всерьез, что проецируется и на профессиональные отношения.

«Я видела возвращенцев, которые даже не покупают русских газет, а читают лишь "Moscow Times", говорят: "У вас здесь, в России" — и с российскими коллегами разговаривают только по-английски», — рассказывает директор по персоналу инвестиционной компании "Тройка Диалог" Вера Елисеєва.

Психологию реэмигрантов понять легко. Человек уехал за границу, массу времени и сил потратил на то, чтобы пробиться в чужой и достаточно агрессивной среде. Масса сил ушла на адаптацию, на то, чтобы быть похожим на своего в чужой среде. Возвращаясь в Россию, человек справедливо ощущает гордость за свои заграничные заслуги. Но, кроме него самого, оценить это здесь никто не может...

Но главная проблема все же в другом. Многие работодатели и хэдхантеры отмечают, что наши бывшие искренне считают себя эмиссарами западной культуры в России, полагают, что их эмигрантский опыт дает им преимущества перед другими россиянами...

Впрочем, далеко не все эмигранты ведут себя подобным образом. Многие из бывших россиян довольно быстро осознают, какие привычки могут работать против них, и избавляются от них.

Илья Лоевский возглавляет группу компаний "Baan Eurasia — Alfa Integrator". Прожив шесть лет в Израиле и столько же в США, год назад он вернулся в Россию. Он считает, что важно разделить вернувшихся людей на две группы — тех, кто приехал поработать на время, и тех, кто действительно собирается тут жить. От планов возвращенца зависит его поведение. "С ощущением собственного превосходства далеко не уедешь, — говорит Лоевский. — Нужно понять, что работа здесь требует понимания местных условий и усилий по адаптации".

Директор по инвестициям компании "Delta Capital" Кирилл Дмитриев уехал в США 17-летним подростком, прожил там девять лет, получил образование и вернулся в Россию в 2000 г. Ему пришлось отучаться от некоторых американских бизнес-привычек и приобретать российские. "Например, когда я только приехал, я первый год вообще не понимал, как тут делается бизнес, вел себя очень по-американски и выглядел в глазах коллег странно, — рассказывает Дмитриев. — Скажем, я приходил к людям и сразу говорил, что вот сделка, вот условия. А по-русски нужно сказать, мол, давайте поговорим, обсудим, действовать не спеша..."

Впрочем, молодые возвращенцы адаптируются достаточно легко. Они не знают, что такое ненависть к совку, и не стыдятся быть россиянами.

<sup>19</sup> Хэдхантер (в пер. с англ. — охотник за головами) — сотрудник фирмы по трудоустройству (рекрутер), занимающийся по заданию клиентов переманиванием хорошо проявивших себя, сильных менеджеров из других компаний.



**Преодоление кросскультурного шока.** Знание сущности кросскультурного шока, понимание его объективных причин, обусловленности отдельных фаз сами по себе обычно существенно облегчают восприятие этого явления и смягчают его течение. Поэтому ознакомление с литературой по кросскультурному менеджменту, а также с книгами и справочниками по истории, религии, обычаям страны пребывания помогает ускорить переход к фазе "Приспособление".

Важнейшим фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросскультурной фрустрации, является знание иностранного языка. *Во-первых*, владение языком страны пребывания помогает избежать кросскультурных ошибок и недопонимания, возникающих при работе через переводчика. *Во-вторых*, знание языка (даже минимальное) создает о вас благоприятное впечатление как о человеке, который не жалеет времени и сил на адаптацию к местным условиям. Оно существенно ускоряет и облегчает процесс налаживания бытовых знакомств и профессиональных контактов.

Сравнительно безболезненная адаптация часто происходит при наличии в стране пребывания хороших знакомых и друзей как среди ваших коллег-соотечественников, так и среди местных жителей. Адаптация может быть облегчена вашим предшественником на зарубежной должности, если он сможет задержаться на короткий период, чтобы поделиться приобретенным опытом. Ту же роль может выполнить и местный житель, работающий в той же организации и способный ответить на вопросы, дать совет относительно приемлемого в данной культуре поведения.

Серьезное содействие в нейтрализации негативных сторон кросскультурного шока и преодолении его последствий могут оказать специальные программы и тренинги, направленные на развитие кросскультурной восприимчивости и адаптивности.

Причем характерно, что по мере развития исследований в области кросскультурного менеджмента и накопления социологической информации подход к содержательной части таких программ и тренингов во всем мире претерпевал серьезные изменения. В 60—70-е гг. их содержание, как правило, ограничивалось преподаванием иностранного языка страны пребывания, краткой информацией о международном положении и передаче смысловой функциональной информации, связанной с работой. К этому добавлялись краткие

лекции по истории, экономике, политической системе и религии страны пребывания. В нашей стране такого рода подготовка также обычно предусматривалась для работников загранучреждений, выезжающих за рубеж.

Однако с конца 70-х гг. ведущие, глобальные компании мира, выступавшие как основной заказчик кросскультурного обучения, пришли к выводу, что традиционных программ недостаточно. Теперь помимо лингвистических навыков и фактологических знаний акцент делается на формировании навыков межличностных коммуникаций и развитии кросскультурной восприимчивости как путей нейтрализации стрессовых проявлений. Другими важнейшими задачами называют: позитивное сравнение различных культур, преодоление этноцентризма как важнейшего препятствия для эффективной работы в условиях кросскультурной среды.

Особое внимание уделяется упражнениям, тестам и тренингам, позволяющим познакомиться с существующими в различных культурах системами ценностей, традиций, взглядов и правил поведения.

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Правильно ли будет сказать, что кросскультурный шок сродни психическому расстройству и что люди в этот период нуждаются в помощи психиатра?
2. Есть ли, по вашему мнению, люди, не подверженные действию кросскультурного шока?
3. Что такое "кривая дубль вэ"?
4. Сколько фаз кросскультурного шока обычно выделяют исследователи?
5. Охарактеризуйте фазу "Радостное оживление". Почему ее часто называют "медовым месяцем" кросскультурного шока?
6. Какова обычная продолжительность фазы "Радостное оживление"?
7. В каких случаях цикл кросскультурного шока может ограничиться только фазой "Радостное оживление"?
8. Охарактеризуйте фазу "Фрустрация и озлобление". Какова ее обычная продолжительность и от чего она зависит?
9. Перечислите типичные катализаторы, ускоряющие наступление фазы "Фрустрация и озлобление".
10. 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.

11. Почему чрезмерное ограничение круга общения соотечественниками может оказаться серьезной помехой для адаптации к иной культуре?
12. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока "Выздоровление".
13. Каковы важнейшие признаки, свидетельствующие о наступлении (приближении) фазы "Выздоровление"?
14. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока "Приспособление".
15. Каков важнейший признак, свидетельствующий о приближении (наступлении) фазы "Приспособление"?
16. Приведите примеры переоценки ценностей в фазе "Приспособление".
17. Что такое "Реверсивный шок"? В чем специфика этой фазы?
18. Перечислите несколько типичных факторов, стимулирующих возникновение реверсивного культурного шока.
19. В чем суть кросскультурного конфликта между "возвращенцами" и соотечественниками, которые никогда не покидали своей страны надолго?
20. Что зачастую мешает "возвращенцам" получать хорошую работу в России? Если можете, приведите примеры.
21. Сталкивались ли вы по работе (учебе) с "возвращенцами", которые недавно вернулись назад? Какие трудности в налаживании эффективных коммуникаций с ними вы испытывали? Что надо сделать, чтобы преодолеть отмеченные вами трудности кросскультурного общения?
22. Какие превентивные меры можно принять, чтобы смягчить действие кросскультурного шока? Достаточно ли для преодоления кросскультурного шока "немножко подучить язык" и "немножко почитать об истории и экономике страны"? Прокомментируйте ваш ответ.

## Глава 6

### ПРОВЕРЬ СЕБЯ

#### Тест на кросскультурную адаптивность и восприимчивость

**Перед тем как приступить к тесту, внимательно прочтите написанное в пунктах 1 - 7**

1. Выполняя тест, вы должны предложить выход для каждой из приведенных ниже проблемных ситуаций. Затем, используя таблицу-ключ, подсчитать полученные результаты.
2. После этого ознакомьтесь с комментариями и на их основе проанализируйте *степень* готовности справляться с неожиданными положениями в кросскультурной среде.
3. Выбрать можно *только один ответ* на каждый вопрос.
4. *Старайтесь отвечать на каждый вопрос предельно откровенно.* При этом пытайтесь указать, как, по вашему мнению, вы реально поступили бы в подобных ситуациях, а не "как надо поступать". Если вы слукавите, то весь полезный результат выполнения данного упражнения пропадет. Помните, что никто вас не проверяет. Вы тестируете сами себя!
5. *Вопросы с пометкой (Ж) предназначены только для женщин* (мужчины на них не отвечают). *Вопросы с пометкой (М) предназначены только для мужчин* (женщины на них не отвечают).
6. Помните, что, во-первых, результат любого единичного теста приблизителен и условен и, во-вторых, любой результат: "отлично", "хорошо" или "удовлетворительно" — это попытка определения вашей адаптивности и чувствительности к кросскультурному общению на настоящий момент. А это не хорошо и не плохо! Как, скажем, не хорошо и не плохо находиться на началь-

ном этапе изучения того или иного языка. Ведь обучение продолжается...

7. Таблицу для подсчета очков и комментарии к проблемным ситуациям вы найдете в конце книги в Приложении 1.

## Готовность работать в условиях другой культуры

### 1. Опоздавшие гости

Вы работаете в одной из стран средиземноморского побережья и приглашаете на ужин своего коллегу из числа местных жителей с семьей. Ужин готов к семи часам, однако ваши гости приезжают только к девяти. Все блюда подгорели и выглядят уже неаппетитно. Вы решаете, что предпринять.

- А.** Вы ничего не говорите и угощаете гостей, удалив предварительно подгоревшие куски и дополнительно украсив блюда.
- Б.** Вы раздражены и объясняете своим гостям, почему блюда подгорели: вы ведь ожидали их к семи вечера, а не к девяти.
- В.** Вы угощаете гостей легкими закусками и напитками. Вы говорите, что вы "сожгли" мясо и что вам очень жаль, и предлагаете всем пойти поужинать в вашем любимом ресторане.

### 2. Фотосъемка

Вы хотите сфотографировать незнакомого ребенка, достаете фотоаппарат, однако в тот момент, когда вы готовы нажать кнопку, какой-то старик с криками набрасывается на вас.

- А.** После некоторого колебания вы решаете не фотографировать этого ребенка и оглядываетесь в поисках другого объекта для съемки.
- Б.** Вы осознаете, что старик не хочет, чтобы вы сделали этот снимок. Вы не понимаете причину, однако приносите извинения и убираете фотоаппарат.
- В.** Вы ловите момент, когда старик на вас не смотрит, и делаете этот снимок.

### 3. Свидание (М)

Вы проводите вечер с девушкой из соседней деревни. Все идет прекрасно, и вы думаете, что нравитесь ей. Однако,

когда вы на прощание пытаетесь ее поцеловать, она отталкивает вас и бежит домой, громко захлопнув за собой дверь.

- А.** Вы предполагаете, что она холодна и настроена против россиян (или против европейцев).
- Б.** Вы осознаете, что поцелуй на первом свидании, должно быть, противоречит местному обычаю, но вы планируете позвонить ей на следующий день, извиниться и попросить о следующем свидании.
- В.** Вы предполагаете, что допустили промах и вечер попросту не доставил ей такого удовольствия, как вам.

### 4. Незамужняя женщина-руководитель (Ж)

Вы находитесь в командировке в африканской стране, где являетесь одним из руководителей проекта. Будучи руководителем, вы регулярно даете поручения своим подчиненным. Все идет нормально, пока один из них не узнает, что вы не замужем. С этих пор ваши поручения перестают выполняться или выполняются с большой неохотой.

- А.** Для вас это пустяки. Просто вы станете более строго контролировать их исполнение и будете подробно и жестко объяснять суть поручения.
- Б.** Вы раздражены подобным предубеждением к женщине, но стараетесь обеспечить подтверждение ваших распоряжений руководителем-мужчиной.
- В.** Вы стараетесь узнать у ваших подчиненных, почему поручения не исполняются. Возможно, это происходит потому, что вы делаете что-либо не так?
- Г.** Вы предполагаете, что незамужнее положение может являться тому причиной. Вы начинаете носить обручальное кольцо и ставите на рабочий стол фотографию друга так, чтобы подчиненные могли ее видеть.

### 5. Мужское объятие (М)

Вы сообщаете своему другу, у которого гостите в другой стране, что получили повышение по службе. Он тепло вас поздравляет, обнимает, целует.

- А.** Вы благодарите его за поздравление и отвечаете ему тем же. Вы приглашаете его в бар, чтобы угостить чашечкой кофе.

- Б. Вы поражены, но позволяете ему обнять и поцеловать себя. Однако вы слегка смущены и ваше поведение это выдает.
- В. Вы в смущении отталкиваете его и предполагаете, что он гомосексуалист.

## 6. Коллеги-мужчины (Ж)

Вы работаете в одной из латиноамериканских стран. Вы молодая незамужняя женщина. Становится очевидным, что вам трудно поддерживать чисто дружеские отношения с коллегами-мужчинами. Однажды вы едете с коллегой в его машине. После нескольких предварительных замечаний, которые вы проигнорировали, он останавливает машину и пытается вас поцеловать.

- А. Вы сыты им по горло и даете ему пощечину.
- Б. Вы отталкиваете его и требуете, чтобы он немедленно прекратил так себя вести. Затем стараетесь выяснить, почему даже этот приятный коллега неверно истолковывает ваши намерения.
- В. Вы немедленно покидаете машину, возвращаетесь в офис на автобусе и жалуетесь вашему руководителю на поведение коллеги.
- Г. Вы чмокаете коллегу в щеку и говорите ему, что это максимум, на что тот может рассчитывать.

## 7. Приглашение на танец

На вечеринке в доме, у хозяина которого гостите, вы наблюдаете за исполнением местных танцев. Внезапно хозяин дома берет вас за руку и просит присоединиться к танцующим.

- А. Вы неохотно встаете, напряженно исполняете несколько движений, чтобы ему угодить, и вскоре возвращаетесь на свое место.
- Б. Вы отрицательно качаете головой, потому что не хотите из себя делать посмешище.
- В. Вы рады, что вас попросили принять участие в танцах, и, хотя у вас не очень хорошо получается, вы стараетесь выполнить все движения и не покидаете круг и в следующем танце.

## 8. Разговор с незнакомцем

Находясь за границей, вы садитесь в автобус, занимаете свое место, и сосед (одного с вами пола) улыбается вам.

- А. Вы улыбаетесь, киваете и здороваетесь с ним (с ней). Вы стараетесь завязать разговор на его (ее) родном языке, хотя и осознаете, что ваш словарный запас чрезвычайно ограничен.
- Б. Вы улыбаетесь ему (ей) в ответ и молча киваете, надеясь, что попутчик (попутчица) не захочет завязать с вами беседу.
- В. Вы отводите взгляд, притворяясь, что вы ничего не заметили, потому что не хотите вступать с ним (с ней) в беседу.

## 9. Нищие

Вы находитесь в одном из городов Азии. У входа в ресторан, в котором собираетесь пообедать, сидит бедно одетая старуха. Она протягивает руку, прося подаяния.

- А. Вы кладете монету в ее руку, глядите на нее и желаете ей всего доброго.
- Б. Вы не обращаете внимания на ее просьбу и входите в ресторан. Если вы хоть раз дадите здесь деньги нищему, они будут постоянно досажать.
- В. Вы кладете монетку в ее руку и быстро входите в ресторан, не взглянув на нее.

## 10. Туалет под открытым небом

Вы спрашиваете бармена, где находится туалет. Он указывает на выход. Выйдя из бара, вы не обнаруживаете туалета. Перед вами лишь стена здания. Несколько мужчин и на некотором расстоянии от них несколько женщин с раскинутыми юбками используют эту стену как туалет. (Если вы женщина, допустите, что на вас надета юбка.)

- А. Вы испытываете неловкость и решаете вернуться в гостиницу (она все равно находится недалеко).
- Б. Вы решаете потерпеть, так как испытали бы неловкость, справляя нужду на глазах у всех. Вы возвращаетесь в бар.
- В. Вы решаете, что это местный обычай, и присоединяетесь к группе у стены.

### 11. Тяжелая ноша (М)

В тропической стране вы идете в соседнюю деревню и встречаете пару крестьян. Женщина тяжело нагружена корзинами, привязанными к ее спине. Мужчина идет налегке впереди нее. Пот струится с лица женщины. Когда она пытается вытереть пот, несколько дынь падает из ее корзин. Мужчина не останавливается.

- А.** Вы наклоняетесь, собираете дыни и помогаете уложить их в корзины. Мужчина сердито пожимает вас глазами и делает знаки, чтобы вы ушли. Вы повинуетесь.
- Б.** Вас раздражает поведение мужчины, вы просите его остановиться и помочь жене: она ведь не вьючное животное! Тем временем вы собираете дыни.
- В.** Хотя вам и жаль женщину, вы предполагаете, что это местный обычай. Вы здороваетесь и проходите мимо, решив, что не следует вмешиваться.

### 12. Гостя в доме у латиноамериканцев (Ж)

Вы молодая незамужняя женщина. Вы живете в латиноамериканской стране в доме друзей ваших друзей. Ваши хозяева — пожилая пара примерно возраста ваших родителей. Вы платите им немного за стол и ночлег. Вскоре вам становится ясно, что хозяйка дома не хочет, чтобы вы выходили одна вечером на улицу. По ее мнению, вы должны возвращаться домой в одиннадцать часов вечера, как ее дочери.

- А.** Вы считаете, что это ваше, и только ваше, дело. Вы сами можете о себе позаботиться и не считаете нужным оправдывать свое поведение перед кем-либо.
- Б.** Так как вам кажется, что это для нее важно, то вы уступаете. Вы стараетесь вернуться домой к одиннадцати часам вечера и вообще не выходите одна по вечерам.
- В.** Вы спрашиваете ее, почему она хочет, чтобы вас вечером кто-либо сопровождал, и почему, по ее мнению, вы должны возвращаться рано. Вы обещаете принять ее пожелания к сведению.

### 13. Проституция (М)

Вы идете по грязному кварталу одного из больших азиатских городов. Стоило на минуту остановиться, чтобы огля-

деться, как к вам приблизилась группа мужчин. Один из них хлопает вас по плечу и предлагает женщину, соблазнительно описывая ее: "Хотите мою сестру, сэр? Красивая, чистая, всего шестнадцать и очень страстная!" Предположим, вы не хотите принимать их предложение. Как вы поступите?

- А.** Вы решаете, что нужно продолжать **ИДИ** быстрым шагом, не останавливаясь, и впредь избегать этот квартал.
- Б.** Вы стряхиваете руку с плеча и решительно отказываетесь.
- В.** Вы кладете руку на плечо мужчины, улыбаетесь и твердо отказываетесь, сопровождая свой отказ шуткой: "Нет, спасибо, приятель. Я слишком устал даже для твоей сестры. Хотя она, должно быть, очень красива, если похожа на тебя".

### 14. Помощница по хозяйству (Ж)

Вы находитесь в развивающейся стране со своим партнером. В отличие от вас у партнера есть домработница. Вы узнаете, что и ваши соотечественники и местные жители полагают, что вам необходимо нанять, по крайней мере, одну служанку для готовки и уборки.

- А.** Вы не хотите подражать колониальным манерам. Кроме того, вы бы испытывали неудобство, впусив незнакомую женщину в свой дом. Вы решаете не нанимать служанку.
- Б.** Вы нанимаете женщину-служанку (хотя и без нее вы бы великолепно обошлись), так как работа на иностранцев — важный источник дохода для местного населения.
- В.** Вы идете на компромисс и нанимаете женщину для выполнения работы только по утрам.

### 15. Чаевые водителю

Ваш деловой партнер посылает машину к гостинице, чтобы отвезти вас на фабрику. Дорога занимает три часа. Вечером водитель отвозит вас назад.

Всю дорогу вы оживленно разговаривали с водителем. Если вам хотелось сделать снимки, он безропотно останавливал машину. Его ежемесячное жалование составляет около 18 американских долларов в месяц. Этого вполне достаточно, чтобы прожить в его стране, где большинство людей довольствуется и меньшим. Вам кажется, что водитель ожидает чаевых. Как вы поступите?

- А.** Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию, но не даете ему чаевых. По его собственным словам, ему хорошо платят за работу и, возможно, он еще получит сверхурочные.
- Б.** Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему 4,5 долл. Он ожидает от вас чаевых потому, что вы иностранец, живете в дорогом отеле и он вас так хорошо обслуживал.
- В.** Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему 2 долл. Принимая во внимание его жалование, эта сумма кажется вам разумной для чаевых.

## 16. Резкий гость

Вы находитесь на вечеринке и разговариваете с иностранцем, который приехал в Россию два месяца назад. Вы спрашиваете его, что он думает о вашей стране. После некоторого колебания он спрашивает вас, может ли он быть с вами откровенным. "Конечно", — отвечаете вы.

Затем он обрушивает на вас лавину резких замечаний по поводу поведения и жизненных ценностей россиян, особенно нападая на нежелание работать, коррумпированность, пьянство.

- А.** Вас это раздражает, и вы говорите ему, что он дает выход своим чувствам, не проявляя терпимости.
- Б.** Вы выслушиваете его, задаете вопросы и стараетесь понять, почему у него сложилось такое негативное мнение. Вы спрашиваете его, как вели бы себя его соотечественники, окажись они в подобных ситуациях.
- В.** Вы вступаете в спор, говоря ему, что он не знает обычаев и ценностей вашей страны в достаточной степени. Вы объясняете, как ему следует понимать их, в надежде, что поможет ему адаптироваться.

## 17. Коррида

Вы уже прожили какое-то время в одной из стран Латинской Америки. У вас появилось много близких друзей. Однажды один из них, сияя от радости, приглашает вас на корриду. Достать билеты стоило ему многих хлопот, не говоря уж о потраченных на них немалых деньгах.

- А.** Вы тепло благодарите его и идете на корриду, хотя знаете, что зрелище вызовет у вас отвращение.
- Б.** Вы благодарите его за приглашение и хлопоты, но просите пригласить кого-либо другого, потому что посещение корриды противоречит вашим принципам. Вы объясняете ему, каким именно.
- В.** Вы благодарите его за приглашение и хлопоты, но отказываетесь пойти с ним. Вы объясняете ему, что считаете корриду издевательством над животными. Вы стараетесь изменить его представление в надежде, что он продаст билеты. (Ваш друг свободно может продать билеты на черном рынке втридорога.)

## Часть вторая

### Глава 7

## КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### История возникновения, предмет и методы исследования

Первая часть этой книги была посвящена особенностям кросскультурного общения, некоторым наиболее типичным ошибкам, совершаемым в кросскультурных коммуникациях, анализу явления кросскультурного шока.

Во второй части мы рассмотрим собственно кросскультурный менеджмент и его особенности. Нам предстоит дать краткую характеристику особенностей управления временем в различных культурах, рассмотреть разные подходы к природе и окружающей нас среде, специфику регулирования межличностных отношений и в заключение охарактеризовать основные кросскультурные модели управления организацией, оценить степень взаимодействия национальной деловой и корпоративной культуры.

Термин "кросскультурный менеджмент" — сравнительно новый для науки о менеджменте. Соответственно и раздел, ему посвященный, — новый, причем не только для российского, но и для зарубежного образования. Начнем с определения кросскультурного менеджмента и краткой информации об истории и основных вехах развития этой составляющей управленческой науки и искусства.

**Предмет кросскультурного менеджмента.** Под кросскультурным менеджментом имеется в виду менеджмент, осуществляемый на стыке культур. Обычно, так сказать, в узком смысле слова — на стыке национальных культур. Поэтому большинство литературы по кросскультурному менеджменту посвящено рассмотрению особенностей национального поведения в различных странах и регионах мира и их сравнению.

Кросскультурный менеджмент — это менеджмент на стыке культур.

В более широком смысле кросскультурный менеджмент — управление на стыке культур вообще. При такой трактовке предмет охватывает как макро-, так и микроуровень. Иными словами, начав с рассмотрения национальных и региональных особенностей менеджмента, он "спускается" к особенностям управления на уровне организации (изучение различных типов корпоративной культуры, влияние корпоративной культуры на принципы и структуру управления компанией и т.п.).

**Краткая история возникновения.** В зарубежной литературе по менеджменту термины "кросскультура" и "кросскультурный менеджмент" получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины 70-х гг.<sup>20</sup>

Отдельные материалы и статьи по проблематике кросскультурного менеджмента начинают появляться в зарубежной печати уже в 50—60-е гг. Однако поскольку его предмет еще не был четко определен, а дефинитивно-категорийный аппарат сформирован, проблематика публикаций определялась в этот период как относящаяся к организационной антропологии, а первые статьи и материалы появлялись в свет в социологических или антропологических журналах<sup>21</sup>. Кросскультурные исследования, таким образом, зарождались на стыке ряда наук, имеющих пограничные области интересов, — управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе, США только в конце 80-х — начале 90-х гг. Именно в этот период публикуются основополагающие исследования голландцев Герта Хофстеде и Фонса Тромпенаарса, американцев Эдварда и Майлдред Холл<sup>22</sup>,

<sup>20</sup> Другим, хотя и намного реже используемым в настоящее время термином является термин "сравнительный менеджмент".

<sup>21</sup> Из публикаций этого периода следует отметить вышедшую в 1960 г. в журнале "Практическая антропология" и получившую широкий резонанс статью К. Оберга по проблеме кросскультурного шока (см.: *Oberg K. Cultural shock: adjustment to new cultural environments*).

<sup>22</sup> См.: *Hofstede G. Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. L.: McGraw-Hill International, 1991; *Trompenaars F. and Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. L.: Nicolas Brealey Publishing, 1997.

ставшие впоследствии классикой кросскультурного менеджмента<sup>23</sup>. Курсы по кросскультурному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием. Ассоциация школ бизнеса США (AACSB), Американская академия менеджмента (American Management Academy), Американский совет по международным образовательным обменам (ACIEE), Ассоциация европейских школ бизнеса (EFMD), Европейская ассоциация международного образования (EAIE), Ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) и др. проводят конференции по кросскультурному менеджменту как основной составляющей в образовании менеджера-профессионала эпохи глобализации. Вопросам изучения и преподавания кросскультурного менеджмента в школах бизнеса посвящаются специализированные выпуски журналов и серии публикаций<sup>24</sup>.

А с середины 90-х гг. курсы по кросскультурному менеджменту начинают преподаваться в России. Пионерами в этой области выступают Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ), входящие в состав Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, а затем и другие ведущие школы бизнеса страны. Издаются первые книги и организуются методические семинары по данной тематике<sup>25</sup>.

Понятие "культура" применительно к кросскультурному менеджменту. Очевидно, что выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе или тем более

<sup>23</sup> К сожалению, ни одно из этих исследований по кросскультурному менеджменту до настоящего времени не переведено на русский язык.

<sup>24</sup> См., напр., специальное издание Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) — "EFMD Quarterly Review" (1993. № 2); серию публикаций по итогам международной конференции Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) в Израиле (Бизнес-образование. 1999).

<sup>25</sup> Из наиболее значимых изданий следует выделить уже упоминавшиеся книги П.Н. Шихирева и перевод книги Р. Льюиса "Деловые культуры в международном бизнесе". Из наиболее серьезных мероприятий следует отметить несколько масштабных методических семинаров для преподавателей российских вузов, организованных в рамках Президентской программы переподготовки кадров в 2000—2001 гг.

управление организациями, расположенными в различных частях мира, — это всегда *столкновение* различных национальных культур в целом и национальных деловых культур в частности. Именно поэтому в деловых отношениях между представителями различных стран столь часто возникают недопонимание и разногласия.

Существуют сотни определений культуры, каждое из которых верно и характеризует ту или иную сторону этого сложнейшего, многомерного и комплексного понятия<sup>26</sup>. Применительно к предмету рассмотрения, т.е. к роли культуры в кросскультурном менеджменте, я остановлюсь на следующем сравнительно простом определении: *культура — устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью*.

Роль культуры в менеджменте часто недооценивается. Характерным примером такого подхода является, по моему мнению, самая популярная и продаваемая в России книга по управлению "7 нот менеджмента". При всех бесспорных плюсах эта книга содержит всего один минус. Но какой! В ней ни слова не говорится о людях, о поведенческих аспектах менеджмента, о культуре как важнейшей составляющей управления организацией. Между тем реинжиниринг без изменения корпоративной культуры не может работать. Ведь даже если о важнейшей роли культуры в менеджменте забывают, роль-то сохраняется. Мы можем позволить себе забыть о законе всемирного тяготения и сконцентрироваться только на технике прыжков, но только до тех пор... пока нам не понадобится на практике прыгнуть высоко вверх!

<sup>26</sup> "В настоящее время насчитывается не менее 250 определений культуры, — пишет известный российский исследователь П.Н. Шихирев, — и каждое из них отражает один из аспектов этого поистине многогранного явления. Литература по проблемам культуры насчитывает десятки тысяч книг, и существуют даже библиографии библиографий..." (Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: Новости, 2000. С. 13).

Приведем здесь также одно из классических определений культуры: "Культура — это совокупность явных и неявных форм поведения, приобретаемых и передаваемых с помощью символов, которые образуют четко определенное состояние групп людей, в том числе воплощенное в артефактах; ядро культуры составляют традиционные (т.е. полученные и отобранные на основе исторического опыта) идеи и особенно связанные с ними ценности" (Kroeber A. and Kluckhohn F. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Peabody Museum Papers, Harvard University, 1952. P. 188).



Культура — устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятых в данной стране или группе стран и усвоенных личностью.

Наиболее известным и признанным во всем мире определением понятия "культура" применительно к кросскультурному менеджменту является определение Герта Хофстеде. "Гуру" кросскультурного менеджмента сформулировал его более чем лапидарно. Оно состоит всего из трех слов и звучит следующим образом: культура — это программное обеспечение ума ("software of the mind"). Другая интерпретация того же: культура — это коллективное программирование ума.

"Источники программирования ума каждого человека, — пишет Хофстеде, — создаются социальной средой, в которой он воспитывается и приобретает жизненный опыт. Это программирование начинается в семье, продолжается на улице, в школе, в компании сверстников, на работе и по месту жительства"<sup>27</sup>.

#### Определения Г. Хофстеде:

1. Культура — это программное обеспечение ума.
2. Культура — это коллективное программирование ума.

Одной из составляющих любой национальной культуры является *национальная деловая культура, или культура ведения бизнеса*. Национальная деловая культура включает в первую очередь нормы и традиции деловой этики, нормативы и правила делового этикета и протокола. Она всегда является своего рода "слепок", "отражением" норм, ценностей и правил, принятых в данной национальной культуре.

*Предмет кросскультурного менеджмента:* управление отношениями, возникающими на стыке национальных и организационных культур, изучение причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией и организационном проектировании поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре.

Управление отношениями, возникающими на стыке национальных и организационных культур, изучение причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией и организационном проектировании поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре, образуют *предмет кросскультурного менеджмента*.

**Методы исследования.** Все мы хотя бы раз в жизни занимались исследованиями незнакомой культуры, даже если не осознавали происходящего. Это случалось тогда, когда мы оказывались в незнакомой нам среде во время путешествий по миру, нашей стране или при переходе на работу в другую компанию.

Естественно, что наши исследования касались вещей сугубо практических и прагматичных и, как правило, не поднимались до уровня абстракции, связанного с изучением системы ценностей, универсальных этических принципов и т.п.

Действительно, представим себе, что мы возвращаемся из командировки или турпоездки. И наш самолет (в связи с мелкими неисправностями) оказывается вынужденным приземлиться в некой экзотической стране, скажем в Свазиленде. Мы спускаемся по трапу, вдыхая горячий воздух, и невольно начинаем готовить себя к исследовательской деятельности. Свазиленд — это где? Это демократия или диктатура? Здесь не стреляют? Где взять бутилированную воду? Какой здесь курс обмена доллара? Нормальная ли здесь гостиница? Как позвонить домой? Как здесь надо одеваться? Можно ли ходить поодиночке?

Первые исследования по кросскультурному менеджменту по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации. Производится их математическая обработка. При этом используются *два основных метода исследования:*

- сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением;

<sup>27</sup> Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. HarperCollins Publishers, 1994. P. 4.

анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

#### **Два основных метода исследования в кросскультурном менеджменте**

Сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением.

Анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в их национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-х гг. предпринимаются первые попытки классификации типов деловых и организационных культур, выделяются классификационные параметры или характеристики<sup>28</sup>.

С известной степенью условности эти параметры можно объединить в четыре большие группы.

#### **Четыре группы параметров деловой культуры**

1. Отношение к времени.
2. Отношение к природе.
3. Межличностные отношения.
4. Типы корпоративных культур.

Каждая из условных групп рассматривается в отдельности. Внимание сконцентрировано прежде всего на практических выводах, вытекающих из теории.

<sup>28</sup> Наибольшее признание получили на сегодняшний день 5 параметров культуры, описанных голландским ученым Г. Хофстеде (см.: *Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. HarperCollins Publishers, 1994*). Широко известны также параметры, сформулированные американским ученым Э. Холлом (см., напр.: *Hall E. Beyond Culture. N.Y.: Anchor Books/Doubleday, 1976*) и голландским ученым Ф. Тромпенаарсом (см., напр.: *Trompenaars F. and Hampden-Turner CH. Riding the Waves of Culture*). Всего на сегодняшний день в работах различных исследователей предлагается до 30 различных параметров.

#### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Что является предметом кросскультурного менеджмента?
2. Дайте краткое определение кросскультурного менеджмента.
3. Как и когда возник кросскультурный менеджмент? Когда кросскультурный менеджмент начал преподаваться в бизнес-школах США, Европы и России?
4. Дайте определение культуры применительно к исследованиям в области кросскультурного менеджмента.
5. Как определяет культуру голландский исследователь кросскультурного менеджмента Г. Хофстеде?
6. Какие методы исследования вы знаете?
7. Перечислите группы параметров культуры, которые исследует кросскультурный менеджмент.

## Глава 8

# ПАРАМЕТРЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К ВРЕМЕНИ И ПРИРОДЕ

И в древности и сегодня, в Европе и в Азии, в Америке и в Австралии, во всех языках мира всегда присутствовали такие универсальные понятия, как "пространство" и "время". Вместе с тем не только объяснение их происхождения и сущности значительно варьирует в различных философских школах, но и отношение к времени и окружающей нас природе различается от региона к региону, от страны к стране.

Время для людей на Востоке, например, течет медленнее, чем на Западе. В отношении к нему и планированию будущего всегда присутствуют нотки фатализма. Время здесь не ресурс для достижений, а вечная река, данность, которая была до нас, есть сейчас и будет после нас. "Когда Бог создал время, Он создал его достаточно", — говорят на Востоке.

Такое же отношение и к природе, окружающей действительности. Стержневая мысль многих известных трактатов древнего Востока звучит так: "Мы лишь часть этого вечного мира. И с этим миром надо жить в мире".

Восприятие пространства и времени на Западе во многом противоположно. Здесь ритм жизни и постоянный процесс изменений диктуют необходимость своего рода разметки, дробления и учета даже небольших временных интервалов. Технический гений человечества, направленный на воспроизводство изобилия и комфорта, постоянно преодолевает природные ограничители. Решение проблем в краткосрочном плане, однако, часто порождает труднопредсказуемые долгосрочные последствия, выражающиеся в разрушении озонового слоя Земли, потеплении атмосферы, стихийных катаклизмах и т.д.

Помимо сущностных различий в подходе, объяснении и отношении к пространству (окружающей среде, природе) и времени на Западе и Востоке мы ежедневно встречаемся с многочисленными более мелкими различиями, когда вступаем в отношения с людьми из разных, даже соседних стран. Вместе с тем очевидно, что с точки зрения кросскультурных коммуникаций эти мелочи часто оказываются весьма значимыми.

## ОТНОШЕНИЕ К ВРЕМЕНИ

Различные деловые культуры по-разному относятся к времени. Очевидно, однако, что успешное управление организацией затрудняется, если занятые в ней работники по-разному чувствуют и оценивают время. От того, насколько партнеры по бизнесу из разных стран одинаково относятся к времени, часто зависит успех сотрудничества. Деловые культуры подразделяются на *полихронные* и *монохронные*. Для представителей монохронных культур (Скандинавия, Англия, Германия, США и др.) важной психологической установкой в бизнесе является последовательность и концентрация на одном деле в каждый данный момент. К времени здесь относятся серьезно. Точность и пунктуальность рассматриваются как добродетель и обязательный атрибут серьезного бизнесмена. Одновременное занятие несколькими вопросами считается плохим тоном, неумением себя организовать.

Представители полихронных культур (азиатские, латиноамериканские, арабские страны, юг Европы, а также Испания и Португалия), напротив, считают нормальным заниматься одновременно несколькими делами. Случающиеся из-за этого систематические подвижки в расписании и т.п. здесь воспринимаются в целом спокойно. Очевидно, что при этом часть дел оказывается не законченной в срок. К полихронной культуре тяготеет и Россия.

Вот как выглядит типичное утро в кабинете многих российских начальников: хозяин кабинета сидит откинувшись в кресле и пытается говорить по телефону, прижав трубку к уху плечом. Рядом надрывается второй телефонный аппарат.

Одновременно хозяин кабинета просматривает толстую кипу бумаг, подписывая их. При этом он то и дело останавливается, теряя нить разговора, поскольку старается вникнуть в суть той или иной бумаги.

В это время три или четыре сотрудника стоят вокруг письменного стола хозяина кабинета и, подсовывая ему какие-то дополнительные бумаги, в редкие паузы между телефонными звонками стараются привлечь его внимание. "Иван Иванович! Я переделал приказ, как вы сказали... Посмотрите, пожалуйста". Или: "Иван Иванович! Вы разрешили подойти к вам по вопросу приобретения того-то и того-то. Завизируйте, пожалуйста. Иначе бухгалтерия не принимает!" И т.д. и т.п.

Ярким представителем полихронной культуры был Гай Юлий Цезарь, который, согласно преданиям, мог одновременно делать несколько важных дел. Придворные летописцы того времени, однако, благоразумно умолчали о результатах и качестве.

### Пример № 1

#### "Маньяна" — значит "щас"

Русский инженер, недавно приехавший работать на Кубу, рассказал своему старшему товарищу, что обнаружил небрежную покраску изделий, произведенных на кубинском предприятии в этот день. Открытие имело место за два часа до окончания рабочего времени. «Я указал на недостатки кубинскому мастеру и спросил, когда он их исправит. Он сказал мне: "Маньяна!", т.е. завтра».

Его товарищ, отработавший на Кубе около двух лет, поправляет молодого инженера: «Это только в словаре "маньяна" значит "завтра". В жизни "маньяна" — это что-то вроде нашего "сейчас" или, точнее, "щас", т.е. когда-нибудь, когда рак на горе свистнет. Если ты хочешь, чтобы детали были перекрашены завтра, завтра надо настойчиво попросить это сделать, причем не откладывая. Но учти, что такая настойчивость может испортить отношения...»

Представители монохронных культур (помимо стремления делать не более одного дела в единицу времени) обычно отличаются крайней пунктуальностью. Их лозунг: "Время — деньги". Опоздание на деловой завтрак, встречу и т.п. обычно рассматривается как нарушение делового протокола. На переговорах наблюдается стремление сразу сосредоточиться на главном.

Полихронные культуры (обычно полихронность дополняет высокую *контекстуальность* культуры<sup>29</sup>) относятся к времени

<sup>29</sup> См. раздел "Действие и статус в контексте деловой культуры" в главе 14.

более свободно. Опоздание на 10—20 минут на встречу часто является частью протокола и иногда даже может рассматриваться как констатация значимости положения опоздавшего, наличия у него серьезного бизнеса.

Часто допускается приглашение на деловой завтрак или обед третьих лиц или партнеров по другим сделкам. Причем это может быть сделано без предварительного предупреждения. В этом случае беседа может "скакать" с бизнеса на бизнес. Подобное ведение дел считается нормальным и не рассматривается как нарушение протокола.

### Пример № 2

#### "Вовремя значит на полтора часа позже"

В середине 90-х гг. российская делегация профсоюза работников торговли посетила Индию. В честь прибытия делегации индийская сторона назначила прием. Программа приема включала приветственное обращение почетного гостя, видного парламентского деятеля Индии, и ужин. В пригласительных билетах время приема было обозначено как 19.00.

Прибыв на прием в 18.45, российская делегация обнаружила в зале только слуг, заканчивавших сервировку стола. Индийские участники приема стали прибывать через полчаса. В 19.45 прибыл почетный гость. В 20.00 прием начался.

Приехавший на прием в 19.30 ответственный сотрудник российского посольства успокоил членов делегации. "Это не неуважение к вам. Здесь вовремя — значит на полтора часа позже. Так здесь принято", — сказал он.

Согласно традициям, в полихронных культурах не рекомендуется начинать встречу или деловой завтрак с обсуждения дела. Это считается невежливым. Нормальным считается, когда обсуждение откладывается на вторую или третью встречу.

Более важным является создание общего контекста для сотрудничества: установление неформальных связей через поиск общих знакомых, выявление общих интересов и хобби (спорт, охота, рыбная ловля, путешествия, погода и др.). Попытки ускорить переход к делу, "подталкивание" собеседника замечаниями типа "давайте теперь перейдем к теме наших переговоров" могут быть восприняты как бестактность, вызвать подсознательное неприятие вас как партнера.

4. Охарактеризуйте поведенческие особенности представителей монохронной деловой культуры.
5. К какому типу культуры принадлежал Гай Юлий Цезарь?
6. Как относятся к временной пунктуальности бизнесмены в различных частях мира? Приведите примеры.
7. Считается, что бизнесменам из Северной и Латинской Америки очень сложно делать бизнес из-за разного восприятия времени. Объясните, о чем идет речь.
8. Что может означать "прибыть на встречу *вовремя*" в отдельных культурах Востока?
9. Прочтите приведенный ниже mini case study (проблемную ситуацию). Постарайтесь ответить на поставленные вопросы, по возможности детально обосновав ваше мнение.

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше времени. Друзья не виделись почти пять лет.

В приемной (Владимир возглавлял небольшой банк) 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».

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?

10. Перечислите и охарактеризуйте варианты подхода к природе, представленные в культурах различных стран и регионов мира.
11. Как относятся к повязке от гриппа в Японии и Англии? В чем разница? О каком подходе к окружающей среде (природе) это свидетельствует?
12. Прочитайте приведенные ниже выдержки из статьи "Мина для желудка". Что вы думаете о проблеме, поднятой в публикации?

Как эта проблема, по вашему мнению, связана с темой главы? Какой системы культурных ценностей придерживается автор?

"Наша страна столкнулась с проблемой трансгенов, когда европейцы стали активно отказываться от генетически модифицированных продуктов. В Евросоюзе даже был принят мораторий на продажу новых продуктов, созданных с помощью биоинженерии. Объемы продаж упали. Интерес производителей переместился на страны, где есть проблема с продовольствием. Россия в этом списке далеко не последняя...

Что такое трансген? Если совсем коротко — это чужеродная ДНК, "вживленная" в ген животного или растения путем искусственных операций. Делается это для того, чтобы обеспечить им формирование нужных свойств и избавить от нежелательных. Одним из триумфов биотехнологии стало выведение морозоустойчивого помидора путем скрещивания обычного томата и американской плоской рыбы.

Такие вещи не могут не потрясать воображение. Но никто сегодня не берется прогнозировать, какие последствия будут после употребления такого овоща в пищу через пятьдесят лет. Именно эта непредсказуемость заставила французское правительство ввести мораторий на продажу трансгенов внутри страны. Евросоюз вообще наложил запрет на их ввоз в государства, входящие в Содружество.

В то время как отечественные специалисты по питанию посмеиваются над "страхами обывателей", среди западных ученых появляется все больше противников столь скорого и смелого внедрения трансгенов в пищу. Шотландец Арпад Пуштай провел эксперимент. Одну группу крыс он кормил обычной картошкой и давал им в придачу токсин. Другие питались картошкой, генетически модифицированной, содержащей ДНК токсина. Первые перенесли испытание нормально. А вот у вторых уменьшился объем мозга, разрушилась печень и ослаб иммунитет. Те же проблемы возникли и у их потомства.

Исследователь Энн Капучински снабдила рыб чуждым им геном роста. Осчастливленные мутанты сначала бурно расплодились, вытеснили исходный вид своих собратьев, а затем... вымерли сами, потому что каждое последующее поколение становилось все слабее.

Но Россия, как всегда, идет своим путем. До недавнего времени у нас не надо было даже маркировать такие продукты. С 1 сентября 2002 г. ситуация несколько изменилась. Специальные надписи теперь будут ставить на продуктах, которые содержат более пяти процентов генетически модифицированных источников. Но

дело в том, что даже в Москве нет центров, которые могли бы протестировать содержание трансгенов...

Мы направили в Минздрав письмо с просьбой сообщить, какое продовольствие содержит видоизмененные гены. А прочитав ответ уважаемого ведомства, задумались: "Не трудятся ли там агенты поставщиков?" Слишком уж ревностно они хранят тайну о том, какие именно фирмы используют гены-мутанты.

В присланном нам письме были перечислены безымянные спецпродукты для спортсменов, соевый фитосыр, заменители молока, напитки, порошки для приготовления соевого коктейля, различные пищевые добавки, соевые концентраты. При этом конкретных названий продуктов и компаний, их выпускающих, медики не упоминали...

...Мы по-прежнему жуем эту "мину для желудка".

*Алексеев Ю., Ходаева О. Мина для желудка // Россия. 2002. 25 сент.*

## Глава 9

# ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

### Модель Герта Хофстеде

Национальная культура, формируя систему базовых ценностей и социальных стереотипов, предопределяет различные модели поведения людей из разных стран в, казалось бы, абсолютно схожих ситуациях. Она обуславливает различный выбор при принятии бытовых и управленческих решений, когда мы сталкиваемся с поведенческими и управленческими дилеммами.

Как уже отмечалось, исследователи разных школ выделяют до 30 параметров, связанных с поведением представителей различных национальных культур и их отношением с другими людьми.

Изучение этих параметров во многих случаях помогает лучше понять партнера, представляющего иную национальную и управленческую культуру, объяснить причинность многих его поступков и намерений, с высокой степенью точности прогнозировать его дальнейшие шаги и поведение на переговорах и в бизнесе.

В этой и следующей главе будут перечислены и охарактеризованы важнейшие из этих параметров. Начну с наиболее известных, выделенных и исследованных выдающимся ученым и консультантом по кросскультурному менеджменту Г. Хофстеде в рамках так называемой четырехфакторной модели культуры.

Голландский исследователь проблематики кросскультурного менеджмента Г. Хофстеде на основе обработки результатов анкетирования 115 тыс. работников компании "Ай-би-эм" в 75 странах выделил четыре важнейших параметра деловой культуры: *соотношение индивидуализма и коллективизма; дистанция власти; соотношение мужественности и женственности; отношение к неопределенности.*

После посещения Китая Г. Хофстеде обнаружил, что четырехфакторная модель культуры, которая с высокой убедительностью объясняла большинство поведенческих особенностей, присущих европейским и североамериканским странам, абсолютно недостаточна для понимания стран Востока. В результате дополнительных исследований, проведенных в Китае, Японии и странах Юго-Восточной Азии, четыре фактора культуры были дополнены еще одним, стоящим несколько особняком восточным фактором. Он был назван Г. Хофстеде *фактором конфуцианского динамизма* и отразил соотношение долгосрочной и краткосрочной ориентации в деловой культуре разных стран<sup>30</sup>.

Важно отметить, что параметры деловой культуры Г. Хофстеде (как и параметры деловой культуры, выделенные другими исследователями) *всегда относительны*, а не абсолютны. Это щеммы или предпочтения, где каждая национальная культура занимает свое место между экстремальными показателями.

Параметры деловой культуры — это дилеммы или предпочтения, где каждая национальная культура занимает свое место на шкале между экстремальными показателями 0 и 100%.

Иными словами, в любой культуре будут, например, проявления индивидуализма, и коллективизма. Однако их соотношение различно. Если обозначить абсолютную приверженность индивидуализму как 100%, а абсолютное его отсутствие (абсолютный коллективизм) — как 0, то каждая национальная культура по результатам социологических исследований может занять на шкале ценностей свое положение.

Другим важным замечанием является то, что культура — это всегда коллективный и социальный феномен. Культура не наследуется генетически, личность обучается культуре, познает ее в процессе соприкосновения с социальной средой.

С этой точки зрения культуру следует отличать от того, что называют человеческой натурой, с одной стороны, и от того, что называют индивидуальными характеристиками личности, — с другой.

*Натура человека — это то, что делает человека человеком, составляет универсальный уровень ментального программирования.* Используя компьютерные аналогии, можно сказать, что натура человека — это операционная система, которая определяет его физиологические и базовые психологические особенности. Сюда можно отнести способность человека чувствовать страх, злобу, грусть, радость, переживать влюбленность, желание жить и нежелание умирать, стремление жить вместе с другими людьми, самоидентификацию и желание быть самим собой и т.д.

Натура человека — это своего рода операционная система, которая определяет физиологические и базовые психологические особенности личности.

Однако там, где заканчиваются чувства вообще и начинается их конкретное проявление (как именно вы выражаете гнев, страх, радость и т.п.), там человеческая натура уступает место культуре. Дополняя человеческую натуру, культура демонстрирует способность передаваться с высокой степенью целостности от поколения к поколению, оставаясь в отличие от человеческой натуры отнюдь не наследуемой на генетическом уровне. Стремление доказать, что культура определяется не социальным научением, а наследственными чертами человеческой натуры, на протяжении многих веков выступало мотивом для обоснования различных теорий расового превосходства.

Если с одной стороны культура опирается на человеческую натуру, то с другой — дополняется индивидуальными характеристиками личности человека. Под индивидуальными характеристиками личности подразумевается уникальное программное обеспечение ума, присущее данному конкретному человеку и отличающее его от других.

Индивидуальные характеристики личности — это своего рода уникальное программное обеспечение ума, присущее данному конкретному человеку и отличающее его от других.

Индивидуальные характеристики личности формируются частично наследственно и частично социально. Это одновременно уникальный набор генетических особенностей, доставшихся от родителей, и уникальное программирование

личности, осуществленное под воздействием коллектива, социума (= культуры) и личного и неповторимого опыта<sup>31</sup>.

Иными словами, неповторимая личность каждого человека — это сплав наследственного и социального. Приобщение человека к культуре, так сказать, изучение им индивидуального учебного курса по коллективному программированию ума происходит с момента рождения и до конца жизни. При этом наиболее интенсивно процесс научения культуре окружающего общества идет на трех основных этапах жизни человека, в рамках трех формализованных социальных институтов: семьи, школы<sup>32</sup>, работы.

Именно в семье, школе и на работе характеристики различных культур проявляются наиболее рельефно.

Именно в семье, школе и на работе человек усваивает культуру того общества, в котором живет. Именно здесь происходит коллективное программирование ума. И поэтому именно в семье, школе и на работе особенности (факторы) отдельных национальных культур проявляются наиболее рельефно.

Следующие четыре главы посвящены рассмотрению четырех основных факторов культуры, выделенных Г. Хофстеде.

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение понятия "параметры деловой культуры".
2. Перечислите параметры деловой культуры, входящие в четырехфакторную модель культуры Г. Хофстеде.
3. Опираясь на данные каких исследований Г. Хофстеде создал четырехфакторную модель культуры?
4. Почему в дальнейшем Г. Хофстеде пришлось добавить в свою модель еще один, стоящий несколько особняком пятый фактор (параметр)? Как он был назван?
5. Ниже приводятся основные характеристики, которые, по мнению Г. Хофстеде, отличают культуру Востока от культуры Запа-

<sup>31</sup> См.: Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. P. 5—6.

<sup>32</sup> Речь идет о школе в широком смысле этого слова (младшей, средней, высшей, профессиональной и т.п.), т.е. школе как социальном институте, где происходит приобщение к новым знаниям и навыкам, обучение культуре.

да. Их совокупность характеризует то, что исследователь называет "высоким уровнем конфуцианского динамизма".

Внимательно прочтите их. Приведите примеры из вашей практики, которые отразили бы различие в подходах и ценностях западного и восточного обществ.

### Конфуцианский динамизм

*Степень, в которой общество демонстрирует прагматичный и ориентированный на будущее подход при оценке различных явлений и процессов.*

#### Высокая степень конфуцианского динамизма означает:

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного, привычного) подход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они принесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекладывания сегодняшних трат (= удовлетворения потребностей) на будущее.

6. Почему параметры культуры всегда относительны?
7. Почему при рассмотрении параметров важно не забывать, что культура — это всегда коллективный и социальный феномен?
8. Что в кросскультурном менеджменте понимают под термином "натура человека"?
9. Можно ли утверждать, что культура лишь отчасти социальное явление и, следовательно, в известной мере имеет генетические корни, передаваясь из поколения в поколение? Прокомментируйте свой ответ.
10. Какой смысл вкладывается в понятие "индивидуальные характеристики личности"?
11. Назовите социальные этапы и основные социальные институты, формирующие базовую систему ценностей любой национальной культуры.



## Глава 10

# КОЛЛЕКТИВИЗМ И ИНДИВИДУАЛИЗМ

В различных странах и национальных культурах в рамках семьи, школы и работы человек усваивает определенную систему ценностей. И всегда одной из составляющих этой системы выступает отношение к коллективному и индивидуальному.

В одних обществах и культурах в системе ценностей, безусловно, преобладают коллективистские подходы и принципы, в других — акцент делается на индивидуальных чаяниях и стремлениях личности. Часто, характеризуя то или иное общество, говорят: "Это общество коллективистов" или: "Это общество индивидуалистов".

В нашей стране коллективизм на протяжении нескольких десятилетий советской истории идеализировался официальной пропагандой и трактовался как безусловное благо и, напротив, любые проявления индивидуализма осуждались. А вот применительно к кросскультурному менеджменту коллективизм и индивидуализм абсолютно равны.

Под коллективизмом понимается такая система ценностей, в которой человек воспринимает себя прежде всего как часть группы, а уже затем как отдельную личность.

В индивидуалистской системе ценностей личность выходит на первое место.

Как не бывает плохих культур (культуры бывают разные), так не бывает плохих или негативных параметров культуры. Просто в разных культурах преобладают разные характеристики.

пб

Что имеется в виду, когда говорят: "Эта деловая культура ориентирована на коллективистские ценности"? Или когда характеризуют культуру как индивидуалистическую? Возможно, отмечается важнейшая отличительная особенность в системе ценностей разных культур: как воспринимает себя человек в данном обществе — прежде всего как его часть, а затем как личность или наоборот — прежде как личность, а уже затем как часть некоего социума.

### Некоторые характеристики стран с высокой степенью индивидуализма

- Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам.
- Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности.
- Управление ориентировано на личность, а не на группу.
- Каждый ориентируется на личный успех и карьеру.
- Общество отличается высоким жизненным уровнем. Средний класс составляет солидную прослойку.
- Высокий уровень свободы печати.

В процессе воспитания и формирования личности национальные культуры, ориентированные на индивидуализм, делают акцент на самостоятельность и инициативность. Здесь, по удачному выражению братьев Стругацких (повесть "Парень из преисподней"), формируются "боевые единицы, которые действуют сами по себе".

В коллективистских культурах система ценностей прямо противоположная. Здесь человека с раннего детства приучают к мысли, что интересы коллектива всегда выше личных, что чувства и стремления индивидуума вторичны по сравнению с общественным благом. Подход, который в нашей стране наиболее емко выражался словами известной песни: "Раньше думай о Родине, а потом о себе".

Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию. С максимальной степенью индивидуализма — США.

Акцент на индивидуализм обуславливает возникновение целого ряда специфических черт, которые четко прослеживаются в жизни соответствующих обществ. Так, странам с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре при-

сущ обычно высокий уровень развития демократии. Здесь критика не воспринимается как личная обида и обычно легко и открыто высказывается и т.п. В обществах с сильными коллективистскими корнями доминируют, как правило, противоположные традиции и подходы (см. "Некоторые характеристики стран с высокой степенью индивидуализма").

*Это любопытно!*

### Особенности российского коллективизма

По мнению большинства зарубежных исследователей, Россия (как и другие славянские страны СНГ) однозначно тяготеет к коллективизму. Это убеждение отчасти базируется на российской истории и восходит к хорошо известным за рубежом рассуждениям славянофилов о приверженности российских крестьян к общинному образу жизни и коллективистским ценностям, а отчасти — на малорепрезентативных экспертных оценках, сделанных по результатам опросов руководителей советских заводов времен ранней перестройки.

Проведенные в последние годы исследования ученых Байкальского учебного комплекса дают, однако, несколько иной результат<sup>33</sup>. Степень индивидуализма у россиян оказывается выше, чем принято считать. Причем в случае успеха в карьерном росте или бизнесе склонность к индивидуализму стремительно растет и вся слава за достигнутое приписывается себе самому. Что же касается коллективизма, то он рельефно проявляется в периоды неудач и экономических потрясений. В этом случае ответственность делегируется другим (коллегам по работе, руководству организации, государству).

Восточные общества обычно тяготеют к коллективистской культуре. В Европе к ним относят Испанию, Португалию, Грецию и, как это ни странно, Австрию. К индивидуалистической культуре — северные страны. Характерно, что степень индивидуализма населения, как правило, растет по мере роста средних доходов на душу населения.

Доминирование индивидуализма или коллективизма в системе ценностей данного общества находит отражение в

особенностях воспитания и формирования личности в семье, школе и на работе. Так, например, в коллективистском обществе воспитание в семье обычно ведется в духе "мы". Постоянно подчеркивается приоритетность интересов семьи в сравнении с интересами каждого из ее членов. Напротив, индивидуалистская культура стремится развить личность каждого ее члена, сформировать собственное "я". С этой точки зрения мнение, отличное от позиции других членов семьи, не только не подавляется, но и поощряется (см. "1. Семья, школа, работа").

Небезынтересен различный подход в коллективистских и индивидуалистских обществах к процессу учебы. В социумах с преобладанием в системе ценностей коллективистских начал обычно считается, что интенсивно учиться надо в молодости. Знания, профессиональная зрелость и т.п. в таких обществах часто являются прерогативой возраста, что затрудняет карьерное продвижение молодежи. В рамках школы и обучения акцент делается на практическую сторону теоретических знаний, т.е. наиболее правильным и эффективным считается обучение, которое концентрируется на том, "как" или "каким образом" сделать что-то.

В индивидуалистских обществах обычным и распространенным подходом к образованию является утверждение о необходимости учиться всю жизнь. При этом акцент в обучении делается не на теорию и даже не на ее практическое использование, а на умение самостоятельно научиться тому, что требуется в настоящий момент.

Иными словами, школа учит человека не как что-то делать, а как научиться самому что-то делать. Подобный подход объясняется тем, что по мере нарастания объема знаний их усвоение становится невозможным и деструктивным. Скажем, профессиональные знания, полученные в вузе (как и практика их применения), в значительной мере устаревают уже к моменту окончания этого вуза. С этой точки зрения единственным действительно полезным навыком (за исключением неких базовых заделов по профессии) становится умение самостоятельно учиться.

В качестве примера, иллюстрирующего разницу подходов и их плюсы и минусы, приведу спор, состоявшийся в Нью-Йорке в присутствии автора между двумя мамами-россиянками. Обе мамы — жены дипломатических работников. Суть спора сводилась к попытке сопоставить глубину, фундаментальность

<sup>33</sup> См.: Михайловская Н.В. Метафорические модели — инструмент для сравнительного изучения организационной культуры // Бизнес-образование. 1999. № 2. С. 57.

и ценность образования в традиционной российской и американской средней школе. Острота проблемы для спорящих определялась тем фактом, что их дети (примерно одного возраста) учились по разные стороны океана — в Москве и Нью-Йорке соответственно.

При этом мама российского школьника напирала на фундаментальность знаний, изучаемых в "нашей" средней школе. "Ты посмотри, — говорила она своей приятельнице, — что они здесь дают по литературе? Ну, что русской литературы здесь не преподают, это понятно. Но они серьезно проходят одного Шекспира. Они не изучают творчество своих писателей. Это же оболванивание собственных детей. Вспомни! У нас в школе обязательно проходят Пушкина, Лермонтова, Толстого, Достоевского, Чехова и многих других... Это дает кругозор".

"И много ты помнишь из пройденного в нашей средней школе по литературе? — возражала подруга. — Разжевываем Онегина в шестом, ты вдумайся, в шестом (!) классе. И на всю жизнь отбиваем желание читать русских классиков! А здесь "издеваются" только над Шекспиром. На нем изучают литературные приемы, разбирают характеры. По его пьесам учат пониманию добра и зла.

А дальше, если будет склонность, сами прочтут другое. Ты же знаешь, что для тех, кто выбирает литературную специализацию, организуются занятия по другим произведениям. Включая, между прочим, Чехова и Достоевского".

Разговор и далее продолжался в этом духе, причем каждая из сторон находила все новые аргументы в поддержку своей позиции. Подведу черту под этим спором, используя кросс-культурное кредо: "Плохих культур не бывает. Бывают просто разные культуры". То же справедливо и в отношении важнейших характеристик, различающих культуры, — коллективизма и индивидуализма.

Третья ступень горнила социализации, на которую личность переходит после обработки в семье и школе, — это работа. Здесь коллективное программирование ума получает логическое завершение. На этой ступени в индивидуалистических обществах утверждается универсальность законов общества, обязательность для всех неких общих этических стандартов.

Здесь же выстраивается система рабочей мотивации и целеполагания. Во главу угла ставится достижение определенных целей, которым подчиняются личные отношения в

команде, группе, коллективе. Исходя из этого отношения начальник — подчиненный имеют во многом ролевую окраску, ограниченную стенами офиса. Они определяются достижением поставленных целей и ориентацией на конечный результат.

1. Семья, школа, работа	
КОЛЛЕКТИВИЗМ	ИНДИВИДУАЛИЗМ
<b>СЕМЬЯ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Воспитание в духе "мы".</li><li>• Мнение семьи важнее личного.</li><li>• Обязательства по отношению к семье:<ul style="list-style-type: none"><li>— гармония интересов,</li><li>— уважение к общей позиции,</li><li>— чувство стыда за про-ступки.</li></ul></li></ul>	<b>СЕМЬЯ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Воспитание в духе "я".</li><li>• Уважение к личному мнению.</li><li>• Обязательства по отношению к себе:<ul style="list-style-type: none"><li>— собственные интересы,</li><li>— самоактуализация,</li><li>— вина.</li></ul></li></ul>
<b>ШКОЛА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Учиться надо в молодости.</li><li>• Учат, "как" делать что-то.</li></ul>	<b>ШКОЛА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Постоянное обучение.</li><li>• Учат, как учиться.</li></ul>
<b>РАБОТА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Двойной стандарт — "мы" и "они", "истина конкретна".</li><li>• "Другие" — не наша забота.</li><li>• Отношения выше цели.</li><li>• Отношения босс — работник основаны на принципах морали.</li></ul>	<b>РАБОТА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Этический стандарт и закон универсальны для всех.</li><li>• "Другие" — ресурсы.</li><li>• Цель выше личных отношений.</li><li>• Отношения босс — работник базируются на рациональной основе.</li></ul>

По-иному выстраиваются отношения и формируется поведенческая рабочая этика в коллективных культурах. Здесь законы, правила и мораль в значительной степени изменяются в зависимости от объекта применения. Они одни для "своих" — членов своего коллектива и могут быть сущест-

венно другими для чужаков — тех, кто не входит в данный коллектив.

Отношения между "своими" придают определенную окраску и отношениям начальник — подчиненный, и на решение задач, и на напористость в достижении конечного результата. Здесь появляется много эмоциональных моментов, ролевое и рациональное в известной мере подменяется своего рода моральными обязательствами. Согласно им начальник должен заботиться о подчиненном, который в свою очередь должен проявлять личную (необязательно функционально обусловленную) лояльность по отношению к начальнику.

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определения индивидуализма и коллективизма.
2. Перечислите и охарактеризуйте особенности культур с высокой степенью индивидуализма.
3. Назовите страны, где, по вашему мнению, господствует культура индивидуализма и коллективизма. Объясните, почему вы так считаете?
4. В чем отличительные особенности российского коллективизма?
5. Что характерно для поведения представителей культуры индивидуализма и коллективизма на уровне семьи?
6. Как проявляется индивидуализм и коллективизм в школе (как социальном институте)?
7. Каковы проявления индивидуализма и коллективизма на работе?
8. Прочтите приведенный ниже отрывок из письма, полученного одним из российских деловых журналов. Как вы считаете, из какой деловой культуры в какую мечтает переместиться автор? Прав ли автор, когда связывает жизненный успех со своей способностью сменить традиционную систему ценностей на ценности другой культуры? Удается ли автору то, что он хочет? Прокомментируйте свой ответ.

*Относись к себе так, как хочешь, чтобы к тебе относились другие.*

С ранней юности у меня была привычка вести дневник. Шла жизнь, копились тома автобиографии. Недавно я решила окунуться в прошлое и прочитать летопись своих дней... Полчаса

глубокомысленного чтения хватило, чтобы у меня начала болеть голова. Еще после нескольких страниц подступил к горлу ком и на глаза навернулись слезы. "Почему, — я задавала себе один-единственный вопрос, — вся жизнь в черном цвете: десять лет назад, пять, сейчас? Ведь не все, что было, происходило, плохо и грустно? Почему я описываю себя как человека, подверженного каким-то неудачным обстоятельствам и вечно недовольного собой?"

...Самая большая проблема, с которой я столкнулась в жизни, — я сама. Точнее, мое к себе отношение.

"Возлюби ближнего своего, как самого себя", — гласит библейская заповедь. Но как я могу любить жизнь вокруг, если я не научилась любить себя?!

С детства — комплекс старшей сестры: "Не забывай, что ты не одна. Почему ты думаешь только о себе?" и т.п. Родительские наставления и "окружающая среда" сделали свое дело. Я все больше углублялась в общественную работу и в бесконечную помощь всем нуждающимся. Для себя же оставались только минуты, когда в дневнике я описывала свои "подвиги на благо Родины" и таявшее на глазах чувство нужности самой себе.

Поступила в педагогическое училище. Все сказали, что это мое призвание. Получилось отдать еще десять лет воспитанию подрастающего поколения, привитию чувства доброго и прекрасного...

Какая благородная работа! Да, кто-то из учеников и их родителей скажет мне спасибо, но сама себя я стала почти ненавидеть за то, что мои мечты так и не стали целями, а стремление изменить жизнь к лучшему не имеет ничего общего с реальными действиями. Дни наполнены тоской и отчаянием, безысходностью и бессилием перед внешними отрицательными факторами.

Но я поняла, в чем моя проблема! И вопрос "Почему?" сменился классическим "Что делать?". Ответ вдруг нашелся в одноименном романе Чернышевского. Николай Гаврилович называет человека, уверенного в своих силах, рассчитывающего только на себя и живущего опять же для себя, любимого, не иначе как "разумный эгоист".

Решено! Однако поступать так, как именно я считаю нужным, оказалось труднейшей задачей. Несмотря на всевозможные "так не положено" и "у нас так не принято"...

Сложно в одночасье осознать себя центром Вселенной, когда всю жизнь ощущал себя лишь частью коллектива, муравьишкой в огромном муравейнике. И чувство локтя спасало от личных поражений и... побед! Общество оказалось не только виновником всех моих бед, но и обладателем всех моих наград и дости-

124 жений. Вера в саму себя заменялась на веру в меня коллектива.  
Все, что я делала и чего добивалась, было чаще для Них, а не для Меня...

Странная закономерность — насколько удачно получаете\* воспитывать и **продвигать** по жизни других, настолько же сложно это происходит в отношении себя. То ли из жалости, то ли наоборот, из-за чрезмерной самокритики некоторые люди лишены возможности оценивать себя объективно.

*Карьера форум. Отдел т*

пози; и Гн- ^ и ч е с т в Г, взглянуть н а ^ с я л ^ что иная  
РУгой стороны одновременно (той основе с о г л а с и с т в о в а н и е .  
«енностей. р 4 н а т ы к а ю щ и х с ; ; ; и м е е т - п р а в о н а с у ^ д р у .  
точки> л н ы . н а т ы к а ю щ и х с я . я н и е н е ^ х у ж е и Г у р ^ б ы в а е т ,  
ценностей. а п \* \* \* \* \* п л о \* \* \* \* \*  
С точки зрения налаживания , с и , ч т о м ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^  
подобные дискуссии просто дест { . к у ^ s s s s s s i : ^ ^  
вредны. Поскольку их единствен \* ^  
может быть лишь ухудшение отнои « с о \* о \* а н \* а т ь н е с о г п а с и e  
ного уважения, доверия и подрыв с s \* б в т 0 н е в ы р а а c ^ -  
В качестве примера, иллюстрир- a v o f ^ a p a 4 c t e p l e i & \* ' /  
приведу классический конфликт М i o f c p \* i v , 4 e c \* ц т о н а д о - " н а в  
рым в той или иной мере сталкивав е т . , а k a \* у г 2 - ^ i r r e t D - " н а в  
виду повторяющиеся

~£s?vs—————;

"«пытаться о l o c н ^ c ^ o в а н и я и н о й в л а с т и , Ф ^ ^ я х с о ц и а л и з а ц и и ,  
пример. Л в я , , , , н о в а т ь е е п р a в o н л , , , , п е х o c н o в н ы х с т у и р a б o т a ) •  
которые они Г o в e c k a « С н ! м ^ 5 o T e ( c м . " 2 - С e м ь я ,  
человека Л e л т в Г Т c в д т ь - " " й « " « « ^ , ^ и p Д г c я V » -  
«лто-золотистых ' c л a c o м т e л ь н o , 3 Д у х e п o c л у ш а н и я № c т a p ш e г o п o k o -  
синие. и e г o в o , н a d ! c t e \* \* a o T k T M Л ж и з н e н н o м у o t m t y г л я д a x , д e т e й з a -  
e t o п o п ы т к и o б ь я , p i я т и e м " P a н o c и т " з ю т p a c x o ж д e н и я » ^ n a x c н и з к o й  
Д П Р У - o t c и н и e o 6 Г т Г т п " \* " \* » C o y £ в o л e c т a p ш и x . J ^ « P c т p o я т с я н a  
попытки " ж e л т T M , ' п o c т o я н н o o n r Z o t н o c i e н и я c p o д и т c я c a m o  
мир ж e л т o - з o ^ ^ и - a " O Б Ъ Я С Н И в з a и м н o г o У a a ^ ^ Л o б c т в e н н o г o х a -  
« o л ь к y П p o т , , в o p e " ; Л : . Ы к a ю ^ я н a c т e н т e й , Ф o P м и p o в a н и e  
ч e P | з c и н и e o ч к и ^ c ж e d « o н o м y o п ы т y > , , c e н т p a л ь н a я ^  
e д и н c т в e н н o e и \* ж o й д и c т a н ц и e й w x a p a k t e p п o л y ч e  
У c л o в и я , ч т o c т o п " o в л a н и o м c л y ч a e p . л ь C a m o o б y ч e н и e н o c и т я . P n a Q c н o в e

жений. Вера в саму себя заменялась на веру в меня коллектива. Все, что я делала и чего добивалась, было чаще для Них, а не для Меня...

Странная закономерность — насколько удачно получается воспитывать и продвигать по жизни других, настолько же сложно это происходит в отношении себя. То ли из жалости, то ли, наоборот, из-за чрезмерной самокритики некоторые люди лишены возможности оценивать себя объективно.

*Карьера форум. Отдел писем.*

## Глава 11

### ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ

*Под дистанцией власти подразумевается степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.*

Дистанция власти изменяется от культуры к культуре в весьма широком диапазоне. Так, например, в одних культурах вмешательство сильной власти рассматривается как ущемление прав индивидуума. В других, напротив, как благо воспринимается "сильная рука", которая и накажет, и поможет.

Дистанция власти — это степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся.

Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чинопочитанию. Для них характерно подчеркнутое сохранение неравенства в статусе как в формальных, так и в неформальных отношениях.

Не случайны в этой связи устойчивое восхищение значительной части общества авторитарно-жестким стилем управления, существовавшим в нашей стране в сталинские времена, и сохраняющаяся фетишизация управленческих способностей И. Сталина. Любое общество объективно тяготеет к дистанции власти, соответствующей традициям национальной культуры вообще и деловой культуры в частности.

Попытки доказать преимущества той или иной ценностной системы в дискуссиях между представителями различных

культур обычно бесперспективны. Каждая из сторон будет находить бесконечное количество аргументов в обоснование своей позиции и одновременно "не слышать" аргументов другой стороны, натываясь на привычную систему ценностей.

С точки зрения налаживания кросскультурных контактов подобные дискуссии просто деструктивны, если не сказать вредны. Поскольку их единственным зримым результатом может быть лишь ухудшение отношений, размывание взаимного уважения, доверия и подрыв сотрудничества.

В качестве примера, иллюстрирующего сказанное выше, приведу классический конфликт между поколениями, с которым в той или иной мере сталкиваются все семьи. Я имею в виду повторяющиеся безуспешные попытки представителей молодого поколения откорректировать систему ценностей дедушек и бабушек, заставить (именно заставить!) их идти в ногу со временем. И наоборот — не менее безуспешные попытки дедушек и бабушек доказать молодому поколению вечную ценность их накопленного с годами опыта.

Отмечу, что в данном случае обе стороны в целом разделяют одну и ту же национальную систему ценностей. И речь идет лишь о расхождениях, вызванных частичной сменой тех или иных традиционных устоев культуры под воздействием времени и изменений в окружающей среде.

Максимальный результат, которого можно достичь в рамках разовой дискуссии о ценностях, — это показать другой стороне сам факт существования иной системы ценностей и попытаться обосновать ее право на существование. Приведем пример. Два человека смотрят на мир через стекла очков, которые они не могут снять. Цвет стекол очков одного человека — желтый. Следовательно, весь мир он видит в желто-золотистых тонах. Стекла очков другого человека — синие. И его восприятие мира носит сине-голубую окраску. Его попытки объяснить "желтоочкарику", что в мире преобладают синие цвета, постоянно отторгаются. Аналогичные попытки "желтоочкарика" объяснить "синеочкарику", что мир желто-золотой, натываются на стену непонимания, поскольку противоречат ежедневному опыту разглядывания мира через синие очки.

Единственное, чего в данном случае возможно достичь (при условии, что стороны знают о существовании других цветов спектра), — это объяснить каждой из сторон саму возмож-

ность восприятия мира в иной цветовой гамме. Дать возможность другой стороне хотя бы взглянуть на мир через иную систему ценностей. И на этой основе согласиться, что иная ценностная система также имеет право на существование. И что, возможно, ее составляющие не хуже и не лучше других. Так сказать, согласиться, что плохих культур не бывает, что бывают просто разные культуры.

**Характеристики стран с высокой дистанцией власти**

- Сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства.
- Наиболее распространен автократический характер власти.
- Подчиненные ОЖИДАЮТ, когда им скажут, что надо делать.
- Идеальный руководитель либо предельно автократичен, либо выступает в роли своего рода "отца семейства".
- Разрыв в Оплате труда сотрудников МОЖЕТ превышать двадцатикратный уровень.
- Распространено наличие у руководителей привилегий, которое воспринимается как нормальное.

Дистанция власти наиболее велика в восточных культурах. Противоположный полюс — Северная Европа, Англия, США. Высокая дистанция власти отмечается в России и странах СНГ.

Особенности, присущие системе ценностей стран с высокой и низкой дистанцией власти, формируются и наиболее четко прослеживаются на трех основных ступенях социализации: в семье, школе, на работе (см. "2. Семья, школа, работа").

Так, в странах с высокой дистанцией власти родители воспитывают детей в духе послушания, культивируется уважительное отношение к жизненному опыту старшего поколения. Если возникают расхождения во взглядах, детей заставляют подчиняться воле старших. В странах с низкой дистанцией власти отношения с родителями строятся на основе равенства и взаимного уважения. Проявления самостоятельности у детей, формирование их собственного характера поощряются.

В странах с высокой дистанцией власти центральная фигура в школе — учитель. Само обучение носит характер получения максимально полных знаний, комментируемых на основе принятой системы ценностей учителем. Иными словами,

педагог — это Учитель с большой буквы, своего рода гуру. А ученикам отводится почетное право "припадать к животворному источнику мудрости", т.е. слушать или, если хотите, внимать словам Учителя.

В странах с низкой дистанцией власти полюса меняются местами. В центре всего процесса образования располагается учащийся. Под его нужды разрабатываются и адаптируются программы и предметы. Учитель здесь не кладезь знаний и мудрости, а всего лишь фасилитатор, т.е. человек, облегчающий получение учащимися необходимых знаний и навыков. Сам процесс обучения — не усвоение набора знаний, навыков и жизненной мудрости, собранных Учителем, а объективный процесс познания, по возможности индивидуализированный и подстроенный под способности и потребности каждого учащегося.

На работе в странах с высокой дистанцией власти иерархичность воспринимается как естественная, постоянно существующая характеристика любой организации. Лучшим боссом считается великодушный и доброжелательный автократ, своего рода отец для своих подчиненных. Характерно, что роль босса обычно закреплена за определенной личностью, которая, таким образом, становится боссом по определению, так сказать, в любой обстановке (на работе и после работы, на отдыхе).

2. Семья, школа, работа

НИЗКАЯ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ	ВЫСОКАЯ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ
СЕМЬЯ	СЕМЬЯ
<ul style="list-style-type: none"><li>• У детей воспитывают собственный характер.</li><li>• Отношения с родителями на основе равенства.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дети должны слушаться родителей (послушание).</li><li>• Почтительное отношение к родителям (подчинение).</li></ul>
ШКОЛА	ШКОЛА
<ul style="list-style-type: none"><li>• В обучении центральная фигура — учащийся.</li><li>• Обучение — объективный процесс познания.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• В обучении центральная фигура — учитель.</li><li>• Обучение — восприятие мудрости учителя (гуру).</li></ul>

РАБОТА

- Иерархия — временное ролевое неравенство, нужное для удобства управления.
- С подчиненными принято консультироваться.
- Идеальный босс — грамотный и способный демократ.

РАБОТА

- Иерархия — естественное, постоянно существующее неравенство.
- Подчиненным говорят, что надо делать.
- Идеальный босс — великодушный и доброжелательный автократ.

В странах с высокой дистанцией власти идеальный босс — это не просто менеджер, но и мудрый, харизматический лидер с солидным жизненным опытом и серьезными профессиональными знаниями. Подразумевается, что все основные проблемы решаются исключительно при его участии или хотя бы с его ведома. Подчиненным говорят (а они ожидают, что им скажут), что, как и в какой последовательности надо делать.

В странах с низкой дистанцией власти отношения на работе строятся иначе. Здесь иерархия не воспринимается как естественное состояние или единственно возможный базовый принцип построения организационной структуры. Иерархия — это всего лишь временное ролевое неравенство, нужное для удобства управления, повышающее его эффективность. Поэтому руководитель, едва выйдя из офиса, обычно перестает быть боссом для подчиненных и превращается в обычного Дика, Джона, Пита и т.п. В связи с этим лучший босс — это грамотный и наделенный дополнительными ресурсами (как административно-финансовыми, связанными с должностью, так и личными талантами и способностями) демократ.

Восприятие иерархии как временного ролевого неравенства обуславливает иной характер взаимоотношений босс — подчиненный. Здесь обычно ничего не приказывают, а советуются с подчиненными и вместе вырабатывают обоюдоприемлемое и Сбалансированное решение.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Объясните, что такое дистанция власти.
2. Почему дискуссии представителей культур с различной дистанцией власти, как правило, бессмысленны и деструктивны?



- i. Перечислите основные характеристики, присущие странам с высокой дистанцией власти.
- I. Приведите пример стран и регионов, которые характеризуются высокой и низкой дистанцией власти.
- >. Как дистанция власти влияет на отношения в семье?
- 5. Чем отличается организация процесса обучения и ролевые функции учителя — ученик в странах с высокой и низкой дистанцией власти?
- T. Охарактеризуйте поведение людей на работе в странах с высокой и низкой дистанцией власти.

**Глава 12**  
**СООТНОШЕНИЕ МУЖЕСТВЕННОСТИ**  
**И ЖЕНСТВЕННОСТИ**

*Мужественность — приверженность общества таким ценностям, как рекорды, достижения, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и т.п.* Мужественность обычно доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в течение длительного времени разнились.

Мужественность не обязательно подразумевает юридическое неравенство полов. Скорее наоборот. В обществах, где господствуют ценности мужественной культуры, мужчины и женщины обычно имеют абсолютно равные права. В этих обществах женщинам часто присуще стремление уравниваться с мужчинами в профессиональной деятельности, перенять многие стереотипы традиционно мужского поведения.

*Мужественность (masculinity) — приверженность таким ценностям, как рекорды, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и т.п.*

*Женственность (femininity) — приверженность таким ценностям, как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и т.п.*

Россия — страна с преобладанием мужественной культуры. Пожалуй, апогея проявление мужественности в нашей культуре достигало в 30-е гг., когда советские женщины повсеместно соревновались с мужчинами в так называемых мужских профессиях — летчики, шахтеры, трактористы и т.п. Героика этой эпохи, нашедшая отражение в хронике и игровых фильмах, отчетливо демонстрирует атрибутику мужественности.

К странам с мужественной культурой относятся США, Германия, Швейцария, Англия и многие другие страны (см. табл. 1). Типичной демонстрацией преобладания в культуре черт мужественности является подавляющее большинство голливудских фильмов. Их традиционный пафос обычно сводится к тому, что главный герой (или тем более героиня), собрав волю в кулак, преодолевает огромное количество трудностей на пути к некой цели (служебное продвижение, поимка преступника, обуздание банды террористов, покорение дикой территории и т.п.). В итоге все удается (хэппи-энд), герой достигает славы или материального благополучия.

В системе ценностей деловых культур, где преобладают мужественные начала, работа обычно считается важнее домашних функций, хотя и осуществляется во имя процветания земли. В руководителе уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость.

#### **Некоторые социальные характеристики, присущие "мужественным" странам**

- Карьера и материальное благополучие являются основными показателями успеха.
- Настоящими мужчинами называют людей амбициозных, решительных и жестких. Настоящий мужчина — это большой комплимент.
- Акцент, даже среди друзей, делается на соревновательность и высокие результаты.
- Фактически люди живут во имя работы. (А не работают для того, чтобы жить.)
- Хороший руководитель должен не советоваться с коллективом, а решать вопросы.
- Основной метод разрешения конфликтов — силовой.
- Женщина — политический деятель или крупный менеджер — редкость.

В обществах, где преобладает женственность, социальные роли мужчин и женщин в большинстве своем совпадают. *Женственность означает приверженность общества таким ценностям, как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и т.д.*

Характерно, что высокая степень женственности в обществе не исключает возможности существования тендерного

неравенства. Примером женственной культуры, сохранившей существенные элементы неравенства между полами, является Япония.

В системе ценностей женственных культур доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические аспекты и т.п.

Ум и благородство ценятся выше силы и скорости. "Большому" предпочитают "уютное". Дом и семейные ценности — важнее успехов на работе. В руководителе уважают умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую мотивацию и т.д.

К наиболее женственным традиционно относят культуры Скандинавских стран, Дании и Голландии.

Рассмотрим формирование и проявление системы ценностей мужественной и женственной культур на трех основных ступенях социализации: в семье, школе, на работе (см. "3. Семья, школа, работа").

В мужественных культурах направленность на достижение успеха, соревновательность закладываются уже в семье. Конфликт родители — дети нередко разрешается силовыми методами доказательства правоты. В женственных же культурах типичным методом сглаживания конфликтов всегда выступает компромисс.

В мужественных культурах школа ориентирована на лидеров, самых лучших (как говорили в советское время, отличников и активистов). Цель учебы — академические успехи, которые в последние десятилетия все чаще дополняются спортивными достижениями. Плохая учеба рассматривается как позор, отчисление из школы — маленькая трагедия-катастрофа, ставящая под сомнение последующую успешную карьеру.

В странах с женственной культурой школа обычно ориентируется на среднего. Ну как тут не вспомнить реплику шведского фермера-миллионера, приехавшего СССР в середине 70-х гг. Во время посещения образцовой молочной фермы шведскому гостю демонстрировались поразительные надои нескольких коров-рекордсменок. К разочарованию организаторов визита шведский гость прокомментировал увиденное следующим образом: "Коровы-рекордсменки, как и коровы с малым надоем, не позволяют наладить эффективную работу фермы, — и продолжил: — Их надо забить на мясо и ориентироваться на то, чтобы все коровы давали устойчивый средний уровень надоев".

3. Семья, школа, работа

ЖЕНСТВЕННОСТЬ	МУЖЕСТВЕННОСТЬ
<b>СЕМЬЯ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Акцент на отношения.</li><li>• Солидарность.</li><li>• Разрешение конфликтов через компромисс и переговоры.</li></ul>	<b>СЕМЬЯ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Акцент на достижения.</li><li>• Соревновательность.</li><li>• Разрешение конфликтов силовыми методами.</li></ul>
<b>ШКОЛА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ориентация на среднего.</li><li>• Цель — социальная адаптация.</li><li>• Результаты учебы не очень важны.</li></ul>	<b>ШКОЛА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ориентация на лучшего.</li><li>• Цель — академические успехи.</li><li>• Плохая учеба, отчисление — катастрофа.</li></ul>
<b>РАБОТА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Над напористостью, ассертивностью подсмеиваются.</li><li>• Ценится скромность в самооценке (undersell yourself).</li><li>• Акцент на качество жизни.</li><li>• Взвешенность в поступках приветствуется.</li></ul>	<b>РАБОТА</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Напористость, самоуверенность приветствуются.</li><li>• Ценится умение себя подать (oversell yourself).</li><li>• Акцент на карьеру.</li><li>• Решительность в поступках приветствуется.</li></ul>

Цель учебы в школе для стран с женственной культурой — это прежде всего социализация, умение адаптироваться в обществе, дружить и помогать ближнему и лишь после всего этого — усвоение образовательной программы. С этой точки зрения высокие результаты в успеваемости рассматриваются как один из параметров, по которому оценивается учеба. Причем далеко не самый важный.

В странах с мужественной культурой на работе приветствуются напористость, самоуверенность, хваткость, пробивная способность. Высоко ценится умение хорошо себя подать. Громогласные, повторяющиеся в разных ситуациях бесконечные рассказы о собственных успехах, о том, как много вы сделали для компании, здесь привычная часть ритуала, важный элемент корпоративной культуры. Акцент и мотивация поступков и рассказов — дальнейшая успешная карьера.

В странах с женственной культурой подобное поведение воспринимается как нескромное. Над ним откровенно подсмеиваются, его осуждают, а носители подобной поведенческой модели нередко оказываются в своего рода социальном вакууме. Здесь хорошим тоном является умаление собственных достоинств, скромность в самооценке.

Богатство и материальный успех не воспринимаются как высшее жизненное достижение. Им предпочитают обеспеченность, гарантирующую высокое качество жизни. Время, проведенное с семьей, считается более важным, чем сверхурочная работа. Спокойный ритм жизни, взвешенность в поступках приветствуются.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение понятий "мужественная культура" и "женственная культура".
2. К какому типу культуры (мужественной или женственной) тяготеет Россия? Почему вы так считаете? Обоснуйте свой ответ.
3. Приведите примеры стран с преимущественно мужественной и преимущественно женственной культурами. Постарайтесь проиллюстрировать ответ вашими наблюдениями за представителями мужественных и женственных культур.
4. Перечислите типичные характеристики стран с мужественной деловой культурой.
5. Охарактеризуйте особенности поведения и взаимоотношений в семье в странах с преимущественно мужественной и в странах с преимущественно женственной культурой.
6. Каковы особенности организации учебного процесса в странах с преимущественно мужественной и преимущественно женственной культурой?
7. Как мужественность и женственность культуры сказываются на поведении людей на работе?

## Глава 13

# ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В рамках четырехфакторной модели культуры Г. Хофстеде фактор избегания неопределенности занимает особое место. Пожалуй, ни в одной другой характеристике культуры способность общества к предпринимательской деятельности не отражается столь отчетливо. Одновременно этот параметр тесно связан и во многом определяет целый ряд важнейших социальных и политических устоев стран и регионов.

*Избегание неопределенности (uncertainty avoidance) — это такая степень неопределенности, нестабильности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.*

В различных деловых культурах люди по-разному воспринимают наличие неопределенности, нестабильности в жизни и бизнесе. Одним деловым культурам свойственно стремление максимально избегать неопределенности. В таких культурах необходимо "определить условия на берегу", детально расписать роли и функции работников, максимально устранить двусмысленность в отношениях.

Избегание неопределенности — это степень социальной нестабильности и двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.

Избегание неопределенности не надо путать с избеганием риска. Риск связан со страхом, а неопределенность — с тревогой. Риск всегда обусловлен конкретным событием, т.е. объектом риска. И следовательно, возможно оценить вероятность выигрыша или проигрыша. Тогда как неопределенность

и тревога не имеют объекта. А оценка вероятности применительно к тревоге бессмысленна.

Более того, люди часто идут на неоправданный риск, чтобы избежать двусмысленности своей позиции. Они стремятся уйти от тревоги и неопределенности даже путем возможного проигрыша. Поэтому высокая степень избегания неопределенности в обществе обычно подразумевает эмоциональную готовность многих людей совершать рискованные поступки. Причем часто подобные поступки бывают логически неоправданны и совершаются без достаточного анализа возможных последствий.

Избегание неопределенности не надо путать с избеганием риска. Риск связан со страхом, а неопределенность — с тревогой. Риск обусловлен конкретным событием. Неопределенность и тревога могут не иметь объекта.

В качестве одного из путей ограничения неопределенности люди используют разработку подробных законов, правил поведения и инструкций на все случаи жизни. Серьезная зарегулированность общественной и экономической жизни — один из показателей того, что для данной национальной культуры присуща высокая степень избегания неопределенности. Здесь обычно считается, что все, что не разрешено, то запрещено и незаконно, и вместе с тем, что характерно, распространены повсеместное нарушение законов и общий правовой нигилизм. Неисполнение (нарушение) многочисленных законов и подзаконных актов обычно не только не осуждается общественной моралью, но и пользуется поддержкой большинства населения.

На другом полюсе находятся культуры с низкой степенью избегания неопределенности. Здесь исходят из того, что всего предугадать нельзя. Детальным контрактам предпочитают рамочные договоренности с возможностью корректировки по ходу дела. Все, что не запрещено, здесь считается разрешенным. В целом здесь часто господствует подход, некогда сформулированный Наполеоном: "S'engage et puis on voit" ("Сначала ввяжемся в бой. А там посмотрим").

К странам с низкой степенью избегания неопределенности относятся Англия, Скандинавские страны (кроме Финляндии), Дания, США. К странам с высокой степенью избежа-

— шая неопределенности — Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы.

#### Социальные характеристики стран с высокой степенью избегания неопределенности

— Жители обычно негативно настроены по отношению к структурам власти.

— Часты проявления национализма, распространено раздражение по отношению к национальным меньшинствам.

— Большинство населения с недоверием относится к молодежи. Существуют неписанные правила, которые связывают продвижение по службе с возрастом.

— Люди склонны более полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт.

— Переход на другую работу или переезд на новое место — серьезное событие, которое требует большой концентрации психологических сил.

Деловая культура России и стран СНГ имеет степень избегания неопределенности выше среднего уровня. Причем исследователи отмечают, что для молодого поколения русских предпринимателей (20—30 лет) степень избегания неопределенности существенно понижается.

Рассмотрим формирование и проявление системы ценностей в странах с высокой и низкой степенью избегания неопределенности на трех основных ступенях социализации: в семье, в школе, на работе (см. "4. Семья, школа, работа").

В странах с высокой степенью избегания неопределенности воспитание в семье базируется на привычных, традиционных ценностях. Все непривычное или отличное от традиционного интерпретируется как опасное, а порой даже враждебное.

Отношения в семье отличаются высоким уровнем эмоциональности, которая не только не скрывается, но всячески подчеркивается. Нормальным является частое проявление агрессии по отношению к другим членам семьи и окружающим людям. В целом отношения в семье характеризуются высокой стрессовостью, беспокойством и тревожностью как по поводу, так и без повода. Поговорка "Моя семья — моя крепость" здесь часто превращается в "Моя семья — осажденная крепость".

Напротив, в странах с низкой степенью избегания неопределенности отношения в семье присущи добродушие, рас-

слабленность. В этих условиях непривычное и нетрадиционное вызывает скорее любопытство, чем отторжение. Любые эмоциональные выбросы, и в особенности агрессия, считаются недопустимыми.

#### 4. Семья, школа, работа

##### СЛАБОЕ ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

##### СЕМЬЯ

- \* Непривычное — любопытно.
- Расслабленность, добродушие, низкие стрессы.
- Демонстрация эмоций и агрессии недопустима.

##### ШКОЛА

- Учащимся комфортно:
  - при неструктурированных программах,
  - нечетко поставленных целях,
  - недетализированных заданиях,
  - работе без расписания,
  - когда учитель говорит "не знаю".

##### РАБОТА

- Нелюбовь к правилам (устным и письменным).
- Нелюбовь к стандартам и формальностям.

##### СИЛЬНОЕ ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

##### СЕМЬЯ

- Отличное, непривычное — опасно.
- Высокие стрессовость, уровень беспокойства и тревожности.
- Демонстрация эмоций и агрессии нормальна.

##### ШКОЛА

- Учащимся комфортно:
  - при структурированных программах,
  - четких целях и задачах,
  - детальных заданиях,
  - четком расписании,
  - когда учитель "знает все".

##### РАБОТА

- Эмоциональная потребность в правилах — письменных и устных.
- Как можно больше формализации и стандартов.

Еще более четко различия проявляются в школе. При высокой степени избегания неопределенности учащиеся чувствуют себя комфортно, когда программы высокоструктури-

рованы, цели и задачи обучения четко поставлены, домашние задания детализированы. Здесь учитель должен знать все, расписание должно быть известно заранее и на длительный период. О качестве обучения часто судят по детально расписанным на бумаге планам и учебно-методическим заданиям.

В культурах с низкой степенью избегания неопределенности учебный процесс обычно намного менее формализован и структурирован. Здесь во главу угла ставится самостоятельность учащихся, поиск ими индивидуальных решений. Поэтому не только допускается, но и прямо поощряется целевая нечеткость (с последующим индивидуальным уточнением), нестандартизованность и недетализированность заданий. Работа без расписания не вызывает удивления или отторжения. А задачей учителя является не знать все, а уметь направить самостоятельный поиск учащегося.

Стремление максимально избежать неопределенности, устранить двусмысленность, недосказанность распространяется в странах с высокой степенью избегания неопределенности и на отношения на рабочем месте. Здесь нормальными считаются детальное определение функциональных обязанностей работника и широкое нормотворчество (стандарты, инструкции, положения и т.п.) со стороны руководства. Здесь пытаются выработать правила на все случаи жизни, а где официальных правил не хватает, додумывают их за руководство, используя случайные высказывания и реплики. Нарушение правил и инструкций растет прямо пропорционально увеличению их числа и размера.

В странах с низкой степенью избегания неопределенности отношения на рабочем месте часто носят неформальный характер. Отмечается нелюбовь к заорганизованности, которая распространяется как на письменные, так и на устно формулируемые правила. Количество стандартов и формальных положений по возможности сводится к минимуму.

Четырехфакторная модель культуры Г. Хофстеде, как уже было отмечено, опиралась на материалы масштабного социологического исследования, проведенного на предприятиях компании "Ай-би-эм" в различных странах мира. Полученные количественные данные, характеризующие национальные предпочтения по каждому из описанных выше параметров деловой

культуры, были сведены Г. Хофстеде в таблицу, получившую широкую международную известность в управленческих кругах, связанных с кросскультурным менеджментом (см. табл. 1).

Таблица 1

Параметры культуры по Г. Хофстеде, %

Страна	Дистанция власти	Степень избегания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
1	2	3	4	5
Австралия	36	51	61	90
Австрия	11	70	79	55
Арабские страны	80	68	53	38
Аргентина	49	86	56	46
Бельгия	65	94	54	75
Бразилия	69	76	49	38
Великобритания	35	35	66	89
Венесуэла	81	76	73	12
Восточная Африка	64	52	41	27
Гватемала	95	99	37	6
Гонконг	68	29	57	25
Греция	60	99	57	35
Дания	18	23	16	74
Западная Африка	77	54	46	20
Израиль	13	81	47	54
Индия	77	40	56	48
Индонезия	78	48	46	14
Иран	58	59	43	41
Ирландия	28	35	68	70
Испания	57	86	42	51
Италия	50	75	70	76
Канада	39	48	52	80
Китай	89	44	54	39
Колумбия	67	80	64	13

Окончание табл. 1

\* \* \*

1	2	3	4	5
Коста-Рика	35	86	21	15
Малайзия	104	36	50	26
Мексика	81	82	69	30
Нидерланды	38	53	14	80
Новая Зеландия	22	49	58	79
Норвегия	31	50	8	69
Пакистан	55	70	50	14
Панама	95	86	44	11
Перу	64	87	42	16
Португалия	63	99	31	27
Россия*	88	80	59	45
Сальвадор	66	94	40	19
Сингапур	74	8	48	20
США	40	46	62	91
Таиланд	64	64	34	20
Тайвань	58	69	45	17
Турция	66	85	45	37
Уругвай	61	100	38	36
Филиппины	94	44	64	32
Финляндия	33	59	26	63
Франция	68	86	43	71
ФРГ	35	65	66	67
Чили	63	86	28	23
Швейцария	34	58	70	68
Швеция	31	29	5	71
Эквадор	78	67	63	8
Югославия	76	88	21	27
Южная Африка	49	49	63	65
Южная Корея	60	85	39	18
Ямайка	45	13	68	39
Япония	54	92	95	46

\* Данные, приведенные по России, составлены не на основе социологической выборки, как в случае с другими странами, а носят оценочный характер.

Помимо получивших наибольшую известность параметров деловой культуры Г. Хофстеде ("модель 4 + 1") к настоящему времени учеными разных стран сформулированы и описаны еще свыше двадцати различных параметров.

Однако далеко не все они, как представляется, имеют одинаковую практическую ценность и значимость. Кроме того, в исследованиях встречается названное по-разному описание одних и тех же явлений, что приводит к фактическому дублированию.

В связи с этим в следующей главе я ограничусь описанием лишь сравнительно небольшой дополнительной группы из трех параметров культуры, которые представляют наибольший интерес.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Почему понимание сущности фактора избежания неопределенности особенно важно для кросскультурного менеджмента?
2. Дайте определение фактора избежания неопределенности (uncertainty avoidance).
3. Объясните разницу между понятиями "избежание неопределенности" и "избежание риска". Почему представители обществ с высокой степенью избежания неопределенности обычно склонны к риску?
4. Почему в странах с высокой степенью избежания неопределенности законодательство обычно носит громоздкий и тяжеловесный характер, а законы дополняются большим количеством подзаконных актов (инструкции, правила, комментарии и т.п.)? Как вы считаете, является ли это эффективным путем для понижения уровня неопределенности в обществе? Прокомментируйте свой ответ.
5. Свидетельством принадлежности к какой культуре (с точки зрения избежания неопределенности) является фраза Наполеона Бонапарта: "Сначала вяжемся в бой. А там посмотрим"?
6. Назовите и охарактеризуйте наиболее типичные черты, присущие обществам с высокой степенью избежания неопределенности.
7. Приведите примеры стран с высокой и низкой степенью избежания неопределенности. К какой группе стран относится Россия? Приведите примеры, которые, по вашему мнению, позволяют показать место России на шкале культуры (от 0 до 100) с точки зрения избежания неопределенности.

- Д. Охарактеризуйте различия в отношениях на уровне семьи в странах с высокой и низкой степенью избежания неопределенности.
- Е). В чем отличие в целевых установках, структуре и ролевых отношениях на уровне школы в странах с высокой и низкой степенью избежания неопределенности?
10. Как сказывается высокая и низкая степень избежания неопределенности на отношениях между людьми в процессе работы?
- 11.** Изучите данные табл. 1, дающие количественные характеристики четырехфакторной модели Г. Хофстеде. Определите культурное позиционирование стран (групп стран), которые представляют для вас первостепенный интерес или являются вашими партнерами.
- Составьте (заполните) на основе табл. 1 табл. 2 с характеристиками для стран, перечисленных ниже. В какой степени ваши представления (стереотипы) об этих странах подтверждаются или опровергаются количественными характеристиками факторов культуры Г. Хофстеде?

Таблица 2

Страна	Дистанция власти	Степень избежания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
Арабские страны				
Бельгия				
Великобритания				
Дания				
Канада				
Россия				
США				
Франция				
ФРГ				
Япония				

## Глава 14

### ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

#### Дополнительные параметры

#### КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСАЛЬНЫХ И КОНКРЕТНЫХ ИСТИН

Как уже отмечалось, обществам с высокой степенью избежания неопределенности присуще активное законотворчество, в котором реализуются попытки избежать неопределенности путем разработки детальных законов и правил поведения на все случаи жизни. Однако выработка детального законодательства, принятие многочисленных инструкций, укладов и положений далеко не всегда сопровождаются стремлением им следовать. Скорее наоборот.

Голландский ученый Ф. Тромпенаарс исследовал эту особенность различных деловых культур<sup>34</sup>. По степени готовности следовать законам или находить основания для их нарушения он разделил национальные культуры на культуры (преимущественно) универсальных и (преимущественно) конкретных истин (*universal and particular cultures*).

В культурах, где господствуют универсальные истины, традиционной является высокая законопослушность. Морально-этический стандарт этих культур иллюстрируется известными поговорками "Сократ мне друг, но истина дороже" или "Закон есть закон".

В культурах конкретных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. Классическими для таких культур являются русские пословицы "Исключение подтверждает правило" и "Закон что дышло: куда повернешь, туда и вышло".

<sup>34</sup> См.: Trompenaars F. and Hampden-Turner CII. Riding the Waves of Cultures.



**Это любопытно!**

### **Законопослушные... на 85% американцы!**

Российский бизнесмен в отпускной период решил "поколесить" пару недель *по дорогам США*. Из справочников он узнал, что американские полицейские жестко штрафуют за нарушение правил. Кроме того, штраф может составить внушительную цифру. Поэтому в США не принято нарушать правила дорожного движения.

Указатель предельной скорости на шоссе был равен 65 милям (1 миль = 1,6 км). Когда российский бизнесмен стал строго придерживаться этого лимита, он обнаружил, что его все обгоняют. Причем обгон осуществляется примерно на одной и той же скорости — 73—74 мили в час.

Он попросил американского друга прокомментировать случившееся и узнал, что согласно неписаной традиции превышение скорости в пределах 9 миль от цифры, указанной на знаке, полицейские обычно не рассматривают как нарушение. Превышение же свыше 10 миль — напротив, жестко наказывается штрафами.

Иными словами, неписанный дорожный кодекс допускал *отклонения конкретной истины от универсального правила* примерно на 15%!

"Да, Америка, как говорится, не Россия", — подумал российский бизнесмен. У нас, если на указателе предельной скорости написано 80, можно ехать 180.

Список деловых культур универсальных истин возглавляют Канада, США, Англия и Скандинавские страны. На другом полюсе находятся страны Азии, Латинской Америки и Южной Европы. На этом же полюсе расположены Россия и страны СНГ.

Международные исследования, проведенные Ф. Тромпенаарсом в ведущих странах мира, показали, что на практике различное отношение к букве и духу закона в разных странах может существенно различаться (см. табл. 3).

Таблица 3

Склонность соблюдать букву и дух закона, %  
(100% — стремление соблюдать закон во всех случаях)

Канада	США	Великобритания	Франция	Япония
96	95	90	68	67
Греция	Индия	Китай	Россия	Юж. Корея
58	57	48	42	26

Ведение бизнеса в странах конкретных истин для представителей стран универсальных истин обычно достаточно сложно. "Моральное право" каждого представителя общества конкретных истин принимать собственное решение о том, надо ли исполнять предписание закона в каждом конкретном случае, вызывает у законопослушных граждан из обществ универсальных истин чувство растерянности и законный протест.

## **ДЕЙСТВИЕ И СТАТУС В КОНТЕКСТЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ**

В любом обществе одни люди имеют более высокий статус, чем другие. Различия в статусе обычно определяются переплетением двух групп факторов: личных достижений человека и известного стартового статуса, доставшегося ему, так сказать, в наследство от предков. Важную (хотя и различную в разных обществах) роль для статуса обычно играют возраст, пол, образовательный ценз, профессия. Сюда же относятся связи и друзья, определяющие принадлежность к той или иной социальной страте.

Статус человека обычно связан с его деятельностью и во многом определяется ею. Но эта связь двусторонняя — деятельность человека (профессия и должность) также во многом определяется статусом.

В связи с этим все страны мира (деловые культуры) условно подразделяются на две большие группы. В первой группе статус человека в обществе определяется в первую очередь на основании его личных качеств и поступков (в семье, школе и на работе). Так сказать: "Посеешь поступок, пожнешь характер. Посеешь характер, пожнешь судьбу". Здесь определяющими являются способности, талант, трудолюбие, настойчивость в достижении цели. Иначе говоря, судьба по преимуществу находится в руках самого человека, а окружающий его с момента рождения социальный контекст играет в конечном счете вторичную и подчиненную роль.

Во второй группе статус человека и его место в обществе зависят прежде всего от многочисленных внешних факторов (социальной среды или социального контекста деятельности человека), зачастую не связанных с его поступками и поведением (происхождение, принадлежность к определенной касте, элитное образование, доставшееся наследство, религия, раса и т.п.). От самого человека здесь зависит немногое. Так сказать: "Королями не становятся, королями рождаются".

Эта особенность национальных деловых культур была впервые исследована американским ученым Эдвардом Холлом<sup>^</sup>. Результатом исследования стало условное деление деловых культур на *низкоконтекстуальные* и *высококонтекстуальные* (*high context and low context cultures*).

Классическим примером низкоконтекстуальной культуры являются США. Человек оценивается здесь по преимуществу на основе собственных поступков и достижений. Иными словами, статус в обществе определяется по действиям, а не по контексту. Уважение вызывается не возрастом, полом, происхождением, связями (блатом), а способностями и трудолюбием.

Традиция идеологически поддерживается многочисленными литературными произведениями и всесильным Голливудом. Тиражируются истории, рассказывающие о том, как талантливый одиночка, преодолевая сопротивление социальной среды (= контекста) в форме бедности, недостаточной грамотности, цвета кожи, пола, возраста, в итоге собственными силами достигает всего. Культивируется поведенческая модель, направленная на приобретение статуса собственными усилиями. В таких условиях констатация "это человек, который сам себя сделал" (*This is self made man*) является высшей похвалой.

Праздность в таких обществах рассматривается большинством людей как нечто постыдное. Дворянские "корни" или принадлежность к семье сенатора (губернатора) не являются сколь-нибудь существенным подспорьем для карьеры. Вещи принято называть своими именами. "Да" на переговорах означает "да", "нет" — "нет".

Помимо США к странам с низкоконтекстуальной культурой относят Скандинавские страны, Голландию и др.

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположна. Принадлежность к определенной страте или олигархической группе общества, происхождение, каста, возраст, пол часто значат намного больше, чем личные качества и желание работать.

Страной с крайне высокой контекстуальностью культуры является Индия, где принадлежность к низшим кастам в значительной мере перекрывает человеку дорогу в высшие слои общества. К высококонтекстуальным культурам относят

страны Южной и Юго-Западной Европы, страны Востока, Латинскую Америку. Англия, Австрия, Германия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное положение.

Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и странах СНГ.

Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и странах СНГ.

В странах с высококонтекстуальной культурой характерно широкое использование кодированного языка, когда вещи не называют своими именами. Здесь смысл "да" может варьировать от реального "да" до почти "нет". Здесь "нет", как правило, говорить не принято. Здесь одна и та же реплика в зависимости от контекста может носить прямо противоположный смысл.

Прямолинейность и открытость среди плохо знакомых людей встречаются с настороженностью, а доверительные отношения с партнером налаживаются только после тщательного изучения всего контекста социальных отношений, обрамляющего сделку. Типичным для многих стран с высококонтекстуальной культурой является использование двойных поведенческих стандартов. Если для своих нормальными являются такие стандарты поведения, как честность, взаимопомощь, надежность и т.п., то применительно к чужим, не вписывающимся в контекст, возможно существенное "понижение планки моральных принципов".

Типичным для многих стран с высококонтекстуальной культурой является использование двойных поведенческих стандартов.

Характерно, что такое понижение зачастую не является предметом морального осуждения со стороны своих, а в ряде случаев даже приветствуется.

Для культур с высоким контекстом особое значение имеет то, как человек одет (по одежке встречают...), каким автомобилем он пользуется, какой институт закончил, в какой поликлинике обслуживается, работал ли во властных структурах и т.п.

*Это любопытно!*

### Не те привычки

Кросскультурные различия нередко ведут к недопониманию и недоверию между представителями разных наций...

Западным бизнесменам свойственна открытость в общении, которая вызывает недоверие у российских бизнесменов. В практике было много случаев, когда серьезные западные менеджеры излагали свои мысли и предложения совершенно открыто и с самого начала переговоров раскрывали цифры и факты перед российскими коллегами. И вместо того чтобы быть услышанными, они часто наткнулись на глухую стену недопонимания. Излишняя откровенность партнеров вызывает у россиян чувство протеста, им кажется, что их заманивают куда-то, и они уходят в глухую оборону.

Западная привычка к "конкретизации" деловых бесед с трудом приживается в России. "Немецкие бизнесмены на переговорах разговаривают исключительно о деле, в то время как наши бизнесмены в первые минуты переговоров любят пообщаться на отвлекающие темы: о культуре, погоде и спорте, что создает проблемы", — утверждает руководитель отдела кадров московского офиса компании "Bosch" Валерия Терентьева.

Привычки, естественные в одной культуре, выглядят искусственными в другой... "Западные бизнесмены стараются быть честными, соблюдать все законы и платить налоги. Российский же бизнес делал, по крайней мере до последнего времени, все с точностью до наоборот. В итоге мы кажемся друг другу глупыми", — говорит Ольга Краштановская, ведущий научный сотрудник Института социологии РАН и бывший консультант по связям с правительством компании "Siemens".

Между тем некоторые этнические привычки, свойственные некоторым национальностям и известные россиянам понаслышке, иногда вводят последних в заблуждение. Корейские бизнесмены, по словам консультанта компании "БЛИМ-консорт" Сергея Лосева, известны тем, что торгуются до последней копейки и жестко исполняют условия соглашения. Однажды российский бизнесмен решил на переговорах с корейцами быть по-западному предельно открытым и назвал окончательную цену за свой товар в начале переговоров. Он надеялся, что избежит таким образом изнурительных переговоров. "И серьезно просчитался — кореец все равно начал торговаться", — констатирует Лосев.

Постепенно западные бизнесмены учатся понимать россиян и даже перенимают некоторые наши привычки. Например, они уже научились привносить элементы юмора в деловые беседы. Многие иностранные бизнесмены шутят на тему погоды. Самая распространенная острота — "минус десять градусов жары". Как

правило, российские переговорщики приходят после таких шуток в веселое расположение духа, лед трогается...

Известен случай, когда канадец, работавший в Турции и планирующий переехать на работу в Россию, стал ежедневно принимать рюмку водки...

По словам Терентьевой, раньше немецкие бизнесмены были полны скептицизма по отношению к российскому застолию, прогулкам на парохде, отдыху в бане. Но, поняв, что это составная часть российской культуры, они стали относиться к подобным развлечениям более лояльно. "Самое главное — найти зону доверия между людьми из разных культур, и тогда деловые переговоры вести гораздо легче", — уверяет Терентьева.

*Кахиани К. Не те привычки: западные бизнесмены вынуждены меняться в российских условиях // Ведомости. 2002. 24 сент.*

*Естественно, что и в низкоконтекстуальных культурах эта составляющая статуса делового партнера также учитывается. Например, существует статусный стиль деловой одежды. Статусный контекст подчеркивается известными торговыми марками, или "брендами", костюмов, обуви, часов, автомобилей, мест проживания. Социальная стратификация закрепляется дорогими и престижными видами спорта, которые для людей с более низким статусом и доходами просто недоступны (игра в гольф). И все же все это играет намного меньшую роль и используется менее широко, чем в странах с культурой высокого контекста.*

В ходе подготовки к переговорам в странах с высококонтекстуальной культурой часто большее внимание уделяется личности партнера, чем сути предстоящей сделки. Первоочередная задача — наиболее точно уяснить контекст происходящих событий, определить социальный статус, возможности, связи и скрытую мотивацию партнера. Поэтому переговоры с новыми партнерами требуют времени, не терпят спешки и часто предваряются длительными разговорами "ни о чем", т.е. обсуждением нейтральных тем (погода, спорт, увлечения и т.п.).

Именно в ходе подобных разговоров "по широкому кругу вопросов" осуществляется сознательное, а часто подсознательное прощупывание контекста, определяющего значимость собеседника. Несколько утрируя, эту процедуру можно представить так: "А вы где учились? Родились? Живете? Какой спорт любите?"

И реакция на "правильные" ответы: «Физмат МГУ? Да что вы! А я — в "Бауманке"». И далее: "Родились на Кутузовском

проспекте в Москве? У меня оттуда много друзей!" "Неужели теннис и горные лыжи? Это мои любимые виды спорта". (Раньше чаще звучало: "И я предпочитаю охоту и рыбалку!")

Часто первые встречи в высококонтекстуальных культурах сопровождаются застольем с обильной выпивкой. Этот ритуал имеет вполне прагматическое объяснение. Одна его цель — создать неформальную обстановку, чтобы узнать социальный контекст (происхождение, связи, влияние и т.п.), другая — убедиться в искренности намерений партнера, найти общих знакомых, проверить, можно ли ему доверять. Здесь главное — понять, может ли новый партнер быть в перспективе включен в круг своих.

Далее логика вполне понятна: партнер должен расслабиться. Ибо, как гласит пословица: "Что у трезвого на уме, то у пьяного на языке".

Существуют количественные оценки, позволяющие примерно измерить роли, которые играют личные достижения и контекст в различных странах (см. табл. 4).

Таблица 4

Роль личных достижений и контекста в формировании статуса, %\*

США	Канада	Великобритания	Нидерланды	Япония
55	53	47	33	29
Китай	Франция	Россия	Турция	Египет
28	26	23	17	13

\* 100% — формирование статуса только за счет собственных достижений; 0 — только за счет контекста.

Можно по-разному относиться к традициям делового протокола стран с высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурами. Я же еще раз напомним, что в кросскультурном менеджменте оценок культурам не дается. С точки зрения кросскультурного менеджмента плохих культур не бывает! Культуры просто бывают разными!

## ЭМОЦИОНАЛЬНО ВОВЛЕЧЕННЫЕ И ЭМОЦИОНАЛЬНО НЕЙТРАЛЬНЫЕ КУЛЬТУРЫ

В различных культурах существует разное отношение к проявлению эмоций в деловых отношениях. В зависимости от этого существенно варьируют применяемые системы мотива-

ции, взаимоотношения между сотрудниками по властной вертикали, характер переговорного процесса, не говоря уже о невербальных и паравербальных составляющих процесса коммуникаций. В соответствии с этим голландский ученый Ф. Тромпенаарс выделил два типа деловых культур: эмоционально вовлеченную и эмоционально нейтральную (emotional and neutral cultures)<sup>16</sup>.

В культурах эмоционально нейтральных не принято афишировать свои чувства. Они держатся обычно под жестким контролем и "просачиваются на поверхность" в минимальных количествах. Это отнюдь не означает, что люди в странах и регионах, где господствует эмоционально нейтральная культура, чувствуют и переживают менее глубоко, чем в странах с эмоционально вовлеченной культурой. Речь идет о силе экспрессии, сильные чувства здесь могут выражаться едва заметными жестами и мимикой.

В эмоционально нейтральных культурах участники беседы обычно говорят строго по очереди, стремятся никогда не перебивать друг друга. Здесь принято выражать благодарность по малейшему поводу и не подчеркивать разногласий. Во время деловой или дружеской беседы ценится умение держать паузу.

Участники беседы в эмоционально нейтральных культурах говорят строго по очереди, стремятся никогда не перебивать друг друга. Здесь принято выражать благодарность по малейшему поводу и не подчеркивать разногласий.

Типичным примером эмоционально нейтральной культуры является Япония. Хорошо известно, что в ходе переговоров японская сторона всегда жестко контролирует свои эмоции. Мягкая улыбка, постоянные легкие поклоны и поддакивания японцев на деловых встречах часто сбивают с толку и раздражают представителей эмоционально вовлеченных деловых культур.

В эмоционально вовлеченных деловых культурах проявление эмоций в ходе переговоров, на рабочем месте и в быту считается не только уместным, но и необходимым. Отсутствие эмоций часто расценивается как черствость, безразличие, оно может вызвать обиду и ухудшение отношений. В ходе перего-

воров удовлетворение или неудовлетворение выражаются практически немедленно и часто достаточно бурно. Не приняты паузы, а во время беседы и переговоров допустимо перебивать говорящего, прерывать его эмоциональными репликами и т.п.

*Это любопытно!*

### Агрессия на рабочем месте

Как сообщило агентство "Росбизнесконсалтинг" со ссылкой на [Ananova.com](http://Ananova.com), британское кадровое агентство Pertemps недавно провело исследования, посвященные агрессии на рабочем месте. Согласно полученным данным, более 50% сотрудников хотя бы один раз в жизни переживали состояние так называемого офисного бешенства — неконтролируемых вспышек ярости, причинами которых становятся сложности, возникающие во время работы. В России подобные срывы редки. Но в целом на работе россияне ведут себя гораздо агрессивнее.

По статистике в Великобритании в 2001 г. было 1,3 млн. случаев производственных конфликтов, которые сопровождались оскорблениями или даже рукоприкладством. Всего в них "засветились" 600 тыс. человек. По данным авторов, причиной "офисного бешенства" становится чаще всего шумное поведение коллег, мешающих человеку сосредоточиться на работе...

В России, к сожалению, нет статистики на этот счет. Однако психологи, которые изучают трудовые отношения, утверждают, что внезапная неконтролируемая агрессия подобного рода у нас редкость. А поводом для рукоприкладства становятся, как правило, лишь достаточно серьезные конфликты...

Кроме того, сама бизнес-среда обладает в нашей стране некоторыми специфическими чертами. "Россияне привыкли, что грубость и агрессия на работе не считаются недопустимыми, — говорит руководитель психологического центра "Команда" Григорий Крамской. — У нас считается возможным наорать на человека, а через пару дней извиниться, но не искренне, а в игровом тоне". Кроме того, в российских компаниях широко распространено использование агрессивной лексики — мата. Часто он становится языком общения не только низшего и среднего персонала, но и высшего руководства. Поэтому в российских компаниях агрессия не копится месяцами, как у сдержанных европейцев, а постоянно изливается на коллег и подчиненных.

"В Европе оскорбления, не говоря о побоях, считаются преступлением, а у нас это зона обычных человеческих отношений, — говорит директор по персоналу компании "Вимм-Билль-Данн"

Дмитрий Куприянов. — Кроме того, у западных людей агрессия носит более индивидуалистический характер. У нас индивидуальная агрессия не так выражена. Люди более ориентируются на групповые действия..."

"Одна из возможных причин агрессивности — тревожность, которая возникает от неопределенности, неизвестности, — говорит Рустам Муртазин. — И это может стать причиной стресса и срывов команды"...

*Сваровский Ф. Агрессия на рабочем месте: что ее провоцирует и как с ней бороться // Ведомости. 2002. 21 авг.*

Помимо Японии к эмоционально нейтральным странам относится ряд стран Юго-Восточной Азии, Китай, Скандинавия. Промежуточную позицию занимают Англия, США, Канада, Бельгия, Германия, Австрия, Швейцария.

Таблицу эмоционально вовлеченных культур возглавляют страны Арабского Востока. За ними идут страны Латинской Америки и юга Европы. К странам с эмоционально вовлеченной культурой относится и Россия.

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Объясните, что имеется в виду под понятием "культура универсальных истин"?
2. Охарактеризуйте культуру конкретных истин.
3. Можно ли утверждать, что средний американец, как представитель культуры универсальных истин, обычно старается быть законопослушным на все 100%? Прокомментируйте ваш ответ.
4. Назовите известные вам страны, где преобладающей является культура универсальных истин.
5. Назовите имя ученого, который первым провел исследование деловых культур универсальных и конкретных истин.
6. Из каких составляющих складывается статус человека в обществе?
7. Какие составляющие по преимуществу формируют статус человека в странах с высококонтекстуальными и низкоконтекстуальными культурами? Приведите примеры.
8. Назовите имя ученого, который впервые ввел в научный обиход понятия "высококонтекстуальная" и "низкоконтекстуальная" культуры?

9. Перечислите страны и регионы, где, по вашему мнению, господствует высококонтекстуальная и низкоконтекстуальная культуры.
10. Почему Россию относят к странам с высококонтекстуальной культурой? Приведите примеры из вашей практики, которые подтверждают, что высокий контекст значительно влияет на отношения между людьми.
11. Как вы думаете, почему для всех высококонтекстуальных культур типичным является частое применение двойного стандарта в отношениях между людьми?
12. Перечислите привычки российских менеджеров, наиболее часто вызывающие проблемы и нарекания со стороны иностранных партнеров.
13. Что обычно стараются узнать бизнесмены, представляющие страны с высококонтекстуальными культурами, во время знакомства и первых встреч с деловым партнером?
14. Почему не относящиеся к делу вопросы в странах с высоким контекстом часто оказываются не менее значимыми, чем содержание сделки? Прокомментируйте свой ответ.
15. Охарактеризуйте суть эмоционально вовлеченных и эмоционально нейтральных культур.
16. Перечислите известные вам страны и регионы, где господствует эмоционально вовлеченная культура, а также страны и регионы, где господствует эмоционально нейтральная культура.
17. Прочтите ниже два mini case studies. Постарайтесь аргументированно ответить на вопросы, приведенные в конце каждого из них.

## № 1

Вы едете по городу на машине, которой управляет ваш близкий друг. Он выскакивает на перекресток с превышением скорости (90 км в час). Не успевает затормозить. И врежется в автомобиль "Москвич", пересекающий перекресток с положенной скоростью. В результате столкновения у "Москвича" памяти дверь и крыло. Водитель не пострадал.

Вы единственный свидетель того, что ваш друг нарушил правила и виноват. Прибывший офицер ГАИ обращается к вам за свидетельскими показаниями.

*/. На какой ответ с вашей стороны, по вашему мнению, имеет моральное право рассчитывать ваш друг:*

*А. Закон обязателен для всех. Мой друг — виновник происшествия (культура универсальных истин).*

*Б. Я не следил за спидометром и не готов сказать, кто виноват.*

*В. Я видел, что мой друг ехал со скоростью менее 60 км в час (культура конкретных истин).*

*Прокомментируйте, пожалуйста, ваш ответ.*

*2. Как, по вашему мнению, повел бы себя в аналогичной ситуации гражданин США? Канады? Греции? Украины? Южной Кореи? Обоснуйте свои предположения.*

## № 2

По окончании института Юрий Смирнов решил устроиться на работу в московское отделение франко-голландской консультационной фирмы. На собеседовании (беседа была на английском языке) между представителем компании (Пр.) и Юрием (Ю.) состоялся следующий диалог:

**Пр.:** Какой университет вы закончили и когда?

**Ю.:** Я закончил правовой факультет МГУ.

**Пр. (просматривая папку с документами):** Да, я вижу копию вашего диплома. А где вкладыш в диплом?

**Ю.:** Я... не захватил его. Не думал, что он понадобится. Вы знаете, что МГУ дает очень хорошее образование и считается одним из самых престижных учебных заведений нашей страны...

**Пр.:** Я это знаю. Но не могли бы вы все-таки принести ваш вкладыш. Я хотел бы более подробно ознакомиться с конкретными результатами вашей учебы в университете.

Выйдя из комнаты, где проводилось собеседование, Юрий подумал: "Интересно, из какой страны этот зануда? По акценту и виду не очень ясно. Голландец? Француз?"

*/. Какое из предположений Юрия наиболее вероятно?*

*2. Прокомментируйте свой ответ, опираясь на знание поведенческих особенностей людей в странах с высоко- и низкоконтекстуальными культурами.*

18. Прочтите статью Натальи Тимашевой "Ездят, как живут" (Автомобильные известия. 2002. № 17). Попробуйте на основе наблюдений автора о поведении на дорогах представителей различных стран определить их принадлежность к культурам: универсальных или конкретных истин, эмоционально нейтральным или эмоционально вовлеченным.

## Европейцы на дорогах

Многие полагают, что в Европе ездят не так, как в России. Галантно уступая дорогу женщинам за рулем, пропуская пешеходов и всегда останавливаясь на красный свет. Бог весть откуда взявшийся стереотип греет души россиян, которые, выбираясь в Европу на автомобиле, предвкушают вступить с окружающим миром в столь же джентльменские взаимоотношения. Однако их представления верны лишь отчасти. Совершенно разные по темпераменту европейцы и на дорогах ведут себя по-разному: там, где скандинав терпеливо сидит в машине и ждет, когда рассосется пробка, итальянец выскакивает из авто и, активно жестикулируя и громко крича, пытается "решить" проблему. Одним словом, тамошние автомобилисты так же непохожи друг на друга, как и сами страны Старого Света. Интересное исследование на этот счет провела немецкая газета "Bild Zeitung", опубликовавшая его результаты на своих страницах.

Наиболее *спокойными и выдержанными* на дорогах, как и следовало ожидать, оказались *представители Скандинавских стран, Голландии и Ирландии*. Самыми *"правильными"* — *немцы, австрийцы и англичане*. Ну а самыми *бесшабашными и импульсивными*, естественно, южане: *итальянцы, португальцы, греки, испанцы, французы* «... примкнувшие к ним бельгийцы».

Немецкие журналисты почему-то обошли вниманием многонациональную Швейцарию, но, видимо, это связано с невозможностью найти что-то общее в водительском поведении, скажем, ее немецко- и италоязычных граждан.

Отправляющихся в отпуск **голландцев** можно издалека узнать по домикам-прицепам, под завязку загруженным продуктами. Эти никогда не спешат и ничуть не смущаются тем, что плетутся в хвосте у мчащихся к югу европейцев, зато голландский отпускник с максимальной скоростью в 80 км/ч добирается до самого отдаленного места отдыха с заметной экономией средств и сил. А вот **финны** предпочитают ездить в спортивном стиле, благо на их родине места для быстрой езды более чем достаточно и на каждый квадратный километр приходится лишь семь автомобилей. На финских дорогах велика вероятность столкнуться не столько с другой машиной, сколько с лосем или оленем, а потому, как и в других Скандинавских странах, действует правило: фары должны быть включены и днем, и ночью.

По этим-то включенным фарам можно узнать на автотрассе в Европе и шведа. "Спокойствие, только спокойствие" — этот девиз своего соотечественника Карлсона исповедуют все **шведские водители**. Они передвигаются по дорогам с неизменной скоростью

(100 км/ч) и могут прибавить газу только на территории Германии, где нет ограничений скоростного режима. Вечная опасность столкновения с лосями выработала у шведов прием резкого маневра, который помогает им быстро реагировать на неожиданные пируэты других водителей и избегать столкновений.

Весьма дисциплинированы и **датчане**, которых, кажется, ничто не может вывести из себя. Стресс на дорогах им незнаком, потомки сказочника Андерсена слынут за границей как самые вежливые автомобилисты. Датчанин часто благодарит других водителей даже тогда, когда они явно нарушают его право преимущества на дороге.

Отличниками в умении соблюдать правила дорожного движения признаны, как ни странно, **ирландцы**, снискавшие в обычной жизни стойкую репутацию буянов. Ездят же они просто образцово-показательно, всегда вежливо и дисциплинированно. Никогда не злоупотребляют звуковым сигналом, который, по их мнению, служит лишь для отпугивания коров.

Самую низкую оценку за умение водить машину получили **австрийцы**. Даже эксперты-соотечественники, отмечает "Bild Zeitung", считают их упрямыми, ездящими из рук вон плохо. Однако право преимущественного проезда для них свято, а любое нарушение правил дорожного движения другими водителями недопустимо. Медленно едущие неизменно награждаются неслестным "Ну и ползешь!".

Своим, **немецким водителям** эксперты "Bild Zeitung" тоже воздали по заслугам. Немец на дороге, утверждают они, признает только два основополагающих принципа: "левый ряд автобана — мой" и "право преимущественного проезда свято". Не дай Бог, если впереди не уступают дорогу. Оскорбленный в лучших чувствах едущий сзади пошлет вслед фейерверк света. Ну а если нарушается право преимущества, обиженный разразится ругательствами и какофонией сигналов. Вот, оказывается, на что способен выведенный из себя немецкий водитель, которому в обычной жизни терпения не занимать и который смиренно стоит глубокой ночью на перекрестке в ожидании зеленого света, даже когда поблизости нет ни полиции, ни других автомобилей.

Особняком стоят, точнее, ездят **англичане**. Возможно, у них все по правилам, правда, по их, британским. Ведь руль у них справа и двигаться можно по левой стороне улицы. Впрочем, невозмутимые островитяне всегда вежливы, всегда спокойны. Даже тогда, когда в каком-нибудь Париже эти иностранцы, французы-пешеходы, так и лезут под колеса, глядя почему-то при переходе улицы совсем не в ту сторону, что в Англии.

Быстро ездить любят **северяне-бельгийцы**. Своего принца Лорена, который однажды за один только день получил семь преду-

преждений от полиции за превышение скорости, они величают не иначе как "Его королевская быстрота", да и сами не прочь погонять. Носиться на большой скорости, резко перестраиваться и мигать фарами — нормальное поведение на дорогах Бельгии. Правда, люди, чье зрение ухудшается с наступлением темноты, чувствуют себя здесь комфортно, так как широкие автобаны превосходно освещены.

Французы ездят свободно и расслабленно, при этом не особо придерживаясь правил дорожного движения. Больше половины водителей считают ремни безопасности бесполезным изобретением и никогда ими не пользуются. В городах Франции действует непреложное правило: сначала сигналить, а потом ехать. Почему — понятно, если обратить внимание на то, что редкий автомобиль здесь без вмятин.

Интереснее всех к автомобильной езде относятся темпераментные итальянцы и испанцы. В Италии давняя мода — иметь самый громкий звуковой сигнал для выражения радости, отсюда вечный шум на улицах. Никаких правил они не соблюдают. По данным местных исследований, правила нарушает каждый третий водитель, а каждый восьмой не обращает внимания на красный сигнал светофора и знак "Стоп". Но власть, в том числе судебная, благосклонна к согражданам: ругаться на дорогах допускается. Ведь и судьи стоят в римских пробках и прекрасно понимают, что иногда надо выпускать пар.

Погорланить и посигналить любят и испанцы — неважно, по какому поводу или кому — красивой женщине, медленно едущей впереди машине или знакомому. Испанская манера езды — плотно держаться в хвосте впереди идущего автомобиля, пока он не шарахнется в правый ряд. Самый быстрый и опасный объект на дорогах — испанец с подружкой в BMW.

Но осторожнее всего надо быть все-таки на дорогах Греции и Португалии. По официальной статистике ЕС, именно Португалия занимает первое место в Европе по числу погибших на дорогах. Причин тому много: плохие дороги, выбоины на которых бывают глубиной с полколеса, старые автомобили и несоблюдение водителями скоростного режима. Греция же стала единственной страной — членом ЕС, где в последние годы наблюдается рост числа погибших в ДТП.

- 19.** Прочтите и проанализируйте самостоятельно, а затем обсудите в группе консолидирующую проблемную ситуацию «"ВудК° Инкорпорейтед" хочет торговать русским лесом». Постарайтесь определить основные кросскультурные ошибки, которые были сделаны в ходе подготовки и ведения переговоров российской

**и американской сторонами. Исходите из того, что каждой стороной их было допущено как минимум свыше полдюжины.**

### **"ВудК° Инкорпорейтед" хочет торговать русским лесом"<sup>37</sup>**

Американская компания "ВудК° Инкорпорейтед"<sup>38</sup> занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х гг. компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием "ВудК° Инкорпорейтед" стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами.

Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов. Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера.

Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы Второй мировой войны, все еще неплохо говорил по-русски. Это послужило основанием для руководства... направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта. В 1995—1996 гг. Владимир Грымник более десятка раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о создании СП. В конечном счете он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромхозе, расположенном в полусотне километров от Твери.

Главой и основным собственником леспромхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и г. Твери. До перестройки товарищ Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имел инженерное образование. Хотел, чтобы леспромхоз "вышел из прорыва", потому что это "работа для населения". "Деньги для меня не главное, — любил повторять он. —

<sup>37</sup> Проблемная ситуация впервые была опубликована в сокращенном виде: *Snavely W., Miassodov S., McNeilly K.* Cross-Cultural Peculiarities of the Russian Entrepreneur: Adapting to the New Russians // *Business Horizons*. 1998. March — April.

<sup>38</sup> Названия американской и российской компаний, как и имена участников переговоров, изменены. Любое совпадение имен или названий случайно.



Главное — производство”. Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и “выпить с друзьями”. В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождавшихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему несколько небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью.

На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь участвовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51% уставного капитала. Позже было оговорено, что “ВудК° Инкорпорейтед” в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время как оборотные средства). В качестве бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику в Западную Германию.

По возвращении в США Грымник доложил руководству “ВудК° Инкорпорейтед”, что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе, а также что можно приступать к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки.

Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство фирмы решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерс.

Диана Пиерс, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела существенно моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже семь лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на Американском континенте. Мисс Пиерс пару раз бывала в Европе с второстепенными поручениями. В Россию ехала впервые.

Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между “ВудК° Инкорпорейтед” и леспромом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языках и высланы Гордееву.

Пиерс планировала пробыть в леспромхозе 1–2 дня, что, по ее мнению, было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес-плана и либо подписания документов, либо в крайнем случае их окончательной подготовки к подписанию. Поскольку Пиерс не владела русским языком, с собой она взяла Теда Брауна, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с шестимесячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски.

За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерс отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. В факсе также содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию, аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП). Кроме того, Пиерс интересовали налоги, экспортно-импортное законодательство России и система таможенных тарифов России и Прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков (cash flow). Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в стандартный набор вопросов, которые партнер должен готовить перед такого рода переговорами.

Диана Пиерс и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 часов утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-летним Юрием Шерстней. На стареньком “газике” гостей доставили в контору леспромхоза — деревянное, по-русски уютное здание на окраине Твери. Здесь Диану Пиерс ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной. У него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери. На предложение Дианы Пиерс начать обсуждение с ним Шерстня с добродушной улыбкой ответил: “Давайте немножко подождем. Пусть босс освободится. У нас в России — тише едешь, дальше будешь”.

Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после их прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерс, сказал: “Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе”. На что Диана сухо предложила перейти к делу. Повернувшись к Шерстне, Гордеев смущенно улыбнулся и заметил вполголоса: “Ну, вот! А нас все раньше учили, что там негров притесняют”. Хотя последняя реплика была сказана тихо и не была переведена, Диана услышала слово “негров” и поняла его без перевода. Слово показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась.

Гордеев начал встречу с обширного вступления об истории г. Твери. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей “как-нибудь специально приехать на рыбалку и охоту — с ушницей и шашлычком по окончании”. Гордеев заявил, что русский лес — как золото для иностранных купцов и что он не удивлен “большим желанием американцев” заняться его экспортом.

"Для того чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, — продолжал Гордеев, — нужно поставить хорошее и современное американское оборудование". Далее Гордеев объяснил гостям, что леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. "Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг", — сказал он.

После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы "все посмотреть на месте". На предложение Дианы Пиерс "начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени", Гордеев возразил: "Бумаги — завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей".

Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет. Там был накрыт импровизированный стол. Гордеев предложил "по русской традиции" выпить за успех "нашего безнадёжного дела". Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Возникла небольшая неловкость, слегка сглаженная тем, что "за Диану" выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу.

Во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерс всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерс, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо отметив, что "документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта".

Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева. Он даже не смог этого скрыть, сказав, что он инженер и знает, как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер, в беседе возникла неловкая пауза. Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить устав (на 52 страницах) будущего СП и ряд других документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-нибудь серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он не юрист и что это российский юрист позже уточнит и свяжется с американцами.

Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, заметил, что, по его мнению, встреча была очень важной, потому

что руководители русской и американской компаний впервые познакомились. "Вы знаете, — сказал он Диане, — законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей, — и добавил: — Мы ждем вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если приедет ваш вице-президент или даже президент компании. Мы познакомим его с руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать".

Вечером американская делегация покинула город.

После их отъезда Гордеев сказал Шерстне: "Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали, то эту девчонку-негритянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, пусть присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе наживаться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров".

Что было потом? Переговоры между сторонами так и не возобновились. Через полтора года СП было создано с немецким партнером.

## Глава 15

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

На протяжении длительного времени изучая организацию, люди думали, что самое главное — это *разработать стратегию, выяснить приемы и подходы к построению организации, выработать функции и создать систему внутреннего взаимодействия и субординации, наладить коммуникации между подразделениями*.

Однако, как оказалось, имеющие схожую структуру и систему взаимодействия элементов организации часто оказывались абсолютно разными по эффективности и результатам деятельности. Не случайно организации часто сравнивают с отпечатками пальцев руки или снежинками за окном: безусловно похожие, они всегда в чем-то отличаются друг от друга. В основе этих отличий лежат корпоративные, или организационные, культуры.

Организационная (корпоративная) деловая культура определяет уникальность, неповторимость и в конечном счете конкурентоспособность каждой организации. Будучи нематериальной, культура тем не менее пропитывает и во многом определяет любое событие, происходящее в организации.

Конкурентоспособность организации определяется силой ее организационной (корпоративной) деловой культуры.

Организационная культура подобна воздуху в комнате. Воздух также незаметен глазу. Но если он чистый, работа спорится, а если нет, то вы чувствуете недомогание и все валится из рук. Поэтому не случайно, что изучению феномена

организационной культуры в современном менеджменте уделяется всевозрастающее внимание.

Считается, что *сила* организационной культуры формируется как сумма трех составляющих:

- сильного лидерства;
- степени, в которой работники разделяют основные ценности компании;
- степени преданности работников этим ценностям.

Практика показывает, что компании и фирмы, которым удается создать сильную и активную корпоративную культуру, как правило, добиваются более высокой производительности и эффективности в своей деятельности. И напротив, фирмы с рыхлой, неоднородной и противоречивой культурой зачастую оказываются неэффективными в условиях рыночной экономики, проигрывают конкурентную борьбу и в итоге разоряются.

### Что делает организационную культуру сильной?

1. Сильное лидерство.
2. Степень, в которой работники разделяют ценности культуры.
3. Степень приверженности этим ценностям.

Что же такое корпоративная, или организационная, культура?

Организационную культуру можно определить как *совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации; позволяет выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде и добиться ее эффективной внутренней интеграции*.

Организационная культура — это совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации, позволяет идентифицировать организацию во внешней среде и добиться ее внутренней интеграции.

Важно отметить, что организационная культура всегда существует в контексте национальной деловой культуры и во многом определяется последним. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

Роль организационной культуры трудно приуменьшить. Ведь, определяя систему целеполагания и взаимосвязей между работниками, внешнее восприятие и узнаваемость организации (внешний имидж), а также целостную систему внутренних связей, она формирует сущностные характеристики самого понятия "организация".

### Функции организационной культуры

Являясь своего рода душой любой компании, организационная культура выполняет ряд важнейших функций и включает ряд составных элементов, непосредственно влияющих на характер и эффективность ее деятельности.

Во-первых, организационная культура позволяет работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других аналогичных образований (организаций). Она делает возможным достижение общих целей и задач на основе единых и общепризнанных принципов деятельности.

Во-вторых, организационная культура образует между работниками своеобразные мостики, цепочки взаимопонимания: единые взгляды и интересы. Именно в рамках организационной культуры формируется чувство причастности к общему делу.

Образно выражаясь, сплетаясь из ниточек организационных взаимосвязей и взаимозависимостей, формируя отношения между индивидами и группами, культура образует, создает своего рода ткань организации, обеспечивает надежность, гибкость и долговечность ее структуры.

Сплетаясь из ниточек взаимосвязей и взаимозависимостей между индивидами и группами в рамках организации, культура образует прочность, долговечность и качество организационной ткани.

В-третьих, организационная культура определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Эти правила предписывают, что соответствует принятым в той или иной организации нормам. Они объясняют, что допустимо, а что нет.

Так, скажем, отличительной особенностью организационной культуры любой компании, занятой в сфере услуг, будет чувство уважения к клиенту, приоритетность его потребностей и нужд — то, что в учебниках по маркетингу называют организацией, ориентированной на потребителя (*custom-driven organization*). В такой фирме — в отличие от офисов многих государственных и муниципальных формирований — никогда не услышишь знакомую с советских времен хамскую фразу: "Ничего! Подождешь! Вас здесь много, а я одна (один)!" Здесь понимают, что не клиенты существуют для фирмы, а фирма — для клиентов. Здесь действует этическое правило, сформулированное в Ветхом Завете: "Итак, во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними..."

Во многих зарубежных фирмах (особенно в странах с низкоконтекстуальной культурой) базовые ценности и правила поведения часто оформляются в виде специального документа. Его обычно называют кодексом корпоративного поведения.

В кодексе дается определение долгосрочного стратегического направления деятельности фирмы (миссии фирмы), излагаются базовые ценности и правила поведения, определяющие порядок взаимоотношений между сотрудниками, а также взаимоотношений сотрудников с клиентами и партнерами. Новые сотрудники, нанятые фирмой на работу, в обязательном порядке знакомятся с кодексом... и берут на себя добровольное обязательство его выполнять, т.е. дают своего рода клятву на верность данной организационной культуре.

Роль письменного кодекса в высококонтекстуальных культурах обычно исполняет устный рассказ о том, "как у нас это принято делать". Наличие группы людей, добровольно играющих роль рассказчиков (*story tellers*), является признаком сильной корпоративной культуры.

В странах с высококонтекстуальной культурой *{обычно высокая контекстуальность сопровождается низкой формализацией}* письменные своды правил встречаются сравнительно редко. Свод базовых ценностей и правил носит неписаный характер. Но от этого необходимость следовать существующим

щим в компании правилам поведения и традициям отнюдь не становится менее жесткой. Скорее наоборот.

Роль письменного кодекса в высококонтекстуальных культурах обычно исполняет устный рассказ о том, "как у нас это принято делать". Наличие группы людей, добровольно играющих роль рассказчиков (*story tellers*), — одновременно эти люди являются своего рода летописцами достижений и побед — это, как правило, признак сильной, сложившейся корпоративной культуры. Обычно такую роль с молчаливого согласия руководителей берут на себя наиболее опытные и проверенные менеджеры низшего звена управления.

Культурные ценности и правила формируют общие для всех взгляды на то, что хорошо, а что плохо; отражают понимание всех аспектов бизнеса, начиная от выбора производимой продукции и заканчивая философией управления кадрами, стратегией развития, методами осуществления намеченных планов и т.п.

В-четвертых, организационная культура определяет, как сотрудники организации относятся к окружающей их действительности, насколько организация готова и способна к изменениям, подстраиваясь под изменяющуюся окружающую среду или противодействуя ей.

Еще Ч. Дарвин утверждал, что в конкурентной борьбе выживают не самые сильные, а самые приспособленные к изменениям. Понимание того, что настоящим и долгосрочным преимуществом в рыночной борьбе может быть только постоянное повышение качества (*continuous quality improvement*), уважение к конкурентам, постоянное отслеживание предлагаемых ими нововведений, отличает успешные организационные культуры.

Подобные организационные культуры обычно выделяют значительные средства на исследования и развитие. Еще до того как их основной товар вступает в последнюю фазу жизненного цикла (и прибыльность бизнеса начинает сокращаться), они стараются предложить рынку новый товар.

Таким образом, сильная корпоративная культура всегда характеризуется стремлением к новшествам, поощряет новации. Обычно подобная культура стремится сохранить гибкость в организационной структуре фирмы, свободный обмен информацией и неформальный, творческий характер отношений между работниками.

*Это любопытно!*

### Три важнейших фактора организационной культуры, о которых должен помнить менеджер

Американские исследователи проблематики организационной культуры Ралф Килман, Мери Сакстон и Рой Серпа выделяют три фактора организационной культуры компании, которые должен учитывать менеджер при принятии управленческих решений.

**Первый фактор** — это *направление воздействия культуры*.

Культура организации может представлять собой сдерживающую силу при осуществлении того или иного решения менеджера или, напротив, способствовать успешному его претворению.

Если решение не противоречит деловой культуре организации, она облегчает осуществление этого решения на практике и приводит к успеху. Если решение менеджера ей не соответствует, оно всегда вызывает открытое и скрытое сопротивление. В результате решение может быть сорвано.

Так, например, в организациях с бюрократической культурой будет оказано сопротивление любой попытке менеджеров нарушить устоявшийся порядок и предоставить своим сотрудникам больше свободы действий при принятии решений. Традиционная деловая культура будет всячески противодействовать любому сокращению отчетности, любым усилиям отказаться от разрешительного характера действий и перейти к заявительному порядку.

И напротив, позитивным воздействие культуры будет в тех организациях, в которых ценности, целевые установки и традиции только подкрепляются предложенными менеджерами преобразованиями. Негативным воздействие будет в тех организациях, в которых целевые установки культуры не совпадают с поставленными целями.

**Второй фактор** — это *глубина и однородность организационной культуры*.

Организации включают группы людей. В каждой группе может быть собственная субкультура. Или же единая культура может быть присуща всей организации. (В последнем случае члены всех групп организации разделяют общие основные ценности и идеи.)

Если входящие в состав организации группы имеют разновекторные ценности, общая организационная культура по определению не может быть однородной и глубокой. Ее будет отличать ценностная рыхлость и размытость. Правила, традиции, ритуалы будут всегда восприниматься частью коллектива как надуманные,

искусственные. В результате и сама культура будет характеризоваться фрагментарностью, неоднородностью. В результате управленческое воздействие на организацию как на единое целое будет практически невозможно. Менеджмент должен будет постоянно учитывать дисперсию интересов и ценностей в различных частях организации.

Третий фактор — это *сила* воздействия.

Организационная культура может быть сильной или слабой. В организациях с сильной культурой работники сохраняют верность идеям и ценностям компании даже в период кризисных потрясений. Напротив, в организациях со слабой культурой нормы и ценностные ориентиры воспринимаются лишь как рекомендации и часто игнорируются. Это делает организацию трудноуправляемой и в значительной мере ненадежной.

*Kilmann R., Saxton M., Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. 1986. Vol. 28 (2). P. 87-94.*

**В-пятых,** деловая культура организации показывает пути и средства, используя которые ее работники могут реализовать свой потенциал, добиться признания, продвинуться по карьерной лестнице. Она определяет, какой род деятельности (и какой функциональный отдел) в данной структуре считается самым важным, какие поступки заслуживают поощрения, а какие порицания.

Сильная корпоративная культура обычно имеет достаточно четкий набор критериев (формально разработанных в виде положений и инструкций или неписаных), которые позволяют:

- принимать на работу новых сотрудников,
- обеспечивать продвижение или увольнение работников,
- осуществлять вознаграждения и менять статус.

Кроме того, культура регулирует особенности тренинговой политики и другие возможности обучения, профессионального и личного развития, определяет нормы поведения руководителей по отношению к подчиненным в критических ситуациях.

Общепризнанным является, что корпоративная культура всегда носит отпечаток личности первого руководителя. Особенно верно сказанное для компаний, в которых первый руководитель стоял у истока, так сказать, выступал в качестве отца-основателя. Именно поэтому в компаниях с сильной организационной культурой руководитель должен сам из дня

в день выполнять требования, вытекающие из философии, системы ценностей и традиций компании.

Корпоративная (организационная) культура часто обуславливает успех или неудачу деятельности компании в условиях изменяющейся внешней среды, акцентируя внимание на тех или иных направлениях деятельности. Так, в советское время определяющим целевым направлением в корпоративной культуре большинства предприятий была ориентация на наращивание производства любой ценой. В изменившихся условиях, вызванных началом рыночных реформ, такая ценностная система оказалась несостоятельной, ибо ориентация на производство без учета потребностей рынка зачастую приводила предприятия к банкротству.

В зависимости от системы ценностей одни организации делают акцент на выстраивании личных отношений, стремясь превратить компанию в своего рода образец социального партнерства. В других организациях первоочередной акцент ставится на объективные критерии (профессионализм, конечные результаты и т.п.), на достижение которых должны ориентироваться работники.

**В-шестых,** каждая сложившаяся корпоративная культура имеет своих героев, "борцов за идею" и "мучеников". Именно они являют собой пример отношения к ценностям культуры данной организации. Базовые ценности обычно устанавливаются основателями компании в первые годы ее существования.

В дальнейшем на этой основе, как правило, разрабатывается обширная мифология. Она существует в виде рассказов о реальных поступках, бывших в прошлом, роль и значимость которых обычно значительно преувеличена. Другими составляющими мифологии выступают метафоры, афоризмы, анекдоты, имеющие отношение к деятельности компании и получившие широкое признание среди ее сотрудников. Они постоянно циркулируют в компании, одновременно обогащаясь новыми событиями, затрагивающими организационную культуру и, в свою очередь, обогащая эту культуру.

Героями в корпоративной культуре обычно являются люди, имевшие в далеком или недавнем прошлом непосредственное отношение к основным событиям в жизни компании. Причем не важно, продолжают ли они работать на фирме в данный момент или по какой-то (не враждебной фирме) причине ее покинули.

Герои используются в качестве примера для подражания, побуждения к самоотверженным действиям во имя компании. Другой их функцией является утверждение уникальности культуры компании, воспитание у работников чувства гордости за место своей работы, желания трудиться во имя целей компании.

Герои используются в качестве примера для подражания, побуждения к самоотверженным действиям во имя компании. Другой их функцией является воспитание чувства гордости и желания трудиться.

Подчас наиболее яркие герои одновременно носят ореол мучеников за дело. Именно им рассказчики посвящают наиболее часто свои истории, обращая в корпоративную культуру новых сотрудников. В основе историй о героях-мучениках лежат обычно коллизии между личными (или семейными) интересами героя и обеспечением прорыва фирмы на “крутом изломе ее истории”. Естественно, что герой-мученик героическим трудом, мозговым озарением, готовностью вовремя подставить плечо и одновременно пожертвовать личной выгодой, семейным благополучием выручает фирму. Как естественно и то, что мудрое руководство фирмы в итоге не забывает о содеянном, восстанавливает справедливость, награждает героя и навечно заносит имя его на скрижали корпоративной истории.

**В-седьмых**, организационная культура не только устанавливает формальные нормы поведения, но и вырабатывает неформальные обряды и ритуалы, регулирующие повседневную жизнь, придающие дополнительный смысл и стимулы работе, а порой и скрашивающие однообразие и монотонность текущих мелких дел. Среди прочего такие обряды обычно служат укреплению связей между сотрудниками.

Характерным ритуалом в России (и большинстве стран СНГ), например, является обряд “прописки” нового сотрудника в коллективе, когда с первой зарплаты он (она) обычно устраивает угощение сослуживцам. Интересно, что в США, напротив, для того, чтобы отметить первый месяц работы нового сотрудника на фирме, менеджер и сослуживцы приглашают его на ланч, ужин или барбекю (пикник на природе с закусочной, которая готовится на гриле).

*Это любопытно!*

### Развлечения формируют корпоративную культуру

В офисе компании “IBS” по четвергам проходят бесплатные концерты для сотрудников. Системный интегратор “КРОК” оплачивает коллективные выходы своих людей в кино, в боулинг-клубы, на пейнбол и мюзиклы. Сотрудники компании “Быстров” за счет фирмы дважды в год выезжают за город на шашлыки. По мнению специалистов, подобные мероприятия сплачивают людей и эмоционально привязывают их к компании...

Корпоративные развлечения — это вовсе не наследие советского прошлого с его культпоходами, ведомственными санаториями и домами отдыха. Подобные вещи давно применяются на Западе. Это, например, *характерная черта корпоративной культуры американской компании “SAS”, занимающейся разработкой корпоративного программного обеспечения*. Сотрудники “SAS” могут до начала рабочего дня прямо в головном офисе поплавать в бассейне и позаниматься на тренажерах... Каждый сотрудник компании может получить два бесплатных массажа в неделю.

В российском офисе компании нет спортивных тренажеров, массаж здесь тоже не делают, зато есть бесплатные конфеты и соки. А каждую последнюю пятницу (летом — четверг) месяца все сотрудники, в том числе и внештатные, вместе ходят в рестораны, в боулинг, на картинг...

Недавно 18 футболистов-любителей и 12 болельщиц из компании “РУЯН” ездили за счет фирмы в Италию, где корпоративная команда встречалась с футболистами из компании партнера. Этим летом 15 сотрудников “РУЯН” ездили на Соловки. Ежегодно в “РУЯН” проходит турнир по боулингу среди сотрудников. Корпоративный выезд 100 человек на теплоходе на шашлыки в Подмосковье обходится компании в 10–30 тыс. долл. ...

По мнению Алексея Кравцова, владельца и президента этой компании, к бизнесу необходимо относиться, как к ребенку, т.е. с любовью. Он убежден, что именно такие чувства зарождаются на корпоративных мероприятиях. Кроме того, завязываются связи между людьми...

...Корпоративные развлечения пробуждают у персонала чувство доверия и благодарности компании, стимулируют его к тому, чтобы он более ответственно относился к работе...

*Сваровский Ф. Корпоративные удовольствия: кегельбан для сотрудников за счет фирмы // Ведомости. 2002. 30 июля.*



Несмотря на противоположное распределение ролей, в обеих странах обряд преследует одни и те же цели — создание дружелюбной, товарищеской атмосферы, способствующей укреплению деловой культуры компании.

Другой типичный пример: руководство компании или фирмы объявляет лучшего сотрудника месяца или года. Иногда его рабочее место отмечается каким-либо переходящим символом, например флажком. Ну как здесь не вспомнить повсеместно распространенные в советское время и хорошо известные людям старшего поколения переходящие красные знамена, разнокалиберные доски почета, грамоты профкома, завкома, парткома и т.п. При всей одиозности и чрезмерной навязчивости этой символики она выполняла вполне понятную роль, формируя определенный тип организационной культуры.

Значение ритуалов и знаков отличия для создания сильной и динамичной организационной культуры не стоит уменьшать. Не случайно ритуальность широко используется в многовековой управленческой практике одной из самых выдающихся управленческих культур, созданных человечеством, — в церковной управленческой культуре.

Формализованные знаки отличия как важнейшее средство упрочения организационной культуры также уже на протяжении многих веков используются другой поразительной по своей силе и структурной стабильности организационной культурой — военно-армейской.

Соответствующие церемонии могут организовываться, чтобы отметить годовщины компании, вручить награды героям, организовать посвящение новеньких в корпоративную культуру. Для укрепления корпоративного духа часто используется совместное участие сотрудников в спортивных соревнованиях, совместный выезд на отдых, совместная учеба и т.п.

Наконец, **в-восьмых**, важнейшим фактором, определяющим характер организационной культуры и способствующим сохранению ценностей культуры бизнеса, является налаживание эффективного обмена информацией.

Следует отметить, что под эффективным обменом информацией здесь понимается характер и передача информации со скоростью и доступностью, которые соответствуют целям, профилю деятельности и ценностям организационной культуры компании.

Можно предположить, что легкодоступный информационный обмен может оказаться, скажем, крайне неэффективным в некоем охранном агентстве. И наоборот, ограничение передачи информации в рамках, скажем, учебно-педагогических структур, где информационная подпитка друг от друга является основой профессионального развития, может быть крайне деструктивным.

В целом отсутствие ограничений на движение информации внутри компании — важнейший показатель демократичности и эгалитарности ее деловой культуры. И наоборот — ограничение информации, наличие большой доли материалов с грифом "секретно" — свидетельство ее тоталитарно-бюрократического характера.

Отсутствие ограничений на движение информации внутри компании — важнейший показатель демократичности ее деловой культуры. Ограничение информации — свидетельство ее тоталитарно-бюрократического характера.

В любой компании помимо официальных каналов распространения информации существуют неформальные каналы, по которым обычно идет интенсивный обмен между сотрудниками, а также между сотрудниками и внешней средой. Речь идет об импровизированных чаепитиях, разговорах в курилках, на лестницах, по дороге домой и т.п. По этим каналам в форме доверительных рассказов, слухов, сплетен циркулирует много ценнейшей информации. При этом при прочих равных, чем более тоталитарно построено управление компании, тем интенсивнее передается информация по неофициальным каналам.

Важность неформальных каналов коммуникации для корпоративной культуры нельзя недооценивать. При сильной корпоративной культуре они могут выступать в качестве дополнительного рычага для популяризации корпоративных ценностей. Именно по этим каналам старшие сотрудники (герои и рассказчики) могут поведать "молодежи" о проблемах, с которыми сталкивалась компания в прошлом, о том, какие меры принимались для того, чтобы выйти из трудного положения и спасти фирму.

Неофициальные каналы связи охватывают все структуры компании независимо от организационных уровней и званий.



В тоталитарных компаниях с высокими информационными ограничениями они часто легко "проходят сквозь стены" кабинетов начальников. С их помощью сотрудники получают информацию о самых последних событиях в компании, обмениваются своими соображениями по поводу этих событий и комментируют их.

Таким образом, культура организации в значительной мере предопределяет ее как внешнюю, так и внутреннюю структуру. Она охватывает самые разнообразные аспекты взаимодействия и отношений между работниками, затрагивает все уровни принятия управленческих решений. Естественно, что эффективное управление организацией невозможно без глубокого знания и понимания менеджерами причудливых узоров и хитросплетений формальных и неформальных связей, взаимозависимостей между индивидами и группами, которые выстраиваются в рамках данной корпоративной культуры.

Вместе с тем классические каноны формирования корпоративной культуры не должны приходить в противоречие с установками и ценностями культуры национальной. Попытки выстроить идеальную корпоративную культуру без учета национальной культурной специфики той или иной страны или региона мира обычно завершаются неудачей. Иногда задача кажется вполне решаемой, но, как только руководству компании надоедает роль Сизифа, постоянно заталкивающего краеугольные камни ценностей на гору признания, корпоративная культура начинает тихий дрейф в сторону национальной специфики.

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Почему организации, имеющие одинаковые стратегию, структуру и функции, часто оказываются разными по эффективности деятельности и конкурентоспособности?
2. Почему организационную культуру можно сравнить с воздухом в помещении?
3. Перечислите и охарактеризуйте компоненты, определяющие силу корпоративной культуры.
4. Дайте определение корпоративной культуры.
5. Перечислите основные функции корпоративной, или организационной, культуры.

6. Почему принято считать, что любая корпоративная культура начинается с самоидентификации организации?
7. Как известно, корпоративная культура определяет ценности и правила поведения в организации. Может ли в этой связи корпоративная культура способствовать усилению одних функциональных структур компании и ослаблению других? Можно ли сказать то же самое в отношении направлений деятельности компании? Прокомментируйте ваш ответ, используя примеры из собственной практики.
8. Кто такие рассказчики и какова их роль в формировании и развитии корпоративной культуры?
9. Охарактеризуйте взаимосвязь между силой корпоративной культуры и способностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды.
10. Перечислите три важнейших фактора организационной культуры, о которых должен помнить руководитель.
11. Как корпоративная культура связана с наймом, мотивацией и увольнением работников?
12. Кто такие герои и какова их роль в становлении и развитии корпоративной культуры?
13. Какова роль обрядов и символов в становлении и развитии организационной культуры? Приведите примеры использования обрядов и символов, которые используются в вашей компании или фирмах друзей.
14. Охарактеризуйте роль и влияние неформальных коммуникаций в становлении и развитии корпоративной культуры. В какой степени ограничения информации (режим секретности), культивируемые в ряде компаний, способствуют ограничению неформальных коммуникаций? Объясните, почему вы так думаете.
15. Как соотносятся и взаимодействуют национальная, деловая и корпоративная культуры?
16. Прочитайте и проанализируйте проблемную ситуацию (case study) "Школа международного бизнеса МГИМО меняет структуру управления". Обсудите с коллегами или в учебной группе. Попробуйте определить ошибки, которые были допущены молодыми руководителями при реформировании корпоративной культуры. Встречались ли ситуации, подобные описанным, в вашей практике? Расскажите о них. Рекомендуем вам еще раз вернуться к анализу ошибок и проблем, связанных с реформированием корпоративной (организационной) культуры ШМБ МГИМО после изучения следующей главы.

## Школа международного бизнеса МГИМО меняет структуру управления

### История вопроса

Школа международного бизнеса МГИМО (ШМБ) была создана группой молодых преподавателей института в марте 1989 г. Несмотря на использование названия МГИМО, школа с самого начала создавалась как частная. И вместе с позднесоветским и раннероссийским законодательством прошла путь юридических трансформаций от НТТМ через малое предприятие ООО до АО с образовательной лицензией<sup>39</sup>.

Описываемая ситуация имела место в 1992–1993 гг. Эти годы были периодом наибольшего расцвета и начала заката ШМБ. В начале 1993 г. в ШМБ работало около 100 человек, включая примерно 50 преподавателей.

Основная деятельность сводилась преимущественно к разработке и проведению программ профессиональной переподготовки продолжительностью от недели до полугода. Кроме этого ШМБ занималась организацией зарубежных стажировок для бизнесменов (включая стажировки для изучения иностранного языка), проведением двухнедельных летних программ для иностранных студентов в Москве, редакционно-издательской деятельностью. Совокупный хозяйственный оборот предприятия (без зарубежных стажировок) достигал 500 тыс. долл., что для того периода применительно к небольшому учебному центру было весьма высоким финансовым результатом.

Престиж ШМБ на рынке образования был необычайно высок. Проблем с набором не возникало. Такое положение объяснялось, с одной стороны, известностью торговой марки МГИМО, с другой — качественными и новаторскими учебными программами Школы.

Как и большинство малых и средних предприятий позднего периода перестройки, занятых в сфере технологически сложного бизнеса, ШМБ изначально возникла на волне энтузиазма созидания. Она была, как уже отмечалось, детищем небольшой группы профессиональных преподавателей —

<sup>39</sup> Описываемые события происходили до принятия Закона РФ «Об образовании» и законодательства по НОУ.

партнеров по рисковому проекту, сплоченных общей идеей. Разделение управленческих функций между ними во многом носило условный характер.

### Причины реструктурирования процесса управления

С начала 1992 г. руководители ШМБ все чаще возвращались к необходимости реструктурирования процесса управления Школой. В основе этого лежали реальные проблемы, обусловленные развитием рынка бизнес-образования.

Изменяющийся рынок требовал разработки новых, более специализированных учебных программ и одновременно постоянного углубления и совершенствования существующих. Попытки частично переложить эти проблемы на функциональные отделы (в первую очередь на учебный отдел) лишь подтвердили правильность известного «закона Паркинсона» — бюрократия порождает бюрократию. В 1991–1992 гг. численность сотрудников учебного отдела выросла в два раза без заметной активизации работы.

Прослеживался рост аппарата и других функциональных служб. Одновременно усиливались жалобы сотрудников на нехватку времени и перегрузку. Все большее количество функций дублировалось, тогда как другие оказывались вне зоны внимания.

В этих условиях администрация ШМБ пошла на болезненное сокращение аппарата функциональных служб и отделов (примерно на 40%), что на время укрепило дисциплину, но не решило проблему в целом.

В довершение ко всему все больше времени верхнего эшелона управления требовали политико-представительские мероприятия: участие в международных конференциях, работа в профессиональных ассоциациях, переговоры с зарубежными партнерами, экспертное участие в образовательных проектах и т.п.. В результате работа над новыми продуктами, развитие основных направлений деятельности Школы замедлялись. Возникла реальная угроза дрейфа в сторону «качества и эффективности государственных учебных заведений», что в условиях полной самоокупаемости ШМБ было равносильно уходу с рынка.

Руководство Школы осознавало, что назрела острая необходимость формирования «второго эшелона» менеджмента и

делегирувания ему ряда управленческих функций с вытекающими правами и обязанностями. Очевидной представлялась и потребность в переходе на матричную систему управления, где многие контрольно-управленческие проблемы, возникающие между функциональными службами, могли бы решаться по горизонтали, не отвлекая времени верхнего эшелона управления.

Переход на новую систему управления планировалось провести без долгой подготовки и раскачки. Задачу, как казалось, упрощают сравнительно небольшие размеры организации и неформальные отношения между многими из сотрудников (сложившиеся за долгие годы совместной работы в МГИМО). Кроме того, большие надежды возлагались на недоиспользованный креативный потенциал творческой, или академической, прослойки работавших в школе сотрудников.

Следует также отметить, что незадолго до описываемых событий руководители и ряд преподавателей ШМБ прошли переподготовку по управленческим программам в ведущих зарубежных школах бизнеса (Гарвард, Уортон, Стэнфорд, Келлог, Дьюк). Это, как представлялось руководству Школы, с одной стороны, облегчало осуществление перестройки структуры и системы управления за счет возможности использования полученных первоклассных знаний, с другой — уже обеспечило ШМБ великолепно подготовленным кадровым резервом для формирования среднего слоя управления.

Поиск кандидатов во второй эшелон управления прошел быстро. Необходимыми для эффективного делегирования классическими чертами (навыками, опытом, образованием, знаниями, способностью усваивать новый материал, гибкостью ума, творческими и аналитическими способностями, степенью амбиций и т.д.) обладали многие из сотрудничавших с ШМБ преподавателей.

Несколько сложнее дело обстояло с такими важными характеристиками, как исполнительность и инициативность, реже встречающимися в академической среде. Зато и "степень потребности в руководстве и контроле", выступающая одним из важнейших ограничителей при делегировании, декларировалась практически всеми кандидатами как крайне низкая.

Подводя итог вышесказанному, отмечу, что предложения, сделанные руководством ШМБ ряду коллег-преподавателей, ранее выражавших желание попробовать себя на самостоя-

тельной, творческой проектной работе, были последними с удовлетворением приняты. И с начала 1992/93 учебного года перестройка системы управления началась.

### Ожидаемые результаты

Вектор структурных изменений представлялся администрации ШМБ очевидным: деятельность всего коллектива объединялась на основе единой и всеми признаваемой *миссии*, определенной как "создание высококачественных учебных программ, удовлетворяющих потребности делового сообщества страны". Важнейшей *целью* на пути к *реализации миссии* объявлялось превращение ШМБ в лучшую школу бизнеса России и признание ее в качестве таковой зарубежным сообществом.

Именно на достижение этой цели в конечном счете должны были быть направлены усилия всех звеньев управления. Процесс движения к цели предусматривал решение ряда промежуточных задач: расширение и диверсификацию учебных проектов (программ) и кардинальное улучшение их качества; разработку оригинальных российских учебно-методических материалов, укрепление финансового состояния Школы и т.д.

С управленческой точки зрения оптимальной для решения вышеназванных задач представлялась функционально-матричная система управления, опирающаяся на *проектные группы*. Иными словами, администрация ШМБ должна была опираться в своей деятельности на несколько функциональных отделов, выполняющих контрольно-координирующие функции по своему направлению деятельности (бухгалтерию, отдел маркетинга, учебный, хозяйственный, зарубежных стажировок и международный).

Отделы, как представлялось, должны были эффективно взаимодействовать между собой по горизонтали при решении оперативных вопросов в рамках общего целевого вектора.

Вся совокупность функциональных отделов, в свою очередь, опиралась на основание пирамиды, которое должно было состоять из проектных (или рабочих) групп с высокой степенью творческой и предпринимательской самостоятельности. Не вызывало сомнений, что группы должны были работать на основе самокупаемости и рентабельности, соз-

даваться как на базе действующих учебных программ, так и под разработку новых перспективных проектов. Последние на известный срок получали централизованное финансирование (инвестиции в развитие). После выхода на рынок и получения прибыли инвестиции центра должны были быть возвращены.

Не вдаваясь в финансовые детали взаимоотношений между центром и рабочими группами, отмечу, что речь шла о своего рода мини-холдинге, в котором каждой из творческих групп предлагалось эффективно саморазвиваться во имя и на благо как самой себя, так и единого центра. При этом оговоренная заранее часть условной прибыли рабочей группы, рассчитанной по прямым издержкам, передавалась на развитие центрального ствола управления и финансирование деятельности функциональных отделов и служб. Другая часть поступала в распоряжение рабочей группы и должна была направляться на финансирование дальнейшего развития проекта (включая финансирование рекламы) и материальное стимулирование.

Таким образом, мотивационным двигателем для развития рабочих или проектных групп должно было стать сочетание высших мотивационных стимулов, по Маслоу, с высоким материальным стимулированием, завязанным на конечный результат деятельности (payment for performance). В качестве конечного результата было решено рассматривать окончание учебной программы (выдачу дипломов и сертификатов очередной группе студентов и слушателей).

Отмечу также, что до начала 1992/93 учебного года управление Школой отличалось известной авторитарностью в сочетании с почти полным отсутствием формализма. Коллектив неформально делился на две группы: отцы-основатели и остальные коллеги и друзья с соответствующим распределением прав и ответственности.

В качестве специальной подготовки к перестройке и децентрализации управления администрация ШМБ попросила специалистов из датской фирмы "Тайм менеджер Интернэшнл" провести для себя и потенциальных менеджеров второго эшелона специальный семинар-тренинг по проблеме делегирования в организации. Одновременно была предпринята попытка инвентаризации обязанностей функциональных отделов и служб с целью их конкретизации и устранения дублирования. Функциональные обязанности каждого из отделов были детально прописаны, обсуждены и утверждены на совете директоров ШМБ.

### Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- Как вы оцениваете план перестройки, который был выбран руководством? В чем, по вашему мнению, его сильные и слабые стороны?
- Что нового содержала предложенная молодым руководством структура управления? Что в этих предложениях вызывает у вас настороженность?
- Достаточной ли была подготовка к перестройке, проведенная в ШМБ?
- С какими трудностями, по вашему мнению, должно было столкнуться руководство ШМБ в процессе трансформации системы и управления и корпоративной культуры? Какие конфликты перестройка могла породить на уровне рабочих групп и функциональных отделов и служб?
- Какие кросскультурные ошибки, по вашему мнению, были допущены в процессе реструктурирования управления ШМБ?

## Глава 16

# ВОЗДЕЙСТВИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Национальная деловая культура оказывает сильное влияние на организационную культуру. Можно утверждать, что *различным регионам и странам мира в большей или меньшей степени соответствуют вполне определенные модели организации.*

В связи с этим вопросы корреляции национальной (или региональной) деловой и корпоративной культуры и этики компаний, работающих на международных рынках, встают во главу угла. Крупнейшие многонациональные корпорации создают специальные исследовательские группы и корпоративные университеты, где проблематике сравнительного менеджмента и межнационального "тим-билдинга" уделяется первоочередное внимание.

Различным регионам и странам мира в большей или меньшей мере соответствуют определенные модели организации.

За три последних десятилетия наработан существенный эмпирико-социологический опыт, основанный на опросах, проводившихся в филиалах и дочерних компаниях крупнейших компаний мира. Как отмечалось ранее, на одном из таких исследований базировались наблюдения и выводы гуру кросскультурного менеджмента голландца Г. Хофстеде<sup>40</sup>. Не

<sup>40</sup> В основу исследования были положены результаты социологического исследования филиалов компании "Ай-би-эм" из 70 стран мира (116 тыс. респондентов).

менее значительное по масштабам исследование проблематики сравнительного менеджмента предпринимает в последние годы группа ученых, сформированная в рамках корпоративного университета компании "Моторола" (США)<sup>41</sup>.

Вместе с тем обращает на себя внимание широкая дисперсия гипотез и выводов, приводимых различными авторами и группами авторов по проблемам, связанным с взаимодействием национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире<sup>42</sup>.

Так, сторонники одной точки зрения утверждают, что транснациональная компания в состоянии формировать собственную корпоративную управленческую культуру, включая такую ее важнейшую составляющую, как деловая этика. При этом, хотя национальные различия и должны учитываться при построении эффективной системы менеджмента в различных странах, их роль не является определяющей. Во всяком случае, можно и должно стремиться к тому, чтобы все основные этические ценности, исповедуемые материнской компанией транснациональной корпорации, а также базовые принципы ее управления были едиными во всех частях мира<sup>43</sup>.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что при несовпадении подходов и ценностей корпоративной и национальной деловой культур в конечном счете доминирует национальная деловая культура. Причем попытки искусственного привнесения корпоративных правил и традиций, которые не совпадают с национальной культурой и не учитывают ее особенностей, в той или иной мере обречены на неудачу.

<sup>41</sup> См., напр.: Uncompromising Integrity: Motorola's Global Challenge / RS Moorthy, Richard T. De George, Thomas Donaldson, William J. Ellos, S.J. Robert C. Solomon, Robert B. Textor. Motorola University Press, 1998.

<sup>42</sup> Дословную перепечатку моих рассуждений по данному вопросу (примерно на 1,5 страницы журнального текста) я обнаружил в статье В.А. Барановой и Л.В. Макарова "Корпоративная культура организации в России", раздел статьи, посвященный деловой этике (!) (см.: Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2). Характерно, что ссылки на первоисточник — журнал РАБО "Бизнес-образование", где впервые был опубликован соответствующий материал, — отсутствовали. По моему мнению, это свидетельствует о весьма своеобразной профессиональной этике "специалистов по этике" 2-жи Барановой и Макарова!

<sup>43</sup> См.: Uncompromising Integrity: Motorola's Global Challenge.

Даже если персонал филиалов и дочерних компаний "принимает новые корпоративные ценности" и искренне стремится поменять национальную поведенческую парадигму на корпоративную, в конечном счете все возвращается на круги своя.

Известный английский исследователь проблематики сравнительного менеджмента Ричард Хилл пишет: «Хотя существует ряд крупных организаций, все еще верящих в то, что корпоративная культура и формулировка миссии могут радикально скорректировать личность, к настоящему времени уже должно быть очевидно, что, если люди не состоят сплошь из "сверхчеловеков", они "не могут оставить самих себя дома", уходя на работу»<sup>44</sup>.

### КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КУЛЬТУР ФОНСА ТРОМПЕНААРСА - ХЭМПДЭНА-ТЕРНЕРА

Среди существующих классификаций кросскультурных моделей организации наиболее интересной (и релевантной по отношению к нынешним российским проблемам), по моему мнению, является *классификация, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом в содружестве с американским исследователем-консультантом Чарльзом Хэмпдэном-Тернером*<sup>45</sup>.

В основу моделирования было положено отношение различных деловых культур к таким параметрам (характеристикам) организации, как:

— степень централизации управления и дистанция власти (предпочтение при решении дилеммы: *иерархичность — эгалитаризм*);

— степень формализации управленческих функций (дилемма: *формальная — неформальная структуры* или, что почти то же самое, *культура с высокой степенью избегания неопределенности, с низкой степенью избегания неопределенности*);

— целевая направленность деятельности (дилемма: *ориентация на личность и межличностные отношения — на решение задач и достижение целей*).

<sup>44</sup> Hill R. EuroManagers and Martians: The Business Cultures of Europe's Trading Nations. Europublic SA/NV, 1994. P. 10.

<sup>45</sup> Trompenaars F. and Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture. Nickolas Brealey Publishing Limited, 1997.

В зависимости от предпочтений при решении дилемм выделяются следующие четыре основные модели организационной (управленческой) культуры: *"Управляемая ракета", "Инкубатор", "Эйфелева башня" и "Семья"* (см. табл. 5).

Таблица 5

#### Модели организационной (управленческой) культуры

Эгалитарная культура	
"Инкубатор"	"Управляемая ракета"
<i>личность</i>	<i>задача</i>
<i>неформализованная</i>	<i>формализованная</i>
"Семья"	"Эйфелева башня"
Иерархическая культура	

Модели культуры "Инкубатор" и "Управляемая ракета" относятся к эгалитарным культурам, где расстояние между верхними и нижними этажами управления невелико и, следовательно, дистанция власти и степень централизации низки. Напротив, модели культуры "Семья" и "Эйфелева башня" являются иерархичными с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении.

Степень формализации низка в "Семье" и "Инкубаторе" и, напротив, высока в "Управляемой ракете" и "Эйфелевой башне".

С точки зрения целевой направленности модель культуры "Инкубатор" в наибольшей степени ориентирована на развитие личности. И следовательно, важнейшим аспектом мотивации для работника здесь выступает возможность профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. (Это соответствует, как известно, самому высокому уровню потребностей по А. Маслоу<sup>46</sup>.)

Модель культуры **"Инкубатор"** в наибольшей степени ориентирована на развитие личности.

<sup>46</sup> Maslow A.H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. 1943. July. P. 370-396.

Возможность работать 24 часа в сутки и добиваться технологических прорывов ценится не меньше материального вознаграждения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянного изменения заложена в парадигму существования компании. Функции легко делегируются и принимаются в коллективе единомышленников-профессионалов.

Являясь примерно в той же степени эгалитарной, “Управляемая ракета” ориентируется не только и не столько на развитие личности сотрудников, сколько на достижение конкретной цели и результата (task and target oriented). Причем, как правило, достижение результата происходит за счет объединения группы экспертов-специалистов в одной команде (teamwork).

Модель культуры “Управляемая ракета” ориентируется не только и не столько на развитие личности сотрудников, сколько на достижение конкретной цели и результата.

Именно из лексикона деловой культуры “Управляемая ракета” в управление пришли термины “миссия” (mission), “стратегическое видение” (vision), позиционирование по отношению к лидеру (benchmarking) и т.п. Культура после определения цели и задач подразумевает широкое делегирование функций, развитие матричных систем управления, формирование проектных групп, т.е. ориентированных на достижение конкретного результата временных рабочих коллективов (task oriented teams). Наиболее эффективно действующей моделью мотивации здесь является плата за результат (payment for performance).

Хотя модель деловой культуры “Эйфелева башня”, так же как и модель “Управляемая ракета”, ориентируется на достижение определенной цели, ключевыми словами, а следовательно, и стержнем управленческой системы здесь являются не “цель”, “задача” или “проект”, а термины “структура”, “система” и “функциональные обязанности”. Иначе говоря, как или каким путем достигнуто, здесь часто значит больше, чем то, что достигнуто.

Важнейшими характеристиками модели является четкое структурирование этажей властной вертикали, определение

роли каждого работника, жесткая субординация и тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей, недопустимость “прыжков через этаж” при решении вопросов.

Модель культуры “Эйфелева башня” в качестве стержня управленческой системы рассматривает логически завершенную структуру и четкие функции.

Делегирование полномочий увязывается с функциональными обязанностями. Попытки их спонтанного перераспределения пресекаются. Тщательное исполнение спущенных сверху заданий и возложенных руководством функций учитывается и оценивается при оплате труда не ниже, а часто и выше, чем достигнутый результат.

Так же как и в “Эйфелевой башне”, работники компаний с моделью деловой культуры “Семья” ориентируются на исполнение указаний свыше. Структура управления в этой модели в целом носит, пожалуй, еще более ярко выраженный иерархический характер. Однако на этом сходство и ограничивается. Ибо вертикаль власти в “Семье” сочетается с крайне низкой степенью функциональной формализации. Более того, несмотря на высокую степень иерархичности, власть в семье не столько “довлеет над работниками сверху”, сколько формируется через них и существует благодаря их поддержке<sup>47</sup>. Незыблемой является установка “процветание семьи равнозначно процветанию ее членов”. И наоборот.

Незыблемой основой модели культуры “Семья” является установка “процветание семьи равнозначно процветанию ее членов”. И наоборот.

Обычно ожидается, что находящийся на верхней ступени властной пирамиды руководитель (своего рода отец семейства) — это не только менеджер, но и лидер, отличающийся знаниями, опытом, жизненной мудростью и т.п.

<sup>47</sup> Trompenaars F. and Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture. P. 159.



Кроме того, подразумевается, что он знает все маленькие хитрости, сильные и слабые стороны членов коллектива, представляет, чем они занимаются, и т.д. Это обеспечивает ему дополнительное уважение и значительную неформальную степень власти.

Система в целом базируется на патерналистских установках: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя (“отца”). Последний, в свою очередь, черпает ответы на вопросы и принимает решения на основе неформальных намеков и подсказок “детей” и “родственников”. Причем процесс обратной связи зачастую не осознается сторонами. Мудрость окончательного решения “отца” по большей части приписывается членами семьи исключительно его жизненному опыту, проницательности, знанию людей, а отнюдь не подсказкам через обратную связь.

*Это любопытно!*

### Делегирование в семейной культуре

Молодой норвежский директор зарубежного филиала американской компании испытывал трудности с делегированием ответственности и функций своим замам — итальянцу и греку. Руководство компании, пытаясь решить проблему, прибегло к помощи консультантов по управлению из США, Германии, Англии и Франции.

Консультант из США порекомендовал определить им зоны персональной ответственности и увязать материальное стимулирование с общими результатами. Ни в коем случае не позволять обратного делегирования функций. А если это случается, проводить совместные “мозговые штурмы” для выработки решения, где давать возможность замам проявить себя и соревноваться друг с другом. И самое главное — создать “условия для лучшей самореализации”, “атмосферу, где замы почувствуют себя в ответе за результаты деятельности всего филиала”.

Консультант из Германии порекомендовал определить не только зону ответственности каждого из замов, а и с максимальным количеством деталей описать их конкретные функциональные обязанности. Строго развести эти обязанности между ними, не допуская дублирования. Предусмотреть случаи, когда решения, связанные с исполнением этих функций, принимаются самостоятельно, и случаи, когда они согласовываются с директором.

Консультант из Англии рекомендовал провести с замками беседу о миссии, целях и стратегии компании. В рамках стратегического курса компании поручить каждому из них самостоятельный долгосрочный проект. Сформулировать задачи, которые должны быть решены при его осуществлении. (Предложения английского консультанта в наибольшей степени совпадали с предложениями норвежского директора филиала, которые последний излагал, встречаясь с руководством компании в США.)

Консультант из Франции вначале не мог понять сути конфликта, затем, разобравшись, предложил в качестве наиболее быстрого и эффективного способа решения проблемы... перевод норвежского директора на работу в другое место, а в случае невозможности это сделать — его отправку на программу по глобализации управления и кросскультурному менеджменту в школу бизнеса INSEAD в Фонтенбло.

Делегирование полномочий в модели культуры “Семья” — это процесс достаточно сложный. Обычно в присутствии “отца” полное делегирование остается в сфере желаемого, а не действительного. Ведь “старшие дети” берут на себя ответственность только тогда, когда родителей нет дома.

Болезнью или одной из основных слабостей “семейной” культуры является подмена делегирования игрой в делегирование. “Старшие дети” с увлечением играют в самостоятельность, понимая под ней по преимуществу права, а не ответственность “взрослых”. При этом они обнаруживают стремление согласовывать, уточнять практически все сколь-нибудь серьезные детали или аспекты проблемы с “отцом”, фактически перекладывая на него взятую на себя ответственность за принятие решения. (Процесс, хорошо известный в управлении под названием “обратное делегирование”.)

Болезнью или одной из основных слабостей “семейной” культуры является подмена делегирования игрой в делегирование. “Старшие дети” с увлечением играют в самостоятельность, понимая под ней по преимуществу права, а не ответственность “взрослых”.

Патерналистский характер “Семьи” вместе с высокой дистанцией власти сильно затрудняют внедрение и эффективное функционирование в рамках этой корпоративной культуры так называемой матричной системы управления. Несмотря на договоренности, достигаемые участниками “матричных” экс-



периментов на совещаниях, функциональные отделы обычно упорно саботируют взаимодействие по горизонтали.

"Дружеские подставки", постоянные жалобы руководству на другие функциональные службы, "перепихивание" функций — вот наиболее распространенные, хотя далеко не полные, причины острейших конфликтов между функциональными отделами (маркетинговым, производственным, финансовым и т.д.). В зарубежной литературе эти конфликты иногда обозначают метким термином "собачьи бои" (dogfights).

Еще одна типичная особенность корпоративной культуры "Семья" — игнорирование функциональных обязанностей. При работе с зарубежными консультантами автору неоднократно приходилось наблюдать, как неудачные попытки внедрить матричную систему управления корректировались детальной проработкой функциональных обязанностей. На практике, однако, получалось, что, чем более детально расписывались и распределялись по подразделениям функции, тем больше функций... оставалось неохваченными. Ибо, как известно, всего предусмотреть нельзя.

Кроме того, и четко прописанные функции при матричном управлении часто не выполнялись и игнорировались структурами. Понимание такого поведенческого парадокса легко достигается, если попытаться подставить на место корпоративной модели культуры "Семья" обычную семью.

Зададимся несложным вопросом: если отец пригласит ребенка и детально объяснит все функции (за которые ребенок должен отвечать в семье), разве будут эти функции скрупулезно выполняться?

Матричная система может работать в "Семье" только по синусоиде, согласовывая все основные решения через верхний "этаж" управления. Правда, матричная система управления в этом случае уже слабо напоминает матрицу.

Не менее сложно осуществляет "Семья" процесс управления изменениями. Любые изменения приходят в противоречие со сложившимся "традиционным семейным укладом" и поэтому встречаются настороженно, если не враждебно. Единственная возможность проведения быстрых и радикальных изменений — их инициирование руководителем компании ("отцом"), которое, как правило, одновременно включает харизматическое убеждение и "силовое проталкивание".

Ограничители корпоративной культуры "Семья", перечисленные и кратко охарактеризованные выше, однако, во

многих случаях с лихвой компенсируются ее достоинствами. "Семья", например, отличается крайне высоким уровнем "корпоративного братства" и сплоченности в периоды кризисных потрясений и катаклизмов. Она легко концентрирует ресурсы и перебрасывает их с одного направления на другое. Будучи по сути достаточно иерархично-тоталитарной, "Семья" вместе с тем демонстрирует поразительную гибкость и адаптивность к внешним условиям, если во главе ее стоит сильный лидер. Впрочем, при смене лидера роль "отца" может быть принята на себя "старшим братом". Причем очень часто это происходит сравнительно безболезненно, обеспечивая среди прочего преемственность поколений.

Очевидно, что в реальном бизнесе корпоративная (организационная) культура любой компании, тяготея к одной из четырех охарактеризованных моделей, одновременно несет черты и других. Вместе с тем несомненно и то, что в каждой конкретной стране та или иная модель исторически является доминирующей, в наибольшей степени соответствуя существующим культурно-этическим принципам, стереотипам поведения и традициям.

Так, принципы модели "Управляемая ракета" традиционно преобладают в корпорациях США, Канады, европейских стран англосаксонской группы и Скандинавии.

Модель "Эйфелева башня" господствует в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии и Новой Зеландии.

Модель "Инкубатор" имеет не только национальную окраску (к этой модели, в частности, тяготеют многие мелкие и средние фирмы Великобритании, Канады, Дании), но и широкое распространение в технополисах: это наиболее распространенный тип корпоративной культуры "Силиконовой долины" в Калифорнии (США) или местечка "Силикон Глен" в Шотландии.

Модель "Семья" — старейшая из корпоративных моделей. Нужно отметить, что и в странах, где в настоящее время преобладающими являются иные модели корпоративной культуры, модель "Семья" долгое время занимала господствующие позиции. Скажем, в средневековой Европе цеховые организации ремесленников строились именно на основе парадигмы этой модели.

Модель "Семья" — старейшая из корпоративных моделей. Нужно отметить, что и в странах, где в настоящее время превалирующими являются иные модели корпоративной культуры, модель "Семья" долгое время занимала господствующие позиции.

Постепенная трансформация "Семьи" в другие модели (в одних странах), отрицание и сглаживание отдельных ее черт (в других странах) обуславливались среди прочего и большими или меньшими успехами в создании стабильной экономической и правовой среды бизнеса, распространением общепринятых этических норм поведения, формированием класса профессиональных менеджеров и т.д.

С известными адаптационными модификациями модель "Семья" продолжает успешно работать и в наши дни, управляя гигантскими активами и успешно выдерживая конкуренцию с другими моделями корпоративной культуры. Позитивные примеры такого рода — известные кланы миллиардеров-предпринимателей (Ротшильды, Дюпоны, Меллоны, Рокфеллеры и т.п.), одиозный пример — итальянская "Коза ностра".

Позволю себе в связи с этим привести довольно обширную цитату из исследования Р. Андерсона и П. Шихирева:

«Именно семья как экономическая единица общества, — пишут авторы, — была... первой компанией, предприятием. И поныне семьям, кланам принадлежат выдающиеся по своим размерам состояния. Что же касается малого и среднего бизнеса, то даже в развитых странах он, как правило, семейное предприятие.

В странах "третьего мира" разветвленные родственные связи, будучи переплетены с деловыми, образуют специфическую деловую культуру, загадочную для культур с нуклеарной семьей. Здесь семейная группа является одновременно и профессиональной, деловой».

И далее: «Практика знает обратный вариант, когда "семьей" становится дело. Одиозный пример — мафия, начинавшаяся как семейное дело; более благородный — корпорации, стремящиеся стать вторым "домом" для своих работников. Итак, семья оказывается более жизнестойкой, успешной и поэтому желанной формой делового сотрудничества»<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Андерсон Р., Шихирев П. "Акулы" и "дельфины": психология и этика российско-американского делового партнерства. С. 42.

Модель "Семья" доминирует в наши дни в странах Арабского Востока, Юго-Восточной и Центральной Азии, в Южной Европе (Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр), а также в значительной части Восточной и Центральной Европы.

Принципы и ценности этой модели в существенной степени характерны как для российской деловой культуры, так и для культуры стран СНГ.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУР В СТРАНАХ С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Как уже отмечалось, попытки использования в той или иной стране модели корпоративной (организационной) культуры, не соответствующей контексту ее общей деловой культуры, обычно приводят к управленческим неудачам. Они разбиваются о систему ценностей и стереотипов местных работников.

Доминирование национальной деловой культуры над организационной объяснимо. *Во-первых*, человек обычно приходит работать в организацию "из национальной культуры" как уже сложившаяся личность, с более или менее устоявшейся системой ценностей. Учить же, как известно, всегда легче, чем переучивать. *Во-вторых*, на рабочем месте человек проводит обычно менее половины времени бодрствования. Оставшаяся часть проходит в активном взаимодействии с национальной культурой.

Однако следует предостеречь от чрезмерно прямолинейного понимания термина "доминирование". Он отнюдь не исключает возможности адаптации. Другой вопрос, что процесс адаптации (в значительной мере совпадающий в данном случае с процессом управления изменениями) может быть длительным и сложным.

Данный вывод особенно важен применительно к странам с переходной экономикой, к которым, как известно, относится Россия. Такие страны находятся на своего рода перепутье деловых культур, где происходит смена системы ценностей и традиций. Это обуславливает известные трудности как в сохранении традиционных организационных моделей управления, так и в адаптации к новым.

Данный вывод подтверждается результатами социологического исследования. Так, я предпринял попытку оценки места (позиционирования) организационной культуры и системы ценностей менеджеров России. Исследования выявили характерную картину: примерно одинаковую равноудаленность системы ценностей как от семейной культуры, так и от модели культуры “Управляемая ракета”<sup>49</sup> (см. табл. 6).

Так, опрашиваемым предлагалось позиционировать российскую деловую культуру путем определения места ряда понятий и ценностных характеристик на шкале, где в качестве полюсов выступали ценности американского и японского менеджмента. Абсолютное приятие американских ценностей отмечалось на шкале как 0. Абсолютное приятие японских ценностей — как 100%. В качестве исходных параметров были использованы данные табл. 19.1 из русского перевода учебника Фреда Лютенса “Организационное поведение”<sup>50</sup>.

Таблица 6

Основные понятия для сравнительного анализа американского и японского менеджмента и позиционирование России

Выражения, обычно используемые в менеджменте	Значения и образы в США (0%)	Соотнесение себя с этими образами в России (от 0 до 100%)	Значения и образы в Японии (100%)
1	2	3	4
Компания	Спортивная команда	48,1	Семья
Цель бизнеса	Выиграть	42,9	Выжить
Работники	Игроки команды	43,1	Члены семьи
Человеческие отношения	Функциональные	51,3	Эмоциональные

<sup>49</sup> Опрос проводился в 1999–2002 гг. среди слушателей программ профессиональной переподготовки (МВА, ЕМВА и т.д.) ИБДА АНХ при Правительстве РФ и охватил по совокупности около 600 человек в возрасте от 26 до 53 лет. По профессиональному положению респонденты являлись менеджерами среднего и высшего звеньев управления российских и зарубежных компаний.

<sup>50</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. С. 607.

Окончание табл. 6

1	2	3	4
Конкуренция	Не на жизнь, а на смерть	45,2	Сотрудничество или грех
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	50,2	Средство к достижению цели
Чувство идентификации	Гордость за работу	41,9	Престиж компании
Мотивация к труду	Личный доход	46,2	Атмосфера в компании
Производство	Производительность	52,6	Обучение и старание
Персонал	Работоспособность	47,8	Поддержка
Продвижение по службе	По способностям	17,4	В соответствии с выслугой
Оплата труда	По труду и результатам	18,1	Награда за терпение и жертвы

Равноудаленное позиционирование ценностей российских компаний от двух наиболее распространенных и во многом противоположных деловых культур подтверждает необходимость серьезной адаптации рецептов каждой из них к реальным потребностям компаний. Причем очевидно, что вектор ценностного дрейфа, движение ценностных ориентиров по мере движения к рынку будут направлены от “Семьи” к англосаксонской модели деловой культуры (в классификации Ф. Тромпенаарса названной “Управляемой ракетой”).

Сказанное ни в коей мере не означает, что англосаксонская или иная “несемейная” корпоративная культура абсолютно неприменимы в российских условиях. Сделать подобное заявление — то же самое, что в очередной раз “наступить на старые грабли”: т.е. де-факто начать очередные поиски мифического “третьего пути” развития России.

Представляется, что неудавшийся эксперимент по разработке “самобытного”, коммунистического пути развития нашей страны длиной в семь десятилетий является серьезным уроком против таких поисков.

Вместе с тем, говоря о процессе адаптации, встраивании той или иной модели организационной культуры в контекст национальной деловой культуры, следует высказать два важных соображения. Менеджеры, работающие на стыке культур, должны о них помнить.

1. Невозможно быстро и механически перенести систему ценностей и управленческих рычагов одной деловой культуры в другую. Поэтому процесс изменения управленческой культуры, смены модели управленческой культуры — это всегда сложный, во многом эволюционный многолетний процесс.

Невозможно быстро перенести систему управленческих ценностей одной деловой культуры в другую. Процесс смены модели управленческой культуры — всегда сложный, многолетний процесс.

Образно выражаясь, надо быть готовыми к тому, что современную трубу из металлопластика американского производства — при всей ее красоте и технологическом совершенстве — мы сможем подсоединить к водопроводу переходной экономики только через основательно подогнанный переходник.

2. Стремление дополнить или скорректировать управленческую модель, которая исторически сформировалась в данной стране или регионе, революционными методами контрпродуктивно. Мировая практика показывает, что основная опасность состоит в том, что на начальном этапе такие попытки часто дают обнадеживающие результаты. Однако в стратегической перспективе краткосрочный тактический выигрыш обычно сменяется крупным проигрышем.

Быстрая, революционная корректировка управленческой модели может сулить тактический выигрыш, но всегда таит в себе стратегический проигрыш.

Сказанное, к сожалению, часто не в полной мере осознается российским менеджментом. В качестве иллюстрации отмечу имеющие большой спрос на рынке консалтинговые услуги по быстрому реинжинирингу компаний.

Предлагаемые в пакете услуги: математически строгие таблицы (этапы, фазы, четкие временные интервалы и т.п.),

схемы матричного управления; формулировки целей, задач и этапов развития; системы мотивации, базирующиеся на достигнутых целях; наконец, широкое использование количественных методов управления — производят сильное впечатление на заказчика. Невнятная материя культуры как бы отступает на второй план.

И это объяснимо, ведь в качестве заказчиков в большинстве случаев выступают выпускники инженерно-технических вузов, волею рынка сменившие логарифмическую линейку и рейсфедер на атташе-кейс, полный нервных стрессов.

В результате из схем управления в очередной раз выпадает человек, а вслед за ним и закономерности групповой динамики, воздействие на управление культурно-этических традиций и ценностей и т.д. На начальном этапе реструктурирования все идет по плану. Затем наступает период своего рода отторжения национальной культурой "инородного управленческого тела". Решенные, как казалось, проблемы, подобно птице Феникс "возрождаются из пепла". Причем в ряде случаев, кризисы и конфликты в равной мере и одновременно охватывают все основные слои вновь сформированной модели управления.

Подведу некоторые итоги. Очевидным представляется, что высокий уровень развития корпоративной культуры и учет ее особенностей при принятии управленческих решений — залог успеха деятельности любой компании или фирмы.

Организационная культура, не ориентированная на реализацию стратегических целей компании и обеспечение ее высокопроизводительной деятельности, напротив, может оказать крайне негативное воздействие на развитие или даже привести фирму к краху.

Трансформация корпоративной культуры, приведение ее в соответствие со стратегическими целями компании, изменение типа культуры в связи с диверсификацией или глобализацией деятельности всегда сопряжены со значительными трудностями. Любая сформировавшаяся культура, как любой живой организм, борется за выживание и противится вмешательству извне, отторгая изменения.

Следовательно, процесс коррекции организационной культуры требует от руководства компании глубоких знаний и опыта, навыков и терпения, особенно когда реформирование приходится проводить в сжатые сроки. Чрезмерная торопливость, ставка на форсированное выполнение бизнес-планов и

схем реинжиниринга как панацея от всех бед часто оказывают "медвежью услугу".

Завершу эту главу словами выдающегося представителя социотехнологического направления Питера Сенге: «Мы приглашаем механиков, в то время как нам нужны садовники. Мы продолжаем "внедрять" реформы, в то время как их нужно "выращивать"... Нельзя просто взять и "выдернуть старое", а на его место воткнуть новое. Обычно новое вырастает и вытесняет старое постепенно. То же самое касается типов поведения...»<sup>51</sup>

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какой вывод можно сделать из положения, что национальная деловая культура всегда оказывает влияние на организационную (корпоративную) культуру?
2. На сопоставлении каких параметров культуры строится классификация моделей корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса — Хэмпдена-Тернера? Объясните, как вы понимаете смысл этих параметров.
3. Охарактеризуйте модель корпоративной культуры "Инкубатор".
4. Какие понятия пришли в бизнес-образование из модели корпоративной культуры "Управляемая ракета"?
5. Дайте характеристику модели корпоративной культуры "Управляемая ракета".
6. Сопоставьте (сравните) модели организационной культуры "Эйфелева башня" и "Управляемая ракета".
7. Какие черты обычно характеризуют успешного руководителя ("отца") в компании с моделью культуры "Семья"?
8. Перечислите сильные и слабые стороны модели корпоративной культуры "Семья".
9. Почему в модели корпоративной культуры "Семья" затруднено делегирование? Что вы порекомендуете сделать "отцу", чтобы процесс делегирования все же стал возможен?
10. Сравните модели корпоративной культуры "Семья" и "Управляемая ракета". Как вы считаете, какая из этих моделей организационной культуры более органична для российской деловой культуры? Прокомментируйте ответ.

<sup>51</sup> См.: Искусство управления. 2000. Март. С. 10, 12.

11. Перечислите страны и регионы современного мира, где господствуют модели организационной культуры "Инкубатор", "Семья", "Управляемая ракета", "Эйфелева башня".
12. Охарактеризуйте позиционирование системы ценностей российского делового сообщества относительно систем ценностей американской и японской деловой культуры. Есть ли у вас собственные наблюдения и соображения на этот счет? Выскажите их, пожалуйста.
13. О каких двух важных соображениях должны помнить менеджеры компаний, работающих на стыке корпоративных и деловых национальных культур?
14. Помимо рассмотренной классификации моделей корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса — Хэмпдена-Тернера существует еще целый ряд классификаций, предложенных в кросскультурных исследованиях других ученых. Ниже приводится одна из них. Внимательно изучите ее. Что вам в ней нравится и что не нравится? Сравните эту классификацию с классификацией Ф. Тромпенаарса — Хэмпдена-Тернера.

В 1982 г. американские ученые Теренс Дил и Аллан Кеннеди предложили схему, согласно которой классификация культур бизнеса осуществляется по *двум критериям*.

*Первый* из них — это *степень риска*, который допускается в коммерческой деятельности. *Второй* — это *сроки получения компаниями результатов от своей деятельности*, которые свидетельствуют об успехе их стратегии.

Определены *четыре типа корпоративных культур бизнеса*.

Первый тип называется *"Tough-guy (Macho)" ("Крутой парень")*. Его представляют компании, обычно следующие очень рискованным решениям.

При этом типе организационной культуры те или иные результаты ожидаются очень быстро независимо от того, были ли решения правильными. Компании с данным типом культуры осуществляют свою деятельность, как правило, *в таких сферах бизнеса, как киноиндустрия или сетевой маркетинг*.

Второй тип культуры называется *"Work hard/Play hard" ("Работай упорно")*. Представители этой культуры принимают решения с низкой степенью риска, и их компании получают быстрый результат от принятых решений.

Компании с данной культурой можно обнаружить, например, в таких разных сферах бизнеса, как *операции с недвижимостью* или *производство косметики*. Отличительная особенность этих компаний — это то, что они ориентированы на потребителя и стремятся к созданию крупномасштабной экономики (см. табл. 7).

Третий тип культуры бизнеса называется *"Bet your company"* ("Делай ставку на свою компанию"). Занятые в этом бизнесе люди должны принимать решения, которые сопряжены с очень высокими инвестиционными ставками. Как правило, им приходится ждать результатов в течение длительного времени.

К такому типу культуры проявляют тенденцию компании, занятые в *нефтедобывающей* или *горной промышленности*. В этих компаниях работают компетентные, надежные, уверенные в себе сотрудники. Такие качества необходимы для принятия соответствующих решений. Процесс принятия решений занимает много времени.

Четвертый тип культуры называется *"Process"* ("Процесс"). Сотрудники, работающие в организациях с культурой этого типа, принимают решения с низкой степенью риска. Такие решения предопределяют медленные темпы получения результатов.

Примером организаций с культурой такого типа обычно служат *правительственные учреждения, академические институты и муниципальные предприятия*.

Все внимание в этих организациях сфокусировано на процессе и процедуре. Много времени у сотрудников таких организаций уходит на доклады и обсуждение этих докладов.

Таблица 7

Классификация организационных культур по сфере деятельности\*

	Tough-guy (Macho)	Work Hard	Bet Your Company	Process
1	2	3	4	5
Степень риска	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Темпы получения результатов	Быстрые	Быстрые	Медленные	Медленные
Примеры	Высокие технологии	Торгующие организации	Экспортеры нефти	Правительственные учреждения
Основные цели	Скорость	Покупатель	Долгосрочная инвестиция	Процесс
Качества сотрудников	Рискованность, жесткость	Способности к торговле	Надежность, компетентность	Преданность системе

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5
Ритуалы	Проведение собственных ритуалов	Конкурсы продавцов	Деловые встречи	Доклады, мероприятия
Сильные стороны	Положительные стороны риска, быстрота получения результатов	Массовое производство товаров	Высокое качество изобретений	Высокий уровень организованности
Слабые стороны	Краткосрочность планирования	Увеличение количества за счет качества	Медленный процесс, низкие обороты	Неспособность реагировать на изменение условий

\* *Deal T. & Kennedy A. Corporate Cultures. Massachusetts: Addison Wesley, Reading, 1983. P. 232.*

**15.** Прочтите и проанализируйте самостоятельно (обсудите в группе) консолидирующую проблемную ситуацию «"Бермудский треугольник" управленческих коммуникаций». Постарайтесь ответить на поставленные в конце проблемной ситуации вопросы. Обсудите предложенные решения конфликта с коллегами по группе.

### "Бермудский треугольник" управленческих коммуникаций

Норвежская компания "Северная крыша" ("Northern Roof") была хорошо известна на европейском рынке. Она производила кровельную металлочерепицу с покрытием из высококачественного пластика для городских и загородных домов.

Использование современных технологий делало кровлю устойчивой к процессу ржавления. Это позволило компании сделать гарантийный период службы кровли на десять лет больше, чем у ее основных конкурентов. Добавление специальных компонентов к пластиковому покрытию делало поверхность настолько гладкой, что снег буквально сползал с крыши.

В середине 90-х гг. владельцы компании посетили Россию для участия в конференции. Визит пришелся на середину февраля, и они были поражены низким качеством и уродли-

вым видом крыш большинства загородных домов. От идеи прихода на российский рынок до реальных инвестиций прошло довольно много времени.

Российско-норвежское совместное предприятие было зарегистрировано только в конце 1998 г. Финансовый кризис в России в августе 1998 г. и последующее резкое падение рубля прибавили веса долларovým капиталовложениям норвежской стороны и значительно смягчили позицию российской стороны на переговорах. Совместное предприятие было создано в небольшом городке Зеленогорске (с населением около 200 тыс. человек), находящемся в часе езды от Москвы.

Норвежская сторона в качестве своей доли в уставном фонде обязалась поставить оборудование, ноу-хау, ингредиенты для производства пластикового покрытия и средства, необходимые для начала производственной деятельности.

Российская сторона (компания ЗАО "Евролист") предоставила землю (аренда сроком на 49 лет), строения и складские помещения, а также некоторое оборудование одного из филиалов компании.

До создания совместного предприятия российская компания производила низкокачественные и недорогие металлические оцинкованные кровельные листы. Количество людей, занятых в работе филиала, составляло около 300 человек. В последние несколько лет из-за плохого управления, недостаточного финансирования и использования устаревшего оборудования филиал медленно умирал. Зарплата была низкой и выплачивалась с большими задержками.

Хотя в городе, где был расположен филиал, найти работу было непросто, многие молодые люди за последние два года покинули предприятие. В поисках работы они уезжали в Москву. Однако работники среднего возраста, женщины и пожилые люди оставались на предприятии в надежде на лучшее.

Российская и норвежская стороны договорились, что во время перестройки работы предприятия они постараются избегать массовых увольнений и сокращений. Кадровые изменения совместного предприятия должны были быть постепенными и плавными и предполагали отправку на пенсию по возрасту, переподготовку и т.п.

Стороны также договорились, что высшие управленческие позиции совместного предприятия будут отданы норвежской стороне, а управление среднего звена будет осуществляться российской стороной.

Трое сравнительно молодых норвежцев (в возрасте от 29 до 36 лет) были назначены на должности исполнительного директора, финансового директора и директора по работе с персоналом. Директором по производству был назначен 35-летний инженер из Германии. Для всех менеджеров это был первый опыт работы не только в России, но и в Восточной Европе. Только исполнительный директор ранее работал в Венгрии в течение трех лет.

Понимая важность прямого общения с персоналом предприятия, все западные менеджеры занимались изучением русского языка. Но их русский был еще очень слабым. В помощь им были приняты на работу четыре молодые секретарши (жительницы Зеленогорска), закончившие местную английскую школу и коммерческие переводческие курсы.

Их английский не был блестящим, но его хватало для осуществления повседневного общения. Иногда возникали некоторые проблемы, связанные с тем, что у девушек не было технического образования, а следовательно, и понимания технологического процесса. Но девушки дорожили своей работой и старались наилучшим образом донести решения своих руководителей до персонала предприятия.

После двух лет деятельности совместное предприятие сумело улучшить финансовые показатели. Оно еще не стало по-настоящему прибыльным, но уже перестало быть убыточным.

Разработанная маркетинговая стратегия и ценовая политика доказали свою состоятельность. Спрос на "северные крыши" возрастал. Зарплата персоналу выплачивалась вовремя и была на 20—25% выше официального уровня зарплаты на промышленных предприятиях региона.

Тем не менее западные руководители были не совсем удовлетворены положением дел из-за постоянно присутствующей и имевшей тенденцию к нарастанию напряженности между ними и российскими менеджерами среднего звена.

По мнению западных руководителей, именно в результате этого напряжения многие хорошие идеи и намеченные прогрессивные изменения не были поняты коллективом и натолкнулись на пассивное сопротивление, а иногда и на молчаливый саботаж со стороны российских сотрудников. Все возрастающее количество важных решений, спущенных сверху, вязло в процессе согласований между функциональными отделами и службами и в итоге под воздействием тех или иных "объективных обстоятельств" вообще исчезало

где-то в глубине своего рода организационного "Бермудского треугольника".

К этому добавлялось нежелание рабочих и низового звена технического персонала работать интенсивнее и с большей отдачей, увеличивать производительность труда. Создавалось ощущение, что существующая система мотивации неэффективна, что ее необходимо изменять и как-то привязывать к сложившимся на предприятии условиям.

Управление высшего звена полагало, что улучшение системы мотивации и стимулирования должно базироваться на отходе от традиционной "оплаты по труду", часто приводившей к выплате зарплаты за талантливую симуляцию активной деятельности. Взамен предлагалось ввести оплату "за результат" (payment for performance), конкретно выполненный аккорд или объем работы при поддержании высокого стандарта качества.

Другие предложения были связаны с дальнейшим развитием матричной системы управления, повышением персональной ответственности, созданием проектных групп (project teams and task oriented groups).

Обсуждалась также необходимость конкретизации и детализации должностных обязанностей и координации работы функциональных звеньев как важной составляющей совершенствования системы управления.

Существовало общее мнение, что эти изменения должны быть обсуждены с менеджерами среднего звена и рабочими, что они в конечном счете должны понять необходимость коренных изменений в системе управления и стать их непосредственными проводниками.

Прежде чем приступить к реализации плана, западные управляющие пригласили на предприятие группу консультантов по организационному развитию. Консультанты встретились отдельно с высшим и средним менеджментом компании и составили списки взаимных претензий норвежской и российской сторон.

### **Претензии западных менеджеров**

1. Вертикальные связи между управленческими звеньями работают недостаточно эффективно. Решения не выполняются вообще или их выполнение откладывается, несмотря на установленные и согласованные сроки.

2. Менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности, ответственность "дробится" между членами группы, рамки которой четко не определены.

3. Трудно получить четкие ответы. Люди стараются не спорить. Они соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий.

4. Недостаточное делегирование полномочий сверху вниз. Такое делегирование абсолютно необходимо, так как менеджеры среднего звена, особенно отвечающие за производство, сильно перегружены работой.

5. Отсутствует инициатива. Сотрудники зачастую просто констатируют появление проблем, не пытаясь их решить. Впоследствии они информируют об этих проблемах, но слишком поздно, чтобы можно было что-то предпринять.

6. Люди не хотят проявлять никакой инициативы. На вопрос "Почему?" они отвечают: "Мы не хотим выделяться".

7. Горизонтальное сотрудничество между отделами не просто затруднено. Оно напоминает склоку в коммунальной квартире (dogfight). Функциональные отделы не должны быть конкурентами. Они должны не стремиться выигрывать за счет коллег (win-loose approach), а учиться сотрудничать и создавать ситуацию, в которой все выходят победителями (win-win).

### **Претензии российских менеджеров**

1. Мы не понимаем, куда мы идем и что с нами будет через несколько лет.

2. Почему у нас такая низкая зарплата? Если это связано с переходным периодом, когда можно ожидать повышения?

3. Мы спрашиваем: "Как нам поступить в данном случае?" Нам отвечают: "Давайте обсудим".

4. Они слишком интеллигентны и мягки для России. Мы спрашиваем: "Как вы решите?" Они отвечают: "Решайте сами".

5. Они боятся наказывать людей.

6. Мы редко видим их и плохо их знаем.

7. Они приехали на 2—3 года, чтобы заработать. Затем приедут другие менеджеры.

8. Почему мы не можем выходить непосредственно на них со своими проблемами? Почему нам говорят: "Вначале обсу-



дите это с вашим непосредственным начальником"? (Вопрос от группы рабочих.)

9. Как они осуществляют управление в своей Норвегии? Может быть, кто-нибудь объяснит, что они от нас хотят?

1. Что вы думаете о ситуации? Какая из конфликтующих сторон права и почему? Пожалуйста, дайте ваши комментарии.
2. Как вы можете объяснить претензии? Как уладить конфликт? Какие модели корпоративной культуры столкнулись, по вашему мнению, на норвежском предприятии?
3. Что вы думаете о планах по изменению системы управления, которые предлагает западное руководство?
4. Предложите 3-5 первоочередных шагов, которые должна, по вашему мнению, сделать администрация предприятия, чтобы вывести ситуацию из кризиса.

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В любой книге и учебнике положено заключение. В нем обычно повторяются выводы, сделанные в каждой главе, и в целом суммируется все, что было сказано. Я думаю, что такое заключение нам нужно. Выводы по каждой из глав уже были сделаны, а содержание глав повторено с помощью вопросов и заданий для самопроверки.

Материал был консолидирован в проблемных ситуациях (case studies), тесте и ряде мини-проблемных ситуаций и заданий.

Поэтому вместо объемного заключения я хочу еще раз напомнить читателям, что, строго говоря, кросскультурному менеджменту нельзя научить. Ему можно только самостоятельно научиться. Надеюсь, что в этом процессе данный учебник, наблюдения и обобщения, в нем собранные, окажутся вам небесполезными. Искренне желаю вам удачи и процветания вашему бизнесу.

Помните, что залогом успеха в кросскультурном менеджменте является верность идеалу, который несет кредо кросскультурного менеджмента:

**Плохих культур не бывает!  
Культуры просто бывают разные!**

## Приложения

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

#### Комментарии к тесту "Готовность работать в условиях другой культуры"

Эти результаты будут значимыми только в том случае, если вы ответили на вопросы правдиво. Это означает выбор ответов, близких к тому, как вы поступили бы в реальной ситуации, а не ответов, кажущихся разумными с точки зрения интеллекта. Если вы ответили разумно, но неправдиво, вернитесь обратно и измените свои ответы.

Это не психологический тест, а учебный инструмент. Результаты покажут, в какой области вы можете саморазвиваться. Даже если вы не согласны с комментариями, по крайней мере они дадут вам повод к размышлению.

#### 1. Опоздавшие гости

- А. По крайней мере, вы сохранили присутствие духа и продемонстрировали талант импровизации. Вы уверены, что правильно объяснили, в котором часу ожидали их прихода? Знали ли вы о том, что в этой стране приличия требуют прихода гостей позднее назначенного часа? В средиземноморских странах существует традиция ужинать поздно вечером. **2 очка**
- Б. Вы подходите к незнакомым ситуациям с точки зрения собственного восприятия. Такой подход и ваше раздражение могут привести к напряжению в ваши взаимоотношения с гражданами страны пребывания. Ваши объяснения могут вызвать реакцию, благодаря которой вы узнаете местные обычаи относительно времени ужина. **1 очко**
- В. Очень хорошо. На следующее утро вы можете задать вопрос другим относительно времени ужина в данной стране. Во многих странах принято угощать в их любимом ресторане. **3 очка**

#### 2. Фотосъемка

- А. Вы поступили правильно, обратив внимание на пожилого человека. Но перед тем как продолжать его фотографировать, спросите у вашего объекта согласия на фотографирование. **1 очко**
- Б. Вы избрали наилучший вариант реакции на данную ситуацию. Вы действительно лидируете в игре, если считаете, что недоразумение было вызвано вашим невежеством в области местных обычаев. **3 очка**
- В. В некоторых регионах фотографирование находится под запретом; фотографирование кого-либо приравнивается к пленению его души. Действия пожилого человека должны послужить сигналом, что вы поступаете неверно. **0 очков**

#### 3. Свидание (М)

- А. Возможно, публичный дом будет единственным местом, где вы найдете женщину с подобным отношением. В некоторых странах, если вы держитесь за руки с девушкой в общественных местах, означает, что она проститутка. Согласно ее традициям поцелуй "спокойной ночи" означает гораздо большее, чем выражение "ты мне нравишься". **1 очко**
- Б. Позвонить ей — хорошая мысль, вам могут отказать, а могут и нет. Ваши извинения будут говорить в вашу пользу. **3 очка**
- В. Не ставьте себе в вину все недоразумения. Вы действительно проиграете, если не попытаетесь вновь. Есть шанс, что вечер понравился ей точно так же, как и вам. **2 очка**

#### 4. Незамужняя женщина-руководитель (Ж)

- А. Неразумно. Понадобится много энергии для преодоления его сопротивления. Для многих африканцев весьма необычно получать приказы от женщины, особенно молодой. То, что вы принадлежите к белой расе, помогло в данной ситуации, но то, что вы незамужняя, говорит не в вашу пользу; для них это означает, что вы недостойны большего уважения. **0 очков**
- Б. Ваше раздражение к делу не относится: термин "сексуальный" (сексуальная) нельзя употреблять за рамками определенной культуры. Но вы поняли, в чем беда. Ваше решение сложновато, но оно может сработать. **2 очка**

В. Разумно: иностранцы всегда делают что-либо неправильно. **4 очка**

Г. Прекрасная мысль! Таким образом, вы никого не обидите. Одна неприятность — с этого момента вам нужно продолжать этот маскарад. **3 очка**

#### 5. Мужское объятие (М)

А. Вы принимаете объятия и возвращаете своего рода приязнь. **3 очка**

Б. Это естественная реакция, когда вы не привыкли к объятиям со стороны мужчин. К сожалению, ваше смущение, вероятнее всего, ощутит и ваш приятель, и получится, что вы его обидели. **2 очка**

В. Вы не доверяете своим способностям оценивать людей, если неожиданно заподозрили своего приятеля в том, что он заигрывает с вами. Вы действительно настолько хороши собой? **0 очков**

#### 6. Коллеги-мужчины (Ж)

А. Вполне понятно с вашей точки зрения, но крайне странно с его стороны. Вы дали ему много поводов понять, что вы этого хотели. Более того, для мужчины из этой культуры трудно перенести пощечину со стороны женщины. Но в конце концов вы все расставили по своим местам. **1 очко**

Б. После этого разговора вы будете знать, как должны вести себя женщины в этой (его) стране. Вероятно, вы сможете объяснить, в какой степени можете соответствовать этим нормам. Но для западной эмансипированной женщины работать в этой стране нелегко. **3 очка**

В. Понятно, что вы сыты по горло, но неразумно жаловаться вашему начальнику-мужчине. Он тоже может расценить ваше поведение как "сама хотела". Да и может ли то, что он сделает выговор вашему коллеге? **0 очков**

Г. Вы проявили выдержку и сохранили взаимоотношения. Но он может острее отреагировать на ваше поведение (поцелуй), а не на ваши слова; и тогда вы вернетесь к прежней проблеме еще раз. **2 очка**

#### 7. Приглашение на танец

А. По крайней мере, вы попытались. Конечно, было бы лучше удержаться на ногах и попытаться сделать еще

**2 очка**

несколько движений. Это могло бы доставить удовольствие всем.

Б. Вы не выставили себя посмешищем, но и не приобрели друзей. Однако это нормальная реакция, хотя и говорит об отсутствии инициативы. **1 очко**

В. Вы проявили инициативу и уверенность в себе. Вы осознавали, что от вас ждут попытки, и сделали все, что смогли. **3 очка**

#### 8. Разговор с незнакомцем

А. Вы получаете высокий балл за инициативу. Вы не только ответили на приветствие незнакомца, но и начали разговор на языке страны. **3 очка**

Б. Это обычная реакция, но вы не проявили инициативы. Если вы настолько боитесь общаться на языке, то вам необходимо что-то быстро делать с этим. Как только вы окажетесь за рубежом, вы будете вынуждены общаться, иначе будете ограничены в своих функциональных возможностях. **1 очко**

В. Ваша реакция оскорбительна. По крайней мере, вы можете кивнуть в ответ на приветствие или улыбнуться ему. Чтобы добиться успеха за границей, необходимо быть смелым. **0 очков**

#### 9. Нищие

А. Отвечать нищим нелегко. Во многих местах попрошайничество — единственный способ сведения концов с концами. Взглянув на нее и пожелав ей доброго дня, вы оказали ей уважение. **3 очка**

Б. Конечно, старая женщина не может быть большой угрозой для вас! Хотя вас часто беспокоят попрошайки, это объясняется тем, что вы внешне богато выглядите. Игнорировать ее грубо. **0 очков**

В. Вы не приняли во внимание чувства старой женщины, но вы, по крайней мере, не скряга. Теперь вам нужно научиться относиться к попрошкам, как к людям. **2 очка**

#### 10. Туалет под открытым небом

А. Многие из принимающих граждан тоже бы желали поселиться в роскошном отеле с надлежащим туалетом. Но иногда наступает момент, когда вы не можете ждать. Что тогда? **2 очка**

Б. Нормальная реакция для северных европейцев и американцев. Возможно, вы придете к тому, что воспользуетесь стеной, когда увидите, что никто не обращает внимания на то, что вы делаете. **2 очка**

В. Ваш уровень приспособленности высок. Это хорошо, потому что это вам понадобится, если вы планируете путешествовать в отдаленные уголки мира. **3 очка**

#### 11. Тяжелая ноша (М)

А. Вы поступили по-джентльменски, но совсем неэффективно. Во всем мире существуют обычаи, которые вы не можете изменить. **2 очка**

Б. Может быть, она никогда не слышала о женской эмансипации. Что, если она счастлива своей участью в жизни и даже считает честью обслуживать своего мужа? **1 очко**

В. Ваше приветствие показывает высокий уровень восприятия. У вас не возникнет разочарования в заграничной обстановке, если вы сможете терпимо воспринимать различные обычаи, даже если они не совпадают с принятыми в вашей стране. **3 очка**

#### 12. Гости в доме у латиноамериканцев (Ж)

А. Понятно и очень по-западному. Вы понимаете нормы этой страны. Хозяйка дома считает своей обязанностью заботиться о вашем благополучии и вашем положении в обществе: только семьи низкого социального статуса, которые не контролируют своих дочерей, позволяют такое поведение. **0 очков**

Б. Вы хорошо приспособливаетесь, но понимаете ли вы ее чувства? Вы упустили шанс узнать об этом. **2 очка**

В. Очень хорошо. Вы найдете решение, задавая вопросы, вы узнаете больше о другой культуре. **3 очка**

#### 13. Проституция (М)

А. Вы слишком чувствительны. Это простительно туристу, но вы никогда не вольетесь в жизнь этой страны, если будете так реагировать. **1 очко**

Б. Неразумно. В стране, где контакты устанавливаются прикосновением, вы по незнанию добавляете к отказу оскорбление. Вам следует больше узнать о "бессловесном поведении" в стране пребывания. **0 очков**

В. Ваше дружелюбие смягчает ваш отказ и укрепляет вас во мнении, что нет необходимости чувствовать, что вам кто-то угрожает, когда прикасается к вам. Со временем вас будут меньше беспокоить все эти просьбы, потому что вы научитесь не появляться в определенных районах в определенное время. **3 очка**

#### 14. Помощница по хозяйству (Ж)

А. Типично для эмансипированных западных женщин, но вы не дома. Ваша домработница может помочь вам во многих вещах; она многому научит вас в отношении обычаев страны. **1 очко**

Б. Очень разумно. **3 очка**

В. Неплохо. Вы постепенно приспособитесь, действуя таким образом. **2 очка**

#### 15. Чаевые водителю

А. Вы выглядите скупым, поскольку таксист сделал для вас больше, чем полагалось. Он знает, что в ваших глазах его доход выглядит мизерным, и его чаевые вряд ли повлияют на состояние вашего дохода и расходного счета. **0 очков**

Б. Очень хорошо. Он не ожидает такой суммы от соотечественника, но ожидает ее от богатого иностранца, в отношении которого он проявил истинное гостеприимство. **3 очка**

В. Вы забываете о его точке зрения: ваш стиль жизни, одежда и отель делают вас в его глазах богатым человеком. **1 очко**

#### 16. Резкий гость

А. Вы помните, как вы себя чувствовали после нескольких месяцев стрессового пребывания в иностранном государстве. Прежде пойми, а потом проповедуй (когда вы не можете подавить в себе это желание). **1 очко**

Б. Таким образом вы узнаете об обеих культурах своих стран. Может быть, вы первый человек, который не занял оборонительную позицию в отношении него. А возможно, ему нужно выпустить пар. **3 очка**

В. Вам следовало бы прежде всего позволить ему облегчить душу, и вы узнали бы что-нибудь полезное. Знаете ли **2 очка**

вы, какими странными кажутся иностранцам многие ваши обычаи. Но если вы способны хорошо объяснить, то можете предоставить полезную информацию.

### 17. Коррида

А. Вы оценили усилия вашего друга. От вас не убудет, если один раз побываете на бое быков. Это зрелище все равно происходит. Не комментируйте жестокость этого зрелища после. Что вы знаете о коммерческом разведении цыплят и свиней в своей стране? **2 очка**

Б. Если вы хотите быть тактичным и последовательным в своих принципах, поступайте именно так. Ваш друг будет разочарован, но вы можете это компенсировать позднее. **2 очка**

В. Так вы можете потерять друзей. **0 очков**

### Очки (баллы) с комментариями

Вы готовы для поездки за границу или для общения с иностранцами в собственной стране? Каковы шансы хорошего времяпрепровождения за границей без причинения обид принимающим гражданам и избежания недоразумений?

Суммируйте свои очки. Обратите внимание на пункты для мужчин и женщин. Посмотрите комментарии.

**30—38 очков** Отлично. У вас не будет проблем при адаптации к другим культурам. Ваш опыт за рубежом должен быть волнующим и благоприятным. Когда возникнут новые ситуации, вы научитесь справляться с ними. При отъезде домой вы будете скучать по стране пребывания и по новым друзьям.

**22-30 очков** Хорошо, но нужно стремиться к лучшему. Вы переживаете некоторый стресс и захотите избежать некоторых ситуаций. Вашими друзьями в стране пребывания, скорее всего, будут иностранцы. Старайтесь приобрести друзей среди граждан этой страны. Изучите местный язык. Ходите в рестораны и используйте в большей степени развлекательные центры. Если вы осознаете свои поступки и их влияние на других, вы почувствуете себя вполне комфортно за границей.

**14-22 очка** Средне. Вы будете очень скучать по своей Родине, и у вас будут тяжелые моменты, прежде чем вы приживетесь в этой стране. Возможно, вы будете пол-

ностью избегать незнакомых ситуаций и предпочитать друзей только своей национальности или иностранцев в этой стране. Попробуйте узнать побольше об обычаях и культуре страны пребывания, как вы выглядите в глазах граждан этой страны и как с ними общаться. Изучите язык страны пребывания.

### 5-14 очков

Может быть, для вас лучше не покидать Родину без дальнейшей подготовки и советов. Вы обречены на то, чтобы попасть в беду и чувствовать себя несчастным. Попробуйте выучить несколько фраз на языке страны пребывания. Приложив терпение, упорный труд, возможно, вы начнете чувствовать себя более комфортно за рубежом. Если будете думать, прежде чем действовать, и попытаетесь воспринять разные обычаи стран пребывания, возможно, вы начнете наслаждаться поездками за границу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Ключ к проблемной ситуации: "ВудК" Инкорпорейтед"

В период подготовки к встрече и в ходе переговоров сторонами были допущены многочисленные кросскультурные ошибки и неточности. Перечислим их в той последовательности, в которой они встречаются в тексте.

1. Посылка в Россию для подготовки переговоров в качестве эксперта советского эмигранта — типичная кросскультурная ошибка американских компаний (США — страна, созданная эмиграцией).

С одной стороны, Грымник, проживший вне страны несколько десятилетий, уже не чувствует оттенков национальной культуры, а следовательно, неверно воспринимает многие слова и действия; с другой — в советской пропаганде эмигранты всегда трактовались как предатели. Это зафиксировалось в подсознании многих людей, особенно старшего возраста, что затруднило установление дружественных и неформальных отношений с партнерами.

2. На основе доклада Грымника американская сторона приступает к проработке юридической и финансовой сторон проекта. Принимая во внимание тот факт, что Россия — страна полихромной и высококонтекстуальной культуры, начало серьезной проработки было целесообразно отложить до личного знакомства ответственных руководителей американской компании с российскими партнерами.

3. В страну с высококонтекстуальной культурой на первые серьезные переговоры и на первую встречу руководителей не стоит посылать женщин, тем более молодых. Их могут воспринять несерьезно.

4. На первые серьезные переговоры в другую страну лучше посылать сотрудника, который уже бывал (работал) в этой стране, знаком с ее культурой.

5. Первый визит руководства компании в страну с полихромным отношением ко времени следует планировать как более продолжительный. Визит на 1–2 дня и соответствующий ритм переговоров ("время — деньги") подсознательно отвергаются хозяевами, вызывают у них чувство дискомфорта, воспринимаются как неуважение со стороны гостей.

6. В качестве переводчика (если возможно) лучше использовать местного жителя (конечно, если он хорошо знаком и ему можно доверять). Он чувствует оттенки языка, может помочь в понимании языка жестов (body language), в оценке реального отношения партнеров к вашим предложениям.

7. При работе с представителями высококонтекстуальных культур факсовую переписку желательно дополнять личными телефонными звонками. Это помогает укрепить степень доверия между партнерами.

8. В странах с неустоявшейся системой налогообложения, особенно если для их культуры свойственно "предпочтение конкретных истин", подготовке бухгалтерских и финансовых документов должен предшествовать период формирования взаимного доверия между руководителями. Часто он довольно продолжительный. В противном случае документы будут носить, по крайней мере, весьма общий характер.

9. То, что Пиерс заставили ждать в приемной, хотя время ее приезда было заранее согласовано, не могло не обидеть ее. США — страна ярко выраженной монохромной культуры. Опоздание здесь воспринимается как серьезное нарушение протокола.

10. Ошибкой является отказ Шерстни начать обсуждение вопросов сотрудничества ("Давайте немножко подождем. Пусть босс освободится"). В американской корпоративной культуре (модель "Инкубатор") подобное заявление будет нести как минимум два подтекста: "я профессионально некомпетентен" и "я боюсь ответственности". Подобное заявление от заместителя руководителя фирмы-партнера звучит для Пиерс по меньшей мере настораживающе.

11. В рамках традиций американского делового протокола комплимент Гордеева ("Какая молодая и красивая женщина...") звучит... оскорбительно. Американская деловая культура усматривает в подобном заявлении дискриминацию партнера по половому признаку и возрасту, что является ущемлением гражданских прав и может рассматриваться как стремление подчеркнуть неравенство партнеров.

12. В современных США слово "негр" используется с большими ограничениями (по преимуществу в исторической и специальной литературе). В повседневном общении людей с черной кожей называют "афро-американцами" либо употребляют выражения "черные" и "белые" люди.

Слово "негр" (имеется в виду классический термин "Negro", не говоря уж о традиционно презрительном "Niger") современные чернокожие американцы считают оскорбительным и рассматривают как проявление расовой дискриминации. В связи с этим употребление слова "негр" в присутствии чернокожих американцев не рекомендуется.

13. "Для нас прибыль никогда не была главной целью..." (Гордеев). "Начать с финансового и маркетингового анализа..." (Пиерс). Фактически наблюдается подсознательное противопоставление ценностей деловых культур централизованно планируемой и рыночной экономик, крайне часто встречающееся в переговорах между россиянами и иностранцами.

В первом случае можно говорить о подсознательной ориентации на положение К. Маркса: "примат (преимущество) производства" перед другими сферами деятельности и демонстрации презрения к деньгам. Во втором — прибыльность и сбыт ставятся во главу угла.

Как показывает практика, выстраивание одинакового понимания проблем и перспектив сотрудничества в условиях подсознательного столкновения привычных ценностей сторон требует серьезного желания понять друг друга, готовности к компромиссам, большого терпения и толерантности и, конечно, времени.

14. "Бумаги — завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей". В этой фразе как в капле воды видно столкновение ряда аспектов деловых культур:

- полихромность (надо продолжить знакомство) — монохромность (пора переходить собственно к делу);
- высокая контекстуальность (отношения с людьми — на первом месте) — низкая контекстуальность (пора обсуждать условия);
- культура конкретных истин (то, что мы напишем на бумаге, — вторично) — культура универсальных истин (главное — определить правила игры).

15. Российской стороне рекомендуется более осторожно вовлекать иностранцев в мероприятия, связанные с так называемой культурой застолья. Хотя в ряде случаев (под воздействием литературы о России) застолье даже ожидается иностранцами как своего рода экзотика.

16. "Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева..." В низкоконтекстуальных культурах с невысокой дистанцией власти (США) резкие и принципиальные высказывания по существу вопроса обычно не воспринимаются присутствующими как носящие личностный оттенок. С этой точки зрения обе стороны вели себя некорректно:

Пиерс должна была выражаться мягче в условиях культуры с противоположными установками;

Гордеев не должен был воспринимать замечания как выпады против него лично.

**Вывод:** сторонам следовало ознакомиться с особенностями деловых культур друг друга и продолжить переговоры. Вторичный приезд американской делегации в более грамотно подобранном составе и на более длительный срок, с одной стороны, и привлечение Гордеевым российских профессиональных консультантов для подготовки к переговорам — с другой, могли привести к успеху.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Комментарии к проблемной ситуации "Школа международного бизнеса МГИМО меняет структуру управления"

#### Управленческие и кросскультурные корни конфликта

Управленческий кризис в ШМБ имел кросскультурные корни и был предопределен недостаточной подготовкой к проведению кардинальных перемен в структуре управления. По сути в ШМБ была предпринята попытка заменить имманентную для большинства компаний малого бизнеса управленческую модель "Семья" с встроенными элементами модели "Инкубатор" на англо-голландскую модель "Управляемая ракета" с встроенными элементами модели "Эйфелева башня". Попытка тем более непростая, что две последние модели культуры в чистом, неадаптированном виде с большим трудом сочетаются с ценностными характеристиками российской национальной деловой культуры в целом.

Для осуществления перехода к иной модели культуры ШМБ потребовалось не только существенно снизить иерархичность действующей структуры управления и увеличить степень формализации ее отдельных звеньев (функциональные отделы и службы), а и перестроить "идеологию" организации и коллектива с ориентации на человека и межличностные отношения на решение задач и выполнение функций.

Проведение подобных радикальных изменений само по себе сложно. Оно требует долгой и основательной подготовки, а также значительных затрат времени и энергии руководства компании даже в том случае, если парадигмы национальной деловой и корпоративной культур крайне близки или совпадают. Вместе с тем очевидно, что в рассматриваемом случае на многочисленные управленческие вопросы и возникающие в коллективе в процессе управления изменениями конфликты наложился "второй слой" конфликтов — между ценностными характеристиками российской национальной культуры и привнесенной англо-голландской моделью управления.

Ситуация усугубилась цейтнотом — стремлением руководства ШМБ провести изменения максимально быстро, ничего серьезно с коллективом не обсуждая и ни с кем не советуясь.

Таким образом, как представляется, первые управленческие конфликты в ШМБ были обусловлены уже самой *формой подготовки* к будущим изменениям. Фактически движение от одной парадигмы управленческой культуры к другой начало осуществляться спонтанно, обуславливаясь чрезмерной концентрацией смысловой управленческой нагрузки в "верхнем эшелоне" власти и известным снижением степени адаптивности организации к изменениям во внешней среде.

Представление о новой структуре сложилось в головах узкой группы руководителей на основе полученных в зарубежных школах бизнеса теоретических знаний и, как уже было отмечено, не только не обсуждалось с остальным коллективом, а и даже толком не разъяснялось ему. Иными словами, реформы готовились в духе лучших российских традиций: для народа, но без народа.

В результате "образ" новой структуры (не обсужденный и не разъясненный) стихийно "додумывался" коллективом. Причем вполне закономерно, что в сложившихся условиях каждая часть коллектива толковала неразъясненные или отсутствующие правила по-своему и в свою пользу.

Различия в понимании необходимости изменений, толковании сущности и функционирования новой системы, таким образом, возникли еще до начала процесса изменений, порождая напряженность в коллективе, подрывая существующую корпоративную культуру и создавая благодатную почву для будущих конфликтов.

При осуществлении реформы системы управления не были учтены и *российские особенности восприятия времени*. Ориентируясь на отношение к времени, принятое в англо-голландской модели бизнеса ("время — деньги"), близкое для них самих, группа молодых руководителей ШМБ попыталась осуществить радикальные изменения в максимально сжатые сроки, методом "кавалерийской атаки".

Справедливости ради отметим, что подобная тактика ранее неоднократно и с успехом использовалась руководством ШМБ для захвата и расширения доли рынка. Среди прочего она, казалось бы, полностью соответствовала исторически широко распространенному в России стилю "аврального" решения важнейших проблем, широко описанному в зарубежной литературе и получившему внятное и в целом убедительное объяснение в книге Р.Д. Льюиса "Деловые культуры в международном бизнесе"<sup>52</sup>.

Однако в условиях выстраивания новой системы отношений между людьми в рамках организации "быстрота и натиск" оказали руководителям ШМБ явно "медвежью услугу". Попытки быстро поменять

привычные критерии оценки ценностей и сложившуюся структуру межличностных связей пришли в противоречие с характерной для российской деловой культуры потребностью в сравнительно длительном адаптационном периоде, или периоде "раскачки", традиционно предшествующем большинству значительных решений и начинаний. Перефразируя известную пословицу, отмечу, что, "перед тем как быстро поехать", в России обычно принято "долго запрягать".

Вместе с тем при всей важности отмеченных выше моментов *основные причины неудачи реформ коренились, по моему мнению, значительно глубже и проистекали из объективной несовместимости российской национальной культуры с рядом постулатов и принципов моделей управленческой культуры, которые были предложены к внедрению.*

Как уже отмечалось, "дореформенная" управленческая культура ШМБ объективно тяготела к модели "Семья". Система ценностей и иерархия управления, лежащие в основе этой модели, соответствовали традиционной российской деловой культуре.

Стихийно возникшие и прижившиеся в рамках модели "Семья" элементы культуры модели "Инкубатор" помогали лучше учитывать особенности психологии коллектива, в значительной части рекрутированного из "творческой среды" (научных сотрудников и представителей профессорско-преподавательского состава).

Сформировавшаяся на основе этих моделей структура управления ШМБ, таким образом, опиралась на традиционные и принимаемые как данность большей частью коллектива "правила игры". Отметим важнейшие из них.

1. *Несмотря на небольшой коллектив и низкую формализацию отношений*, выражавшуюся в неформальной системе обращений "на ты", многочисленных совместных праздниках с участием всего коллектива, совместных "вечерних мечтаниях" о будущем ШМБ, отсутствии жестко прописанных функций и широком распространении "групповой ответственности" за каждое новое начинание, *дистанция власти и авторитет верхнего эшелона руководства были сравнительно велики*. Если так можно выразиться, даже на пикнике "босс оставался боссом".

2. В дореформенный период все новые проекты и инициативы, даже рожденные в коллективе и изначально возникшие по инициативе снизу, в конечном счете получали переосмысление и поддержку наверху, а следовательно, по сути *любые изменения инициировались по властной вертикали сверху вниз*.

3. Слава за достижения и, что более важно, *ответственность* за провал тех или иных начинаний были также в первую очередь прерогативой и уделом *верхнего эшелона*, что соответствовало специфическим особенностям российского коллективизма<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Мы в целом разделяем точку зрения представителя Байкальского учебного комплекса Н.В. Михалковской, которая отмечает: "Ответствен-



Естественно, как и в любом коллективе, представители среднего звена менеджмента выражали время от времени пожелания о предоставлении им больших полномочий, подсознательно подразумевая, впрочем, необходимость сохранения большей части ответственности за верхним эшелоном власти.

4. *Внимание "отцов-учредителей"* (как часто неофициально называли в коллективе представителей верхнего эшелона власти) к тому или иному проекту, высказанная ими *благодарность* или похвала тому или иному члену коллектива подсознательно воспринимались как *важнейшая форма поощрения*, необходимая для стимулирования деятельности не в меньшей степени, чем высокие премиальные, а одобрение ими изменений в проекте — как их готовность взять на себя всю ответственность за результаты.

С учетом вышеперечисленных моментов попытка внедрения модели культуры *"Управляемая ракета"*, подразумевающей радикальное понижение дистанции власти и делегирование большей части властных полномочий и ответственности центра НРП рабочим (проектным) группам, вступила в явное противоречие с ценностями модели управленческой культуры *"Семья"*, а в конечном счете и с традициями российской деловой культуры в целом.

Отмечу в связи с этим ряд важных моментов, в первую очередь обусловивших назревание кризисных процессов в управлении.

*Во-первых*, процесс делегирования в "семейной" деловой культуре является одним из наиболее сложных и обычно сопровождается настойчивыми попытками нижестоящих звеньев к обратному делегированию даже в том случае, если необходимость более полного делегирования ими осознается. Поэтому делегирование в "Семье" всегда носит более ограниченный характер, чем в базирующейся на ее основе модели культуры *"Управляемая ракета"*.

*Во-вторых*, матричная система управления, без которой *"Управляемая ракета"*, что называется, "не полетит", также отторгается "семейной" культурой и может быть встроена в последнюю только постепенно и в сильно адаптированном виде.

Присущие "Семье" высокая дистанция власти и единство властной вертикали приходят в противоречие с укреплением "проектных" центров силы, вступают в конфликт с горизонтальными проявлениями власти. В результате конфликта, как это имело место в ШМБ в 1993 г., вакуум власти, возникающий при ослаблении "властной

ность в рамках американского индивидуализма во многом отличается от ответственности в рамках русского деформированного коллективизма... Русские проявляют тенденцию к индивидуализму в том случае, когда они успешны, и пытаются прятаться "за спиной" коллектива, если предвидит провал" (см.: Михалковская Н.В. Метафорические модели — инструмент для сравнительного изучения организационной культуры // Бизнес-образование. 1999. № 2 (7). С. 57).

пирамиды", в полной мере не восполняется на горизонтальном уровне. Эффективность управления организацией падает.

*В-третьих*, *"Управляемая ракета"* разрушила целевую мотивацию, которая в любой семейной культуре выражается примерно одинаково: "Ты заботишься о семье, семья заботится о тебе". Попытки внедрения многополюсной эгалитарной структуры управления в условиях российской деловой культуры *сопровождаются, как правило, возникновением* ряда квазисамостоятельных проектных групп, т.е. локальных очагов власти или *своего рода "мини-семей"*. Через некоторое время каждая из них начинает претендовать на право использовать "общесемейный" девиз в пользу собственного мини-коллектива. Это, в свою очередь, неминуемо приводит к противопоставлению "своего" мини-коллектива коллективам других проектных групп и "Семье" в целом.

*В-четвертых*, на роль основных защитников "интересов семьи" против "самозванцев" объективно выдвигаются не связанные с проектами функциональные группы и отделы (своего рода слой профессиональной управленческой бюрократии). В условиях длительного ослабления характерной для "Семьи" властной вертикали защита интересов "Семьи" функциональной бюрократией постепенно приводит к попыткам отождествить свои функционально-групповые интересы с интересами всего коллектива ("Семьи"), к растущим властным претензиям, включая их финансовую составляющую.

*В-пятых*, элементы модели деловой культуры *"Эйфелева башня"* (детальные функциональные обязанности) также крайне тяжело адаптируются в существующей национальной деловой культуре. Речь идет, конечно, не о процессе выработки и утверждения, а о процессе реального использования утвержденных функциональных обязанностей на практике.

Попытки замены слабоформализованных "зон личной ответственности" руководителей функциональных подразделений на совокупность детально проработанных функций обычно порождают в российской деловой культуре больше неразберихи, чем порядка. Учащаются попытки перебросить работу на другой отдел, объяснить бездействие и безответственность отсутствием тех или иных обязанностей в функциональных инструкциях и т.д.

Некритическое привнесение ценностей "Эйфелевой башни" в близкую российской национальной культуре модель "Семья" зачастую без сложной "подгонки" и адаптации, как правило, всегда неуклюже по форме и неэффективно по содержанию. Выражаясь фигурально, подобные действия так же неуклюжи, как неуместны попытки реального отца семейства прописывать функциональные обязанности своих детей.

Конечно, очевидно, что до известной степени формализация функций присутствует в любой организации и по мере укрупнения

последней растет вместе с ней. Однако эта степень в конечном счете, для каждого данного момента развития организации определяется не абстрактно-теоретическими схемами, а вполне реальной корпоративной культурой, скорректированной в соответствии с базовыми представлениями национальной деловой культуры.

**В-шестых**, в иерархичных, высококонтекстуальных и одновременно низкоформализованных деловых культурах типа "Семьи" любые попытки передачи инициативы управления изменениями "вниз" ("рабочим группам", "профит-центрам", функциональным подразделениям и т.п.), как правило, приводят к неудаче. Причем незначительность достигнутых успехов в результате перемен ярко контрастирует с глубиной организационных конфликтов.

И наконец, **В-седьмых**, традиционно российская деловая культура (как и модель культуры "Семья") ориентируется на личность, а не на решение абстрактных задач или исполнение бюрократических функций. В известном сатирическом фильме эта особенность российской деловой культуры была выражена крылатой фразой: "У нас с людьми надо помягче, а на вопросы смотреть — шире".

В связи с этим формирование коллектива, включая проектные группы с высокой степенью делегирования, является в России задачей намного более сложной и трудозатратной, чем в странах со сложившейся англо-голландской культурой.

Образно выражаясь, согласие всех членов коллектива с лозунгом "Наши цели ясны и задачи поставлены" отнюдь не означает, что все его члены активно примутся за работу по построению светлого будущего<sup>54</sup>. Успех управления изменениями в организации в значительной степени зависит от возможности адаптации предлагаемой новой системы управления к системе ценностей и традиций национальной деловой культуры.

## Вместо заключения

Чем закончился управленческий кризис в ШМБ и что случилось впоследствии?

Летом 1994 г. — в разгар управленческого кризиса — ШМБ переезжает из МГИМО в АНХ при Правительстве РФ. В "процессе переезда" до половины "рабочих групп", созданных в 1993-1994 гг., выделяются из состава ШМБ и пускаются в "самостоятельное пла-

вание". Впоследствии все они, не выдержав конкуренции на свободном рынке, прекращают свое существование.

В том же году костяк коллектива ШМБ МГИМО переходит в создаваемый в АНХ при Правительстве РФ Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА). В соответствии с традициями российской деловой культуры руководство ИБДА вновь пересматривает структуру и принципы управления, делая акцент на сочетании интересов развития личности и коллектива и воссоздании атмосферы товарищества и взаимной выручки. В настоящее время коллектив Института продолжает успешно работать на российском рынке бизнес-образования.

<sup>54</sup> Перефразируется крылатая фраза Н.С. Хрущева, которая прозвучала на съезде КПСС, принимавшем программу построения коммунизма в СССР (начало 60-х гг.): "Цели наши ясны, задачи поставлены. А теперь, товарищи, за работу".

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Комментарии к проблемной ситуации: "Бермудский треугольник" эффективных коммуникаций

1. В сложившемся положении правых и виноватых искать не стоит. Имеет место типичное нарушение эффективных коммуникаций между верхним и средним эшелонами управления, вызванное кросс-культурными различиями и привычкой к различным типам (моделям) корпоративной культуры.

Ситуация обостряется необходимостью слишком быстрого управления изменениями: осуществления значительного числа организационных перемен в короткие сроки. Это затрудняет соответствующую психологическую подготовку и адаптацию коллектива к проводимым изменениям.

2. Взаимные претензии норвежских и российских менеджеров имеют объективную основу. Они обусловлены *различным восприятием* (подсознательным ожиданием на основе предыдущего опыта) каждой из сторон наиболее важных проблем и путей выхода из ситуации.

Поскольку норвежская деловая культура тяготеет к так называемой модели "Управляемая ракета", а российская — к модели "Семья", происходит конфликт ценностей и базовых принципов. Модель "Семья" отвергает чрезмерный (согласно этой системе ценностей) демократизм и противится делегированию полномочий. Попытки внедрения управленческой матрицы порождают здесь конфликты между функциональными направлениями.

Видимо, единственно возможный вектор решений — работа над созданием новой, во многом гибридной модели корпоративной культуры. С точки зрения дистанции власти, ориентации на цели или на людей, степени формализации эта новая корпоративная культура должна занять некое пограничное положение между "Управляемой ракетой" и "Семьей".

3. Именно исходя из такой направленности решений следует корректировать планы, предлагаемые западным руководством. Можно

предположить, что любые функциональные обязанности будут лишь приняты к сведению, а не к исполнению коллективом среднего звена управления. А их реальная эффективность без "перевоспитания" коллектива будет весьма низка.

Матрица будет давать сбой до тех пор, пока каждое соглашение между функциональными отделами не будет передаваться для утверждения "наверх", что соответствует подсознательным установкам в "Семье".

Обсуждения принесут эффект, только если по их итогам будет принято однозначное решение за подписью первого руководителя и он лично будет отслеживать перемены.

4. Помимо долгосрочных, смысловых проблем предприятие лихорадит в результате эмоциональных и коммуникационных несоответствий, которые легкоустранимы.

Так, в реальности группа консультантов, работавшая с норвежским предприятием, предложила *срочно предпринять следующие (тактические) шаги*:

- уволить низкоквалифицированных и нанять опытных (более высокооплачиваемых и технически грамотных) переводчиков;
- ввести в верхний эшелон менеджмента хотя бы одного российского представителя;
- провести несколько совместных выездных (на базе загородных пансионатов) учебных занятий для российских и иностранных руководителей;
- организовать для группы из 10—20 наиболее талантливых российских менеджеров среднего звена учебу в Норвегии, где помимо производственных вопросов акцентировать внимание на сущности и содержании корпоративной управленческой культуры.

В долгосрочном плане было рекомендовано сконцентрировать внимание на формировании сильной корпоративной культуры, сочетающей на основе разумного компромисса ценности и подходы моделей "Управляемая ракета" и "Семья".

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Слайды к лекции

# ВВЕДЕНИЕ В КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Кросскультурный шок

### Три причины нарушения коммуникаций в межкультурных отношениях:

- > Проблема восприятия (= интерпретация окружающей реальности).
- > Проблема стереотипизации (= формирование устойчивых образов и оценок событий и явлений).
- > Проблема этноцентризма (= чувство превосходства, связанное с принадлежностью к национальной культуре).

Культурный шок — это состояние беспомощности, **вызванное потерей обычных ориентиров**, при ответах на вопросы:  
где, когда и как поступать?

## ТРИ "НЕ":

1. НЕ судите,  
да не судимы будете.
2. В чужой монастырь  
со своим уставом  
НЕ ходят.
3. Никогда  
НЕ переставайте  
наблюдать и учиться.

"Догмат веры"  
и краеугольный  
камень  
кросскультурной  
этики гласят:

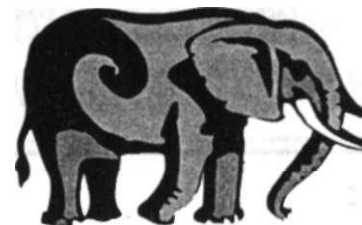
**Плохих культур  
не бывает!**

**Бывают просто  
РАЗНЫЕ  
культуры!**

## После занятия хотелось бы, чтобы ВЫ:

- > знали отличительные особенности ведущих бизнес-культур и умели распознавать их по заданным параметрам;
- > осознали серьезное влияние, которое национальная культура оказывает на управление организацией;
- > осознали, что модель внедряемой в компании деловой культуры должна коррелировать с национальной деловой культурой;
- > понимали основные причины возникновения кросскультурных конфликтов в управлении организацией;
- > научились избегать наиболее типичных ошибок, связанных с национальными стереотипами поведения;
- > получили отправные материалы и знания для проведения предварительного ситуационного анализа деловой культуры вашего иностранного партнера.

## Введение в проблему, или Стереотипы восприятия



### Статья об индийских слонах

- США...
- Германия...
- Франция...
- Испания...
- Украина...
- Швеция...
- Финляндия...
- Дания...
- Россия...

Люди во всем мире  
имеют много общего.

**Но все они очень разные!**

## Предмет кросскультурного менеджмента

В чем различие между американским и французским менеджерами? Первый всем рассказывает о доходах компании и никому — о своей любовнице. Второй — всем о любовнице и никому — о доходах.

*Старая французская шутка*

### Культура:

- устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых в данной стране или группе стран и усвоенных личностью,
- **software of the mind (G. Hofstede).**

### Что изучает кросскультурный 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.

## 1. В чем различия культур?

- > В системах ценностей.
- > В подходах к решению проблем.
- > В предпочтениях при дилеммах.

## 2. Методы исследования

- сбор фактов посредством наблюдения;
- анкетирование с последующим анализом (обобщающие параметры культур)

## Классификация параметров

- > Отношение к времени.
- > Отношение к природе.
- > Отношения между людьми.
- > Типы корпоративных культур.

## **Определяющие дилеммы**

### **Отношение к природе**

- Храм или мастерская?
- "Перевоспитание" генетического кода?
- *Подстраиваться ли под национальную культуру?*

### **Отношение к времени**

- Вектор планирования и спираль неизвестности.
- Полихронность и монокронность.
- "Маньяна" значит "щас"...
- Конфуцианский динамизм.

### **Отношения между людьми**

- Контекстуальность культуры.
- Универсальность и конкретность.
- Эмоциональность и нейтральность.

## **Параметры культуры Герта Хофстеде**

- Классика: 115 тыс. респондентов "Ай-би-эм" в 75 странах.
- От 0 до 100. Ниже 50 — тренд в низшую сторону. Все, что выше, — наоборот.
- Культура, как луковица: виден верхний слой (символы, ритуалы и т.д.).
- Следующие слои определяются иерархией ценностей.
- Именно ценности определяют нормы и поведение.



## 1. Семья, школа, работа

### КОЛЛЕКТИВИЗМ

#### СЕМЬЯ

- Воспитание в духе "мы".
- Мнение семьи важнее личного.
- Обязательства по отношению к семье:
  - гармония интересов,
  - уважение к общей позиции,
  - чувство стыда за проступки.

#### ШКОЛА

- Учиться надо в молодости.
- Учат, "как" делать что-то.

#### РАБОТА

- Двойной стандарт — "мы" и "они", "истина конкретна".
- "Другие" не наша забота.
- Отношения выше цели.
- Отношения босс — работник основаны на принципах морали.

### ИНДИВИДУАЛИЗМ

#### СЕМЬЯ

- Воспитание в духе "я".
- Уважение к личному мнению.
- Обязательства по отношению к себе:
  - собственные интересы,
  - самоактуализация,
  - вина.

#### ШКОЛА

- Постоянное обучение.
- Учат, как учиться.

#### РАБОТА

- Этический стандарт и закон — универсальны для всех.
- "Другие" — ресурсы.
- Цель выше личных отношений.
- Отношения босс — работник базируются на рациональной основе.

## 2. Семья, школа, работа

### НИЗКАЯ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ

#### СЕМЬЯ

- У детей воспитывают собственный характер.
- Отношения с родителями на основе равенства.

#### ШКОЛА

- В обучении центральная фигура — учащийся.
- Обучение — объективный процесс познания.

#### РАБОТА

- Иерархия — временное ролевое неравенство, нужное для удобства управления.
- С подчиненными принято консультироваться.
- Идеальный босс — грамотный и способный демократ.

### ВЫСОКАЯ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ

#### СЕМЬЯ

- Дети должны слушаться родителей (послушание).
- Почтительное отношение к родителям (подчинение).

#### ШКОЛА

- В обучении центральная фигура — учитель.
- Обучение — восприятие мудрости учителя (гуру).

#### РАБОТА

- Иерархия — естественное, постоянно существующее неравенство.
- Подчиненным говорят, что надо делать.
- Идеальный босс — великодушный и доброжелательный автократ.

### 3. Семья, школа, работа

#### ЖЕНСТВЕННОСТЬ

##### СЕМЬЯ

- Акцент на отношения.
- Солидарность.
- Разрешение конфликтов через компромисс и переговоры.

##### ШКОЛА

- Ориентация на среднего.
- Цель — социальная адаптация.
- Результаты учебы не очень важны.

##### РАБОТА

- Над напористостью, ассертивностью подсмеиваются.
- Ценится скромность в самооценке (undersell yourself).
- Акцент на качество жизни.
- Взвешенность в поступках приветствуется.

#### МУЖЕСТВЕННОСТЬ

##### СЕМЬЯ

- Акцент на достижения.
- Соревновательность.
- Разрешение конфликтов силовыми методами.

##### ШКОЛА

- Ориентация на лучшего.
- Цель — академические успехи.
- Плохая учеба, отчисление — катастрофа.

##### РАБОТА

- Напористость, самоуверенность приветствуются.
- Ценится умение себя подать (oversell yourself).
- Акцент на карьеру.
- Решительность в поступках приветствуется.

### 4. Семья, школа, работа

#### СЛАБОЕ ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

##### СЕМЬЯ

- Непривычное — любопытно.
- Расслабленность, добродушие, низкие стрессы.
- Демонстрация эмоций и агрессии недопустима.

##### ШКОЛА

- Учащимся комфортно при:
  - неструктурированных программах,
  - нечетко поставленных целях,
  - недетализированных заданиях,
  - работе без расписания,
  - когда учитель говорит "не знаю".

##### РАБОТА

- Нелюбовь к правилам (устным и письменным).
- Нелюбовь к стандартам и формальностям.

#### СИЛЬНОЕ ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

##### СЕМЬЯ

- Отличное, непривычное — опасно.
- Высокая стрессовость, уровень беспокойства и тревожности.
- Демонстрация эмоций и агрессии нормальна.

##### ШКОЛА

- Учащимся комфортно при:
  - структурированных программах,
  - четких целях и задачах,
  - детальных заданиях,
  - четком расписании,
  - когда учитель "знает все".

##### РАБОТА

- Эмоциональная потребность в правилах — письменных и устных.
- Как можно больше формализации и стандартов.

## 1. Соотношение индивидуализма и коллективизма

Мы воспринимаем себя как индивидуальность или как часть группы?

*В культурах с высокой степенью индивидуализма:*

- > Люди откровенно высказывают критические замечания.
- > Продвижение по службе связано с достоинствами работника.
- > Ориентация на цель/задачу, а не на личность.
- > Доминирует ценность ЛИЧНОГО успеха и карьеры.
- > Средний класс составляет солидную прослойку.
- > Высокий уровень свободы печати.

## 2. Дистанция власти

Степень неравенства при распределении власти в организации и обществе, которая воспринимается членами общества КАК НОРМАЛЬНАЯ и сама собой разумеющаяся.

*В культурах с высокой дистанцией власти:*

- > Сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства.
- > Наиболее распространен автократический характер власти.
- > Подчиненные ОЖИДАЮТ, когда им скажут, что надо делать.
- > Идеальный руководитель либо предельно автократичен, либо выступает в роли своего рода "отца семейства".
- > Разрыв в оплате труда сотрудников МОЖЕТ превышать двадцатикратный уровень.
- > Наличие у руководителей привилегий распространено и воспринимается как нормальное.

### 3. Соотношение мужественности и женственности

Под **"мужественностью"** понимается приверженность таким ценностям, как рекорды, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и т.д.

Под **"женственностью"** имеется в виду приверженность таким ценностям, как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и т.д.

*В культурах с высокой степенью мужественности:*

- > Достижения, карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха.
- > Настоящими мужчинами называют людей амбициозных, решительных и жестких.
- > Акцент — даже среди друзей — делается на соревновательность и высокие результаты.
- > Фактически люди живут во имя работы.
- > Хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы.
- > Основной метод разрешения конфликтов — силовой.
- > Женщина — политический деятель или крупный менеджер — редкость.

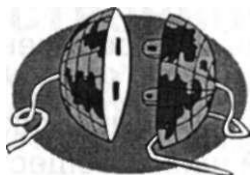
### 4. Избежание неопределенности

Степень неопределенности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.

*В культурах с высокой степенью избежания неопределенности:*

- > Обществу присущи напряженность, пессимистические ожидания, беспокойство.
- > Проявление агрессивности и эмоций на работе и в быту — нормальное явление.
- > Люди испытывают потребность в четких правилах поведения и формализации отношений.
- > Люди склонны более полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл.
- > Негативно-критическое восприятие власти.
- > Проявления национализма и раздражение по отношению к национальным меньшинствам.
- > Недоверие к молодежи. Привязка карьеры к возрасту.

## Типы корпоративных культур:



### Классификация Фонса Тромпенаарса

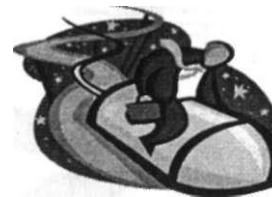


- > Дистанция власти {равенство — иерархия), степень формализации + ориентация на личность или на решение задач (*task oriented*)
- > Четыре типа корпоративной культуры

Эгалитарная

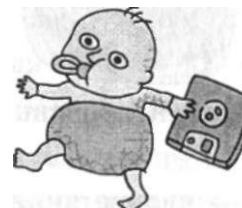
"Инкубатор"	"Управляемая ракета"
личность	задача
неформализованная	формализованная
"Семья"	"Эйфелева башня"
Иерархическая	

## "Управляемая ракета"



- > Эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение конкретных задач.
- > Управление через призму стратегии, миссии, видения.
- > Высокая степень делегирования.
- > Плата за результат.

## "Инкубатор"



- > Эгалитарная, акцент на личность, неформальная.
- > Управление через призму развития и профессионального роста личности.
- > Высокая степень делегирования.

## “Эйфелева башня”



- Иерархическая, формализованная, ориентированная на решение задач.
- Управление на основе СТРУКТУРЫ и функциональных обязанностей.
- Плата за реализацию функций.

## “Семья”



- Иерархичная, ориентированная на личность, неформальная.
- Во главе угла — процветание “семьи”, которое приравнивается к процветанию ее членов.
- Стимулирование, как материальное, так и через одобрение руководителя.
- “Отец” не столько менеджер, сколько лидер (по знаниям, опыту, связям, возрасту).

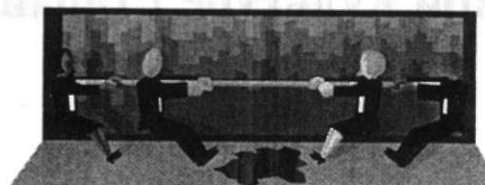
## Контекстуальность



- Высокий контекст при кажущейся простоте отношений.
- Функциональные обязанности не работают.
- Отделение от “семьи” затруднено.

## ОГРАНИЧИТЕЛИ

- Делегирование и адаптация к сильным сторонам других культур.
- Формализация и независимость функциональных направлений.
- Управление изменениями тормозится межличностными отношениями.



(Проблемная ситуация по перестройке в ШМБ)



**Наблюдайте и учитесь!**

**Будьте терпеливы и терпимы!**

**В чужой культуре старайтесь  
быть как все!**

*Учебное пособие*

Сергей Павлович МЯСОЕДОВ

## ОСНОВЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Как вести бизнес  
с представителями других стран и культур*

Главный редактор *Ю.В. Луизо*

Зав. редакцией *Г.Г. Кобякова*

Редактор *О.И. Проценко*

Художник *Н.В. Пьяных*

Компьютерная подготовка оригинал-макета *СВ. Радионова*

Технический редактор *Л.А. Зотова*

Корректоры *Ф.Н. Морозова, С.Г. Рыкова*

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.008700.12.02  
от 24.12.2002 г.

Подписано в печать 24.01.2003. Формат 60×90<sup>1/8</sup>. Бумага офсетная.

Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 160.

Тираж 5000 экз. Заказ № 500. Изд. № 384/8.

Издательство "Дело"

119571. Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий отдел — тел.: 433-2510, 433-2502

E-mail: [delo@arne.ru](mailto:delo@arne.ru)

Internet: <http://www.delo.arne.ru>

ФГУП «Московская типография № 6» Министерства Российской Федерации  
по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций  
115088. Москва. Ж-88 Южнопортовая ул., 24