

НАЦИОНАЛЬНО-
КУЛЬТУРНЫЕ
РАЗЛИЧИЯ

В КОНТЕКСТЕ
ГЛОБАЛЬНОГО
БИЗНЕСА

ФОНС ТРОМПЕНААРС
ЧАРЛЬЗ ХАМПДЕН-ТЕРНЕР

ФОНС ТРОМПЕНААРС
ЧАРЛЬЗ ХАМПДЕН-ТЕРНЕР

НАЦИОНАЛЬНО-
КУЛЬТУРНЫЕ
РАЗЛИЧИЯ

В КОНТЕКСТЕ
ГЛОБАЛЬНОГО
БИЗНЕСА



Минск 2004

008

УДК 008.2

ББК 71.0

T72 8

Перевел с английского Е. П. Самсонов по изданию: RIDING THE WAVES
OF CULTURA (Understanding diversity in global business)
by Fons Trompenaars, 1998.

Оформление *М. В. Драко*

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Тромпенаарс Ф. и Хэмпден-Тернер Ч.

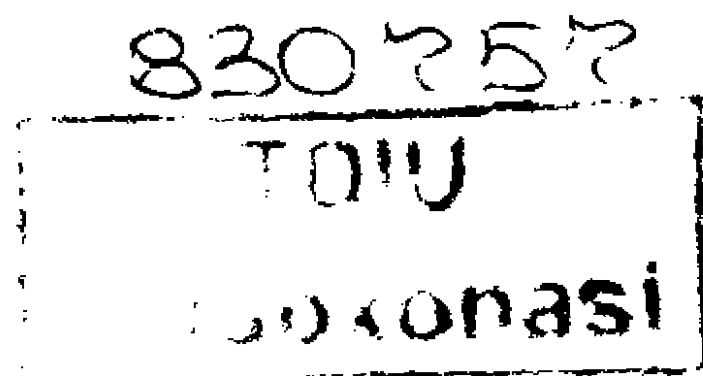
T72 Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер // Пер. с англ. Е. П. Самсонов. — Мн.: ООО «Попурри», 2004. — 528 с.: ил.

ISBN 985-483-290-2.

Повествуется о том, на какой основе необходимо строить международные отношения и насколько важно осознавать национально-культурные различия в рамках глобальной деловой сферы.

Авторы рассказывают о семи измерениях делового поведения в национально-культурном контексте и о том, как они сочетаются, образуя четыре базовых типа корпоративной культуры: «семья» (Японии, Бельгия), «Эйфелева башня» (Франция, Германия), «самонаводящаяся ракета» (США, Великобритания), «инкубатор» («Кремниевая долина»).

Для широкого круга читателей.



ОНТИ

УДК 008.2
ББК 71.0

ISBN 985-483-290-2 (рус.)
ISBN 0-7863-1125-8 (англ.)

© Перевод. Оформление.
ООО «Попурри», 2004
© 1998 by Fons Trompenaars.

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Со времени первого издания данной книги мы проделали большую работу, пополняя нашу базу данных, которая на данный момент содержит результаты опроса 30 000 человек. Новый материал позволил нам далее развить наши идеи, результатом чего стала предлагаемая вашему вниманию новая редакция книги.

Помимо того что мы дополнили книгу новыми исследовательскими данными, мы включили в нее три новых главы и новое приложение. В главе 13 рассматривается методология разрешения культурологических дилемм и развития транскультурного сознания. В главах 14 и 15 обсуждается культурологическое разнообразие в первую очередь *внутри* страны, а не *между* странами и описываются этнические различия в ЮАР и США, а также рассматривается влияние на национально-культурные черты таких факторов, как пол, возраст, функциональные особенности и организационная структура. В приложении 2 исследовательская методология авторов обсуждается более подробно.

На написание первой редакции книги ушло более десяти лет. Помощь многих людей, с кем нам довелось работать, неоценима. Мы хотели бы воздать им должное в хронологическом порядке, поскольку предпочитаем последовательность.

Я чувствую себя в долгу перед Фрицем Хазельхоффом за его глубокие мысли по теории менеджмента и стратегическому планированию. Кроме того, он очень помог мне получить аспирантский грант и защитить диссертацию в Филадельфии.

Спасибо также вам, Эрик Брэ и Рей Торрес из «Royal Dutch/Shell Group», за спонсорскую помощь в течение первых трудных лет моей работы над проектом.

Я также очень благодарен двум первоклассным специалистам в области менеджмента. Первый из них, Хазан Озбехан, разъяснил мне принципы теории систем настолько четко и понятно, что можно сказать — большинство мыслей, на которых основывается данная книга, — это его заслуга. Второй, Чарльз Хэмпден-Тернер, помог мне развить видение культуры как способа решения дилемм. Его творческий ум постоянно помогает мне поднимать существующие идеи на новый уровень. Он отредактировал первое издание книги, с неизменным уважением относясь ко всему, что я пытался ему внушить. Идеи Чарльза в такой степени повлияли на готовящиеся мной дополнения ко второму изданию, что я предложил ему выступить соавтором.

Я очень обязан Джорджио Инзерилли за его умелые — порой провокационные — переводы

с языка сугубо антропологического мышления на язык менеджмент-приложений. Его объяснение связи между практикой и теорией оказало большое влияние не только на эту книгу, но также на мои методы проведения семинаров и коллоквиумов. Многие из приводимых в книге примеров — его заслуга. Кроме того, это он подал мне идею определения семи важнейших аспектов культуры.

Я благодарен нашим коллегам Кевину Холлу, Филипу Мерри и Лайнелу Брэгу за помощь в развитии плодотворных отношений с клиентами. Этим людям я доверил разработку ключевых идей данной книги без опаски за качество.

Премного благодарен моим коллегам из «Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group» (прежний Центр международных исследований в сфере бизнеса/Организация Объединенных Наций) Тинеке Флор, Наоми де Грут, Винсенту Мерку, Оскару ван Веерденбуру и Питеру Прудхому за их поддержку и полезные критические замечания.

Я хотел бы также поблагодарить Мартина Гилло из «Advanced Micro Devices» за помощь в реализации на практике наших идей.

Большой вклад в подготовку данного переработанного издания был сделан профессором Питером Вульямсом из Ист-Лондонского университета. Его помощь не ограничивалась разработкой интерактивных обучающих пособий, а состояла в проведении сложного статистического анализа сведений из нашей базы. Его про-

нищательные мысли очень помогли нам. Спасибо тебе, Питер.

Глава 14 о ЮАР была написана не без помощи Луиса ван де Мерве («Trompenaars Group South Africa») и Питера Прудхома («Trompenaars Hampden-Turner Group, Амстердам»). Спасибо вам, Луис и Питер.

Глава 15 о культурологическом разнообразии в США была значительно улучшена с учетом замечаний Дины Реймонд из «Motorola». Ее женское чутье было необходимо, чтобы проверить правоту наших мужских умозаключений. Спасибо, Дина.

И совершенно очевидно, что ничто не побуждало нас к работе больше, чем комментарии Герта Хофстеда. Около 20 лет назад он познакомил Фонса с межкультурным менеджментом. Мы не всегда согласны друг с другом, но его вклад в теорию менеджмента огромен, и это именно он в свое время открыл глаза менеджерам всех стран на важность этой темы. Уже 25 лет отстаивая свою теоретическую модель, он тем не менее пошел дальше простого выявления различий между представителями различных культур, предложив метод, который позволяет извлекать пользу из различий между культурами посредством их примирения.

Мы также хотим поблагодарить «The McGraw-Hill Companies» за поддержку, а особенно Патрика Мюллера, который участвовал в редактировании второго издания.

*ФОНС ТРОМПЕНААРС
ЧАРЛЬЗ ХЭМПДЕН-ТЕРНЕР,
СЕНТЯБРЬ 1997 ГОДА*

ГЛАВА I

ВВЕДЕНИЕ В КУЛЬТУРОЛОГИЮ

Эта книга повествует о национально-культурных различиях и о том, что они далеко не всегда положительно влияют на процессы бизнеса и менеджмента. Она не о том, как понимать людей другой национальности. Более того, мы считаем, что человека другой национальной культуры в принципе невозможно понять. Тем, кто женат или замужем, хорошо известно, насколько трудно бывает достигнуть взаимопонимания людям даже одной национальности. Один из авторов этой книги, Фонс Тромпенаарс, заинтересовался данным явлением еще до того, как изучение его стало популярным, поскольку его отец — голландец, а мать — француженка. Это обстоятельство рано открыло ему тот факт, что нечто, успешно бытующее в одной культуре, имеет небольшие шансы на успех в другой. Ни один из приемов «менеджмента», которые отец пытался использовать, не был эффективен в его наполовину французской семье.

Таков контекст, в котором мы попытались ответить на вопрос: может ли какой-либо из приемов менеджмента или философских теорий, которыми нас, американцев, пичкают уже который год в обмен на немалые деньги «за повышение нашего образования», успешно использоваться в Нидерландах или Великобритании и, в конечном счете, во всем мире?

Мы изучаем влияние особенностей национальной культуры на менеджмент уже много лет. В книге излагаются многие выводы, к которым мы пришли за все это время. Различные национально-культурные ориентации, описанные в книге, стали итогом пятнадцати лет кропотливой работы. Со многими из анекдотических и реальных случаев, описанных в книге, мы познакомились в ходе проведения свыше 1000 многонациональных учебных программ в более чем двадцати странах. Названия компаний в большинстве случаев изменены.

Исследовательский материал накапливался как в ходе реализации учебных программ, так и в процессе сотрудничества с тридцатью компаниями, имеющими филиалы в пятидесяти странах. К ним относятся AKZO, AMD, AT&T, «Baan Software», «Elf Aquitaine», «SGS/Thompson», CRA, «Glaxo», «Heineken», ICI, «Applied Materials», «Mars», «Motorola», «Philips», «Royal Dutch Airlines KLM», «Royal Dutch/Shell Group», «Sematech», TRW, «Van Leer», «Volvo», «Novartis» и др. Чтобы получить необходимую информацию, анкетированием было охвачено не менее ста человек одного образовательного уровня и похо-

жих профессий в каждой из стран, в которых работают вышеперечисленные компании.

Примерно 75 процентов опрошенных работают в сфере менеджмента (менеджеры финансовых, маркетинговых подразделений, отделов сбыта и т. д.), а остальные 25 процентов относятся к административному штату (машинистки, стенографисты, секретари). База данных в настоящее время содержит информацию о 30 000 анкетированных. Таким образом, она выросла вдвое по сравнению с тем, что было четыре года назад, когда вышло в свет первое издание.

Во время написания данной книги мы ставили перед собой три цели: показать несостоятельность мнения о существовании «одного лучшего способа» осуществления менеджмента и построения организации; помочь читателю осознать особенности своей национальной культуры и различия между культурами в целом, научить его распознавать их и приспособляться к ним в конкретном контексте того или иного бизнеса; а также дать возможность читателю лучше разобраться с дилеммой между «глобальным» и «местным», с которой сталкиваются международные организации. Вероятно, важнейшей целью книги является вторая из перечисленных целей.

Мы убеждены, что понимание собственной национальной культуры, а также наших представлений и ожиданий насчет того, как людям следует рассуждать и действовать, лежит в основе делового успеха.

Влияние национальной культуры на бизнес

Взгляните на новую породу международных руководителей, получивших образование в духе самых современных философских теорий менеджмента. Они-то знают, что в СБП должен непременно править МТК, а товар доставляться по принципу КРВ, где ОРК распределяет продукцию, работая по законам МСЦ. Однако, если что-то происходит не так, нам необходимо произвести ПБП. (СБП — стратегическое бизнес-подразделение; МТК — менеджмент тотального качества; КРВ — «как раз вовремя»; ОРК — отдел по работе с клиентами; МСЦ — менеджмент согласно целям; ПБП — перестройка бизнес-процесса).

Тут возникает вопрос: насколько универсальны данные решения в менеджменте? Справедливы ли предлагаемые «истины» относительно того, каким должен быть эффективный менеджмент, везде и при любых обстоятельствах?

Даже в случае многоопытных международных компаний многие из «универсальных» приложений теории менеджмента, которые разработаны с самыми лучшими намерениями, на поверку оказались неэффективными. Например, оплата по принципу «каждому — по производительности его труда» на Африканском континенте во многих случаях обернулась неудачей, поскольку в ряде стран существуют негласные правила, за что и в какое время человек заслуживает награды и продвижения по служ-

бе. Аналогичным образом, схема «менеджмента согласно целям» в общем и целом не прижилась в филиалах транснациональных компаний на юге Европы, поскольку здешние менеджеры не пожелали руководствоваться абстрактными, по их мнению, указаниями сверху.

Даже понятие «управление людскими ресурсами» из англосаксонской доктрины зачастую нелегко перевести на язык иных национальных культур. В нем отражена чисто экономическая идея о людях как о ресурсах, существующих наравне с вещественными и денежными ресурсами. В рамках этой теории доказывается тезис о том, что развитие индивидуума практически не имеет границ. В странах же, где мнение о людях как о ресурсах не укоренилось, данная концепция непопулярна, даже если усиленно пропагандируется.

Быть международным менеджером нелегко, поскольку ему приходится работать в различных национально-культурных средах. Особенности конкретной среды определяются тем, к какой национальной культуре принадлежит менеджер, с людьми какой национальности ему приходится работать и какая культура существует в организации, нанявшей его на работу.

В каждой национальной культуре мира такие явления, как власть, бюрократия, творчество, товарищество, доверие и ответственность, воспринимаются по-разному. Описывая их, мы используем одни и те же слова, однако забываем о том, что смысл в каждом случае вкладывается разный и то, что привычно для нас, дале-

ко не всегда привычно (или прилично) для людей иной национальной культуры.

Существует теория, что интернационализация создаст единую всемирную культурную среду или, по крайней мере, подготовит ее появление. В результате жизнь международных менеджеров станет намного проще. Люди называют «McDonald's» или «Coca-Cola» в качестве примеров пищевых вкусов, рынков и потому культур, которые приобрели схожие черты по всему миру. Действительно, многие товары и услуги сегодня можно встретить практически в любом уголке земного шара. Важно, однако, разобраться не в том, что они собой представляют и где расположены, а в том, что они означают для людей различных национальных культур. Как мы выясним далее, суть национальной культуры не в том, что находится на поверхности, а в общих для людей одной культуры способах постижения и толкования окружающего их мира. Поэтому тот факт, что все мы можем слушать плееры «Walkman» и покупать гамбургеры, говорит лишь о том, что существуют товары, имеющие спрос на рынке, но вовсе не поясняет нам, что означает для людей, принадлежащих к разным национальным культурам, потребление гамбургеров или слушание музыки с помощью плеера «Walkman». Ужин в ресторане «McDonald's» может быть проявлением социального статуса в Москве, а в Нью-Йорке это не более чем быстрый перекус за доллар. Если бизнесмены хотят, чтобы местное население приобщалось к их корпоративным

целям, политике, товарам или услугам, им следует выяснить, какой смысл обретают те или иные аспекты менеджмента в различных национальных культурах.

В дальнейшем мы изучим вопрос, почему «универсальные» идеи западного менеджмента не всегда работают, а также попытаемся дать свое объяснение важной дилеммы, с которой все чаще сталкиваются международные менеджеры, а именно глобализации.

По мере того как рынок приобретает глобальный характер, возрастает необходимость стандартизации организационных структур, систем и процедур. Одновременно над менеджерами довлеет необходимость адаптировать организацию к условиям местного рынка, законодательства, фискального режима, социально-политической и национально-культурной систем. Соблюдение баланса между деятельностью по стандартам, с одной стороны, и адаптации — с другой, чрезвычайно важно для достижения корпоративного успеха.

Горе от ума: эликсир профессии менеджера
Питерс и Уотерман в своей книге «*В поисках превосходного*» превзошли самих себя, раскритиковав «рациональную модель» и «паралич от анализа». Западное аналитическое мышление (разложение явления на составные части) и рациональность (определение последствий действия перед его выполнением) обеспечили большой международный успех многим компаниям в технологической сфере. Бесспорно, техноло-

гии подчиняются универсальным правилам где бы то ни было, даже на Луне. Вместе с тем успех философии «универсализма» ныне грозит обернуться препятствием, когда ее применяют к взаимоотношениям между людьми, которые следуют разным национально-культурным традициям.

Человек представляет собой особую «структуру», и результаты наших исследований, подробно представленные в данной книге, демонстрируют, что социальный мир международной организации имеет гораздо больше измерений, требующих внимания, чем может показаться на первый взгляд.

Некоторые управляющие, особенно в Японии, учитывают многомерный характер своей компании. Они могут использовать как логику, похожую на ту, что используют в ЭВМ (аналитико-рациональную), так и логику, более подходящую для социальных отношений (интуитивную), переходя от одной к другой, когда это необходимо.

В ответ на процесс интернационализации японцы больше других стараются учитывать особенности местной национальной традиции. Не они первыми заметили, что, «будучи в Риме, поступай, как поступают римляне», однако на практике следуют этому правилу более строго, нежели западные бизнесмены. В довершение ко всему японцы несколько изменили эту концепцию: «Будучи в Риме, постигай поведение римлян и таким образом становись все более японцем».

Мы, напротив, используем собственный западный подход, базирующийся на американской традиции делового образования, в котором менеджмент трактуется как одна из профессий и который рассматривает беспристрастную рациональность как научно обоснованную необходимость. Подобный бездушный подход преобладает не только в американских бизнес-школах, но и во многих иных учебных заведениях экономического и менеджментного направления. В таких учебных заведениях студентов зачастую обучают так: им дают верные ответы на неправильно поставленные вопросы. Это не значит, что, скажем, статистический анализ, методы прогнозирования или теория деловых операций являются «неправильными» дисциплинами. Это все важные для бизнесмена технические знания.

Ошибка заключается в использовании посылки, будто техническая рациональность может и должна характеризовать человека, который является частью организации. Никто не отрицает существования универсальных научных законов, следствия которых есть объективная реальность. Можно сказать, что они находятся вне национальных культур. Однако убеждение, что взаимоотношения между людьми на рабочем месте должны подчиняться законам, подобным законам физики, является убеждением национальной культуры, но не науки. Речь, таким образом, идет о предпосылке вселенского масштаба, которая, однако, не находит подтверждения.

Интернационализация бизнеса требует больше знаний о национально-культурных традициях. Например, оплата по принципу «каждому по производительности его труда» может с успехом практиковаться в странах, где лично мы получили образование, — в США, Нидерландах, Великобритании. В более коллективистских культурах — во Франции, Германии и многих странах Азии — данная практика вряд ли может иметь такой же успех, по крайней мере, в ее англосаксонском варианте. Работники из этих стран могут не согласиться с мнением, что отдельные члены коллектива должны преуспевать в своей работе настолько, чтобы при этом обнаруживались недостатки их коллег. Согласно принятому в этих культурах определению, «выдающаяся личность» — это тот человек, на чью помощь можно рассчитывать в трудную минуту. У людей в более коллективистских культурах также вызывает неприятие словосочетание «быстрый бакс», используемое в современной теории наилучших продаж; они предпочитают строить отношения тщательным образом, так, чтобы обеспечить их устойчивость на долгое время.

Как доказанные формулы иногда дают неверный результат

Почему случается, что многие управленческие процессы теряют эффективность, когда пересекаются национально-культурные границы? Большинство многонациональных компаний пользуются всюду, где ведут свой бизнес, фор-

матричная организация, центры оценки, всеобщий менеджмент качества, реинжиниринг делового менеджмента, оплата по принципу «каждому по производительности его труда» являются предметом обсуждения чуть ли не всех книг по теории и практике менеджмента, и причем не только в западном мире. Чтение данных книг (на что, к счастью, у менеджеров остается все меньше времени) наполняет душу читателя неизъяснимым восторгом. «Вот я начну следовать этим десяти заповедям и стану **современным руководителем**; любые изменения будут мне по плечу, и я окажусь впереди всех». Один участник опроса из Кореи сказал нам весьма скептическим тоном, что он восхищается США за то, что они нашли простое решение последней трудной проблемы в бизнесе — как избавляться от работников в процессе организационной перестройки. Ложная предпосылка о существовании «единого наилучшего пути» в итоге оборачивается ложной предпосылкой целой школы менеджмента, которая по-прежнему цепляется за жизнь.

Хотя теория организации бизнеса, разработанная в 1970-е годы, трактовала понятие среды как важный аспект, ей не удалось избежать соблазна попытаться отыскать наилучший способ организации. Влияние национальной культуры ею практически игнорируется, в то время как систематически подчеркивается значение рынка, технологии и товара для определения оптимальных методов менеджмента и организации бизнеса.

Если вы изучаете работу похожих организаций в контексте различных национально-культурных традиций, то часто обнаруживаете, что они похожи по многим критериям — по количеству выполняемых функций и иерархических уровней, степени специализации и т. д. На деле все это может означать лишь то, что деловые операции в мировом масштабе единообразны; что характер деятельности родительской компании тщательно имитируется; или даже что у технологии есть собственные императивы. Исследователи нередко заверяют публику, что это доказывает тот факт, что организация сама по себе не имеет национально-культурных различий. Однако, как выясняется, неверна сама постановка вопроса. Дело вовсе не в том, какая иерархия у организации в Нидерландах — шестиуровневая, как в Сингапуре, или нет, — а в том, что иерархия и ее уровни означают для голландца и что для сингапурца. Там, где имеются большие различия, как, например, в случае понятий «цепь полномочий» и «семья», методы менеджмента людских ресурсов для реализации первого понятия могут быть неясны в контексте второго.

В данной книге мы рассматриваем, каким образом национально-культурные традиции влияют на жизнь компаний. Более глубинные различия и их следствия иногда практически невозможно измерить по какой-либо шкале объективных критериев, но тем не менее они играют очень важную роль, когда речь идет об успехе организации на международной арене.

Национально-культурная традиция — это то, как люди решают свои проблемы

Следующее определение помогает понять, что есть национальная культура и откуда она берется; культура есть способ, посредством которого сообщество людей решает проблемы и улаживает конфликты. Конкретные проблемы и конфликты, этические и иные дилеммы, с которыми приходится иметь дело людям той или иной национальности, мы обсудим позже. Отвечая на вопрос, что же есть культура, самое простое — начать со следующего примера.

Представьте, что вы находитесь на борту самолета, совершающего рейс в ЮАР, и вдруг слышите сообщение: «У нас небольшие проблемы с двигателем, поэтому мы совершим вынужденную посадку в Бурунди» (для тех, кто не знает, где находится Бурунди, поясняем, что это рядом с Руандой). Каково ваше первое впечатление о национальных особенностях Бурунди, когда вы входите в здание аэропорта? У вас вряд ли возникнут мысли вроде: «На каких прекрасных ценностях основана здесь жизнь!» или «До чего же крепок у этих людей коллективный разум!» Конкретные непосредственно воспринимаемые вещи — это язык, пища, одежда. Национальная культура имеет многослойную систему, подобно луковице. Чтобы понять ее, необходимо изучить каждый слой, один за другим.

На поверхности расположены продукты цивилизации, такие как небоскребы Манхэттена —

эти символы власти индивидуумов — с улицами, которые переполнены рядовыми обывателями. Они же выражают глубинные ценности и нормы поведения в обществе, например стремление вверх, к состоянию «чем больше, тем лучше», т. е. к материальному успеху. Слои иных ценностей и норм находятся еще глубже, внутри «луковицы», и им еще труднее дать определение.

Но почему же ценности и нормы поведения погружены глубоко в область, граничащую с подсознательным, которая зачастую непонятна самому человеку? И почему они различны в разных частях света?

Проблема, которую регулярно пытаются решить, становится столь обыденной, что о ней почти забывают, и она превращается в основную предпосылку, допущение, не вызывающее сомнений. Лишь после того, как вы по совету знакомых на полминуты или дольше задержите дыхание, избавляясь от приступа икоты, вы вполне ощутите потребность вашего организма в кислороде. Эти основные предпосылки определяют ценности, которыми оперирует сообщество в целом. Они несут свой смысл, не выражая его явно.

Для примера приведем любопытный диалог между доктором и пациентом. Пациент спрашивает у доктора: «Что со мной?» Доктор отвечает: «Воспаление легких». — «А чем вызывается воспаление легких?» — «Вирусом». «Интересно, — говорит пациент, — а чем вызывается вирус?» Доктор крайне раздосадован столь

глупым вопросом, и диалог на этом заканчивается. Очень часто это свидетельствует о том, что человек, задавший вопрос, наткнулся на базовую предпосылку, или, говоря словами Р. Коллингвуда, *абсолютную предпосылку*, о смысле человеческой жизни. Как Богом данная, неоспариваемая, объективная реальность воспринимается лишь сердцевина «луковицы».

Национальная, корпоративная и профессиональная культуры

Культура проявляется на различных уровнях. Верхний уровень — культура национального или регионального сообщества, французская и западноевропейская или сингапурская и азиатская соответственно. Совокупность отношений работников к престижу компании, общему делу и т. п. называют **корпоративной** или **организационной культурой**. Наконец, можно даже говорить о культуре определенных функций внутри организации — маркетинга, научно-технических разработок и развития (НТР), кадровой политики. Люди, объединенные определенными обязанностями, имеют некоторые общие профессиональные и этические особенности поведения. В данной книге основной упор будет сделан на первый уровень, на различия в культуре на национальном уровне.

О национально-культурных различиях следует говорить не только в отношении отдаленных, экзотических стран. В ходе нашего исследования обнаруживалось все больше данных, свидетельствующих о том, что не меньше различий есть

между культурной традицией жителей Западного и Восточного побережий Соединенных Штатов, чем между представителями разных наций. Полученные сведения указывают на то, что существует резко очерченная граница между северо-восточными европейцами (анализ, логика, системный подход, рациональность) и латино-европейцами (эмоциональность, интуитивность, личностный подход). Значительные различия наблюдаются даже между голландцами и бельгийцами, а ведь они соседи.

Среднестатистический бельгийский менеджер склонен представлять свою организацию как большую семью. Он (или она) воспринимает организацию с позиций патернализма (покровительства) и иерархии, где, как и во многих латинских культурах вообще, «отец» решает, что нужно делать. Бельгиец считает менеджера-голландца чрезмерным демократом. «Что за ерунда, — говорит он, — когда в фирме все друг с другом советуются». Мышлению менеджера-голландца протестантизм гораздо ближе, нежели бельгийцу, который мыслит и поступает скорее в соответствии с католической традицией. Большинство менеджеров-голландцев не признают ярко выраженных отношений «начальник — подчиненный»; бельгийцы же уважают свое начальство в большей степени.

Абсолютное большинство дискуссий по поводу объединения Европы посвящено технико-правовым вопросам. Но когда все обсуждаемые проблемы будут решены, на поверхность выйдет самая главная проблема. Нигде в мире куль-

туры не разнятся так сильно, как в Европе. Отправляясь устанавливать деловые контакты с компаниями во Франции, не забудьте пройти курс под названием «Как обедают французы». Жан Монне, человек, стоявший у истоков Европейского Союза, однажды заявил: «Если бы мне пришлось заново приступать к интеграции Европы, я, скорее всего, начал бы с культуры». Культура есть контекст, в рамках которого происходят события; без контекста даже правовые вопросы теряют свое значение.

Основа национально-культурных различий

Каждая культура отличается от других конкретными решениями, которые ее представители выбирают при преодолении определенных проблем, возникающих в виде дилемм. Эти проблемы можно разделить на три категории: те, которые вытекают из наших отношений с другими людьми; те, которые возникают из нашего отношения ко времени; и те, которые касаются окружающей среды. Проведенное нами исследование, которое будет подробно описано в последующих главах, рассматривает любую национальную культуру через призму этих трех категорий. Анализируя решения, которые представители разных культур выбирают в отношении каждого из трех типов, мы можем определить семь фундаментальных измерений культуры. Пять из них относятся к первой категории проблем.

Отношения с людьми

Есть пять основных направлений, по которым люди строят отношения друг с другом. За основу мы взяли пять реляционных ориентаций Т. Парсонса.

Универсализм — партикуляризм. Подход универсалиста, грубо говоря, таков: «Всегда можно дать определение тому, что хорошо и правильно, а затем использовать это в качестве этического стандарта». В культурах партикуляристского склада гораздо больше внимания уделяется обязательствам в рамках межличностных отношений и обстоятельствам, которые не зависят от человека. Например, на утверждение, что единственный верный путь может быть выбран раз и навсегда, партикулярист может возразить, что дружба, например, налагает на человека особые обязательства и потому стоит выше этики. При этом меньшее значение придается абстрактным правилам общественного поведения.

Индивидуализм — коллективизм. Люди считают себя в первую очередь индивидуумами или же частью коллектива? Кроме того, что важнее — дать свободу индивидуумам с тем, чтобы они внесли свой вклад в общественную жизнь, когда и как пожелают, или же поставить общество во главу угла, рассматривая его как единое целое, состоящее из отдельных индивидуумов?

Нейтральность — эмоциональность. Следует ли нам в отношениях друг с другом быть объек-

тивными и отстраненными или же, наоборот, считать проявление эмоций неизменным атрибутом отношений? В Северной Америке и Северо-Западной Европе деловые отношения традиционно являются средством достижения целей, но не более того. Считается, что эмоциональные всплески лишь усложняют бизнес. Таким образом, посылка состоит в том, чтобы мы напоминали машины, основная цель которых — эффективная работа. Однако на юге Американского континента и во многих других странах бизнес воспринимается как род занятия, осуществляемого в процессе межлического общения и поэтому имеющего эмоциональную окраску. Громкий смех или же негодование, когда бьют кулаком по столу или демонстративно покидают зал переговоров, — все это часть бизнеса.

Конкретное — диффузное («рассеянное»). Когда человек вкладывает в деловые отношения всю душу, ему проще добиться контакта с клиентом, нежели когда он сухо следует букве закона. Во многих странах неформальные отношения в бизнесе не только предпочтительны, но и просто необходимы для достижения успеха.

Как-то одна американская компания, пытавшаяся заключить контракт с южноамериканским клиентом (см. главу 7), несмотря на всю серьезность сделки, уступила ее более удачливым шведам. Американцы подготовили прекрасную презентацию, рассказывающую о превосходном качестве и низкой цене их товара. Кон-

курирующая компания из Швеции уделила целую неделю тому, чтобы поближе познакомиться с клиентом. В течение пяти дней шведы говорили о чем угодно, кроме предмета сделки. Лишь в последний день они представили свой товар. Хотя их продукция кое в чем уступала американской и была немного дороже, благодаря неформальному подходу шведы выиграли контракт. Урок, который преподавала шведская компания, состоял в том, что бизнес в некоторых странах зачастую требует большего, чем попытки оглушить клиента техническими деталями и чудесами высокотехнологичной презентации.

Достижение — аскрипция («приписывание»). Достижение означает, что вас оценивают по тому, какой объем работы вы выполнили за определенный срок, или же исходя из вашего послужного списка. Аскрипция означает, что ваше положение определяется тем, кем являются ваши родители и родственники, сколько вам лет, мужчина вы или женщина, а также каковы ваши связи (кого из влиятельных людей вы знаете лично) и где вы получили образование.

В культуре, где господствует принцип достижения, первое, что у вас, скорее всего, спросят, будет: «Чему вы обучались?», в то время как там, где нормой является аскрипция, вопрос, вероятно, будет звучать так: «Где вы обучались?» Только если вы назовете захудалый университетик или такой, о котором ваши собеседники даже не слышали, вас спросят, какую

специальность вы получили; и лишь это позволит вам сохранить лицо.

Отношение ко времени

Ко времени в разных культурах также относятся по-разному. В некоторых обществах не считается важным, чего добился человек в прошлом, гораздо важнее его планы на будущее. В других же обществах легче обеспечить себе вес в глазах людей рассказами о прошлых заслугах, нежели о своем нынешнем положении. Подобные национально-культурные различия необходимо учитывать в международном бизнесе.

Если анализировать отношение ко времени в Америке и Франции, «американская мечта» может показаться «французским кошмаром». Американцы обычно начинают с нуля, и решающим является для окружающих их теперешнее состояние, а также намерение «добиться своих целей» в будущем. Таких людей французы называют *нуворишами*, предпочитая *ancien riche**; у них прошлое в несравнимо большем почете; они меньше сконцентрированы на настоящем и будущем, нежели американцы.

В определенных культурах, таких как американская, шведская и голландская, время воспринимают как поступательное движение по прямой линии в виде последовательности разделенных между собой событий. В других культурах считается, что время совершает некий круговорот,

* *Ancient riche* (в переводе с французского — «старый бедный») — ироничное противопоставление выражению «новый богатый». — *Прим. перев.*

когда настоящее и прошлое связаны воедино, а будущее воспринимается как набор перспектив. Все это оказывает влияние на манеру планирования, стратегическое мышление, инвестиционные предпочтения и взгляды на то, растить ли собственные таланты или искать их на стороне.

Отношение к окружающей среде

Важное межкультурное отличие можно усмотреть также в отношении представителей различных культур к окружающей их среде. В ряде культур считается, что источники порока и добродетели находятся внутри человека, влияя на его жизнь. Таким образом, мотивацию и житейские ценности человек приобретает извне. В других культурах окружающий мир представляется людям сильнее человека; природа заслуживает высшего почитания и подражания.

Председатель совета директоров компании «Sony» г-н Морита рассказал, как у него возникла идея всемирно известного продукта «Sony» — карманного аудиоплеера «Walkman». Г-н Морита любит классическую музыку и давно хотел иметь возможность слушать ее по дороге домой, но так, чтобы не мешать окружающим. Плеер «Walkman» стал для бизнесмена тем идеальным устройством индивидуального пользования, которое не оказывает негативного влияния на внешний для пользователя мир, обеспечивая, напротив, гармонию с ним. А большинство европейцев рассуждают о достоинствах этого устройства сле-

дующим образом: «Окружающие не мешают мне слушать музыку».

Другим подобным примером является полумаска, закрывающая нос и рот. В Токио многие люди пользуются ими, особенно зимой. Когда спрашиваешь зачем, слышишь в ответ, что, когда у тебя простуда или грипп, ты таким образом не «загрязняешь» окружающую среду и не заражаешь других людей. В Лондоне похожие маски нередко видишь на велосипедистах и других любителях спорта на открытом воздухе, которые боятся «нечистой» окружающей среды.

Структура книги

Данная книга объясняет, почему не существует единой наилучшей методологии менеджмента и каким образом не могут быть разрешены, хотя бы частично, некоторые из наиболее сложных дилемм, с которыми сталкиваются в своей работе международные менеджеры. В этой книге мы постараемся глубже познакомить читателя с особенностями национальных культур и осветить те моменты, которыми одна культура отличается от другой.

В главах 2–8 читатель окунется в мир разнообразия национально-культурных традиций в контексте взаимоотношений между людьми. Как разнятся культуры в этом плане? Каким образом национально-культурные различия оказывают влияние на жизнь организаций и ведение международного бизнеса? Как это отража-

ется на отношениях между сотрудниками? Отличаются ли представители разных культур в умении извлекать уроки из ошибок, предупреждать и разрешать конфликты?

В главах 9 и 10 обсуждаются различия в отношении ко времени и окружающей среде, что влияет на работу организаций.

В главе 11 речь идет о том, как нюансы национально-культурного восприятия общества, времени и окружающей среды влияют на культуру, присущую организации. Читатель познакомится с четырьмя категориями организаций, иерархией в них, взаимоотношениями между персоналом, целями и структурами.

В главе 12 рассматривается вопрос о том, как следует проводить подготовку к процессу интернационализации компаний посредством конкретных корректирующих мер. Кроме того, эта глава посвящена творческим подходам, которые необходимы менеджеру, имеющему дело с дилеммами интернационализации; в ней также повторяется мысль, что судьба международного бизнеса зависит от установления баланса между любыми двумя крайностями.

К концу главы 12 читателю станет совершенно ясно, что давнишние споры сторонников централизации с защитниками децентрализации являются не чем иным, как ложной дихотомией*. На деле же требуются навыки, чутье и опыт, иными словами, все, что позволяет максимально исполь-

* Дихотомия (от греч. *dichotomia* — разделение надвое) — способ классификации; классы, множества, понятия, термины и пр. разбиваются на пары «соподчиненных» элементов (подклассов, подмножеств и др.). — Прим. перев.

зовать возможности децентрализации в организации, занимающейся международным бизнесом.

В главе 13 анализируются различные шаги, необходимые для решения межкультурных проблем. Мы используем особый методический прием, когда учебный пример позволяет решить многие проблемы, возникающие там, где работают профессионалы — представители разных национальных культур.

Главы 14 и 15 посвящены обсуждению разнообразия внутри различных культур. Результаты исследований иллюстрируют этнические различия в пределах США и ЮАР, а также влияние на культуру таких факторов, как пол, возраст, воспитание, образование и сфера деятельности. Вы убедитесь, что культурная традиция в пределах нации является важным фактором в определении того смысла, который люди вкладывают в окружающую их среду, и что иные факторы также не следует сбрасывать со счетов.

Цель данной книги — помочь создать международную (транснациональную) организацию, в которой каждая национальная культура вносит вклад в решение глобальных задач, применяя свои сильные стороны. В итоге организация оказывается в выигрыше, поскольку использует наилучшее из того, что предлагает конкретная национальная культура.

ГЛАВА 2

ОДНОГО НАИЛУЧШЕГО СПОСОБА ОРГАНИЗАЦИИ ЛЮДЕЙ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

Как бы объективно и единообразно мы ни подходили к созданию организаций, они будут выглядеть по-разному в глазах людей, представляющих различные культуры. Восприятие в данном случае будет зависеть от определенных предпочтений, которые доминируют в той или иной культуре. Подобно тому, как люди по-разному смотрят на форму, присущую организации, они по-разному трактуют ее предпочтительную структуру, действующие в ней правила и обычаи — на все налагают отпечаток национально-культурные традиции.

Культура есть система взглядов людей — носителей данной культуры. Она диктует нам, на что мы должны обращать внимание, а на что нет, как поступать и что ценить. В контексте

той или иной культуры такие общие для представляющих ее людей ценности образуют то, что Геерт Хофстеде называет «ментальными программами». Поведение людей внутри организаций представляет собой исполнение таких программ.

Каждый из нас подсознательно чувствует, как ему преобразовать свой опыт в осмысленное целое. Такой подход к организации внешних и внутренних впечатлений, формирующих опыт, называют феноменологическим. Это значит, что люди воспринимают явления (феномены) вокруг себя как нечто упорядоченное, непротиворечивое и имеющее смысл.

Наш коллега — представитель иной национальной культуры — по-своему интерпретирует порядки в компании, нежели мы. Почему? Можем ли мы почерпнуть что-либо из присущего ему взгляда на вещи? Может ли быть полезно его понимание того, какой быть организации?

Данный подход к восприятию многонациональной организации разительно отличается от традиционного, при котором менеджеры или исследователи решают однозначно, какое определение дать организации. Традиционные исследования основаны на анализе физических, поддающихся измерению характеристик компаний, которые, как предполагается, имеют единый смысл для всех людей. В противовес такому подходу, при котором пытаются узреть законы и общие свойства, характерные обозреваемым, мы попробуем взглянуть на то, как представители различных культур относятся к явлениям повседневной жизни.

Чему нас учат гуру

Такие разные гуру в сфере менеджмента, как Фредерик Тейлор, Анри Фаол, Питер Друкер, Майк Хаммер, Джеймс Чампи и Том Питерс, похожи в одном: они все (двое из них уже умерли) создают у своих слушателей впечатление, сознательно или нет, что существует наилучший, притом единственный, способ управлять и организовывать. Вкоре мы покажем читателю, насколько «сугубо американскими», а в случае Фаола — «сугубо французскими» являются такие предположения. За последнее столетие мало что изменилось в этом отношении. Разве не заманчиво предложить управляющим всех мастей набор инструментов, который решит массу вопросов и значительно упростит их нелегкую жизнь? Конечно да. Мы видим, как менеджер берет за эти инструменты, чтобы изменить процесс управления, однако при этом, к сожалению, вдруг происходит снижение творческого порыва у персонала и успеха межкультурного общения в коллективе.

Вместе с тем исследования, проведенные в 1970-е годы, подтверждают идею о том, что эффективность некоторых методов управления напрямую зависит от окружения, в котором мы осуществляем это управление.

Позже большинство исследователей на тему так называемого «управления в крайних условиях» задались вопросом, как меняются крупные структуры в составе организации в зависимости от важнейших переменных параметров среды. Пре-

обладало мнение, что в условиях относительно простой и стабильной среды более живучей оказывается организация с выраженной иерархией. Если же среда сложна и претерпевает частые изменения, тогда большую пользу приносит горизонтальная иерархия в организации. Данные исследования в основном ограничивались рамками одной страны — США. Измерялись как факторы структуры, так и среды, и в результате специалисты пришли к выводу, что мера X турбулентности среды обуславливает меру Y иерархических уровней, что в результате ведет к мере Z качества работы. Тот факт, что японским корпорациям свойственна турбулентная среда и при этом вертикальная иерархия, просто не принимали во внимание.

Следует отметить, что во всех этих исследованиях на тему «крайних условий» по-прежнему ведется поиск наилучшего и единственного способа менеджмента в конкретных обстоятельствах. «Единственный наилучший путь» — мечта, но не факт. В 1964 году французский социолог Мишель Крозье в одной из своих работ обратил внимание на то, что не может найти ни одного исследования, в котором изучался бы вопрос о социальных и национально-культурных традициях в организациях. Разумеется, те, кто ищет единообразия, в конце концов найдут его, и если вы не изучаете ничего, кроме общих предметов и процессов, например, в нефтепереработке, то для вас все трубы в мире будут работать по одному и тому же принципу. Если принципы прикладной химии единообразны,

тогда почему единообразны не все принципы? Вопрос, казалось бы, не праздный.

Американский социолог Талкотт Парсонс высказал предположение, что организациям приходится не просто адаптироваться к среде, но также учитывать мнения и взгляды своих сотрудников. Лишь в последние годы соображение насчет того, что сотрудники по-разному воспринимают мир, поскольку представляют различные национальные культуры, стало появляться в литературе по менеджменту.

Недостаток внимания к вопросам национально-культурных различий в действии

Посетим гипотетическое заседание управляющего персонала, который пытается придать деятельности компании международный размах. Данный пример стал результатом интервью с менеджером по кадрам одной североамериканской компании, и возвращаться к нему нам предстоит на протяжении всей книги. Хотя эта ситуация действительно имела место, название компании и имена действующих лиц являются вымышленными.

«Missouri Computational Company» (MCC)

MCC, созданная в 1952 году, является процветающей американской компанией. Она занимается разработкой, изготовлением и продажей компьютеров средней и высокой производительности. В настоящее время компания имеет представительства в ряде стран Северной и Южной Америки, Европы, Юго-Восточной Азии, Австралии

и Среднего Востока. Деятельность по продажам структурирована регионально. Заводы расположены в Сент-Луисе и Ньюарке (штат Нью-Джерси); основная масса научно-технических разработок осуществляется в Сент-Луисе.

Координация производства, НТР, руководство кадровой и финансовой деятельностью осуществляются в головном офисе в Соединенных Штатах. Ответственность за региональные продажи несут бизнес-отделения. При всем том, что структура компании весьма децентрализована, существуют определенные требования централизованного характера, как, например, логотип, шрифты при печатании документов, категории производимых изделий и финансовые критерии. Централизованным образом вырабатываются и принимаются нормы трудовых отношений, классифицируются функциональные обязанности и осуществляется планирование кадровой политики; при этом наем персонала происходит в региональных офисах. В каждом региональном отделении есть собственные кадровый и финансовый отделы. Управленческий состав собирается еженедельно, и на встрече, о которой идет речь, обсуждается вопрос о глобализации деятельности компании.

Интернационализация. Менеджер по кадрам мистер Джонсон был особенно активен на сегодняшнем заседании. Его ждут нелегкие дни. Все согласны с тем, что идея глобализации приобретает все больший размах, распространяясь при этом с угрожающей скоростью. Клиентами компании становятся все больше люди с других континентов. Кроме того, назрела необходимость открыть филиалы в других странах.

В начале заседания участникам был представлен новый логотип, символизирующий международный имидж

МСС. Следующий пункт повестки — план международного маркетинга.

Мистер Смит, генеральный директор, увидел в сегодняшнем обсуждении возможность блеснуть знаниями в том, что, как учили его в школе МБА*, называется «универсальными средствами успешного управления». Он был полон энтузиазма по поводу перспектив глобального производства, финансового и кадрового менеджмента как составляющих будущего бешеного успеха МСС на международной арене.

Чем больше развивал свою мысль мистер Смит, тем больше недоумевал мистер Джонсон. «При росте организации в мировом масштабе ее структура должна становиться все более „плоской“. Прекрасным способом достижения этого может стать подход, состоящий в том, что работа организуется в виде проектов, так хорошо зарекомендовавших себя в Штатах». Вопрос Джонсона о том, примут ли такой подход в странах Южной Европы или Южной Америки, был отмечен, коротко и не допуская возражений, что, дескать, потребуются лишь немного больше времени на то, чтобы привить данный подход людям в странах с иной культурной традицией. Планируется, что шесть месяцев с лихвой хватит на то, чтобы заставить даже самые консервативные культуры понять и оценить всю прелесть более коротких путей коммуникации между сотрудниками.

В довершение всего на местах будет введена строгая система «платы за производительность», и, таким образом, в дополнение к тому, что новых сотрудников приобщат к более эффективной организации труда в филиалах МСС, им также укажут верное направление к целям.

* МБА (анг. — MBA) — магистратура бизнес-администрирования. — *Прим. перев.*

Последняя попытка Джонсона придать более «человечный» характер обсуждению использования вышеупомянутых методов и введения новой политики тоже провалилась. Финансовый менеджер, мистер Финли, высказал мнение всего управленческого состава: «Общеизвестно, что национально-культурные различия стираются по мере того, как средства массовой информации охватывают все большее количество человек. МСС давно пора стать лидером всемирной гонки и превратиться в компанию, неизменно устремленную в будущее».

Перспектива предстоящей на следующей неделе международной встречи в Европе, на которой нужно присутствовать мистеру Джонсону, не добавила энтузиазма его нерадостным мыслям.

Мистер Джонсон из собственного опыта знал, что будет очень нелегко убедить своих заокеанских коллег — менеджеров по кадрам — в правильности такой позиции его компании. Он легко мог поставить себя на место европейцев, понимая, однако, что центральное руководство на самом деле не имеет намерения прибегнуть к принуждению в деле распространения политики компании в мировом масштабе. Что он может предпринять, чтобы добиться иного, более благоприятного результата на следующем заседании? Об этом далее, в главе 4.

Культура — побочное явление?

Учет особенностей национальной культуры для большинства менеджеров остается предметом роскоши, экзотическим блюдом. На деле же

культура проникает во все сферы жизни предприятия и придает всему особенный смысл. Национальные черты определяют характер и успех деловых отношений. Автор данной книги, Фонс Тромпенаарс, помнит разговор с бизнесменом-голландцем, который в свое время переселился в Сингапур. Тот был весьма удивлен, когда ему задали вопрос, каким образом ему удалось приспособиться к местным условиям, создавая, а затем и расширяя свой бизнес в Сингапуре. Прежде чем ответить, бизнесмен попытался выяснить, почему ему задали такой глупый вопрос. «Вы, часом, не с кадрами работаете? — спросил он Фонса и повел на экскурсию по своему небольшому, но впечатляющему заводу. — Вы действительно считаете, что с нашими товарами и нашей технологией можно принимать во внимание местные особенности?»

В самом деле, производству, представляющему непрерывный процесс, было бы трудно приспособиться к желанию большинства сингапурцев проводить ночь дома. Может показаться, что в реальном мире такие переменные, как изделие, технология и рынок, являются в гораздо большей степени элементами развития, нежели культурной традиции. В определенном смысле такая посылка верна. Комплексные технологии действуют на основании собственной логики, производя то, что призваны производить, независимо от того, где располагается технологический процесс. Местная культура даже не пытается конкурировать с транснациональными гигантами или отрицать их законы. Она

попросту предоставляет тот социальный контекст, в котором действует привнесенная извне технология. Спиртовой завод всегда будет спиртовым заводом, однако национальная культура страны, на территории которой он расположен, может воспринимать его то центром империалистического зла, то Меккой для местных пьяниц, то последним шансом для страны совершить экономический прорыв, то источником налогов для местного правительства, то оружием против Запада. Все зависит от национально-культурного контекста.

Вполне вероятно, что организация остается тем, чем она всегда была, в таких объективных отношениях, как физическая структура, дизайн или продукт, но при этом она наполняется различными оттенками смысла, которые вкладывают в нее носители разных национальных культур.

Однажды мы показали венесуэльскому рабочему блок-схему, на которой была изображена структура его компании, после чего попросили сказать нам, сколько существует уровней над ним и сколько под ним, т. е. сколько у него начальников и сколько подчиненных. К нашему удивлению, названное им число уровней над ним оказалось больше, чем было на блок-схеме. Мы спросили его, где он их увидел. «Вон тот человек, что работает рядом со мной, — объяснил рабочий, — тоже выше меня, потому что он старше».

Во время одного упражнения, которое мы практикуем на наших семинарах, мы предла-

гаем слушателям сделать выбор в пользу одного из двух возможных определений деловой компании и просим назвать ту, которая, по их мнению, больше отвечает действительности и за которую в их стране проголосовало бы большинство людей.

- А.** Один из возможных взглядов на компанию заключается в том, что она представляет собой систему, призванную эффективно выполнять определенные функции и решать задачи. Компания нанимает людей, чтобы они исполняли означенные функции при помощи машин и иного оборудования. За выполняемую работу им платят зарплату.
- Б.** Второй взгляд на компанию позволяет представить ее как коллектив лиц, работающих совместно. Внутри организации существуют отношения как сотрудников между собой, так и сотрудников с людьми из внешнего мира. Функционирование организации зависит от природы этих отношений.

На рис. 2.1 видно, насколько широко варьируются полученные ответы. Лишь чуть больше трети французских, корейских и японских менеджеров воспринимают компанию как систему, нежели социальную общность, в то время как британцы и американцы в своих ответах разделились почти поровну. Значительное большинство в пользу системы наблюдается у России, а также у ряда стран Восточной Европы.

Два определения понятия «организация» оказывают большое влияние на взаимоотношения между индивидуумом и коллективом. Формализованные структуры организации и методологии менеджмента могут казаться чем-то единообразным и повсеместно применимым. На деле они имитируют «твердую», «материальную» технологию в преследовании своих целей, однако точно так же, как заводы и машины имеют разный смысл в разных культурах; то же справедливо и в отношении «мягких», социальных технологий.

Альтернативный подход

Все организационные методологии и инструменты основываются на парадигме (способе доказательства, наборе обоснований, предпосылок). Одна из предпосылок, которые зачастую принимают, не задумываясь, состоит в том, что социальная реальность — «где-то тут, рядом, неуловимая, как пищащий комар в темной комнате», отделенная от менеджера или исследователя невидимой чертой точно так же, как истина, которую экспериментатор ищет в ходе физического опыта. Ученый-физик может дать любое название открытому им в результате опыта объекту — неодушевленные предметы определить сами себя не в состоянии.

Мир людей, однако, устроен иначе. Как отмечал Альфред Шутц, когда мы вступаем в контакт с лицами иной социальной системы, к тому моменту они уже дали ей собственное название,

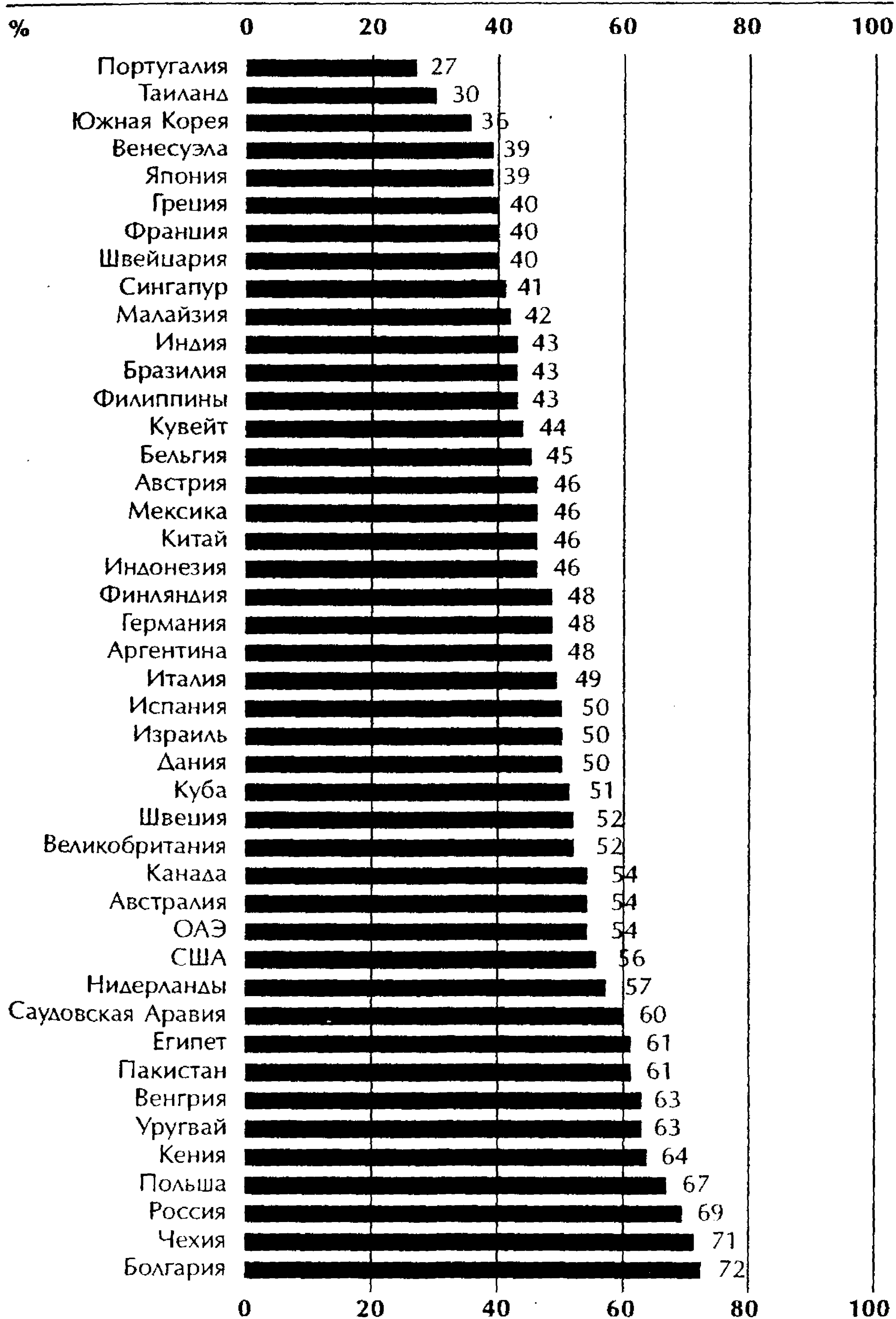


Рис. 2.1. Какую компанию вы считаете лучшей?

Процентная доля респондентов, которые воспринимают компанию в качестве системы, а не социальной группы

решили для себя, как им жить и как толковать окружающий мир. Мы можем предложить им придуманное нами название, но при этом не можем ожидать, что они поймут или согласятся с нашим определением их общества, если только оно не соответствует их собственному мнению. Нельзя отказывать людям в праве на собственный здравый смысл и свой взгляд на вещи. Люди несут в себе систему знаний и понимания мира, которая отвечает их национальной культуре. Мы можем лишь попытаться понять их, взглянуть на мир их глазами и в процессе этого извлечь для себя некую пользу.

Поэтому нельзя сказать, что организация попросту реагирует на среду, сформировавшуюся внутри и вне ее, как, быть может, корабль реагирует на волны. Организация активно отбирает, интерпретирует и создает нужную ей среду.

ВЫВОДЫ

Мы не сможем понять, почему люди и организации поступают так, а не иначе, пока не разберемся во всех оттенках смысла, который они придают окружающему миру. Выражение «сложный рынок» — в гораздо меньшей степени объективная характеристика феномена, нежели восприятие, основанное на стереотипе, укоренившемся в определенной культуре. Сложный для кого? Для эфиопа или для американца? «Работа над ошибками», когда люди в коллективе анализируют собственные ошибки, обеспечивает «полезную обратную связь» в соответ-

ствии с представлениями, бытующими в американской культуре менеджмента, однако в Германии это именуется не иначе как «принудительным признанием ошибок». Таким образом, нечто, что является источником вдохновения в одной культуре, может стать причиной деморализации персонала в другой.

Поэтому организация и ее структуры — нечто большее, нежели объективная реальность, поскольку включают в себя, помимо всего материального и духовного, также надежды и разочарования реальных людей.

Существует не «один наилучший способ организации», а многообразие способов, одни из которых более отвечают целям конкретных культур и более эффективны, чем другие, однако все они предоставляют международному менеджеру дополнительные возможности в решении такой задачи, как понимание природы других человеческих культур.

ГЛАВА 3

СМЫСЛ КУЛЬТУРЫ

Рыба осознает, насколько ей нужна вода, только когда оказывается на берегу. Культура для человека это как вода для рыбы. Она поддерживает нас. Она наша жизнь. То, что в одной культуре рассматривается как большая ценность, высокое положение или материальное благополучие, в других культурах может не иметь столь большого значения.

Понятие культуры

Общественные отношения, или целенаправленное общение, подразумевают общие для людей способы обработки информации в процессе взаимодействия их между собой. Это имеет свои последствия как для бизнеса, так и для управления людьми, когда речь идет о разных культурах. Взаимная зависимость людей обуславливается тем, что вместе они образуют связанную систему смысловых значений — совместно выработанное общностью людей определение ситуации.

Что происходит с этими совместно выработанными понятиями и как они влияют на отношения между членами организации? Непременным условием осмысленного добровольного взаимодействия в бизнесе и менеджменте является наличие взаимных ожиданий.

Однажды холодным зимним вечером в Амстердаме Фонс Тромпенаарс увидел незнакомца, посетившего табачную лавку. Пальто из ткани «барберри» и роговые очки выдавали в нем человека обеспеченного. Он купил пачку сигарет, спички и вышел. Остановившись у газетного киоска, он купил газету и направился за угол дома неподалеку, ища, как показалось, защиты от ветра. Фонс подошел к нему и спросил, не возражает ли незнакомец, если он покурит в его компании, а заодно возьмет у него почитать половину только что купленной газеты. Мужчина удивленно посмотрел на Тромпенаарса и сказал: «Я купил эту газету, чтобы сжечь». С этими словами он вручил подошедшему только что купленную им пачку сигарет, заметив, что не курит. Отойдя от него на некоторое расстояние, Фонс обернулся и увидел, как незнакомец поджег газету и принялся греть над пламенем руки. Он оказался бездомным, но одновременно слишком щепетильным человеком, и потому купил вместе со спичками сигареты, чтобы в лавке не подумали о нем плохо.

В данной ситуации ожидания Тромпенаарса не совпали с ожиданиями незнакомца. Его мысли о поведении этого человека характеризовали его самого. То, что мы ожидаем от людей, зависит от среды, в которой мы выросли, и того смысла,

который вкладываем во все, с чем сталкиваемся в процессе накопления жизненного опыта. Ожидания могут быть самыми разными, от конкретных и вполне очевидных до полных тайного смысла и подсознательных. Тромпенаарса сбил с толку не только явный «смысл» одежды и внешнего облика незнакомца, но также другие атрибуты из области очевидного — газета и сигареты. Когда мы встречаем подобные символы, они немедленно рождают в нас ассоциации, а заодно и ожидания. Когда ожидания тех лиц, с кем мы общаемся, отвечают нашим, возникает то, что называют *взаимным осмыслением*.

Существование взаимных понятий отнюдь не первая мысль, которая приходит в голову, когда задумываешься о природе культуры. На наших практических семинарах по национально-культурному тренингу мы часто начинаем работу с таких вопросов: «Какой смысл вы вкладываете в понятие „культура“? Могли бы вы назвать какие-либо компоненты культуры?» За 20 лет работы нам лишь изредка встречались две группы или два человека с одинаковыми мнениями о концепции культуры. Это говорит о том, что данная концепция исключительно емкая. Более трудным вопросом был бы, возможно, такой: «Могли бы вы назвать нечто, что не входит в понятие культуры?»

Слой культуры

Внешний слой: внешние атрибуты

Вернемся к вынужденной остановке вашего самолета в Бурунди (см. главу 1). С чем вы преж-

де всего столкнетесь, выйдя из аэропорта в город, в смысле чуждой вам культуры? Скорее всего, это не «странная комбинация норм поведения, свойственная большинству бурундийцев» (которые на деле представлены двумя очень разными племенами — хуту и тутси). Это также не их система ценностей и понятий о мире. Первое, что воспринимает человек в иной ему культуре, это не абстрактные понятия, а конкретные факты. Данный уровень представляет собой внешнеатрибутивную, *эксплицит*-культуру.

Эксплицит-культура — это реальность, которую мы ощущаем. Она состоит из многих компонентов, таких как язык, пища, архитектура, памятники, сельское хозяйство, религиозные сооружения, базары, мода, искусство и т. д. Это символы более глубокого уровня культуры. Предубеждения начинаются, как правило, на этом полном символов и видимом нами уровне. Никогда не следует забывать, что, как и в примере с пальто «барберри», всякое мнение, высказанное об эксплицит-культуре народа, обычно больше говорит о том, из какой среды вышли мы сами, нежели об общности людей, о которой мы судим.

Когда мы видим, как группа японских менеджеров склоняется в приветственном поклоне, эксплицит-культура того, что мы наблюдаем, — простой наклон спины. Однако, когда мы спрашиваем японцев: «Зачем вы кланяетесь?» (вопрос им, скорее всего, не понравится), мы на самом деле пытаемся проникнуть в следующий слой культуры.

Средний слой: нормы и ценности

Эксплицит-культура отражает то, что образует более глубинный слой всякой культуры: нормы и ценности отдельно взятой общности людей. **Нормы** — это совместное знание членами общности того, что «хорошо», а что «плохо». Нормы могут получить развитие до формального уровня, превратившись в законы, а на неформальном уровне — являться формой общественного контроля. С другой стороны, **ценности** формируют само определение, что «хорошо», а что «плохо», и, таким образом, тесно связаны с идеалами, едиными для общности людей.



Рис. 3.1. Модель культуры

Культура бывает стабильной, когда нормы, принятые в сообществе людей, отражают их же коллективные ценности. Когда этого не наблюдается, то, скорее всего, рано или поздно возникнет дестабилизирующее напряжение. Много

лет на примере стран Восточной Европы мы наблюдали, как нормы, насаждаемые коммунистической идеологией, не отвечали реальным ценностям в обществе. Распад социалистического альянса — вполне закономерный результат.

Нормы на сознательном или же подсознательном уровне толкают вас к тому, чтобы поступать так, как «следует поступать», ценности — так, как «вы хотели бы или даже мечтали поступать». Конкретная ценность является критерием, определяющим выбор между существующими альтернативами. Это понятие отдельного человека или общности людей о том, к чему им *хочется* стремиться. Например, в одной культуре актуальной была бы следующая ценность: «Умение людей упорно работать является залогом процветающего общества». Однако поведенческой нормой, диктуемой сообществом, может быть: «Не работай больше других, поскольку тогда от всех вас будут ожидать лучших результатов и в итоге всем будет только хуже». Это тот случай, когда нормы отличаются от ценностей.

Одни японцы могут ответить, что кланяются оттого, что им приятно встречаться с людьми, — таков элемент их ценностей. Другие могут сказать: «Потому что все так делают». В этом случае речь идет о норме поведения.

Залогом того, что культурная традиция развивается и совершенствуется, является стабильное, близкое к гармонии соответствие между нормами и ценностями. Почему различные общества, сознательно или подсознательно, по-

разному определили для себя, что хорошо и что плохо, что правильно и что неправильно?

«Сердцевина»: предпосылки относительно человеческого бытия

Чтобы ответить на вопрос об основных различиях между культурами в плане исповедуемых ими ценностей, необходимо обратиться к самому смыслу бытия.

Самая главная ценность, которую исповедуют люди, — право на выживание. Из истории, а также из сегодняшнего опыта мы знаем о народах, борющихся с природными стихиями: голландцы сражаются с наводнениями; швейцарцы — со снежными лавинами; жители Центральной Америки и Африки — с засухой.

Каждый из этих народов так сумел организовать дело, что эффективно противостоит натиску окружающей среды теми средствами и силами, которые у него есть. Постоянные проблемы с течением времени разрешаются почти автоматически. Слово «культура» имеет тот же корень, что и слово «культивировать», означающее «обрабатывать почву» — один из способов воздействия человека на природу. Большинство проблем повседневной жизни решаются столь нехитрым образом, что решения, как таковые, не фиксируются нашим сознанием, забываются. Если бы они не стирались из памяти, мы попросту сошли бы с ума. Представьте, что вы вспоминаете о своей потребности в кислороде каждые 30 секунд. Способы, посредством которых мы решаем проблемы, перестают быть час-

тью сознательного и становятся частью нашей системы абсолютных предпосылок относительно нашего существования, бытия.

Чтобы проверить, является ли что-либо базовой предпосылкой, надо выяснить, вызывает ли конкретный вопрос смущение или раздражение. Например, вы могли заметить, что некоторые японцы делают более низкий поклон, чем другие. И снова, если вы спросите, почему они так поступают, ответом может быть: «Мы сами не знаем, но многие так делают» (норма), или что таким образом они хотят показать свое уважение человеку, который выше по должности (ценность). Типичный голландец спросил бы в таком случае: «А зачем вам уважать людей за их должности?» Наиболее вероятной реакцией японца на такой вопрос было бы крайнее удивление или улыбка, за которой может прятаться раздражение. Когда вы оспариваете справедливость базовых предпосылок в беседе с теми, кто их придерживается, вы ставите перед ними вопросы, которые им даже не приходили в голову. С одной стороны, постановка таких вопросов помогает углубиться в исследование культуры народа, но с другой — способна спровоцировать отрицательную реакцию. Попробуйте, будучи в США или Нидерландах, задать кому-нибудь вопрос, почему все люди равны, и вы увидите, что мы имеем в виду.

Люди объединяются в группы и коллективы таким образом, чтобы повысить эффективность в решении проблем. Поскольку различные общности людей исконно развивались в разных

географических регионах, набор логических предпосылок у них также различен.

Мы видим, что конкретная культура организации, или функциональная культура, есть выражение того, как общности людей организовывались в течение многих лет, чтобы совместно решать возникавшие перед ними проблемы и задачи. Изменения в культуре происходят оттого, что люди со временем осознают неэффективность определенных способов решения тех или иных задач.

Из этого фундаментального отношения к своему (естественному) окружению человечество обрело понимание истинного смысла жизни. Однако этот глубочайший смысл бытия вышел за рамки сознательного исследования и перешел в разряд очевидного, что явилось результатом побед человека над природой, которые стали обыденными. В этом смысле культура есть что угодно, но не естественная среда.

Культура руководит нашими поступками

Культура располагается ниже уровня сознательного в том смысле, что никто не удосуживается облечь ее определение в словесную форму. При этом в ней коренятся наши поступки. Это натолкнуло одного антрополога на мысль, что культура подобна айсбергу, у которого основная смысловая часть находится «под водой», т. е. в большинстве случаев лишь подразумевается.

Национальная культура создается человеком, облекается в удобоваримую форму и передается молодому поколению или исследователям для изучения. Культура — среда, в пределах которой люди взаимодействуют, познают себя и строят отношения с внешним миром.

По определению Клиффорда Геерца, культура — это средство, при помощи которого люди «общаются, обеспечивают связь времен и развивают свои знания по поводу того, как следует относиться к жизни. Культура — это понятийное множество, в пределах которого человеческие существа интерпретируют свой опыт и направляют свои поступки».

Со временем вошедшие в привычку взаимодействия между людьми внутри сообщества приобретают устойчивые узнаваемые смысловые формы и структуры (в дальнейшем мы будем называть их **смысловой организацией**).

Когда смысловые структуры применяют в определенных ситуациях, тот факт, что ситуация не определяет конкретную смысловую структуру, обуславливает появление множества вариантов интерпретаций. Рассмотрим такой пример: человек вам подмигнул. Это физиологическая реакция на пылинку в глазу? Или приглашение на свидание? Или кто-то решил над вами подшутить в кругу друзей? А может, у человека нервный тик?

Движение века в процессе подмигивания — нечто действительно случившееся, вещь вполне реальная, но вот ее трактовка зависит от наблюдателя. Предполагаемый смысл может

совпадать или не совпадать с истинным смыслом, который вложил в свое действие подмигнувший человек. В этой связи следует заметить, что эффективное взаимодействие в коллективе зависит от того, насколько часто предполагаемый смысл поступка, действия и т. п. совпадает с истинным смыслом.

Культуры отличаются одна от другой по понятиям, которые носители культуры придают в качестве атрибутов окружающему миру. Культура не вещественна; она не является субстанцией, которая существует сама по себе. Ее создают люди, взаимодействуя между собой и при этом определяя дальнейшие пути отношений.

Культура в качестве «нормального распределения»

Не все люди внутри культуры располагают идентичными артефактами, следуют одним нормам, придерживаются одинаковых ценностей или руководствуются одними предпосылками. Во всякой культуре наблюдается широкий диапазон «значений», которые, говоря языком математики, принимают перечисленные понятия. При этом происходит распределение характеристик вокруг некоего среднего значения. Поэтому, в определенном смысле, считается, что отклонения от нормы — о чем, собственно, идет речь — распределены по образу нормального распределения. Отличие одной культуры от других будет зависеть от тех ограничений, которые мы наложим на крайние области распределения.

В принципе, в любой национальной культуре столько же своеобразия, сколько и людей. Однако следует заметить, что в то время как между США и Францией имеются огромные различия, у них есть много общего. В то же время среднестатистическое или наиболее предсказуемое поведение человека в типичной ситуации, как показано на рис. 3.2, будет разным для этих двух стран.

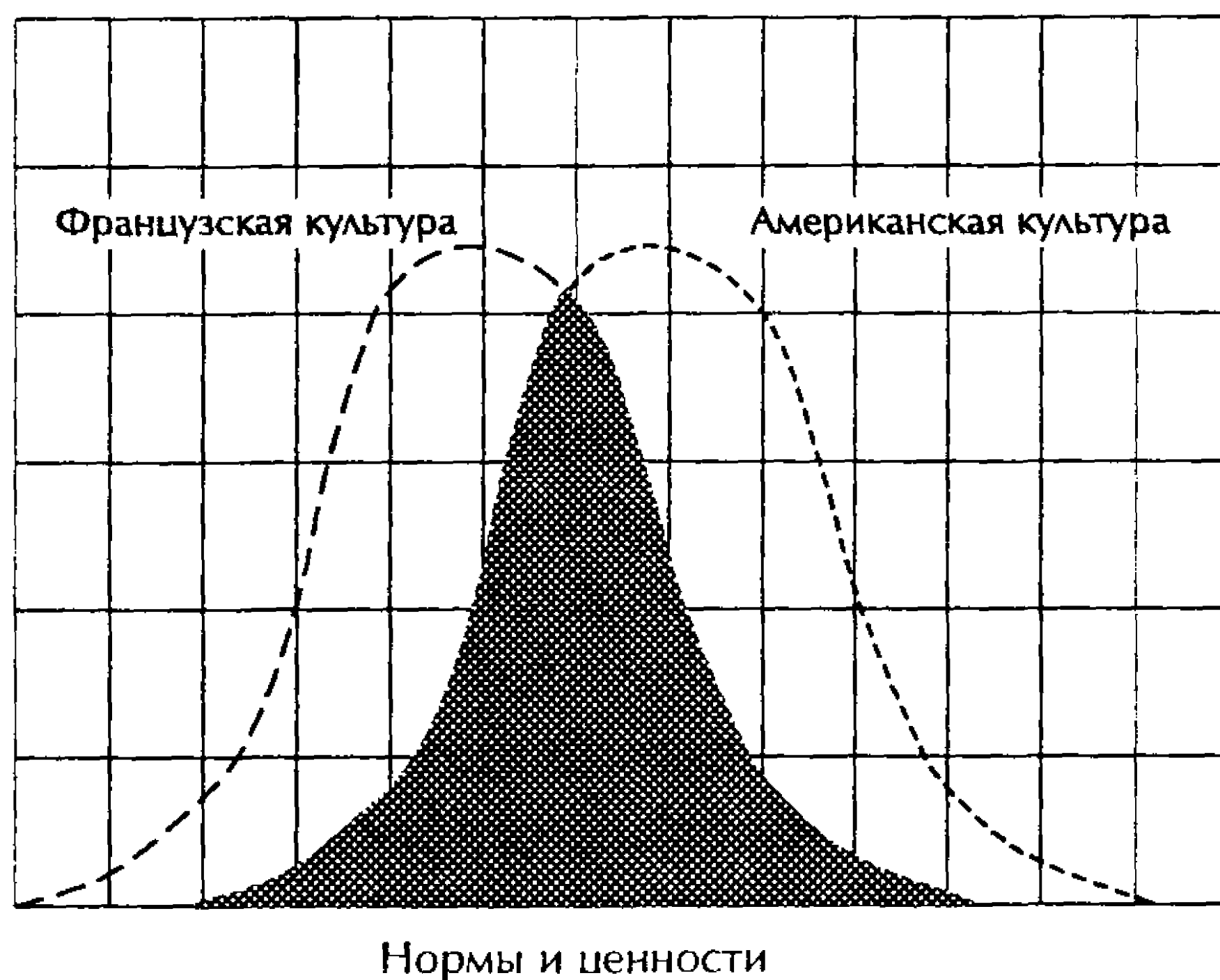


Рис. 3.2. Культура как «нормальное распределение»

Культуры, в пределах которых нормы поведения (см. рис. 3.3) значительно различаются, склонны характеризовать друг друга на языке крайностей. Американцы зачастую приписывают французам поведенческие характеристики, обозначенные заштрихованной областью на рис. 3.3 сле-

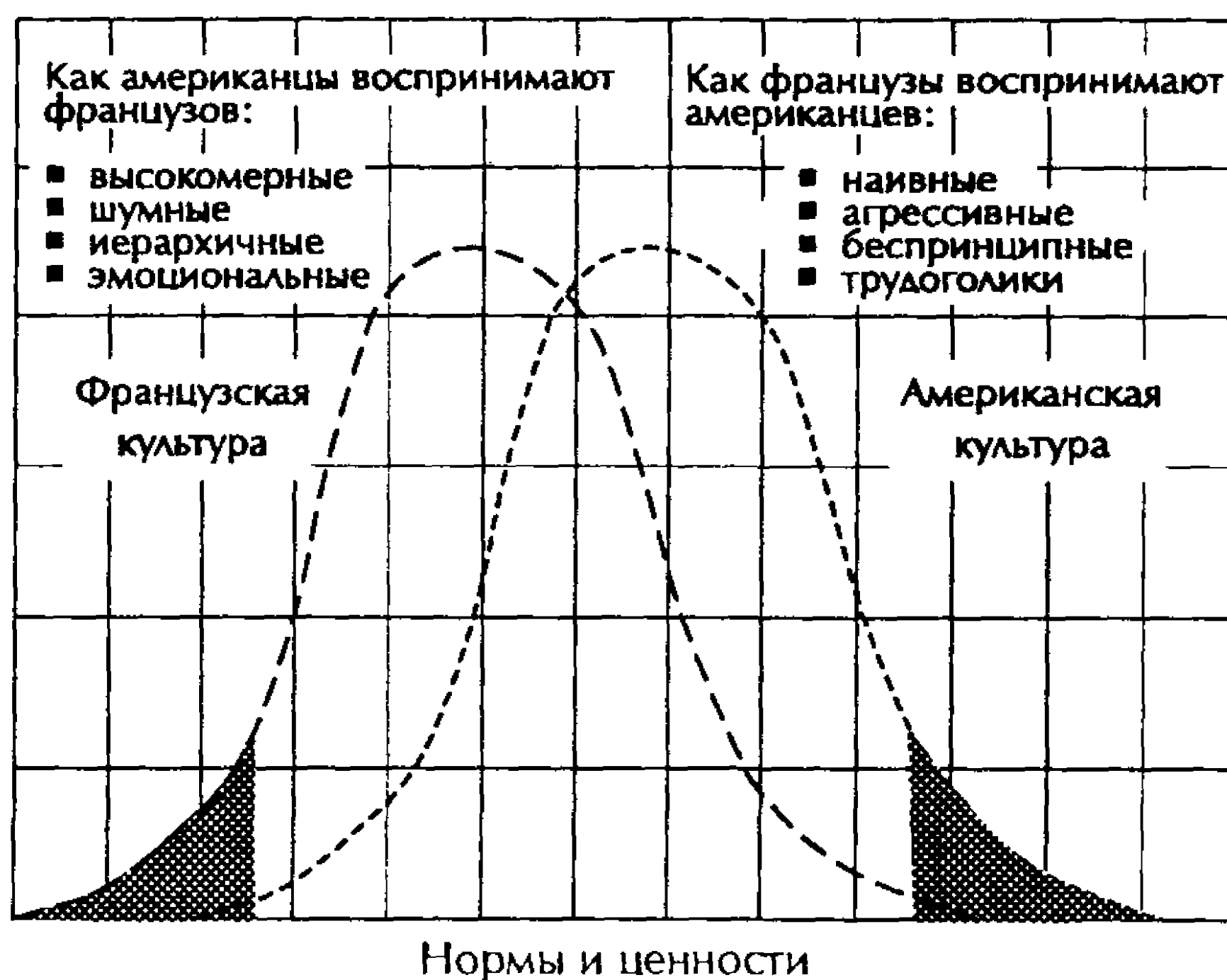


Рис. 3.3. Культура и стереотипы

ва. Французы, в свою очередь, часто создают карикатурный образ американцев, как видно на том же рисунке справа. Все это потому, что в первую очередь и более всего мы замечаем в других людях отличие от нас, нежели сходные с нами черты.

Характеризуя поведение кого-либо при помощи крайностей, мы формируем **стереотипы**. Это происходит потому, что мы запоминаем главным образом то, что вызывает удивление, а не то, что обыденно для нас. Во всем этом, однако, таится опасность. Во-первых, стереотип — весьма узкий взгляд на среднестатистический стиль поведения в определенной ситуации. Стереотип — это изображение чужой культуры с преувеличением ее особенных черт, иными словами, карикатура. Карикатурно (правда, не подозревая об этом) выглядит и сам наблюдатель.

Во-вторых, люди нередко приравнивают вещь незнакомую к вещи неправильной. «То, как они поступают, так отличается от того, как поступаем мы, что их поступки не могут быть верными». Наконец, в процессе применения стереотипов упускается из виду тот факт, что некоторые люди в пределах одной культуры совсем необязательно ведут себя в соответствии с культурной нормой. Портрет индивидуума в любой культуре, какую ни возьми, является весьма опосредованным.

Различные подходы к решению повседневных задач и дилемм

Чтобы истолковать вариации смысла, который придают организации люди, работающие в ней, нам необходимо рассмотреть вариации в осмыслении окружающего мира представителями различных культур. Если мы сможем определить и сравнить всевозможные категории, которые относятся к культуре и влияют на работу организации, то выделим национально-культурные различия, которые необходимо учитывать в международном бизнесе.

В каждой культуре всегда присутствуют общие, т. е. возникающие практически перед каждым человеком, проблемы и задачи, требующие решения. Одну культуру можно отличить от другой путем сравнения решения, использованного первой, с решением, найденным второй. Антропологи Ф. Клакхон и Ф.Л. Стродбек выделяют пять категорий проблем и отстаивают

тезис, что все общества в мире знают возможные способы решения задач, однако каждая избирает свой собственный путь в порядке применения этих способов решения. Поэтому в любой культуре наблюдается набор доминантных, или предпочитаемых, видов ценностной ориентации.

Вот пять базовых вопросов, с которыми, согласно данной теории, имеет дело человечество:

1. Что есть отношения человека с другими людьми? (ориентация на межчеловеческие отношения)
2. На чем должна быть сфокусирована жизнь человека в контексте его временного пребывания на земле? (ориентация на время)
3. В чем модальность человеческой деятельности? (ориентация на деятельность)
4. Какими должны быть отношения человека к природе? (ориентация «человек — природа»)
5. Каков характер внутренней жизни человека? (ориентация на человеческую природу)

Иными словами, Клакхон и Стродбек доказывают, что человечество постоянно имеет дело с проблемами общего свойства, проистекающими из отношений с другими людьми, временем, деятельностью и природой. Одну культуру отличает от другой совокупность тех конкретных решений, которые культура избирает для преодоления каждого типа ситуаций. Решения при

этом зависят от смысла, который люди придают своему бытию в целом и отношениям с другими людьми, со временем и природой в частности.

В нашем исследовании мы выделили семь измерений, свойственных культуре (см. главу 1), также основывающихся на различиях в решениях, которые общества находят в отношении проблем с другими людьми, временем и природной средой. В последующих главах о каждом из этих измерений мы поговорим подробно и покажем, как они влияют на менеджмент в межкультурной среде.

Мы убеждены, что культура — это не статичные точки на координатной плоскости; мы считаем, что характеристики культуры скачут от одного предполагаемого места к противоположному. Глядя на вещи таким образом, мы не допускаем ситуации, когда одна культурная категория исключает свою противоположность*. Мы думаем, что одна культурная категория стремится «руководить» своей противоположностью и что ценности произвольно организуются в системы, приобретая новые смысловые оттенки. Культуры можно представить в виде множества кругов, сцепленных дугами, которые символизируют культурные предпочтения. Во второй редакции книги мы предлагаем ряд новых вопросов, которые позволяют оценить степень того, насколько менеджеры стремятся к

* Противоположный взгляд на эту проблему представлен во многих работах. Наибольшую известность приобрела теория о пяти взаимоисключающих категориях Т. Хофстеде. — *Прим. ред.*

интеграции и примирению ценностей разных культур. Мы также рассмотрим и проверим гипотезу, которая заключается в том, что культуры, стремящиеся к примирению противоположных ценностей, имеют лучшие шансы на экономическое процветание, нежели те культуры, которые этого не делают. Все культуры похожи друг на друга относительно дилемм, которые им приходится разрешать, но они отличаются решениями, которые выбирают, зачастую переходя от противоположности к противоположности.

ВЫВОДЫ

В этой главе мы показали, как важна правильная интерпретация и как понятие, ассоциируемое с явлением, выражается посредством символов. Культура проявляет себя в виде ряда слоев. Внешние слои — это продукты человеческой деятельности и артефакты, символизирующие глубинные, базовые ценности и предпосылки относительно бытия. Все слои не являются независимыми, они взаимно дополняют друг от друга.

Смысл бытия, представляющий собой сердцевину культуры, — это продукт коллективной мозговой деятельности сообщества, органично вплетенный в жизненную позицию представителей данной культуры, хотя далеко не ограничивающийся рамками «совокупной» индивидуальности. Иными словами, смысл бытия, исповедуемый членами группы, составляет часть

духовного мира индивидуума и заставляет определенным образом его интерпретировать явления, однако при этом всегда есть возможность перемен, если другие, более эффективные «решения» проблем, связанных с выживанием в конкретной среде, найдены и одобрены сообществом.

Решения трех универсальных проблем, которые на повседневном уровне стоят перед человечеством, позволяют выявить отличия одной культуры от другой. Эти проблемы — отношения людей друг с другом, со временем и с природой — одинаково свойственны людям, где бы они ни находились и кем бы они ни были. Этого нельзя сказать об их решениях, которые зависят от культурных истоков рассматриваемой группы людей. Категории культур, вытекающие из решений, которые выбирают различные культуры для преодоления проблем, будут предметом обсуждения в последующих семи главах. Мы поговорим также о значении культур в установлении межличностных отношений на рабочих местах, об эффективном применении различных инструментов менеджмента и о достижении успеха в работе различных организационных структур.

ГЛАВА 4

ОТНОШЕНИЯ И ПРАВИЛА

Все люди имеют дело с тремя источниками трудностей. Они вступают в отношения с другими людьми, друзьями, подчиненными, клиентами и начальниками. Им необходимо планировать время и с возрастом больше заботиться о себе. И кроме того, им нужно приспособливаться к окружающему миру, каким бы он ни был — благоприятным или таящим скрытые угрозы.

Мы уже говорили о пяти важнейших типах отношений, которые все мы используем, имея дело с людьми. Целесообразно вспомнить их снова.

1. Универсализм — партикуляризм (правила — связи).
2. Коллективизм — индивидуализм (группа — индивидуум).
3. Нейтральность — эмоциональность (диапазон явно выражаемых чувств).

4. Конкретный — диффузный («рассеянный») (степень вовлечения).
5. Достижение — аскрипция (то, как определяют статус человека).

Эти пять ценностных ориентаций в значительной мере влияют на наши дела в бизнесе и управление людьми, а также на наши реакции в отношении моральных дилемм. Например, все мы оказывались в ситуациях, когда установленные правила не всегда соответствуют конкретным обстоятельствам. Поступаем ли мы так, как считаем правильным, или же приноравливаемся к конкретным аспектам ситуации? Если мы ведем переговоры с «трудным» клиентом, то показываем ли мы ему, что опасаемся провала сделки, или же демонстрируем достойную выдержку? Когда перед нами стоит сложная задача, мы разделяем ее на составные части, чтобы лучше понять, или предпочитаем следовать интуиции? По какому принципу мы оцениваем статус и авторитет другого человека — судя по его достижениям или же руководствуемся другими соображениями (возрастом, образованием, родственными связями)? Это примеры дилемм, на которые различные культуры дают разные ответы. Одна из функций культуры как раз и состоит в том, чтобы предоставлять человеку ответы и руководить его поступками в тупиковых ситуациях.

Перед тем как приступить к обсуждению первого типа дилемм — универсалистские или партикуляристские отношения с людьми, — вер-

немся к удрученному мистеру Джонсону из «Missouri Computational Company» (МСС). Ему как раз предстоит председательствовать на международной встрече менеджеров по кадрам, в ходе которой 15 представителей из разных стран должны будут утвердить единый порядок введения системы оплаты по принципу «каждому по производительности его труда». Сначала немало об истории компании и основных направлениях ее политики.

С конца 1970-х годов МСС осуществляет свою деятельность в более чем 20 странах мира. По мере роста сбыта за рубежом высшее руководство компании все больше волнует вопрос об усилении координации деловых операций в международном масштабе. Рост торговли за рубежом, хотя и впечатляющий, до сих пор носит непредсказуемый характер. В связи с этим руководство компании приняло решение скоординировать во всех зарубежных филиалах такие процессы менеджмента, как оценка эффективности деятельности и премирование за успехи. На повестке дня также — большая координация операций внутри страны. Нельзя сказать, что национальные особенности игнорируются полностью: генеральный менеджер проработал в Германии в общей сложности пять лет, а менеджер по маркетингу семь лет работал в сингапурском филиале.

Было решено ввести ряд принципов, которым предстоит стать частью идеологии МСС во всех филиалах. Издан большим тиражом буклет под названием «Как мы действуем в МСС», назначение которого — дать возможность всем сотрудникам компаний, где бы они ни были, быть в курсе того, какой политики придержи-

вается компания. Частью идеологии является координируемая из центра политика в сфере кадров, сбыта и маркетинга.

Руководители думают, что это положительно скажется на отношении клиентов к компании. Клиентам необходимо знать о том, что МСС способна обеспечить высокий уровень сервиса и повысить эффективность их бизнеса, невзирая на границы. МСС стремится достигнуть высоких стандартов качества, вне зависимости от того, в какой стране находится ее филиал.

Система премирования. Два года назад, в условиях жесткой конкуренции, компания решила использовать более дифференцированную систему премирования для персонала, который обеспечивает техническое обслуживание компьютеров средней производительности. Одной из причин было также желание выяснить, можно ли повысить мотивацию американского персонала по сбыту. Кроме того, руководству компании было известно, что лучших работников с успехом переманивают конкуренты, предлагающие более выгодные условия. Было решено провести эксперимент в течение двух лет с пятнадцатью сотрудниками в филиале в Сент-Луисе.

Эксперимент с системой оплаты по принципу «каждому по производительности его труда». Эксперимент состоял из следующих этапов.

- Была введена премия, размер которой зависел от ежеквартального объема продаж каждого сотрудника — участника эксперимента: 100 процентов надбавки к зарплате работнику, показавшему наилучший результат; 60 процентов — второму номеру; 30 процентов —

номерам три и четыре и 0 процентов надбавки к зарплате всем остальным.

- Базовая зарплата всех сотрудников, реализующих компьютеры средней производительности, была снижена на 10 процентов.

В течение первого года эксперимента не прекращались дискуссии среди сотрудников, не добившихся особых успехов. Пять человек уволились, поскольку были убеждены, что к ним относятся несправедливо. В результате эксперимента общий объем продаж остался на прежнем уровне. Несмотря на удручающие итоги, руководство компании продолжило эксперимент, полагая, что потребуются время, чтобы прижилось это нововведение, необходимое для успеха бизнеса.

Универсализм — партикуляризм

Разумеется, у себя дома, в США, МСС действует в универсалистской культуре. Но даже здесь универсалистское решение столкнулось с чисто партикуляристскими проблемами. Поговорим о том, как мы судим о поведении других людей. Есть два «чистых», но при этом альтернативных подхода. В случае одной крайности от нас требуется придерживаться стандартов, принятых абсолютным большинством людей, относящихся к той же культуре, что и мы. «Не лги. Не кради. Относись к ближнему так, как ты хотел бы, чтобы он относился к тебе» («золотое правило») и т. д. В случае другой крайности от нас требуется относиться с особым вниманием к людям, которые нам знакомы. «X мне друг,

поэтому, ясное дело, я не буду ему врать или брать его вещи. Мы оба не простим себе, если наши отношения будут основываться на чем-либо ином, нежели дружеском расположении».

Универсалистское, т. е. основанное на всеобщих правилах, поведение предполагает абстрагирование. Попробуйте пересечь улицу на красный свет в стране, где уважение к правилам особенно сильно, например, в Швейцарии или Германии. Даже если проезжая часть пуста, пешеходы все равно посмотрят на вас с неодобрением. Следует отметить и другую особенность рассматриваемого подхода, а именно: всегда подразумевается равенство в том смысле, что ко всем людям, подпадающим под определенное правило, следует относиться одинаково. Однако жизненные ситуации делятся на категории. Например, в случае, если «ближний», к которому вы «относитесь», не принадлежит к категории человеческих существ, данное правило может не действовать. Наконец, система поведения, основанная на правилах, имеет исключения, которые способны подорвать «авторитет» правила. Высказываются опасения, что, если начнут делать исключения в отношении беззакония, реальной станет угроза развала системы.

Партикуляристский подход подразумевает уделять внимание исключительной природе текущих обстоятельств. Этот человек — мой друг, брат, супруг, ребенок или просто тот, кто достоин моей любви или же, наоборот, нелюбви. Поэтому я обязан поддерживать, защищать или, напротив, отказывать ему независимо от правил.

Деловые люди из этих двух лагерей невысокого мнения друг о друге. Универсалист скажет о партикуляристах, что «им нельзя доверять, поскольку они признают только своих друзей», а партикулярист, наоборот, скажет об универсалистах: «Им нельзя доверять; они даже другу не помогут».

Обычно на практике мы используем оба подхода при оценке чужого поведения и в большинстве ситуаций убеждаемся, что они дополняют друг друга. Если сотрудницу обидят коллеги, мы отнесемся к этому с неодобрением, поскольку «обижать женщину неэтично и против правил компании» и (или) поскольку «несчастливая Дженнифер так плакала, словно ее ранили в самое сердце». Главная претензия универсалиста будет касаться нарушения правил: «Никаких посторонних вещей на рабочем месте происходить не должно; это недопустимо». Партикуляриста же, скорее всего, в первую очередь возмутит тот факт, что в этом конкретном случае плохо обошлись с бедной Дженнифер.

Проблемы не всегда удастся так легко подвести под принятые правила и категории, как в случае с Дженнифер. Иногда правила предполагаемого всеобщего качества трудно применить в конкретном случае. Бывают обстоятельства очень сложные, не предусмотренные правилами. Вернемся вновь к деятельности МСС, головной офис которой полон решимости внедрить новую генеральную политику компании в сознание своего многонационального персонала.

Недавно МСС приобрела маленькую, но процветающую шведскую фирму, производящую программное обеспечение. Глава фирмы основал ее три года назад вместе со своим сыном Карлом, а ровно год назад на работу к нему поступили дочь Клара, только что окончившая институт, и младший сын Петер. Со времени приобретения шведской фирмы МСС инвестировала в нее значительный капитал и дала ей возможность расширить сеть торговли компьютерами и их обслуживания в Швеции. Вследствие этого бизнес получил мощный толчок к развитию.

В настоящее время руководство МСС убеждено, что размеры премий отличившимся работникам должны отражать растущую конкуренцию на рынке. Был издан приказ по компании, согласно которому по крайней мере 30 процентов вознаграждения должно зависеть от эффективности работы.

В начале этого года Карл нашел себе весьма состоятельную супругу. Брак оказался счастливым, и это благотворно сказалось на его успехах в работе. Он способен с легкостью заработать означенный 30-процентный бонус, пусть даже это ничто по сравнению с его общим доходом, доходом его жены и теми суммами, которые он получил в результате того, что их с отцом компанию приобрела МСС.

У Петера менее удачный брак и гораздо меньше денег. Его не более чем средние успехи в работе означают, что его доход станет еще меньше, а ведь он и так едва сводит концы с концами. У Клары, которая вышла замуж еще будучи студенткой, двое детей, а год назад ее муж погиб в авиакатастрофе. Это трагическое событие отрицательно сказалось на ее достижениях в работе.

На международной конференции национальные менеджеры МСС рапортуют, сколько и кому было выплачено премиальных. Глава нашей шведской компании убежден, что за хорошую работу следует награждать и что фаворитизму не место в бизнесе — подавляющее большинство его сотрудников не являются его родственниками.

Одновременно он отдает себе отчет, что необычные обстоятельства в жизни его детей не позволили им полноценно участвовать в данном соревновании. Отказать им в премии — значит причинить им боль, а премирование, быть может, подвигнет их к высоким достижениям в будущем. Он пытается объяснить ситуацию американскому менеджеру по кадрам и британскому представителю, но они настроены скептически и не принимают его доводов. Он вынужден согласиться с их точкой зрения.

Его коллеги из Франции, Италии, Испании и Ближнего Востока, которым прекрасно известна ситуация, не скрывают своего недоумения. Попроси он у них поддержки в этом вопросе — и дело было бы решено. Позже дети скажут ему, что до сих пор не могут забыть испытанного унижения. Они не для того пришли на работу в компанию.

На примере этой ситуации можно убедиться, что универсалистскую и партикуляристскую точки зрения далеко не всегда легко примирить. Традиции вашей нации, личностные устои, религиозные верования и крепость связей с вашими близкими заставляют вас отдавать предпочтение одной позиции в ущерб другой.

Универсалистская ориентация в противовес партикуляристской

Значительная часть исследований этого измерения в области национально-культурных различий проводилась в США; большое влияние на них оказали американские национально-культурные предпочтения. Исследователи все чаще сходятся во мнении, что универсализм — это свойство, вытекающее из модернизации, более сложных и развитых обществ, а партикуляризм свойствен небольшим по размеру, часто сельским сообществам, в которых люди знают друг друга лично. Вывод, который вытекает из всего этого: универсализм и высокотехнологичный бизнес идут рука об руку, и поэтому всем народам было бы лучше, если бы они напоминали в этом отношении Соединенные Штаты.

Мы не согласны с таким заключением. Напротив, мы считаем, что межкультурные дилеммы необходимо разрешать путем понимания и извлечения пользы из преимуществ подходов каждой из спорящих между собой культурных традиций. Преумножение богатства в мире и развитие производства должны быть эволюционным процессом, в ходе которого могут выявиться новые и более удачные универсальные принципы, подходящие ко все большему числу конкретных ситуаций и обстоятельств.

Следующее задание было придумано американцами Стоуффером и Тоби. Оно лежит в основе одного из многих упражнений для аудитории, используемых нами на семинарах, и имеет форму

дилеммы, которая позволяет оценить меру партикуляризма и универсализма у отвечающего:

Вы едете в машине, которой управляет ваш близкий друг. Вы сбиваете пешехода. Вы знаете, что скорость машины в момент наезда была никак не меньше 35 миль* в час, а случилось это в зоне городской застройки, где ограничение по скорости составляет 20 миль в час. Других свидетелей происшествия, кроме вас, нет. Адвокат друга говорит, что если вы заявите под присягой, что скорость движения машины перед наездом на пешехода была не более 20 миль в час, это сможет уберечь вашего друга от серьезных последствий.

Вправе ли ваш друг ожидать, что вы его спасете?

- 1a** Как мой друг, он вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже.
- 1b** Как мой друг, он в какой-то мере вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже.
- 1c** Как мой друг, он не вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже.

Если бы вам как другу на суде нужно было дать ложные показания, как бы вы поступили?

- 1d** Я заявлю на суде, что он ехал со скоростью 20 миль в час.

* 1 сухопутная миля = 1,609 км. — *Прим. ред.*

- 1e Я не стану говорить в суде, что он ехал со скоростью 20 миль в час.

На рис. 4.1 показаны результаты опроса представителей разных национальностей. Цифра справа от каждой горизонтальной полосы соответствует тем опрошенным, кто заявил, что друг не вправе или отчасти вправе ожидать, что его выручат, и поэтому они не станут давать ложные показания (с или b + e). По результатам опроса жители Северной Америки и Северной Европы в своем подходе к данной проблеме проявили себя как универсалисты. Процент универсалистов ниже 75 у французов и японцев, а в Венесуэле две трети респондентов солгали бы полиции, чтобы выручить друга.

Реакция универсалиста заключается в том, что чем серьезнее последствия происшедшего ДТП, тем в меньшей степени следует принимать во внимание моральные обязательства перед другом. Его доводы таковы: «Нарушен закон, и то обстоятельство, что в результате серьезно пострадал человек, лишний раз доказывает, что законы следует блюсти». Это подтверждает ту мысль, что универсалист использует партикуляризм, строя моральное обоснование своей философии. Частные (партикулярные) последствия служат нам напоминанием о необходимости всеобщих (универсальных) законов.

Представители партикуляристской культуры, напротив, тем более склонны оказать помощь другу, чем серьезнее положение пострадавшего. Зачастую они рассуждают: «Друг больше

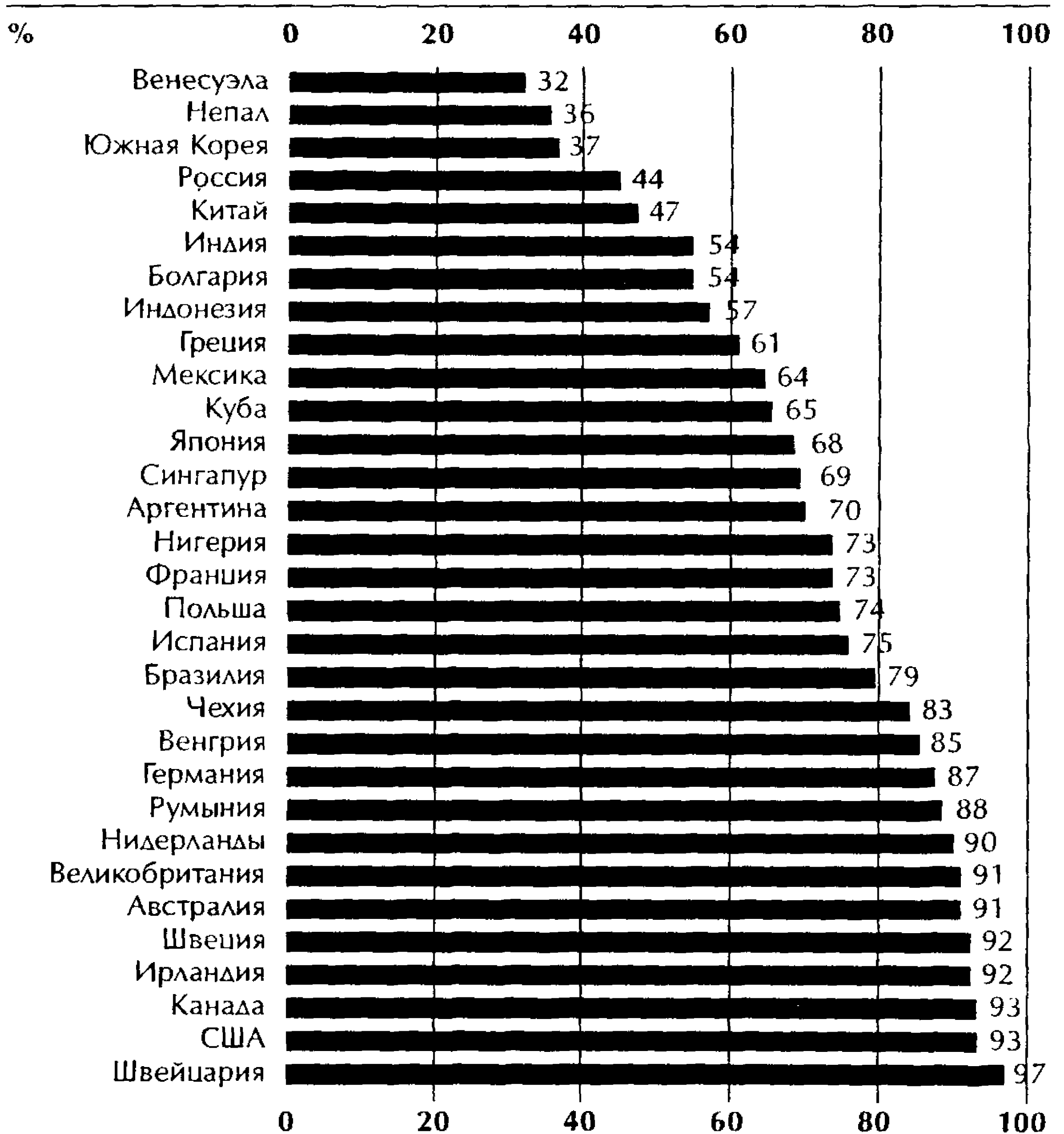


Рис. 4.1. Автомобиль и пешеход

Процентная доля респондентов, которые отдают предпочтение универсалистской системе ценностей в противовес партикуляристской (ответы с или b+e)

нуждается в моей помощи, когда у него серьезные трения с законом». Универсалисты назвали бы такое отношение порочным. Что, если все мы начнем лгать во имя спасения тех, кто нам близок? Общество развалится на части. Безусловно, в таком аргументе что-то есть. Од-

нако не может ли партикуляризм, основанный на принципах человеческой дружбы, быть основной причиной, почему граждане страны в подавляющем большинстве случаев не нарушают законы? Вы любите своих детей или же пичкаете их цитатами из гражданского кодекса? А что, если закон станет оружием в руках коррумпированной элиты? Что считать порочным? Это еще, как говорится, вопрос.

На одном семинаре мы предложили участникам в качестве задания эту дилемму. В группе из Франции была одна англичанка по имени Фиона. Она начала с вопроса, насколько серьезным было состояние пешехода после наезда. Не имея этой информации, доказывала она, невозможно ответить на вопрос, поставленный в условии. Когда французы из группы спросили Фиону, почему она считает эту деталь важной, вдруг вмешалась в разговор Доминик, сотрудница французской авиакомпании: «Да потому, что если этот пешеход очень сильно пострадал или даже скончался, тогда друг абсолютно вправе ожидать от меня помощи. В другом случае я бы еще подумала». Фиона, слегка раздраженная тем, что ее прервали, заметила: «Удивительно. Для меня все обстояло бы как раз наоборот».

Данная иллюстрация показывает, что вероятный ответ на данную дилемму «замыкается» на одной из двух возможностей. Наверное, все нации согласились бы с тем, что в идеале эти два подхода следовало бы примирить, т. е. ко всем исключениям из правил нужно подходить

с более гуманных позиций. Что отличает нации в настоящее время, так это отправная точка на пути к примирению.

Как видно из рис. 4.1, универсализм более распространен в протестантских культурах, где общение паствы с Богом происходит через соблюдение Божьего закона. Институт людей — посредников между Богом и верующими отсутствует, никто не может принимать у другого исповедь или прощать ему грехи. Культуры католические, напротив, сохранили эти религиозные обряды и традиции, что придает католическому вероисповеданию более относительный и партикуляристский характер. Даже нарушив Божью заповедь, человек все равно может рассчитывать на понимание, на то, что его обстоятельства примут во внимание. Бог у католиков почти всегда разделяет их точку зрения. Он, безусловно, простит вам ложь во имя друга; бедняге так не повезло, что глупый пешеход вдруг решил ни с того ни с сего сигануть под колеса.

Страны с сильной универсалистской культурой избрали суды в качестве основного средства разрешения конфликтов. Недавно в Америке была издана книга по страхованию в автомобильной сфере; она называется «Стукни меня — мне нужны деньги». Нашу мысль подтверждает тот факт, что в США, самой сутяжнической стране в мире, гораздо больше юристов на душу населения, чем в сравнительно партикуляристской Японии. Чем более универсалистской является страна, тем нужнее институт, отвечающий за охрану истины. (Однако любопытно, что имеет-

ся прямая зависимость между универсализмом и расходами на корм для животных. И дело совсем не в количестве животных на душу населения: в партикуляристской Франции больше собак, чем в универсалистской Германии, однако собаки во Франции воспринимаются как члены семьи и питаются объедками со стола.)

Вместе с тем страны могут проявлять меньший или больший универсализм в зависимости от того, о чем трактуют правила. Французские и итальянские менеджеры, проявившие себя как партикуляристы в случае с наездом на пешехода, считают, что, когда речь идет о публикации в прессе на такую важную тему, как пища, все обязаны говорить только правду и ничего, кроме правды. Рассмотрим случай, описанный Стоуффером и Тоби.

Вы репортер газеты, которому поручено написать заметку о всех ресторанах, недавно открывшихся в городе. Ваша близкая подруга вложила все свои сбережения в новый ресторан. Вы его посетили, и у вас сложилось о нем неблагоприятное впечатление.

Вправе ли ваша подруга рассчитывать на то, что вы не станете в своей заметке критиковать ее ресторан?

- 1a** Как моя подруга, она вправе рассчитывать на то, что я не стану критиковать ее ресторан.
- 1b** Как моя подруга, она лишь отчасти вправе рассчитывать на то, что я не стану критиковать ее ресторан.

1c Как моя подруга, она не вправе рассчитывать на то, что я не стану критиковать ее ресторан.

Будете ли вы критиковать в газете ресторан своей подруги, памятуя как о своем долге перед читателями, так и долге перед подругой?

1d Нет

1e Да

В данном случае универсалистским является мнение, что, как журналист, вы пишете для всех читателей без исключения, а не только для своей подруги. И поэтому обязаны быть правдивым и объективным. К тому же представителям некоторых культур кажется более важной борьба за то, чтобы хороший вкус, а не законы или правовые нормы стал достоянием всех людей. Для них легче оставить пешехода в беде, чем допустить, чтобы фальсифицировали качество еды (см. рис. 4.2).

Третья дилемма, которую мы использовали, изучая вопрос об универсалистском и партикуляристском подходах в разных странах, касается конфиденциальности, когда речь идет о тайных намерениях в бизнесе.

Вы работаете на страховую компанию как врач. К вам на прием пришел близкий друг, которому нужна дополнительная страховка. В результате осмотра вы сделали вывод, что в целом он в хорошей форме, однако у вас есть некоторые сомнения по поводу одного-двух

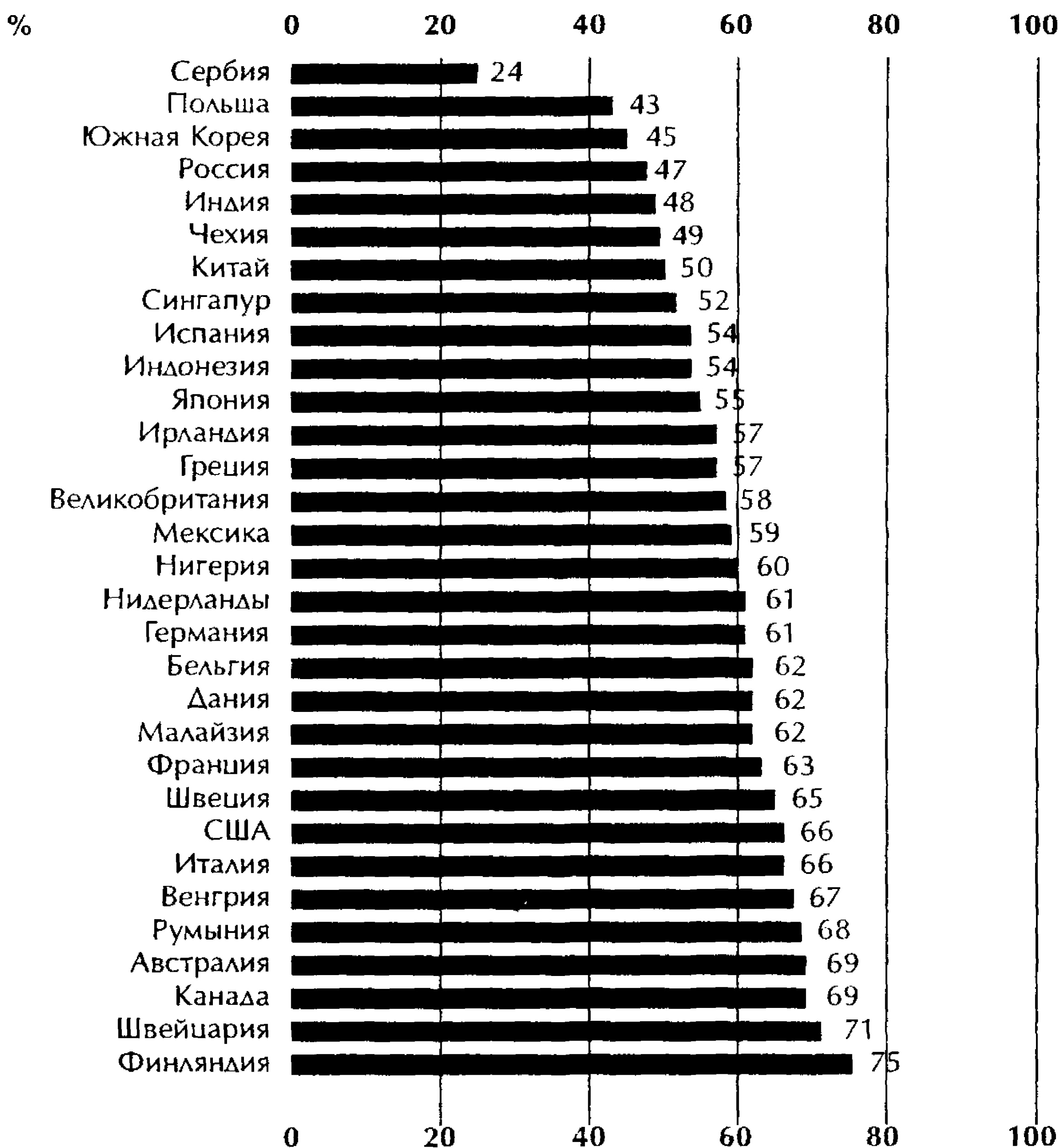


Рис. 4.2. Посредственный ресторан

Процентная доля респондентов, которые не напишут фальшивой рецензии, отказывая подруге в праве надеяться на их помощь (ответы с или b+e)

моментов в отношении его здоровья, но при этом вы затрудняетесь поставить диагноз. Насколько вправе ваш друг рассчитывать на то, что вы, основываясь на своих сомнениях, составите медицинское заключение в его пользу?

- 1a** Как мой друг, он вправе рассчитывать на то, что я составлю заключение в его пользу, основываясь на своих сомнениях.
- 1b** Как мой друг, он лишь отчасти вправе рассчитывать на то, что я составлю заключение в его пользу, основываясь на своих сомнениях.
- 1c** Как мой друг, он не вправе рассчитывать на то, что я составлю заключение в его пользу, основываясь на своих сомнениях.

Поможете ли вы другу, памятуя о своих обязательствах перед страховой компанией?

1d Да.

1e Нет.

Наблюдаются любопытные различия между ответами на эту задачу и ответами на две предыдущие. Очевидно, что японцы и индонезийцы резко отошли от ситуационной этики, приверженность к которой демонстрировали ранее, и неожиданно стали на защиту универсалистской аксиомы о корпоративной конфиденциальности. Вполне возможно, это случилось потому, что ситуация требует большего, чем помощи другу: вопрос в том, что важнее — лояльность к своему коллективу (корпорации) или лояльность к индивидууму, не имеющему отношения к коллективу.

Эта дилемма может также затрагивать проблему противостояния коллективизма и индивидуализма, которая будет рассмотрена в главе 5. Поскольку все дилеммы, о которых идет

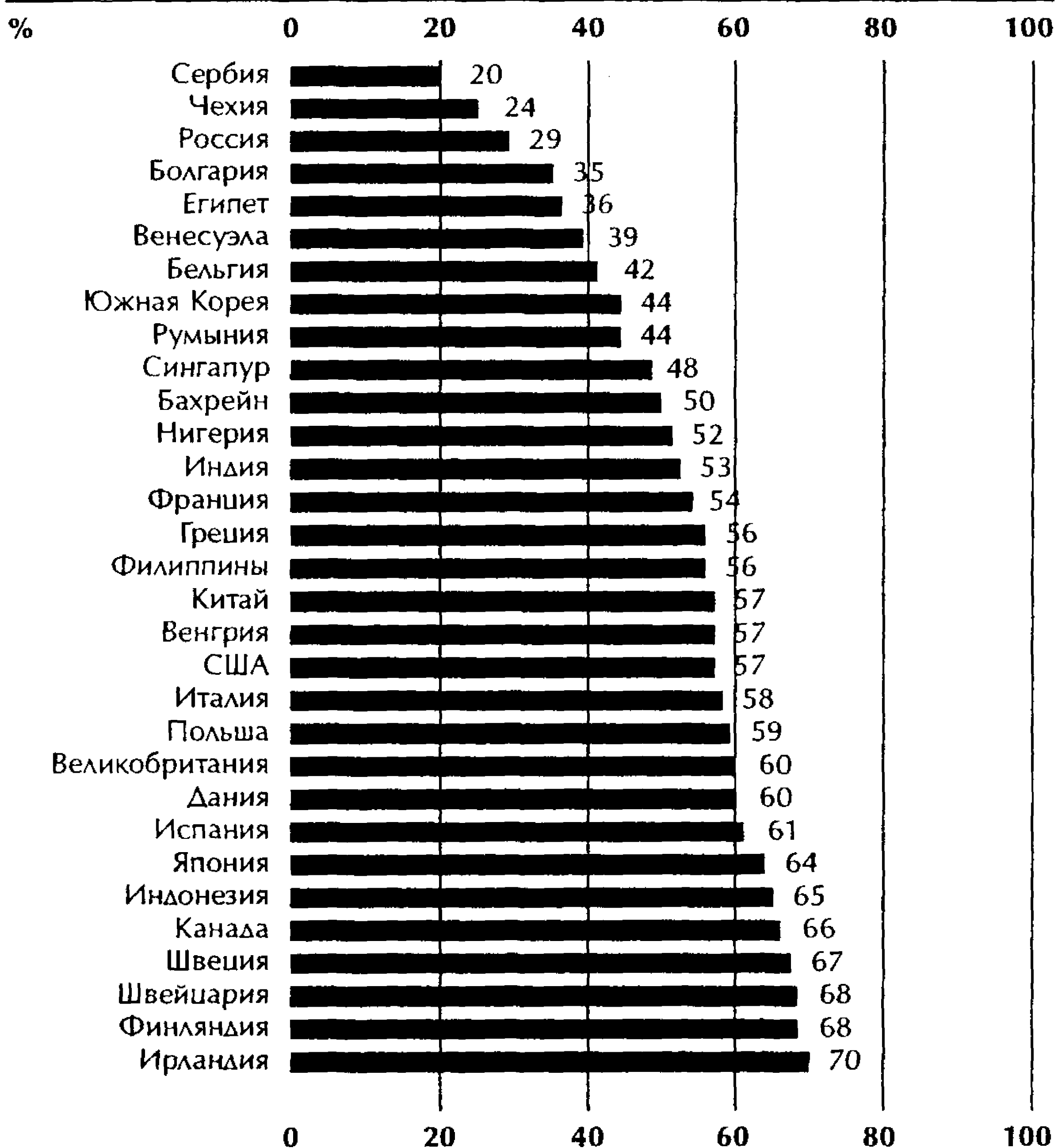


Рис. 4.3. Врач и страховая компания

Процентная доля респондентов, которые не дадут фальшивого медицинского заключения в ответ на просьбу друга (ответы с или b+e)

речь, взаимосвязаны друг с другом, и к тому же носят относительный характер, нам следует проявлять осторожность, интерпретируя смысл, который придают им представители разных национальных культур.

Универсализм в противовес партикуляризму в интернациональном бизнесе

Когда компании выходят на международную арену, их почти неизбежно ждет переход на более универсалистский взгляд на вещи. В конце концов, товары и услуги отныне предлагаются все большему количеству людей. Их желание приобретать товары (услуги) свидетельствует о том, что компания приобретает необходимый универсалистский размах. Отсюда следует, что способы производства товаров, управления теми, кто отвечает за производство и сбыт товара потребителям, также следует универсализировать. Давайте рассмотрим некоторые из сфер бизнеса, в которых противостояние универсалистского и партикуляристского подходов проявляется особенно ярко:

- контракт;
- график командировок;
- роль головного офиса;
- оценка качества работы и премирование.

Контракт

Без массивных, объемных контрактов трудно представить себе универсалистскую культуру. Контракт служит для того, чтобы зафиксировать на бумаге принципиальные положения достигнутой договоренности и юридически подкрепить обещания, которые дали друг другу соответствующие стороны. Он также подразумевает согласие сторон в отношении предмета дого-

вора и может предоставлять пути для отступления, если стороны по той или иной причине не в состоянии выполнить свои обязательства по контракту. Привлечение юристов в процессе контрактных переговоров служит напоминанием сторонам, что нарушение контракта может повлечь финансовые потери и что обещания, данные изначально, должны соблюдаться.

А как воспринимает понятие «контракт» партнер по бизнесу, если он придерживается партикуляристских убеждений? Есть еще одна причина, почему люди держат данное ими слово. Это личные отношения с партнером, которого они уважают. Если заключать контракты, в которых содержатся одни строгие требования и меры ответственности за нарушение условий, тогда за что винить человека, который понял контракт так, что одна сторона стопроцентно обманула бы другую, если бы ей закон не запрещал это сделать. Похожей ответной реакции можно ожидать от тех, кто чувствует, что им не доверяют. Кроме того, иногда дело может дойти до разрыва отношений с универсалистом-партнером по той лишь причине, что партикулярист обиделся на проявленное к нему недоверие и к тому же посчитал условия контракта слишком жесткими.

Есть один серьезный недочет в том, как представитель универсалистской культуры строит бизнес с партнером-партикуляристом — он не придает должного значения качеству самих отношений. Универсалист воспринимает контракт как исчерпывающий документ, партикулярист —

лишь как определенные рамки для свободно развивающихся отношений. Партикулярист будет стремиться придать контракту максимально расплывчатую форму и, возможно, не согласится с дополнениями, которые слишком конкретизируют или «ужесточают» документ. И ведь не ради каких-то своих выгод, а просто из желания дать возможность каждой стороне не чувствовать себя стесненной. Принимая во внимание экономическую мощь Японии, об автоматическом преобладании универсалистских позиций в мире бизнеса говорить не приходится. Человечные, добрые отношения с клиентом и здоровые отношения внутри коллектива способствуют достижению большего, чем требует контракт. Кроме того, хорошо налаженные отношения между людьми обладают такими качествами, как гибкость и надежность, чего, как правило, лишен контракт. К примеру, бизнесмены из азиатских, арабских и латиноамериканских стран считают, что контракт автоматически меняется, если меняются обстоятельства.

По условиям десятилетнего контракта между канадским производителем шариковых подшипников и арабским машиностроительным заводом предусматривалась минимальная годовая поставка какого-то количества подшипников. Спустя шесть лет заказы с Ближнего Востока перестали поступать. Первой реакцией канадцев было: «Это незаконно!»

После визита к партнеру их недоумение лишь возросло. Как оказалось, арабы расторгли контракт в одностороннем порядке по той причине,

что канадец, подписавший контракт, уволился. Поэтому арабы посчитали контракт недействительным. Вот вам и почитаемые универсалистами контракты! Что могли возразить канадцы в противовес такой логике, особенно после того, как обнаружили, что их подшипники арабам вовсе не понадобились? Оказалось, товар приобретали исключительно из уважения к лицу, подписавшему контракт с канадской стороны, а не из соображений правовой ответственности.

График командировок

Бизнесмен-универсалист — североамериканец, британец, голландец, немец или скандинав — поступает мудро, задерживаясь как можно дольше в стране с партикуляристской культурой, — партикуляристы не любят спешки.

По крайней мере, на построение хороших взаимоотношений требуется вдвое больше времени, чем на подписание контракта. Важно начать с создания крепкой товарищеской, доверительной основы отношений и приравнять качество личных отношений с партнером к качеству предлагаемого ему товара. Не так давно компания «Rolls-Royce» установила для «Toyota» крайний срок, до которого японская компания обязана была представить свои предложения на приобретение заводов «Rolls-Royce», и «Toyota» в скором времени отказалась от сделки. Нечто подобное случилось и в процессе переговоров между «Samsung» и «Fokker». После того как «Fokker» определил крайнюю дату подачи предложений, «Samsung» отказался от

своих прежних намерений. Процесс установления отношений занимает немало времени, однако, с точки зрения партикуляриста, это время окупится сторицей, ведь его не нужно будет тратить на разрешение проблем с партнером. Бизнесмен-партикулярист считает, что, не желая потратить некоторое время сейчас, вы обрекаете деловые отношения на неудачу.

Роль головного офиса

В тех западных странах, где хорошо развит универсализм, в головном офисе зачастую сконцентрированы силы, осуществляющие контроль за глобальным маркетингом, производством и управлением людскими ресурсами. Однако, как подсказывает опыт, внутри более партикуляристских национальных культур приказы центрального руководства, как правило, не в состоянии обеспечить полный контроль над деятельностью на местах. Коллективы филиалов в большинстве случаев разрабатывают собственные стандарты и нормы, которые становятся основой их работы. Дочерние структуры часто создают между собой и центром несколько «линий обороны», стремясь добиться собственной независимости.

Коллектив, основанный на партикуляристской традиции, стремится наладить межличностные отношения, особенно с руководителем. Руководитель-партикулярист стремится предоставить работникам максимум благ в виде страхования, хорошей зарплаты, экономических стимулов и социально-эмоциональной поддержки. Отношения в таком коллективе обычно

прочны и продолжительны, текучесть кадров низкая, а обязательства, которые принимает на себя наниматель, рассчитаны на долгий срок. При этом руководитель хочет, чтобы мир и доброжелательные отношения в коллективе считались сугубо его заслугой. Исследование, проведенное одним американским банком, имеющим отделения в Мексике, показало, что мексиканский персонал следует в значительной мере партикуляристской традиции и склонен предельно ограничивать отношения с головным офисом в США для того, чтобы снизить до минимума универсалистский прессинг.

В результате часто иностранные филиалы лишь притворяются, будто соблюдают директивы головного офиса; они понарошку исполняют своего рода ритуальный корпоративный «танец дождя». Они будут повторять требуемые движения до тех пор, пока за ними наблюдают, однако на деле они ни минуты не верят, что дождь все же пойдет. Как только внимание головного офиса переключается на другие дела, в филиале возобновляется нормальная жизнь.

Оценка качества работы и премирование

Политика головного офиса в сфере работы с кадрами зачастую заключается в том, чтобы внедрять обязательные системы оценки работы и премирования для поголовного исполнения на местах. Логика этой универсалистской политики состоит в том, чтобы все должности были снабжены инструкцией; квалификация всех кандидатов на должность сверена с каталогом; и рабо-

та каждого сотрудника оценивалась согласно критериям, предусмотренным их трудовыми контрактами. Такая политика находится вне национально-культурного контекста. Создается впечатление управления, которое справедливо и универсально в своих методах. Данная система менеджмента получила широчайшее распространение в послевоенные годы, когда наблюдался быстрый рост компаний, особенно американских транснациональных. В отношении многих тысяч наемных работников внутри США требованием времени стали справедливые методы оценки их работы и продвижения по служебной лестнице, и в довольно быстрое время эти методы пустили корни в других развитых странах. Профсоюзы в большинстве случаев выступали за внедрение данных методов, поскольку видели в них защиту работников от произвола администрации и сил, противостоящих профсоюзному движению. Уволить работника стало возможным лишь в том случае, если он не справился с конкретной работой. Эти методы, безусловно, предоставляли значительные гарантии для наемного труда. Для менеджеров же это означало ограничение свободы действий. Отныне они не могли поступать жестко в одном случае и проявлять излишнюю благосклонность в другом.

Система, изобретателем которой был полковник американской армии по фамилии Хэй (Hay), названная Hay-системой оценочных критериев работы, в настоящее время широко используется в бизнесе при расчете величины оптимальной базовой зарплаты для различных видов ра-

бот. Каждой функции или рабочей операции в рамках конкретной исполняемой работы присваивается оценочный балл. Это делают работник, его непосредственный начальник и комиссия, в которую входят люди, выполняющие аналогичную работу где-то еще. Система позволяет оптимизировать тарификационную сетку и упрощает задачу перевода персонала из одного подразделения в другое внутри компании. Местные условия могут учитываться в виде, например, доплат, однако в целом во всем поддерживается единый стандарт. Для нас это звучит крайне убедительно. Эта процедурная машина вполне работоспособна, при условии, конечно, что все делопроизводство ведется должным образом. А что происходит в странах, где партикуляризм пустил более глубокие корни?

В одной мультинациональной нефтяной фирме произошел следующий случай. Представители головного офиса выступали перед менеджерами филиала компании в Венесуэле, демонстрируя им новые разработки в применении Нау-системы в работе научно-исследовательского отдела. В частности, было отмечено, что функция этого отдела отныне будет не так четко отделена от исполнителя и что так называемые «точки отсчета» будут использоваться для определения оценочного уровня этой функции. Венесуэльцы выразили одобрение, зааплодировав в конце презентации.

Хороший обед и третий по счету бокал вина развязали языки некоторых венесуэльских менеджеров. Они спросили у гостей из США, не

хотят ли те услышать о том, как венесуэльцы сами решают данный вопрос в лаборатории филиала. «Вы хотите знать, что происходит на самом деле?» — задали они вопрос. Прекрасно проинформированные о нынешней либеральной «партийной линии» в компании, представители головного офиса попросили рассказать, как в реальности обстоит дело.

Сложившийся в филиале порядок оказался гораздо проще того, который навязывался сверху. Как объяснили местные менеджеры, ежегодно после очередной оценки функциональной эффективности компании группа из шести ведущих менеджеров собирается на заседание. На нем обсуждаются наиболее подходящие кандидатуры для продвижения. Отобранных кандидатов тотчас посылают в отдел кадров, где составляется функциональная характеристика, которую необходимо направить в головной офис. Отдел кадров заранее информируется о том, какое количество баллов соответствует той или иной функции.

Это интересный пример обращенной вспять причинно-следственной связи. Вместо того чтобы путем описания работы и оценки функциональной пригодности «подбирать» человека, который лучше всего подходит для этой работы, его, напротив, сначала выбирают неформально-интуитивным образом и под него «подгоняют» описание работы и критерии оценки функциональной пригодности.

Таким образом, непонятно, что лучше: когда универсалисты руководят партикуляристами или когда партикуляристы — универсалистами. Ве-

несуэльский начальник из упомянутой нефтяной компании говорит: «Кому решать, кого из моих подчиненных продвигать по службе, — какому-то там полковнику Хэю или мне?» Подобный вопрос возникнет в главе 8, когда мы будем обсуждать эффективность работы и достижения.

Примирение универсализма и партикуляризма

Из семи альтернативных пар, определенных нами ранее, первой мы рассмотрели «универсализм — партикуляризм» и сделали вывод, что обе крайности в определенной мере присутствуют в любом человеке. Два ответа на дилемму на деле весьма близки друг другу, в чем вы можете легко убедиться, если, выступая в качестве универсалиста, на месте вашего друга представите себе своего отца или дочь за рулем автомобиля, совершившего наезд на пешехода. Большинство людей, оказываясь в транснациональном культурном контексте, избегают патологических эксцессов. Это иллюстрирует схема на рис. 4.4, методология составления которой приводится в главе 13.

На рисунке изображен «порочный круг», возникающий при отсутствии понимания между двумя крайностями. Если вы проследите логику рассуждений по всему кругу, то убедитесь, что универсалистский подход в лучшем случае помогает избежать патологий партикуляризма, впавшего в крайность; партикуляристскую же позицию следует занимать, когда нужно избежать крайних проявлений универсализма.

Когда универсалисты и партикуляристы эффективно сотрудничают друг с другом, мы говорим о «непорочном круге». В этом случае транснациональные культурные отношения могут обретать синергизм и выходить на уровень, гораздо более высокий, чем тот, которого обе стороны могли бы достигнуть поодиночке.

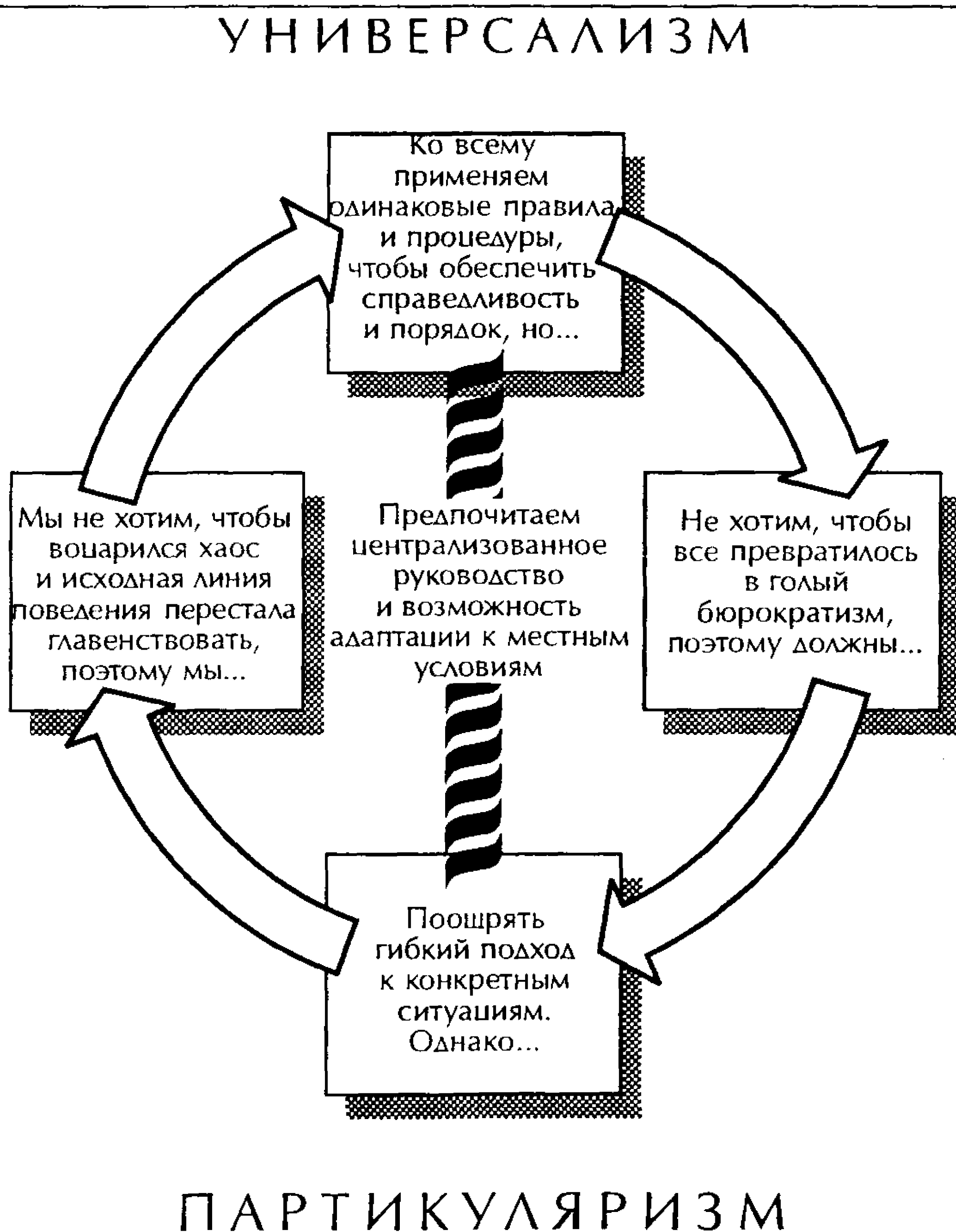


Рис. 4.4. Примирение универсализма и партикуляризма

Нам известен случай, когда разрешение проблемы транскультурного недопонимания позволило одной компании подняться на качественно новый уровень. Группа европейских продавцов микропроцессоров (чипов) жаловалась, что теряет значительный сектор потенциального рынка, потому что американский производитель не соглашается внести в товар изменения, о необходимости которых заявляли многие европейские клиенты. Во время обсуждения этого вопроса в центральном офисе в Калифорнии американцы возразили, что их европейские коллеги, видимо, никак не могут понять, что на кону стоят глобальные экономические потери в случае перепрофилирования и что в настоящее время имеет место огромная нехватка мощностей у предприятий по производству чипов.

Очевидно, что недостаточно обозначить проблематику дилеммы, показав лишь ее крайности в виде противоположностей, как представлено на рис. 4.5.

Подбираясь к решению данной дилеммы и воспринимая ее как борьбу двух противоположностей, мы можем попытаться достичь компромисса. Однако зачастую компромисс оказывается хуже, чем выбор одного из двух тезисов дилеммы. Компромиссом могло бы стать производство двух чипов вместо одного модифицированного универсального. Выбрав такой путь, можно лишиться как уже завоеванных рынков, так и большинства потенциальных клиентов. Наилучший подход к решению проблемы заключается в том, что тезисы дилеммы обозна-

чают как оси координат X и Y, а затем пытаются найти решение 10/10. Иными словами, необходимость создания универсального чипа должна каким-то образом стать частью процесса исполнения конкретного желания клиентов европейского рынка.

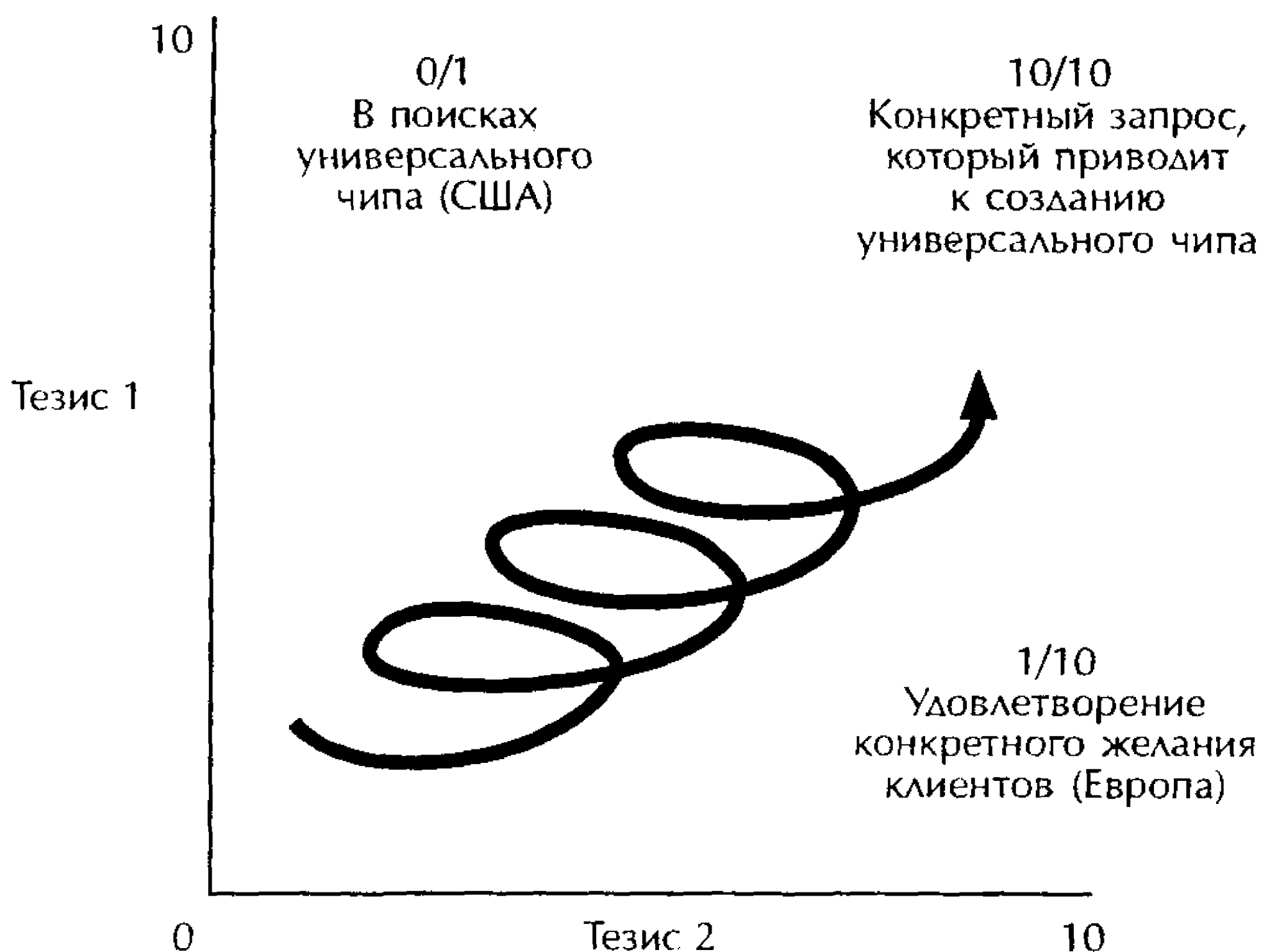


Рис. 4.5. «Порочный круг»

После того, как обе стороны собрались на нашем семинаре, американцы предложили пригласить специалистов из европейских компаний-клиентов для участия в совместном проекте по разработке нового универсального чипа. Европейцы, когда до них дошла очередь, сказали, что предпочтительнее было бы, чтобы американские эксперты приехали в Европу и пообщались с местными разработчиками. Принцип

был один, а вот точки отправления разные. Американцы предлагали начать с универсалистской позиции и внести некоторый вклад в исполнение конкретных (партикуляристских) пожеланий европейского клиента. Европейцы полагали, что разумнее было прежде проверить, насколько значимым является их партикуляристское пожелание с точки зрения универсалистских американских подходов. Но тем не менее целью обеих сторон оставалось создание особого адаптированного микропроцессора, появление которого на рынке могло вызвать в итоге рост продаж во всем мире.

Пример с фармацевтическим совместным предприятием

Мистер Гедди Тоук, американо-китаец во втором поколении, сотрудник крупной фармацевтической организации в Нью-Джерси, уже ряд лет работает в представительстве компании в Токио, Япония. Основной задачей Тоука было создание совместного предприятия с одним из крупнейших в Японии производителей фармацевтической продукции. После четырех лет переговоров настал наконец долгожданный момент подписания контракта. Естественно, юристы из штаб-квартиры компании хорошо подготовились и выслали контракт за неделю до церемонии.

Проработав четыре года в Японии, Гедди был шокирован, получив документ. Как он рассказывал нам, «число страниц просто невозможно было сосчитать. Их было... ну слишком много! И я отчетливо помню, как мне невольно захотелось сосчитать, сколько же дюймов составляет толщина этого тома, лежащего передо

мной на столе. Мне казалось, что на каждый дюйм приходится по одному японцу, который встанет и покинет комнату. Я надеялся, что их прибудет не менее десяти человек. Тогда хоть с одним мне удастся обсудить контракт. Японцы не против контрактов, но нельзя же доводить дело до таких крайностей!»

Гедди Тоук решил обратиться в головной офис за помощью. В юридическом отделе ему сказали, что, поскольку речь шла об очень сложном деловом союзе, в контракте необходимо было предусмотреть множество нюансов. Более того, в фирме, консультирующей их компанию по подобным вопросам, Гедди ответили, что азиаты в целом и японцы в частности имеют репутацию деловых людей, вольно трактующих вклад обеих сторон в партнерские отношения. Поэтому «лучше приложить усилия теперь и до конца определиться с условиями совместного предприятия, чем в будущем испытывать проблемы с взаимопониманием. Если они подпишут контракт, значит, их намерения серьезны».

Гедди был в отчаянии; в его распоряжении оставались всего сутки. Встреча должна состояться завтра утром. Что делать? Может, позвонить генеральному директору японской компании, с которым у Гедди сложились прекрасные отношения? Или оставить все как есть? Гедди объяснил нам дилемму, с которой столкнулся, недвусмысленным образом: «Что бы я ни предпринял, пострадала бы моя карьера. Если бы я настоял на том, чтобы японцы подписали контракт как есть, это полностью зачеркнуло бы ценность тех лет, в течение которых я строил с ними отношения и вел переговоры. Это означало бы перенос детальных обсуждений и, в худшем случае, срыв сделки. А сократи я контракт до двух страниц текста и преподнеси его как „меморан-

дум о намерениях“, вся американская штаб-квартира, не говоря уже о юридическом отделе, набросилась бы на меня, разумеется, не ради того, чтобы повисить в должности».

А как бы вы поступили на месте Гедди?

Тот факт, что вам известно о качестве и динамике различий между национально-культурными традициями, мало чем может помочь (не следует забывать, что если бы вы не осознавали культурных различий между японцами и американцами, ситуация была бы еще хуже). Недостаточно сказать, что американцы склонны вести себя по-универсалистски и поэтому считают, что японцы обязаны подписать контракт, а японцы, напротив, склонны быть партикуляристами в решении таких вопросов. Эффективность решения межкультурных дилемм никак не зависит от разницы между культурами в том или ином отношении. Она зависит от вашего умения решать подобные дилеммы, т. е. от того, сможете ли вы заставить обе стороны сотрудничать, не отступая от своих исходных позиций, как в случае с микропроцессором.

Гедди следовало бы задаться вопросом, как рассуждает типичный универсалист, когда хочет добиться подписания контракта. Позиция американцев такова: «Доверять другой стороне недостаточно. Необходим контракт, который связывал бы стороны юридически». У японцев, которые часто имеют дело с контрактами, логика, напротив, такова: «Я подпишу контракт только в том случае, если доверяю другой сто-

роне. Пусть партнеры видят в этом знак того, что я уважаю существующие между нами отношения. Когда отношения нормальные, всегда можно уточнить детали контракта, например, в случае, если изменились те или иные обстоятельства».

Мы посоветовали бы Гедди поступить следующим образом. Во-первых, вынести на обсуждение вопрос о межкультурных различиях, сообщив японцам, с какого рода проблемой он столкнулся: «Головной офис в Америке выслал мне контракт на 1100 страницах. Очевидно, это нормальная практика в Штатах; никто не намеревается вас обидеть». Поступая таким образом, Гедди приобщает других людей к решению собственной дилеммы. Ему нужно быть честным и в какой-то момент задать сакраментальный вопрос: «Как бы вы поступили на моем месте?»

Японцы спросили: «Как долго вы собираетесь проработать здесь, мистер Тоук?» Гедди ответил одновременно искренне и блестяще: «Пока не закончу то, что начал, мистер Самамото». «В этом случае я подписываю контракт», — ответил японец.

Протестируйте себя

Чтобы оценить, в какой степени люди и целые культуры стремятся найти общий язык, мы разработали ряд вопросов, которые позволяют определить меру не только того, как вы относитесь к мнениям, которые противоположны вашим, но также вашу склонность находить ком-

промисс. В настоящее время мы ищем доказательства нашей гипотезы о том, что создание богатства в обществе тесно связано со способностью людей идти на компромисс. В отношении дилеммы «универсализм — партикуляризм» предлагается такое тестовое задание:

Спустя шесть месяцев после того, как горнодобывающая компания ABC подписала долгосрочный контракт с зарубежным покупателем бокситов, по условиям которого предусматривалась оплата в виде 10 платежей в течение года, произошел обвал мировых цен на бокситы. Вместо того чтобы платить за тонну на 4 доллара ниже мировой рыночной цены, покупатель вынужден был платить на 3 доллара больше мировой цены.

Покупатель отправил факс в ABC с предложением пересмотреть контракт. Послание заканчивалось следующими словами: «Вы не вправе ожидать от нас, своего нового партнера, соблюдения таких разорительных по нынешним временам контрактных условий». В ABC немедленно начались жаркие дебаты. Сотрудники компании придерживались нескольких точек зрения:

1. Контракт есть контракт. Он означает в точности то, о чем говорят его условия. Если бы мировые цены поднялись, мы бы не жаловались, почему же жалуются они? О каком партнерстве они говорят? У нас с ними сделка. Мы торговались и подписали контракт. Точка.

2. Контракт символизирует отношения, стоящие за оформленным на бумаге договором. Контракт — это когда стороны честно и прямо излагают суть своих намерений. Когда, в силу изменившихся обстоятельств, меняются намерения партнеров, следует пересмотреть положения контракта ради сохранения отношений.
3. Контракт символизирует отношения, стоящие за оформленным на бумаге договором. Контракт — это когда стороны честно и прямо излагают суть своих намерений. Однако условия могут быть слишком жесткими, чтобы стороны могли выдержать резкие изменения внешних обстоятельств. Лишь отношения между партнерами, базирующиеся на осознанном доверии, достаточно гибки, чтобы помочь выжить в сложных условиях.
4. Контракт есть контракт. Он означает в точности то, о чем говорят его условия. Если бы мировые цены поднялись, мы бы не жаловались, почему же жалуются они? Однако мы предложим им второй контракт, условия которого позволят им избежать финансовых потерь.

Пометьте цифрой «1» подход, который предпочли бы вы, а цифрой «2» — второй приемлемый, на ваш взгляд, выбор. Аналогичным образом попробуйте определить, каким, по вашему мнению, был бы выбор ваших коллег по работе.

Это задание мы предлагаем участникам наших семинаров, что позволяет нам оценить их предпо-

чтения в отношении [1] целиком универсалистского подхода, [2] целиком партикуляристского подхода, [3] партикуляристского подхода в сочетании с универсалистской позицией и [4] универсалистского подхода в сочетании с партикуляристской позицией. В настоящее время проводятся исследования, которые позволяют нам получить подтверждение своей гипотезы, что третий и четвертый подходы более эффективны для построения успешных межкультурных отношений.

И в завершение вернемся к мистеру Джонсону из МСС.

- Что, по-вашему, случится, если он попытается внедрить систему оплаты по принципу «каждому по производительности его труда» по всему миру, особенно в странах с партикуляристской культурой?
- Считаете ли вы, что премии в размере 30, 60 и 100 процентов зарплаты, удержанные из зарплат остальных сотрудников, будут справедливые?
- Получат ли моральную поддержку высокоэффективные сотрудники или, наоборот, подвергнутся осуждению со стороны коллег, из зарплат которых взяты деньги на выплату премий?
- Получит ли новая система полную поддержку у местного руководства, или оно попытается найти способ, чтобы новая система не прижилась?
- Под силу ли местному руководству организовать территории сбыта, чтобы иметь

возможность выбирать сотрудников, которые знакомы с местными условиями и могут обеспечить высокий уровень продаж?

Практические советы по ведению бизнеса в странах с универсалистской и партикуляристской культурами

Определение различий

Универсалистская культура	Партикуляристская культура
1. В центре внимания больше правила, нежели человеческие отношения	1. В центре внимания больше человеческие отношения, нежели правила
2. Контракты составляются в любом случае	2. В контракты с готовностью вносятся изменения
3. Заслуживающий доверия человек — тот, кто держит слово или соблюдает положения контракта	3. Заслуживающий доверия человек — тот, кто признает право сторон на изменение пунктов контракта
4. Правда или реальное положение вещей — это то, о чем договорились стороны	4. Реальное положение вещей является относительным и зависит от обстоятельств, в которых оказались стороны
5. Сделка есть сделка	5. Отношения эволюционируют

Практические советы по ведению бизнеса

С универсалистами (советы партикуляристам)	С партикуляристами (советы универсалистам)
<p>1. Будьте готовы к рациональной, профессиональной манере переговоров, в которых вас «подталкивают» к согласию</p>	<p>1. Будьте готовы к посторонним разговорам во время деловых переговоров, которые, как может показаться, не способствуют заключению сделки</p>
<p>2. Не воспринимайте как грубость такой подход к делу, когда отношения лично с вами как будто не в счет и речь идет только о бизнесе и больше ни о чем</p>	<p>2. Не воспринимайте как пустую болтовню расспросы о вашей жизни</p>
<p>3. Тщательно готовьте документацию, прибегая, в случае сомнений, к услугам профессионального юриста</p>	<p>3. Хорошо подумайте, не послужат ли юридические «гарантии», оговоренные в контракте, знаком недоверия к партнеру</p>

Когда руководите вы или руководят вами

Универсалисты	Партикуляристы
1. Стремятся к логической стройности и являются сторонниками единых процедур	1. Строят неформальную сеть общения и являются приверженцами частных соглашений
2. Создают формализованные способы внесения изменений в порядок ведения бизнеса	2. Предпочитают вносить изменения в привычную деятельность как можно более незаметно, неформально, исподволь
3. Так меняют систему, чтобы она изменила ваше отношение к делу	3. Так меняют отношения с вами, чтобы вы изменили систему
4. Публично сообщают о внесенных изменениях	4. Предпочитают «нажимать на кнопки», не придавая этому огласки
5. Выступают за такую справедливость, когда ко всем подобным случаям подходят с одинаковых позиций	5. Выступают за такую справедливость, когда ко всем случаям подходят с учетом конкретных обстоятельств

ГЛАВА 5

КОЛЛЕКТИВ И ИНДИВИДУМ

Конфликт между нашими личными интересами и интересами коллектива, к которому мы принадлежим, является второй по счету проблемной сферой в отношениях между людьми. Строим ли мы отношения с окружающими, принимая во внимание интересы каждого человека и на основании этого пытаюсь примирить различия между людьми, или же ставим выше этого некое принятое большинством понятие общественной, коллективной пользы?

Парсонс и Шилс характеризуют индивидуализм как «ориентацию в первую очередь на самого себя», а коллективизм как «ориентацию на общие задачи и цели». Как и в случае с первой проблемой, обсуждавшейся в предыдущей главе, национальные традиции различаются использованием первого или второго подхода, хотя не исключено взаимодействие обоих подходов. Тридцать тысяч менеджеров, ответивших

на следующий вопрос, доказывают это, хотя разделение здесь не столь четкое, как в случае с дилеммой «универсалистский — партикуляристский».

Два человека рассуждают о том, как можно было бы улучшить жизнь людей.

- А. Один говорит: «Очевидно, если бы люди имели больше свободы и максимум возможностей развивать самих себя, то качество их жизни улучшилось бы».
- Б. Другой возражает: «Если бы отдельные люди постоянно проявляли заботу об окружающих, то улучшилось бы качество жизни каждого человека, даже если бы это мешало свободе и развитию одной личности».

Какое из этих рассуждений вы считаете верным?

Как показано на рис. 5.1, наибольшими индивидуалистами являются румыны, нигерийцы и канадцы, за которыми по пятам следуют американцы, чехи и датчане (более 65 процентов голосов за вариант А). Среди европейцев, набравших меньше всего очков, лидируют французы — 41 процент. Это может показаться странным. Однако не забывайте о том, что все французы берут отпуск в августе, причем в один день. Чтобы быть вместе, они вступают в «Club Méditerranée». Для француза его сообществом является Франция и его семья. Индивидуалис-

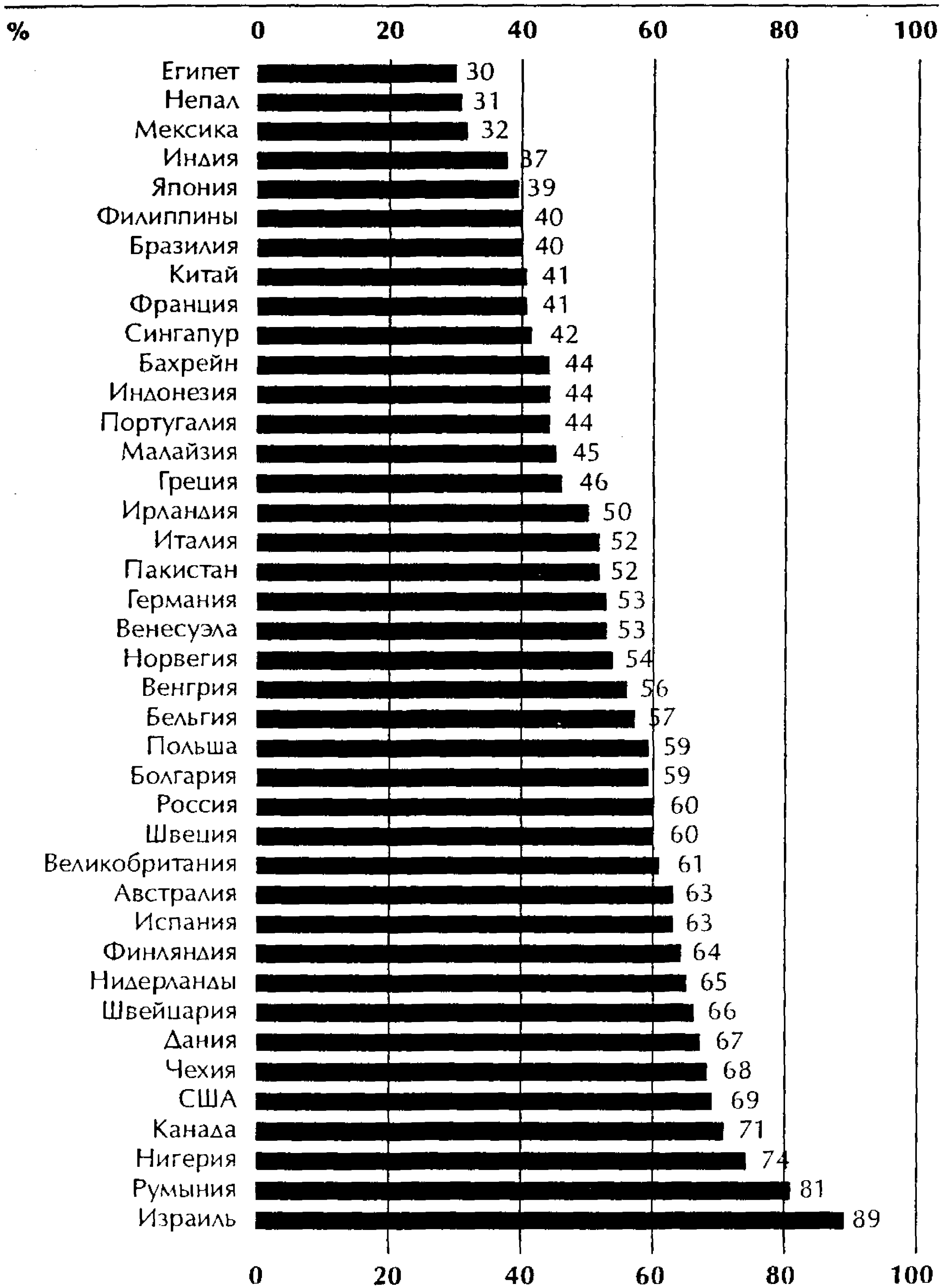


Рис. 5.1. Качество жизни

Процентная доля респондентов, которые отдают предпочтение индивидуальной свободе (ответ А)

тами же они становятся в чужой для них национально-культурной среде. Особенно интересен

тот факт, что японцы показали почти такую же приверженность к коллективу, как и французы. Любопытно и то, что китайцы показали себя, хотя и в малой степени, бóльшими индивидуалистами, нежели индийцы.

Концепция индивидуализма и коллективизма

Индивидуализм зачастую рассматривают в качестве характеристики современного экономически развитого общества, в то время как коллективизм ассоциируется у нас с более традиционными культурами и коммунистическим экспериментом. Впрочем, как мы увидим далее, успех «пяти драконов» — Японии, Гонконга, Сингапура, Южной Кореи и Тайваня — заставляет всерьез задуматься о неизбежной победе индивидуализма.

Как и в случае с универсализмом и партикуляризмом, возможно, было бы правильнее сказать, что индивидуализм и коллективизм скорее дополняют друг друга, чем противоречат друг другу, являясь по своей сути результатом свободного выбора. Их можно с успехом сочетать посредством интеграционного процесса, например, как универсализм познает границы своих возможностей исходя из конкретных ситуаций, так и индивидуум извлекает и пользу, и нравственное удовлетворение, совершая поступки на благо коллектива.

Немалое влияние на международный бизнес оказывает индивидуалистская или, наоборот,

коллективистская направленность национальных культур, вовлеченных в транснациональный бизнес. Деловые переговоры, принятие решений и мотивация труда — важнейшие области, в которых это проявляется наиболее ярко. Такие методы управления, как продвижение по службе за выдающиеся успехи или оплата по принципу «каждому по производительности его труда», основаны на стремлении индивидуумов проявить себя внутри коллектива и готовности коллег принять как должное такое положение вещей. Здесь также активно используется предпосылка, что вклад любого отдельно взятого члена коллектива в решение общей задачи всегда легко измерить и что наилучшего работника выявить нетрудно. С другой стороны, такое не происходит вовсе или происходит крайне редко в коллективистских культурах.

Большая часть знаний по этой теме идет к нам с индивидуалистского Запада, особенно из литературных источников на английском языке. Буква «I» («Я») — одна из наиболее часто используемых в английском языке заглавных букв. В этой связи, и не только, идея крепнущего индивидуализма как условие роста цивилизации сама по себе должна рассматриваться скорее как культурное верование, нежели как бесспорный факт. Вместе с тем совершенно очевидно, что индивидууму потребовались века, чтобы выделиться из окружающего его сообщества. Широко распространено мнение, что суть взаимоотношений между личностью и обществом, по крайней мере на Западе, претерпела

особенно сильные изменения со времен Ренессанса. В более ранних обществах индивидуумы в огромной степени зависели от окружающего их сообщества: семьи, клана, племени, города-государства или феодального королевства.

Индивидуализм набирал силу в периоды интенсивных инноваций в искусстве и других сферах деятельности человека, т. е. в эпоху Возрождения, в Век открытий, в голландский «золотой век», в эпоху французских просветителей, а также во время промышленных революций в Великобритании и США.

Индивидуализм и религия

Есть много данных, свидетельствующих в пользу того, что условное разделение культур на индивидуалистские и коллективистские вытекает из протестантско-католического религиозного раскола. Кальвинисты заключали ковенант (род контракта) с Богом и друг с другом, за выполнение которого несли личную ответственность. Пуритане — каждый в отдельности — общались с Богом напрямую, как с личным наставником, и искали воздаяния в труде. В римской католической церкви поклонение Богу во все времена осуществлялось коллективным образом — всем приходом. Социологические исследования показывают, что католики в большей степени отдают должное общности, чем протестанты. Данные Геерта Хофстеде подтверждают это. Результаты проведенных нами исследований говорят о том, что католические страны Латинской Америки, а также азиатские

культуры Тихоокеанского побережья отдают сравнительно меньше голосов в пользу индивидуализма, чем протестантский Запад (например, Великобритания), Скандинавия (как правило), Нидерланды, Германия, США и Канада.

Индивидуализм и политика

В истории наций индивидуализм брали на вооружение или, наоборот, подвергали критике различные политические силы. И сейчас сила или слабость этого этического направления в большой степени зависит от политического успеха его защитников. Индивидуализму, которому принадлежит абсолютное господство в США, по-прежнему прочную оппозицию составляет французская католическая традиция. Франция восемнадцатого века, с другой стороны, приобщила к «прелестям» индивидуализма благодаря трудам Вольтера и Руссо. Позднее, в девятнадцатом веке, французские социалисты указывали на положительные стороны индивидуализма, одновременно обозначая новую идеологию независимости от традиционных институтов и отрицая религиозные, экономические и интеллектуальные иерархии. Возможно, на французский бизнес наложил отпечаток тот факт, что, когда Франция была оккупирована нацистами в 1940 году, страной правила ориентированная на средний класс либеральная партия. На судьбу британского индивидуализма, по крайней мере в сфере коммерции, большее влияние оказала премьер-министр Маргарет Тэтчер и осуществленная ею революция.

Означает ли модернизация общества рост индивидуализма?

То, что индивидуализм, или ориентация на самое себя, является ключевым элементом современного общества, доказывал Фердинанд Теннисес. Он предположил, что в процессе модернизации мы переходим из *Gemeinschaft*, основанного на семейных отношениях тесного социального контекста, в котором личность четко не определена, в *Gesellschaft* — рабочее место с индивидуальными задачами и четко разграниченными обязанностями. Адам Смит также видел в разделении труда индивидуализацию человека. Макс Вебер различал сразу несколько аспектов индивидуализма: чувство собственного достоинства, автономию (означающую самоуправление), частную жизнь и возможность для человека свободно развиваться.

Многие жители стран Запада думают, что это гении-одиночки развивают бизнес, разрабатывают новые изделия, получают высокую зарплату и придумывают, каким быть нашему будущему. Но так ли это на самом деле? Как много сделано трудом одиночек? А сколько создано благодаря коллективам людей? Почему Нобелевская премия за достижения в науке все реже присуждается отдельным лицам? Если творческий гений, совершая открытие, использует идеи, то откуда берутся эти идеи, если не из сообщества людей? Ответьте честно, создаете ли вы себя сами, или все-таки это делают родители, учителя, братья, сестры и ваши друзья?

Следующая дилемма, которая позволяет глубже заглянуть в отношения между индивидуализмом и коллективизмом, демонстрирует, каким образом различные культуры решают вопрос о том, как человеку следует трудиться и зарабатывать.

Какой труд характерен для вашей организации?

- А. Все работают сообща, и никого не оценивают по тому, сколько он сделал.
- Б. Каждый имеет возможность трудиться самостоятельно и получает зарплату в зависимости от того, сколько сделал.

На рис. 5.2 показано, как распределились ответы на этот вопрос. Нации сильно разделились в своем подходе к этой дилемме. Самый высокий процент выбора в пользу ответа *Б* составил 88 процентов. Вместе с тем весьма значителен диапазон разбежки по странам. Только 43 процента японцев полагают, что работа — это место, где каждый трудится самостоятельно, тогда как в поддержку другой крайности выступают примерно 90 процентов чехов, поляков, болгар, венгров и россиян. Естественно, что это самым тесным образом связано с политической организацией в данных странах в недавнем прошлом.

Какое сообщество?

Индивидуумы ориентированы либо на себя, либо на сообщество, к которому принадлежат, хотя

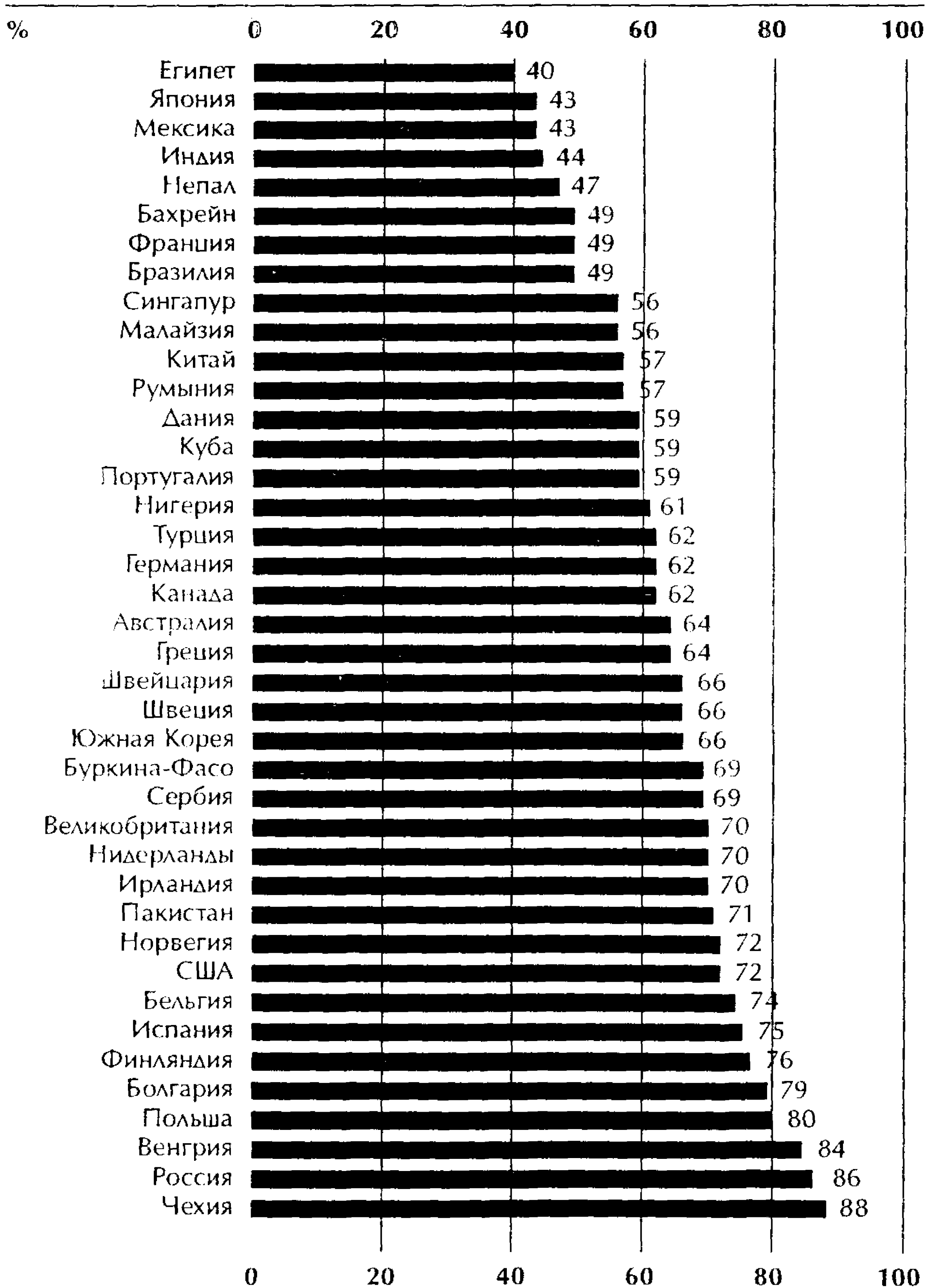


Рис. 5.2. Оценка труда

Процентная доля респондентов, которые работают в организациях, где оцениваются преимущественно индивидуальные заслуги работников

мы должны быть осторожны, рассуждая о том, какому сообществу конкретные национальные культуры отдадут предпочтение. Мы полагали, что высокая вариативность ответов в наших исследованиях связана с многочисленными видами сообществ, с которыми разные культуры ассоциируют вопрос. Возьмем, к примеру, следующую ситуацию:

Сломался станок. Поломка была вызвана небрежностью одного из членов коллектива. Кто несет ответственность за эту оплошность?

- А. Человек, допустивший неполадку, сам несет ответственность.
- Б. Поскольку он (она) работает в коллективе, ответственность должен нести весь коллектив.

Какой из этих двух вариантов наиболее характерен для вашей страны?

Ответы на данный вопрос в целом похожи на те, которые были получены в предыдущем задании, однако есть ряд особенностей. Это связано с различной концепцией сообщества, или коллектива, в разных культурах. Для каждой конкретной национальной культуры необходимо определить то сообщество людей, с которым отождествляют себя носители культуры. Например, в одном случае сообществом являются профсоюз, семья, корпорация, братья и сестры по вероисповеданию, профессиональный коллектив, нация в целом или государство. Французы

склонны отождествлять себя с *la France, la famille, le cadre*; японцы — со своей корпорацией; нации бывшего «Восточного блока» — с коммунистической партией, а ирландцы — с римской католической церковью. Коллективистские цели могут играть положительную или отрицательную роль для бизнеса, в зависимости от того, интересы какого сообщества затрагиваются, какое отношение оно, это сообщество, выражает и насколько упомянутые цели отвечают интересам развития бизнеса.

Как видно из рис. 5.3, влияние коммунистической партии на российских и восточноевропейских менеджеров и управляющих оказалось чрезвычайно ограниченным. Эти нации лидируют среди тех, кто отдает предпочтение индивидуальной ответственности. Американцы занимают положение чуть выше среднего — 54 процента, что ниже, чем данные ряда европейских государств. Япония отдала 32 процента индивидуализму. Среди стран, предпочитающих коллективизм, лидирует Индонезия (16 процентов). Подход к ситуации, конечно, будет различаться по отношению к третьим лицам. Когда на собрании начнут критиковать американский коллектив, очень вероятно, что Билл ткнет Питера локтем в бок и спросит у него, какой это идиот сломал станок и всех подставил. Очень вероятно, что итальянцы в такой ситуации встанут и все вместе отправятся восвояси, восприняв нарекания как оскорбление, тогда как на самом деле это Джорджио допустил оплошность, работая на станке.

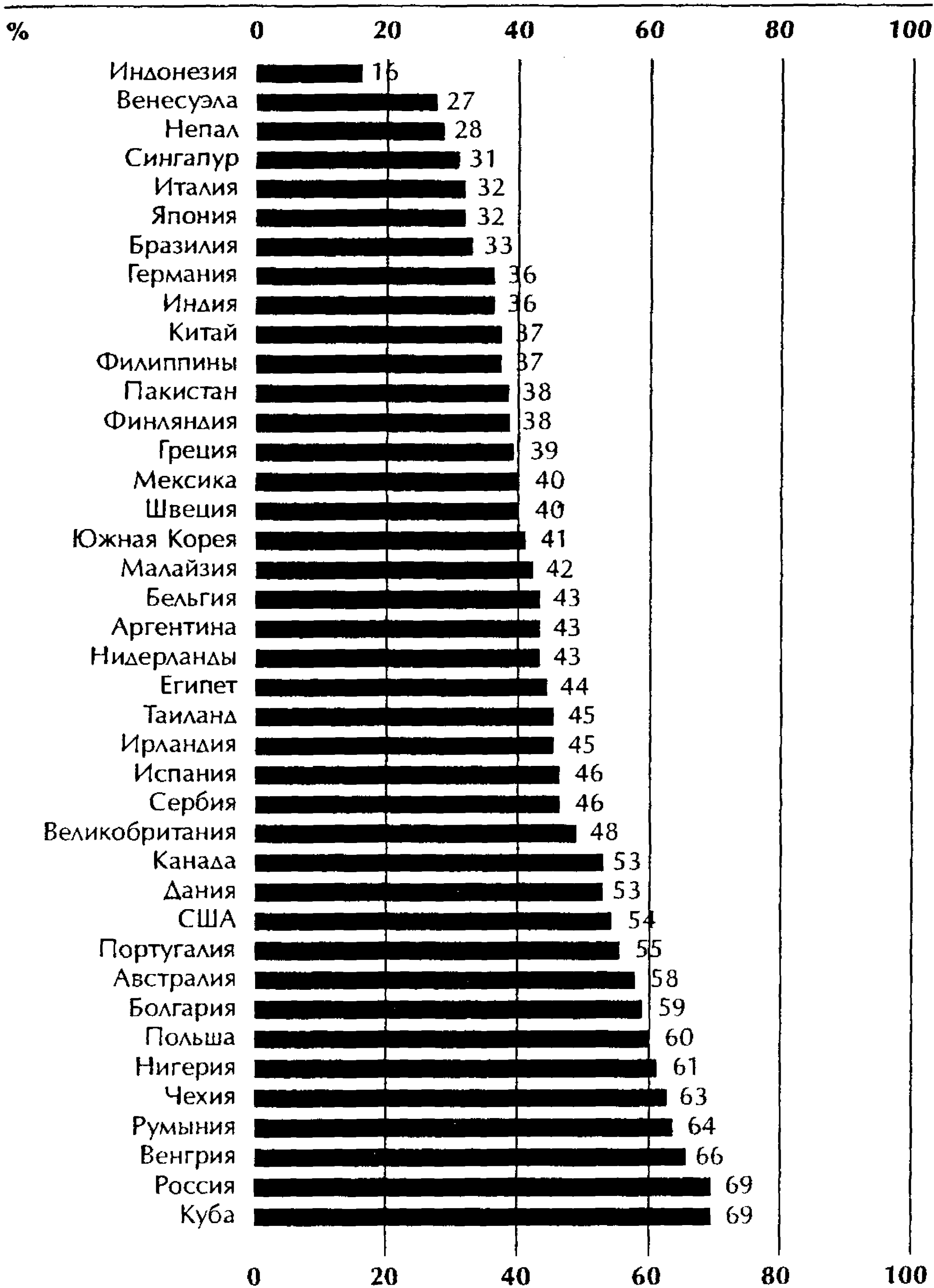


Рис. 5.3. Чья ошибка?

Процентная доля респондентов, которые голосуют за индивидуальное наказание виновного

Нужен ли корпорациям индивидуализм?

В то время как французы скептически относятся к индивидуализму, более оптимистичные по своей природе немцы видят во всем, говоря словами Зиммеля, «органическое единство индивида и общества». На США, с их огромными просторами — этаким настоящим рай для эмигранта, — часто смотрят как на самого большого в мире апологета индивидуализма. Французский историк Алексис де Токвиль, живший в девятнадцатом веке, описывал американцев своего времени как людей, которые демонстрируют «чрезвычайно большую уверенность в себе и способность рассчитывать на свою решительность и возможности». Комиссия по национальным делам, докладывая президенту Эйзенхауэру, заявляла, что возможности самовыражения для отдельно взятой личности являются важнейшей целью американской цивилизации.

Однако мнения несогласных с целесообразностью индивидуализма слышны даже в США. Гарвардский социолог Дэниел Белл обвинил распространенный в США тип индивидуалиста-потребителя, которого он считает явлением модернизма, в ослаблении производственной инфраструктуры Америки. По мере развития информационного общества люди с коллективистским менталитетом имеют возможность эффективнее и шире распространять свои воззрения. Информация представляет собой предмет обмена, с которым традиционный товаро-

обмен не идет ни в какое сравнение. Переход от «племенного братства» к «универсальной самостоятельности» — вот что усматривают Белл и Нельсон в современной ситуации, где первое исключает индивидуализм, а второе, наоборот, включает, но при этом все же делает упор на высшие цели коллектива.

Поистине пророческими воспринимаются идеи об интеграции индивидуализма и коллективизма, которые развивал французский социолог девятнадцатого века Эмиль Дюркгейм. Он воспринимал коллективизм как явление одновременно примитивное и прогрессивное. Обществу в его примитивной форме характерен коллективизм, обуславливающий «коллективную» совесть, которой никто не смеет перечить. Сообщество доминирует над индивидуумом. Дюркгейм называет это «механической солидарностью людей» и полагает, не без оснований, что, как форма человеческих отношений, такая солидарность все больше теряет почву под ногами по причине того, что промышленность требует разделения труда, а именно к этому «механическая солидарность» очень плохо приспособлена. Это может служить одним из объяснений раннего экономического подъема «индивидуалистских» (в том числе протестантских) наций.

Однако Дюркгейм также видел и более зрелую, более сложную форму добровольного объединения людей, которую он назвал «органической солидарностью». Дальнейшее разделение труда приведет к тому, что индивидуум будет иметь все меньше характеристик, роднящих его с дру-

гими индивидуумами в пределах одного общества, и со временем потребует новой формы социальной интеграции. Это подразумевает, среди прочего, интеграцию по биологическому типу, наблюдаемую у развивающихся организмов, которым зачастую свойственны одновременно и дифференциация, и интеграция. В 1965 году Пол Лоуренс и Джей Лорш обнаружили, что высокопроизводительные компании в сфере производства пластмасс, прекрасно развивающиеся в самых турбулентных средах, проявляют признаки как высокой дифференциации, так и высочайшей интеграции. Этот факт служит объяснением модели органического роста и указывает на растущую необходимость синтеза индивидуализма и коллективизма в контексте все более сложных, дифференцированных и взаимозависимых обществ. Мы представляем эту проблему в виде цикла, как минимум, с двумя «отправными точками» (см. рис. 5.4).

Мы все проходим через эти циклы, однако начинаем с разных «отправных точек» и воспринимаем их либо как средство, либо как цель. Индивидуалистская культура воспринимает человека в качестве «цели» и смотрит на устройство общества как на средство ее достижения. Коллективистская культура, наоборот, считает «целью» группу, а совершенствование индивидов, входящих в группу, «средством для достижения цели». Вместе с тем, если отношения носят циклический характер, в таком случае то, что одну вещь называют «целью», а другую «средством», или наоборот, является достаточно

произвольным. По определению, циклы никогда не кончаются. Иными словами, каждая «цель» является «средством» для какой-то другой «цели».

Мы считаем, что индивидуализм обретает полноту самовыражения, когда служит делу группы, тогда как цели коллектива имеют ценность для индивидуумов только в том случае, если с ними советуется и дают им возможность участвовать в процессе разработки этих целей.



Рис. 5.4. Примирение индивидуализма и коллективизма

Каждый родитель знает об этом. Воспитывая своего ребенка, вы стремитесь к тому, чтобы он к восемнадцати годам стал самостоятельным, или же пытаетесь сделать из него будущего хорошего семьянина? Безусловно, вы ответите «да» на оба вопроса. Родители во всем мире пытаются вырастить из своего ребенка личность, которая способна позаботиться о себе, но одновременно может стать полноправным членом своей будущей семьи. В этом примере мы видим суть примирения тезисов. Одна ценность повышает качество другой ценности, по всей видимости, противоположной.

Индивидуализм versus* коллективизма в международном бизнесе

Каковы практические вопросы, возникающие от различий в степени индивидуализма и коллективизма? Вернемся к мистеру Джонсону из МСС и трудностям, с которыми ему приходится иметь дело.

Во время совещания в Милане мистер Джонсон сообщил присутствующим менеджерам свои идеи по поводу внедрения схемы оплаты, которая предоставит дополнительные стимулы персоналу и обеспечит большую эффективность работы. Мистеру Джонсону уже давно не нравилось, как в их компании проводятся такие совещания, поэтому сегодня он решил поделиться своими идеями. Например, ему не нравилось, что представите-

* Versus (лат.) — против. — *Прим. ред.*

ли из Сингапура и Африки всегда приезжали не в одиночку, а группой. «Я настоятельно прошу, — сказал он, — чтобы филиалы этих стран в будущем присылали для участия в совещании одного делегата, не более. И не мог бы мистер Син из Сингапура передать своему боссу, чтобы тот впредь присылал на встречу всегда одного и того же представителя, а не каждый раз разного?»

Многие менеджеры не поддержали предложение мистера Джонсона. Мистер Син, мистер Нуэре из Нигерии и месье Каламье из Франции поинтересовались, чем были вызваны подобного рода изменения. Мистер Син спросил, почему нельзя присылать на совещания представителя, сведущего в конкретных рассматриваемых вопросах, ведь повестка каждый раз разная. В ходе дискуссии мнения разделились, так, что после почти целого часа споров мистер Джонсон предложил проголосовать. Он был уверен, что большинство коллег-европейцев поддержат его.

Но все оказалось не так просто. Месье Каламье взволнованным голосом сказал, что «он шокирован тем, что решение по такому важному и деликатному вопросу здесь пытаются навязать меньшинству». По его мнению, непременно требуется достигнуть консенсуса, даже если на это уйдет еще один час. Мистер Син поддержал эту точку зрения, заметив, что «голосование следует приберечь для более тривиальных вопросов». Тогда Джонсон обратился за поддержкой к немецкому и скандинавскому представителям, но, к его удивлению, они согласились с тем, что следует приложить больше усилий, чтобы достичь консенсуса. Мистера Джонсона это расстроило настолько, что он даже не нашел в себе силы возразить представителю из Нидерландов, который предложил выяснить путем голосования, следует

ли им голосовать. Наконец, нигерийцы внесли предложение, чтобы дискуссия (и/или голосование) была отложена до следующего раза. «Как иначе, — задали они вопрос, — присутствующие собираются согласовать свои взгляды на вопрос с позицией руководителей из головного офиса?» Махнув на все рукой, Джонсон согласился. Обсуждение вопроса о внедрении новой системы оплаты также было отложено на некоторое время.

Представительность

Из вышеописанного случая очевидно, что коллективистские культуры предпочитают многочисленное представительство. Жители Сингапура, Нигерии и Франции отдают предпочтение группе, которая является микрокосмом интересов организации или сообщества, которые они представляют. Если в ходе переговоров возникает непредвиденная ситуация, «коллективисты» стремятся согласовать пути решения с теми, кто остался дома. Очень редко можно наблюдать ситуацию, когда японец участвует в важных переговорах в одиночку. В то же время для англосаксонской культуры представитель-одиночка, голосующий, как подсказывает ему (или ей) совесть, от имени тех, кого он уполномочен представлять, является краеугольным камнем парламентской демократии. Для более коллективистских культур те, кто присутствует на всякого рода совещаниях, разделяют мнения тех, кто их послал.

Статус

Люди, у которых нет той или иной «свиты», воспринимаются как лица недостаточно высо-

кого статуса. Если у вас нет секретаря, делающего для вас записи, или человека, который несет ваш багаж, вы вряд ли человек высокого ранга. Например, если вы приедете без спутников в Таиланд, тамошняя публика может серьезно недооценить положение, которое вы имеете дома.

Переводчики

В ходе англосаксонских переговоров переводчику положено занимать нейтральную позицию, играя роль своего рода «черного ящика», в который «входят» слова на одном языке, а «выходят» — на другом. Переводчик в более коллективистских культурах обычно представляет интересы национальной группы, к которой приставлен, часто вступая с ней в пространные разговоры, а также стремясь быть посредником в разрешении недоразумений, равно как и интерпретатором смысла сказанного. Очень часто он непосредственно участвует в переговорах, отстаивая интересы своей стороны, и скорее разъясняет сказанное, нежели дословно его переводит.

Принятие решений

Принятие решений в коллективистской культуре обычно отнимает гораздо больше времени и требует больших усилий для того, чтобы убедить всех и каждого в правоте определенной точки зрения. Способ одержания победы над несогласными, а именно голосование, так часто практикуемый в англоязычных странах, здесь, как правило, неприемлем. В странах с коллек-

тивистской культурой предпочитают проводить длительные консультации и согласования со всеми сторонами, которых касается рассматриваемое решение, и ввиду того, что интересы коллектива часто не терпят отлагательства, консенсус рано или поздно будет достигнут. Если с какой-либо стороной или головным офисом в свое время как следует не согласовали какое-либо решение, предварительное «да» впоследствии может стать категорическим «нет». Множество мелких возражений, обычно возникающих в ходе согласования, носят скорее практический, нежели личный или принципиальный характер, и консенсус может быть достигнут множеством способов. Поскольку обе стороны обычно сами участвуют в проведении решения в жизнь, последний этап согласования протекает гладко. Время «потерянное» (с точки зрения индивидуалистов) возвращается, когда согласованные моменты не вызывают нареканий. Японский процесс *ринги*, когда согласуемое решение пускают по кругу и каждый участник должен поставить на нем свою визу, является ярким примером коллективистской традиции, однако он занимает достаточно длительное время.

Японская компания занималась строительством фабрики на юге Нидерландов. Как обычно, большое внимание уделялось любой мелочи. Однако на стадии проектирования допустили ошибку: не была соблюдена одна строительная норма. Нормы строительства в Нидерландах требовали, чтобы реальная высота крыши цеха была на 4 см выше спроектированной. На

утверждение нового проекта, согласование которого потребовало консультаций с большим числом людей в головном офисе, ушло, как оказалось, по одному месяцу на каждый сантиметр.

Американцы и северо-западные европейцы, проповедующие индивидуализм, как правило, насмеваются над такими «проволочками». Но оказывается, что наши процедуры грешат в противоположном направлении. Процесс принятия решений в индивидуалистской культуре обычно очень короток — так и возникает перед мысленным взором картина: одинокий индивидуалист, делающий выбор в течение нескольких судьбоносных мгновений. При этом времени действительно тратится меньше, и создается почва для «одноминутных менеджеров» и т. п., но месяцы спустя вдруг может выясниться, что организация на деле систематически игнорирует решения, принятые менеджерами, которые ей не по душе. Экономия времени в ходе принятия решения часто оборачивается значительными отсрочками в практическом исполнении этих решений.

Индивидуалистское общество, с господствующим в нем уважением к индивидуальному мнению, очень часто прибегает к голосованию, когда нужно «повернуть нос по ветру», дующему в определенном направлении. Приверженцы коллективизма в аналогичной ситуации скорее воздержатся от голосования, поскольку оно является проявлением неуважения к тем индивидуумам, которые не согласны с мнением большинства. Здесь предпочитают держать совет, пока

не будет найден консенсус. Поэтому окончательный результат требует больше времени, но может оказаться более стабильным. В индивидуалистских обществах зачастую наблюдается несоответствие между эффективностью принятия решения и эффективностью его исполнения.

Индивидуализм, коллективизм и мотивация

Отношения между индивидуумом и группой также играют важную роль в процессе мотивации работников. Мистер Джонсон считает, что ему и МСС известно, что составляет основу мотивации человека — премия тому, кто эффективно работает. Дома, в Миссури, все было так очевидно, а здесь его вдруг начали одолевать сомнения. После того, что случилось раньше, мог ли он быть стопроцентно в чем-либо уверен?

Мистер Джонсон все-таки сумел достигнуть компромисса, разрешив странам присылать не более трех представителей. Это решение было единогласно принято. Теперь мистер Джонсон мог спокойно приступать к вопросу о внедрении в филиалах МСС системы «каждому по производительности его труда», а также о премиях и поощрениях для персонала на будущий год.

Как обычно, он начал с того, что обрисовал ситуацию в США. Прошло три года с того момента, как система начала работать. В целом, пояснил он, наблюдалась связь между использованием данной системы и ростом продаж компьютеров, хотя, необходимо заметить, на участке сборки компьютеров аналогичная си-

система с треском провалилась. В настоящее время тестированию подвергалась альтернативная система поощрения за производительность. Все надеялись на ее успешное внедрение. «Короче говоря, — сказал Джонсон, — мы совершенно уверены, что система должна использоваться в филиалах компании по всему миру».

Представители Северо-Западной Европы высказали свои взвешенные, но в целом позитивные мнения. Затем итальянский представитель, синьор Жиалли, начал описывать собственный опыт с внедрением подобной системы у себя на родине. В его стране, как отметил он, система «каждому по производительности его труда» первые три месяца функционировала гораздо эффективнее, чем он ожидал. Однако следующие три месяца обернулись полным провалом. Люди, показавшие наилучший результат в первые три месяца, теперь работали хуже многих других. «После беседы с работниками, — продолжал синьор Жиалли, — я наконец понял, что произошло. Продавец, получавший премиальные в течение предыдущего периода, чувствовал себя виноватым перед своими товарищами и очень старался больше не выделяться».

В заключение менеджер-итальянец сказал, что в течение следующих двенадцати месяцев данного эксперимента итальянский рынок необходимо будет разделить на девять регионов. Представители администрации компании в каждом регионе должны сами решить, как распределять премиальные, заработанные в регионе, за который они отвечают: присуждать отдельным отличившимся работникам либо делить поровну между всем коллективом. Реакция нидерландского менеджера была однозначной: «Никогда не слышал подобной глупости!»

Этот случай показывает, что существует по меньшей мере два источника мотивации. Люди работают за денежное вознаграждение и за положительную оценку их работы и поддержку коллег. В странах коллективистского толка основа второго источника мотивации может быть настолько важной, что высокопроизводительные работники нередко предпочитают поделиться результатами своего труда с коллегами, а не заработать на этом дополнительные деньги.

В западных теориях мотивации индивидуумы, опираясь на незрелые, и потому примитивные, социальные потребности, стремятся к самовыражению, цель которого — вершина иерархии. Не нужно и доказывать, что такой подход находит отклик далеко не во всем мире, как бы он ни был распространен в США и Северо-Восточной Европе. Понятие японцев о высшем благе заключается в гармоничных отношениях с природой, причем во всех сферах общения с нею. Основное внимание обращено на окружающий мир.

Различия в организационной структуре

В индивидуалистских культурах организации являются, по большому счету, средством к достижению цели. Их специально создали, чтобы они служили интересам индивидуумов — владельцев, сотрудников или клиентов. Члены организаций вступают в отношения между собой лишь постольку, поскольку это отвечает их личным интересам. Отношения, связывающие

их, абстрактны, юридически оформлены и регулируются контрактом. Организация является средством достижения того, что ее члены хотят получить для самих себя. Если они готовы сотрудничать, значит, затронуты их личные интересы. Каждый выполняет свою, отличную от других функцию и получает за это награду. Для повышения эффективности труда организации используются знания и умения ее отдельных работников.

В коллективистских культурах организация не является творением или инструментом, отвечающим интересам ее основателей, а в большей степени призвана работать во благо того социального контекста, в котором члены организации обретают смысл бытия и цель жизни. Организации часто приравниваются к большой семье, сообществу или клану, который воспитывает своих членов и очень часто живет гораздо дольше, чем они сами. Рост и процветание организации воспринимается не как источник благосостояния для каждого члена или как «кормушка» для высшего руководства, а как благая цель. Об этом мы поговорим подробнее в главе 11.

Попытки примирить индивидуализм и коллективизм

Вернемся к рис. 5.4, где представлен, по сути, некий «непорочный круг», где одна жизненная позиция привязана к другой, на первый взгляд противоположной, таким образом, что обе они

отрицают патологические особенности друг друга. Также ошибочно считать, что индивидуалистов не заботит общественное. Индивидуалисты-американцы любят вступать в организации, как, наверное, никакой другой народ в мире, и, возможно, в Америке образовано больше добровольных обществ, чем в любой другой стране. От «Матери против вождения автомобилей в нетрезвом состоянии» до клуба «Полиция Мичигана» — не счесть всевозможных американских добровольных обществ! Однако само словосочетание «добровольное общество» объясняет суть этого явления: сначала был индивидуум-доброволец, а затем из таких людей, как он, сформировалась группа. С другой стороны, в коллективистской Японии индивидуум сам по себе еще не считается зрелым человеком. Слово, означающее зрелого человека, переводится с японского буквально как «личность среди других». Во главе стоит группа: что могу я как индивидуум сделать на пользу группе? Из того, насколько значительна моя роль в деле служения группе, я черпаю свой статус.

Что бы ни ставили во главу угла — индивидуума или общество, — вовсе не значит, что мы не в состоянии относиться с должным уважением к обоим. Рассмотрим следующий непростой случай.

Джейн Сафари расследует серьезную ошибку, допущенную по вине работницы японского филиала американской мультинациональной корпорации. Неправильно вставленная деталь привела к аварии, в резуль-

тате которой всю партию изделий пришлось направить на переделку. Потери были немалые.

Джейн спросила у японца — директора завода, кто допустил ошибку и наказана ли виновная. Джейн была поражена, когда директор ответил ей, что не знает, кто виноват. «Вся смена взяла на себя ответственность, — сказал он. — Что касается того, какая конкретно женщина виновна, мне не назвали, да я и не спрашивал. Даже мастер и тот не знает, а если бы и знал, то все равно не сказал бы».

«Но если все виноваты, тогда на самом деле некого наказывать, — возразила Джейн. — Они просто-напросто прикрывают плохую работу друг друга».

«Извините, но мы не так смотрим на подобные вещи, — вежливо, но твердо возразил директор. — Насколько я понял, женщину это так расстроило, что она отпросилась домой, а затем хотела уволиться. Две сотрудницы долго ее уговаривали и успокаивали. Коллектив знает, что данная оплошность на ее совести и что ей стыдно. Коллектив также знает, что она новенькая и что ей не хватает опыта и знаний. По этой-то причине коллектив принес свои извинения. У меня вот тут от них целое послание. Они хотят извиниться перед вами публично».

«Нет, нет, мне этого не нужно, — сказала Джейн. — Я просто хочу, чтобы это больше не повторилось». А сама подумала: «Вопрос в том, что же *мне* теперь делать?»

Нужно ли Джейн настаивать на том, чтобы ей назвали женщину, виновную в ошибке? Надо ли ее наказывать?

Большая ошибка полагать, что, поскольку коллектив не желает выдавать того, кто совер-

шил производственную ошибку, он, так сказать, выйдет сухим из воды. Все зависит от того, придерживается ли коллектив идеалов высокого качества и производительности. Если коллектив поддерживает цели менеджмента и они являются объединяющим фактором, те, кто подводит коллектив, как правило, испытывают стыд за содеянное. Из этого случая ясно, что работница, совершившая ошибку, чувствует себя неловко. Она отпросилась домой, поскольку ей было стыдно смотреть в глаза коллегам. Вопрос, насколько остальные члены коллектива должны были помочь ей в освоении ее работы, также является вопросом, ответ на который лучше знает сам коллектив. В контексте японского общества его изучение и принятие соответствующих мер также лучше оставить на усмотрение самих японцев.

В данном примере производственный кризис был разрешен мирным путем. В то время как, с точки зрения индивидуалиста, человек, совершивший ошибку, подлежит наказанию единолично и в результате этого становится лучше как член коллектива, логика коллективиста прямо противоположна: коллектив призван помогать своим членам, в результате чего происходит их становление как работников. Если совершается ошибка, знать о ней нужно лишь первичному коллективу, рабочей смене и т. п. Помимо того, что человек избавлен от лишнего позора, мирное разрешение проблемы стало возможным благодаря тому, что коллектив принял на себя ответственность за ошибку одного

из своих членов, и, таким образом, дополнительных мер взыскания не требуется.

Протестируйте себя

Для того чтобы измерить степень, в которой находят примирение интересы индивидуума и коллектива, мы просим тысячи участников наших семинаров ответить на ряд вопросов. И вновь два из предлагаемых ниже утверждений представляют собой утверждения из рода «либо это, либо это», в то время как два других — результат примирения противоположностей. Одно из последних утверждений берет за основу индивидуума, а затем примиряет его интересы с интересами коллектива, а другое — начинает с коллектива, а затем примиряет его интересы с интересами индивидуума. Каким был бы лично ваш выбор?

Несколько менеджеров обсуждают вопрос о том, какова наиболее важная черта преуспевающего предприятия — тесное сотрудничество или жесткая конкуренция. Ниже даны четыре утверждения, которые могут быть возможными ответами.

1. Конкуренция — самое ценное в любой эффективной экономике и для любого успешного предприятия. Попытки организовать сотрудничество между коллективами или индивидуумами обычно кончаются сговором против одного или нескольких из них.

2. Конкуренция — самое ценное в любой эффективной экономике и для любого преуспевающего предприятия. Компания стремится лучше обслуживать клиентов и, таким образом, отвечает интересам общества.
3. Сотрудничество между заинтересованными сторонами является высшей ценностью, поскольку, устанавливая его, компании активно конкурируют с компаниями-«чужаками», и, таким образом, соблюдаются индивидуальные интересы.
4. Сотрудничество между заинтересованными сторонами является высшей ценностью. Персональная конкуренция и соперничество за достижение личного успеха являются серьезной помехой для эффективности деловых операций.

Пометьте цифрой «1» утверждение, которое вам по душе, и цифрой «2» — свой второй выбор. Аналогичным образом укажите, какие два ответа, по вашему мнению, выберут ваши коллеги по работе.

Ответ 1 предусматривает конкурентный индивидуализм и отвергает коллективистскую кооперацию, в то время как ответ 4 является его прямой противоположностью. Ответ 2 сначала предполагает поддержку конкурентного индивидуализма, но затем он дополняется коллективистской кооперацией и поэтому утверждает нечто новое, то, что мы могли бы назвать «сотрудконкуренцией». Ответ номер 3 предла-

дает аналогичный конечный результат, однако спиралевидное движение теперь осуществляется против часовой стрелки — от сотрудничающей группы к конкурирующему индивидууму.

На рис. 5.5 результаты предыдущей конкуренции интегрируются посредством кооперации, до того как начинается новая фаза конкуренции.

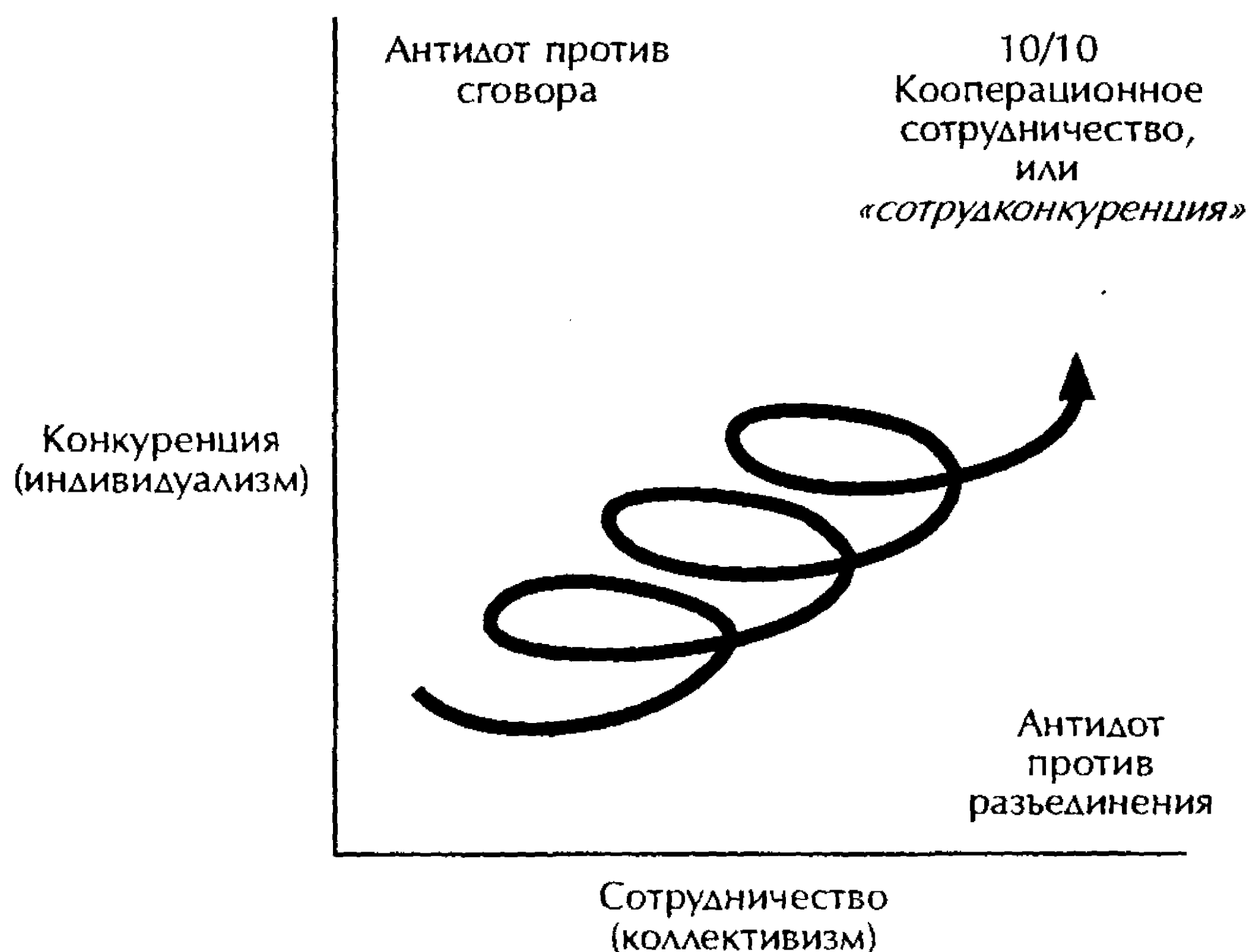


Рис. 5.5. Конкуренция или сотрудничество?

Практические советы по ведению бизнеса в странах с индивидуалистской и коллективистской культурами

Определение различий

Индивидуалистская культура	Коллективистская культура
1. Часто используется местоимение «я»	1. Часто используется местоимение «мы»
2. Решение принимается представителем на месте	2. Принятие решения согласовывается представителем с головной организацией
3. В идеале люди добиваются достижения цели в одиночку и несут при этом персональную ответственность	3. В идеале люди достигают цели сообща; ответственность за совершенные ошибки является коллективной
4. На отдых ездят парами, а то и в одиночку	4. На отдых ездят в составе организованных групп или с многочисленными родственниками

Советы по ведению бизнеса

С индивидуалистами (советы коллективистам)	С коллективистами (советы индивидуалистам)
1. Будьте готовы к стремительно принимаемым решениям и неожиданным предложениям, не согласованным с головной организацией	1. Проявите терпение, сколько бы времени ни потребовалось на согласование и консультации
2. Ведущий переговоры может быть связан обязательствами с теми, представителем кого он является, и поэтому весьма несговорчив по части отказа от достигнутых ранее договоренностей	2. Ведущий переговоры склонен к достижению лишь предварительных договоренностей и может отказаться от достигнутого соглашения после консультаций со своими начальниками
3. Самые жаркие дебаты, скорее всего, уже состоялись внутри организации, на этапе подготовки к встрече. В связи с этим вам предстоит потрудиться, чтобы навязать другой стороне свою точку зрения	3. Самыми трудными переговорами являются переговоры с коллективистами, сидящими напротив вас за одним столом. Вам предстоит каким-то образом убедить их согласиться с вашими предложениями, которые исходят из интересов вашей компании
4. Проведение деловых переговоров в одиночку означает, что данное лицо пользуется уважением в организации, пославшей его, и это придает ему чувство уверенности	4. Ведение бизнеса с человеком, который окружен советниками и помощниками, говорит о том, что он имеет высокое положение в организации, которая его послала
5. Цель состоит в том, чтобы поскорее заключить сделку	5. Цель состоит в том, чтобы наладить долгосрочные крепкие связи

Когда руководите вы или руководят вами

Индивидуалисты	Коллективисты
1. Старайтесь приспособить индивидуальные потребности к потребностям организации	1. Старайтесь предоставить лицу, наиболее подходящему для рассматриваемой роли, адекватные властные полномочия внутри коллектива
2. Внедряйте методы повышения индивидуальной мотивации, такие как «каждому по производительности его труда», оценку индивидуальных параметров работы, «менеджмент согласно целям»	2. Обращайте внимание на настроение в коллективе, энтузиазм и атмосферу сотрудничества
3. Будьте готовы к тому, что текучесть кадров и их мобильность будет высокой	3. Низкая текучесть и мобильность кадров
4. Ведите поиск высокоэффективных сотрудников — «героев» и «чемпионов», — достижения которых следует всячески пропагандировать	4. Если хвалить, то коллектив в целом; и не допускайте фаворитизма
5. Предоставляйте людям свободу индивидуальной инициативы	5. Людями должен овладевать порыв к достижению общих и неординарных целей, которые ставит перед ними ваша организация

ГЛАВА 6

ЭМОЦИИ И ОТНОШЕНИЯ

В отношениях между людьми как рассудок, так и эмоции играют определенную роль. Какая сторона преобладает в человеке, зависит от того, является ли он человеком эмоциональным, т. е. живо проявляет свои эмоции, — в этом случае он склонен, вероятно, к эмоциональной реакции, или же он эмоционально нейтрален в своих отношениях с другими людьми.

Эмоциональные *versus* нейтральных культур

Представители национальных эмоционально нейтральных культур не выплескивают свои эмоции на других и держат их под контролем, не давая им разыграться. Напротив, в эмоциональных культурах люди скоры на демонстрацию своих чувств — они смеются, улыбаются, строят гримасы, хмурятся или жестикулируют, иными словами, немедленно проявляют свои эмоции и чувства. Во время интерпретации та-

ких различий между национальными культурами важно не перестараться. Нейтральные культуры необязательно холодны и бесчувственны, так же как их нейтральность не всегда является следствием сдерживания или подавления чувств. Уровень эмоций, которые мы позволяем себе проявить, часто является следствием норм общественного поведения. В обществе, где предпочитают открыто не проявлять эмоции, громогласный смех или слезы ручьем могут показаться чем-то избыточным. В обществе же, где эмоциональный фон высок, аналогичная степень проявления чувств может быть даже недостаточной, если бы мы захотели, чтобы на нас обратили внимание. В обществах, где люди не сдерживают потока эмоций, порой трудно найти нужные слова, чтобы выразить самые яркие впечатления.

Одно из упражнений на нашем семинаре под названием «Эмоциональны ли вы?» требует от участников ответить на вопрос, как бы они повели себя, если бы на работе с ними случилась неприятность. Проявят ли они свои эмоции по этому поводу открыто, не сдерживаясь? На рис. 6.1 представлены страны, жители которых ответили на вопрос, насколько открытое проявление чувств приемлемо на их родине. Менее всего это характерно в Эфиопии и Японии, население которых, согласно нашим данным, почти на 80 процентов придерживается нейтральной позиции. Среди европейских стран наблюдаются значительные разбежки, при этом Австрия оказалась наименее эмоциональной

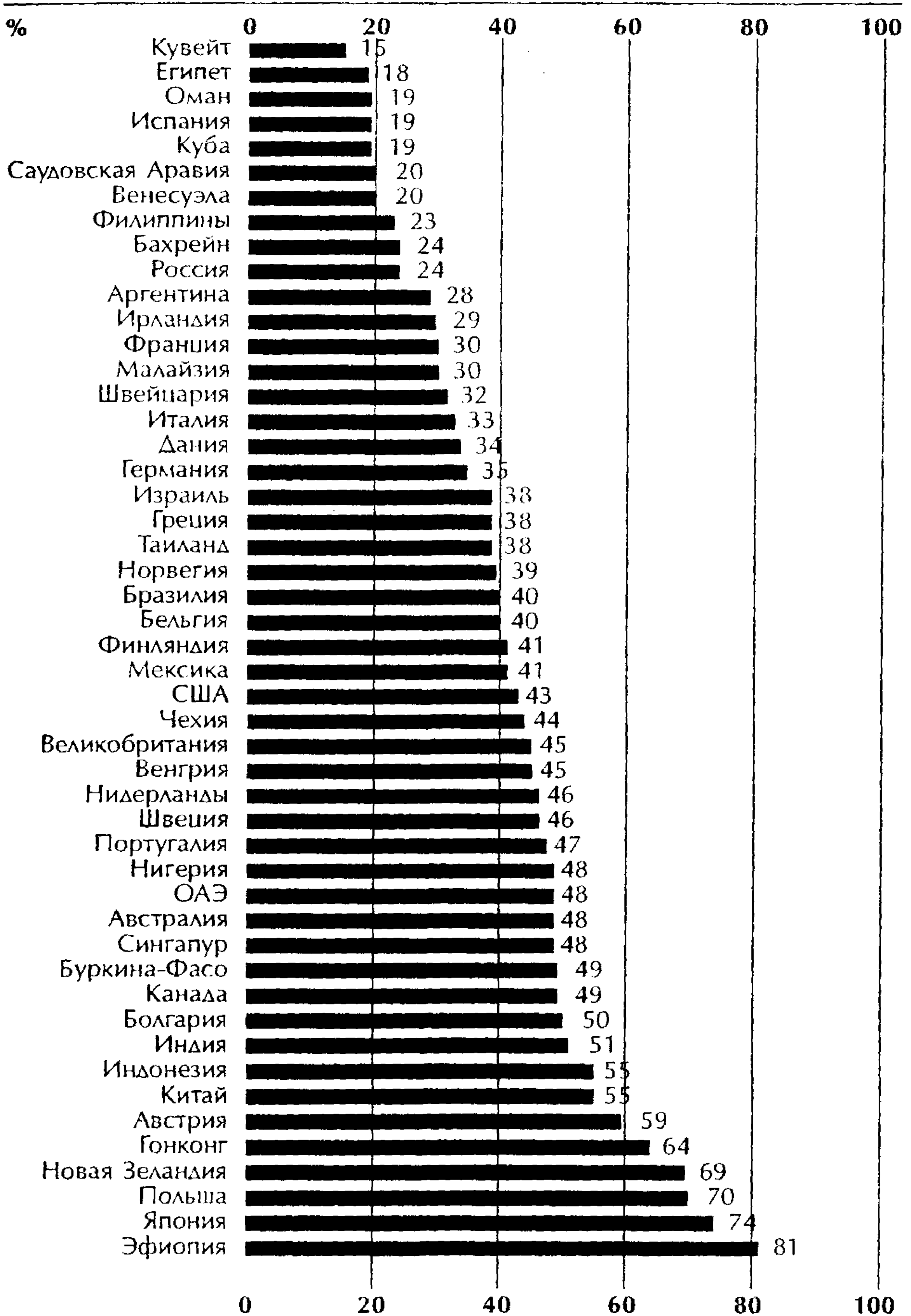


Рис. 6.1. Чувство неудовлетворенности работой
 Процентная доля респондентов, которые не стали бы открыто
 выражать эмоции по поводу своей работы

(59 процентов), а Испания, Италия и Франция — наиболее эмоциональные (19, 33 и 30 процентов). Заметьте, что Гонконг и Сингапур набрали значительно меньше процентов, чем Япония и Индонезия. В целом закономерностей, которые можно было бы считать принадлежностью к одному континенту, не наблюдается.

Соответственно, в норме рассудок и эмоции уравновешены. Выражая свое отношение, мы пытаемся найти подтверждение нашим мыслям и чувствам в реакции тех, к кому мы обращаемся. Когда мы сами эмоциональны в своем подходе, то ждем от окружающих прямой эмоциональной реакции типа: «У меня такое же отношение к этому вопросу». Когда наш подход, по большому счету, нейтрален, мы ожидаем эмоциональной реакции типа: «Поскольку я согласен с вашими доводами, я поддерживаю вас». В обоих случаях мы ищем поддержки, однако способ, посредством которого она предоставляется, в каждом случае разный. Косвенный путь приводит нас к эмоциональной поддержке, вытекающей из успешной интеллектуальной работы. В процессе прямого пути чувства и мысли «соединяются» иным образом, когда оценка ситуации носит эмоциональный характер.

Рассмотрим случай, когда работник итальянского офиса МСС внес предложение о том, чтобы торговые представители получили право самостоятельно решать, следует ли им придерживаться системы индивидуальных поощрений или же необходимо делить премиальные начис-

ления поровну между всеми членами коллектива, не забывая, разумеется, отметить заслугу такого-то и такого-то в том, что премиальные вообще возможны. Если помните, именно эту мысль мистер Бергман, нидерландский представитель, назвал «глупостью» в главе 5.

Повысив голос, синьор Паули, коллега Джаалли, заинтересовался: «Что вы хотите сказать? Как это — „глупость“? Мы тщательно взвесили все „за“ и „против“ и считаем, что это принесет много пользы клиентам».

«Пожалуйста, только без эксцессов, — взмолился мистер Джонсон. — Нам необходимо серьезно обосновать свои доводы, и мы не можем увлечься эмоциональными нюансами, не относящимися к делу».

До того как Бергман успел открыть рот и объяснить, почему, по его мнению, идея была глупостью, оба итальянца, которые присутствовали на заседании, встали с мест и вышли из комнаты. «Вот то, что я называю типичной итальянской реакцией, — заметил Бергман. — Не успел я открыть рот, чтобы доказать свою мысль, они взяли и ушли».

Другим менеджерам было явно не по себе, они не знали, что и думать. Мистер Джонсон вышел из комнаты, чтобы поговорить с итальянцами.

Британцам, североамериканцам и европейцам с северо-запада Европы легче всего занять позицию Джонсона и Бергмана — вразрез с «взбалмошными» итальянцами. В конце концов, система мотивации труда либо работает, либо нет. Насколько бы эмоционально мы к этому ни относились, ничего не изменится. Это вопрос проб

и наблюдений. Согласно такому подходу, эмоциональное безразличие суть средство к достижению цели. Время проявлять эмоции, вероятно, наступит тогда, когда будет ясно, работают стимулы или не работают, т. е. когда придет пора выказывать радость или неудовлетворение. В конце концов, контроль над эмоциями — это признак цивилизованности, не так ли?

Последнее рассуждение говорит о том, что мы в состоянии подвести хорошую теорию под любую национально-культурную норму. Итальянцы рассердились потому, что душой переживают за успехи своих продавцов и интуитивно знают, что работа членов коллектива в интересах друг друга, равно как и в интересах клиентов, является подлинной мотивацией для хорошего продавца. Чутье подсказывает им — так же ясно, как если бы они знали это наверняка, — что людям, работающим под их началом, больше всего необходимо эмоциональное вознаграждение за выполнение трудной работы. «Рассудочное» мнение Бергмана для итальянцев неактуально. И вообще, с каких это пор удовольствие, получаемое от результатов труда, относилось к области разума? Все это одновременно глубоко личное, идущее от самых основ национальной культуры. Как писал Паскаль, «у сердца свои собственные доводы, о которых рассудку ничего не известно». Но ведь он же был французом.

А как насчет решения Верховного суда Италии, принятого в 1996 году, о том, что мужья в состоянии эмоционального возбуждения вправе поколачивать своих супруг при условии, что

это происходит лишь изредка. Итальянский судья принял такое решение, рассмотрев дело об избиении мужем жены (жена попала в больницу) и придя к заключению, что это не было «систематической и умышленной жестокостью». Жертва, Анна Маннино, была очень довольна окончательным решением суда, поскольку считает своего мужа «идеальным супругом». Она никогда не упрекала мужа за нанесенные ей телесные повреждения. Чего нельзя сказать о персонале больницы, в которой она оказалась!

Уровень эмоциональности представителей различных культур

Уровень видимой глазу эмоциональности представляет собой важное различие между нациями. Вам может показаться, что француз, который ругает вас на чем свет стоит, убежден, что вы виноваты в приключившейся дорожной аварии, по-настоящему взбешен и готов в любую минуту пустить в ход кулаки. На самом же деле таким экспансивным — быть может, чересчур — способом он пытается всего лишь выяснить обстоятельства дела и, возможно, ждет аналогичного всплеска эмоций от вас. Ни о каком применении силы, скорее всего, речи не идет, вам просто так кажется, ведь вы видите бурю эмоций. Существуют нормы, определяющие приемлемую степень выражения негодования; в одних странах она может быть на порядок выше, чем в других.

Американцы, например, склонны к экспресивности. Возможно, это потому, что с таким

количеством иммигрантов и с такой огромной территорией им приходилось многократно ломать социальные барьеры. Привычка использовать уменьшительные имена (Чак вместо Чарльз, Боб вместо Роберт), не сходящие с лиц улыбки, традиция «фургона для новоприбывших»*, скорость, с которой развиваются неформальные отношения, — все говорит о приобретенной с годами привычке американцев приспосабливаться к частым переменам социального окружения.

Их уклад жизни разительно отличается от привычек жителей таких стран, как Швеция, Нидерланды, Дания, Норвегия и т. д. Здесь невозможно не встретить на улице людей вашего поколения, с которыми вы вместе росли. Как правило, дружбу здесь заводят рано, и она длится многие годы, в связи с чем потребность людей в новых знакомствах не столь велика.

У людей, придерживающихся норм эмоциональной нейтральности, гнев, восторг и иные формы выражения чувств, особенно на рабочем месте, зачастую воспринимаются как своего рода «непрофессионализм». Синьор Паули из компании МСС, очевидно, «потерял голову», при этом сама фраза подсказывает предпочтительность «головы» остальному. На самом же деле синьор Паули, возможно, считает мистера Бергмана человеком равнодушным или двуличным. Когда мы приступим к обсуждению того, на-

* От англ. welcome wagon — рекламный автофургон с буклетами, подарками, образцами местной продукции и т. п., раздаваемыми приезжим или новым поселенцам. — *Прим. перев.*

сколько конкретными, в отличие от диффузных, могут быть эмоции (см. главу 7), в деле эмоционального выражения не обойтись без ответа на два вопроса: должны ли эмоции получать выражение в бизнесе и следует ли отделять эмоции от логико-мыслительных процессов из опасения, что первые отрицательно повлияют на вторые?

Американцы склонны выражать эмоции, но и отделяют их от «объективных» и «рациональных» решений. Итальянцы и другие жители юга Европы в целом склонны проявлять эмоции и не отделяют их от рассудка. Голландцы и шведы предпочитают не выражать эмоции и при этом отделяют их от рассудка. Опять же следует подчеркнуть, что нет ничего хорошего или плохого в этих различиях. Вы можете возразить, что эмоции, когда их сдерживают, все равно влияют на решения, несмотря на все усилия быть «объективным». Или же можете возразить, что выплескиваемые без ограничения эмоции любому человеку мешают мыслить здраво. Кроме того, можно засомневаться и по поводу границ, разделяющих эмоции и рассудок, или предложить, что, поскольку часто бывает хоть малая, но течь, границы следует «укрепить».

Северным европейцам, следящим по телевизору за выступлением политика с юга Европы, не нравится, что «он так размахивает руками», энергично жестикулирует. Это также не нравится и японцам, поговорка которых «У мертвой рыбы рот открыт» перекликается с англий-

ским выражением: «Пустой сосуд производит больше всего шума».

Юмор, сдержанность и ирония

Культуры также различаются по тому, в какой мере в них допустимо использование юмора в тех или иных ситуациях. В Англии или США мы часто начинаем семинар с того, что показываем участникам смешной рисунок или рассказываем анекдот по теме занятия. Данный метод пользуется большим успехом. С этого же мы начали и один из первых семинаров в Германии. Мы показали слушателям рисунок, остроумно высмеивавший культурные различия народов Европы. Никто не засмеялся; более того, присутствующие начали что-то записывать, будто конспектировать, и на лицах многих из них было недоумение. Однако неделю спустя было много смеха и в баре, и даже временами на занятиях. Оказалось, что смеяться в первый день мешало понимание того, что юмор неуместен в условиях делового собрания большого числа незнакомых между собой людей.

Англичане очень часто используют юмор, когда требуется получить разрядку эмоций. Для них также характерно воспринимать с юмором человека, который высказывается о чем-либо с явно недостаточной силой выражения. Если англичанин говорит, что презентация произвела на него «вполне изгладимое впечатление», таким манером, в форме юмора, он осуществляет контроль над собственной эмоциональной экспрессией и одновременно выплескивает эмоцио-

нальную энергию. Японский менеджер высокого ранга может отчитать некомпетентного подопечного посредством помпезной иронии: «Если бы вы сообразовали приложить ваши драгоценные усилия в деле столь пустяковом, я был бы вам тысячу раз признателен». На языке эмоциональной нации это звучало бы как: «Сделай, а не то...»

К сожалению, выражения подобного рода, как, впрочем, каламбуры и шутки, в большинстве случаев недоступны пониманию иностранцев, даже если они говорят на данном языке достаточно хорошо и могут поддерживать разговор. Юмор неотделим от языка, и его понимание зависит от скорости восприятия значений слов. «Я про начальника подумал, не уйти ли мне его, он, покуда я так думал, ушел меня, а ну его». Шутка смешна лишь при условии, что слушатель знаком с разговорным выражением «уйти кого-либо», что означает «подвести кого-либо под увольнение путем неблагоприятных действий». Для иностранцев очень непросто выразить эмоции таким образом. Часто они не могут уловить иронию, скрытую в самых что ни на есть вежливых (даже слишком!) словах. По этой причине как англичане, так и японцы прослыли людьми «темными»... в смысле «темными лошадками». Любые выражения, несущие смысл, прямо противоположный тому, что подразумевается в буквальном понимании, могут быть непонятны иностранному менеджеру, и поэтому их употребление в определенных ситуациях является неуместным. Когда смеются представители одной на-

ции, иностранец чувствует себя белой вороной; при этом он не получает эмоциональной разрядки, как все остальные.

Межкультурное общение

Существует целый ряд проблем общения между представителями национальных культур; эти трудности возникают по причине различий между эмоциональным и нейтральным подходами. На семинарах мы часто просим слушателей описать своими словами суть межкультурного общения. Обычно они перечисляют инструменты общения — язык, жестикуляцию, — а затем и более общие понятия, такие как обмен идеями и опытом. Разумеется, общение в основном представляет собой обмен информацией или в виде слов, идей, или в виде эмоций. Информация, в свою очередь, — это носитель смысла. Общение возможно лишь между людьми, оперирующими общими для них смысловыми категориями. В этой связи мы возвращаемся к нашему базовому определению культуры.

Вербальное общение

Западное общество в основном отдает предпочтение словесной передаче информации. Мы общаемся посредством бумаги, пленки и беседы. Две из наиболее популярных компьютерных программ в западном мире — текстовый и графический редакторы — были придуманы с целью содействовать словесному общению. Нам становится не по себе, если мы долго с кем-либо

не разговариваем. При этом сам характер ведения беседы у разных культур разный. У англосаксов, например, когда А заканчивает говорить, Б начинает, но не раньше. Перебивать невежливо. Более разговорчивые латиноамериканцы ведут еще более «плотную» беседу: Б часто прерывает А (и наоборот), чтобы показать, что ему интересно то, о чем говорит А.

Паузы, возникающие в беседе у жителей Востока, вызывают недоумение у западного человека (см. рис. 6.2.). Пауза воспринимается как неумение вести разговор. Однако это далеко от истины. Давайте на мгновение поменяемся ролями: как может рассчитывать западный человек на нормальное общение, если собеседнику не дают времени закончить предложение? Или как он может вполне осознать мысль партнера, если не дает ему возможности закончить фразу? Не признаком ли уважения будет то, что вы потратите некоторое время на обдумывание слов собеседника, вместо того чтобы начать говорить самому?

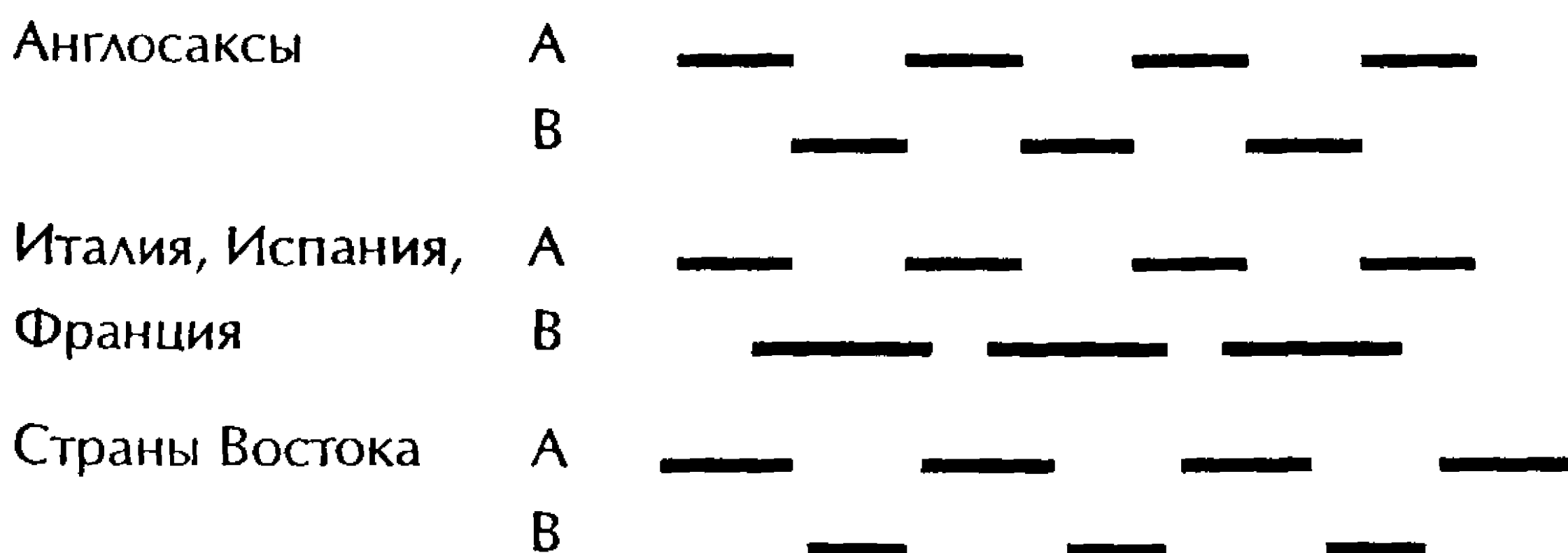


Рис. 6.2. Стили вербального общения

Интонация. Другая проблема межкультурного общения связана с интонацией, с какой осуществляется общение. На рис. 6.3 показаны интонационные схемы, типичные для англосаксонской, латиноамериканской и восточной культур. В некоторых эмоционально нейтральных нациях повышение и понижение голоса служит признаком того, что собеседник говорит не серьезно. В большинстве же стран латиноамериканской традиции «экспрессивная» манера высказываться, наоборот, доказывает, что вас очень волнует обсуждаемый предмет. Восточным культурам свойствен более монотонный стиль разговора — сдержанный, уважительный. Очень часто чем выше должность лица, тем спокойнее и ровнее интонация его голоса.

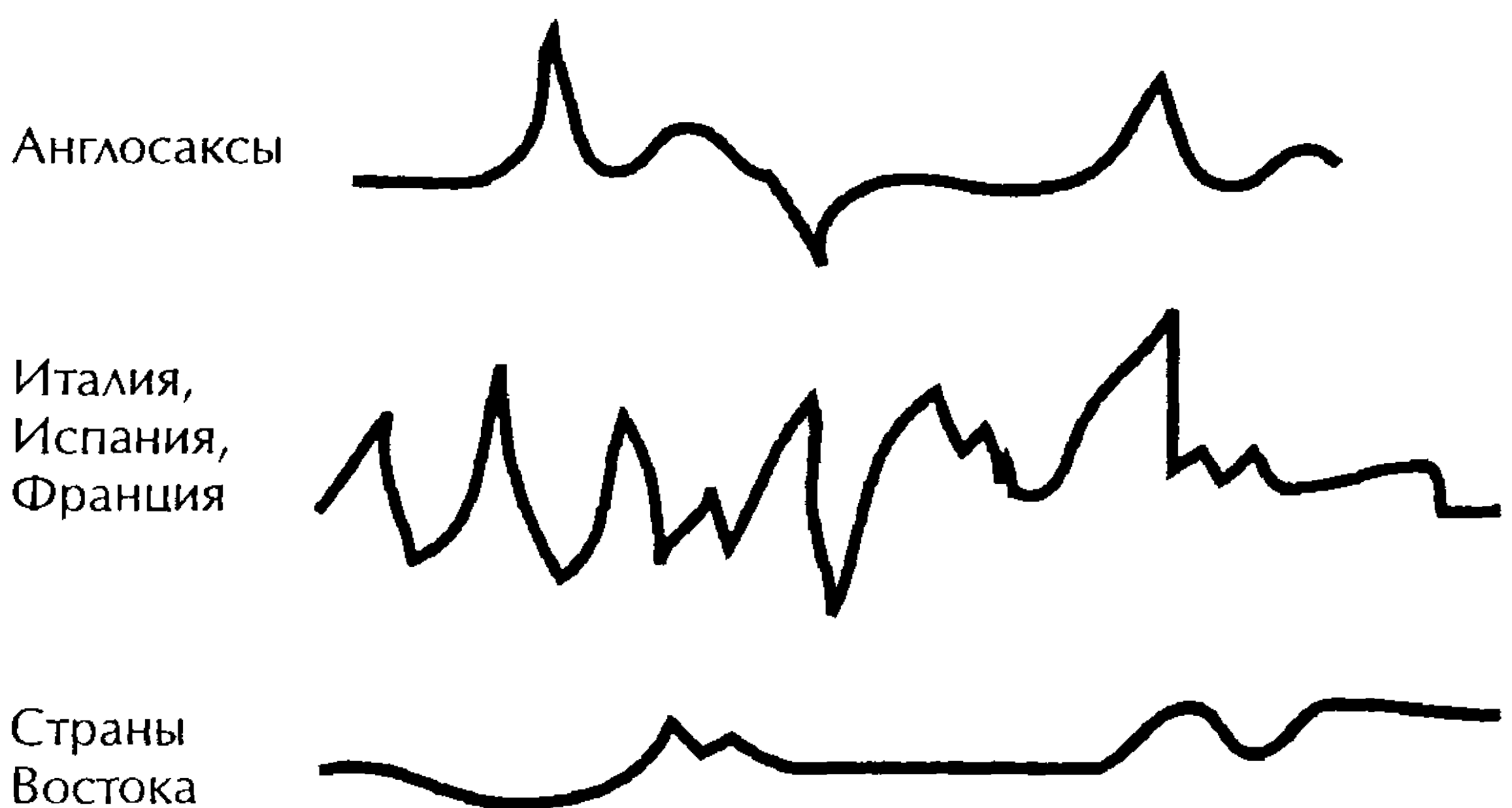


Рис. 6.3. Интонация

Менеджер-англичанин, которого направили на работу в Нигерию, обнаружил, что неожи-

данно повышать голос — очень эффективная вещь в критических ситуациях и при решении важных вопросов. Его подчиненные-нигерийцы воспринимали неожиданный всплеск эмоций с его стороны как знак того, что начальник всерьез озабочен. После успешной работы в Нигерии менеджера направили в Малайзию. Здесь крик уже воспринимали как недостойное мужчины поведение, в результате чего англичанин утратил авторитет и был переведен в другое место.

Слово. Самой простой формой словесного общения является слово. Не принимая в расчет ритмический рисунок, темп или юмор, рассмотрим слово как таковое. Англоязычные страны имеют то огромное преимущество, что более 300 миллионов жителей Земли понимают их язык. Однако, как все мы знаем, даже англичане и американцы отличаются друг от друга особенностями языка, которые обусловлены различиями как в идиоматических конструкциях, так и в значении одинаковых по написанию слов. Те, для кого английский язык является родным, также имеют большой недостаток — им очень трудно выучить другой язык. Скорее лица той национальности, язык которой вы изучаете, начнут говорить по-английски, нежели вы успеете в достаточной степени освоить все тонкости изучаемого языка. Умение выразить себя на другом языке является необходимым условием понимания другой культуры.

Невербальное общение

Исследования показывают, что по меньшей мере 75 процентов всего общения происходит при помощи несловесных способов. Эта величина является абсолютным минимумом для самых что ни на есть «словоохотливых» культур. В западных обществах контакт с глазами собеседника совершенно необходим для того, чтобы стала ясна ваша заинтересованность в чем-либо. Однако мера требуемого контакта весьма значительно варьируется от культуры к культуре. Приглашенный в Уортон преподаватель из Италии прибыл в студенческий городок и был удивлен, когда с ним, как со знакомым, поздоровалась группа студентов. Эмоциональная и любопытная итальянская натура заставила его в конце концов догнать одного из студентов и спросить, знакомы ли они. Студент ответил: «Нет». «Тогда почему же вы поздоровались со мной?» — «Потому что мне показалось, вы меня знаете, сэр». Преподаватель впоследствии догадался, что в США контакт глазами между незнакомцами должен по идее длиться не больше короткого мгновения.

Лайнел Брэг, наш коллега в «Trompenaars Hampden-Turner Group», воспитывался в семье, в которой были выходцы и с острова Кюрасао, и из Суринама. В детстве, когда он инстинктивно избегал смотреть прямо в глаза взрослым, его бабушка, родом с Кюрасао, давала ему легкую пощечину (у некоторых народов язык жестов весьма выразителен!) и говорила: «Смотри в глаза». Уважать взрослых значило смотреть

им прямо в глаза. Лайнел быстро усвоил урок и однажды, когда он гостил у родственников в Суринаме, то пристально посмотрел в глаза своей другой бабушке. Та тоже отшлепала его — хорошие дети в Суринаме не смотрят взрослым в глаза.

Физическое прикосновение; расстояние, которое в идеале должно быть между вами и другим человеком; степень проникновения в частную жизнь — все это также проявления эмоционально-экспрессивной или эмоционально-нейтральной культур. Никогда не помогайте женщине-арабке при выходе из автобуса — это может стоить вам работы!

Попытки примирить нейтральную и эмоциональную культуры

Между представителями нейтральной культуры, с одной стороны, и эмоциональной (экспрессивной) — с другой, могут возникать проблемы в вопросах делового сотрудничества. Человеку, не проявляющему эмоции, легко заполучить ярлык «бессердечный»; слишком же эмоционального человека очень часто воспринимают как не контролирующего себя и потому ненадежного. Когда «встречаются» подобные культуры, первым делом важно уяснить для себя различия между ними и воздерживаться от скоропалительных решений, основанных на обильных эмоциях или, наоборот, их недостаточном количестве.

Силу примирения двух культур можно наблюдать, когда по всем признакам противоположные позиции теряют связь между собой. Жар эмоций, которому не противостоит холод нейтральной позиции, легко переходит в бесконтрольную истерику. Чрезмерно невозмутимый человек, не выплеснув свои эмоции, может превратиться в заледеневшую статую.

Традиционный аттракцион «американские горки» считается одной из главных достопримечательностей любого парка развлечений уже почти 100 лет. В последние годы конструкторы горок постарались сделать их еще занимательнее с точки зрения достигаемой остроты ощущений. Конструктор спроектировал последовательность спусков и виражей так, чтобы у человека всякий раз была лишь небольшая передышка перед новым пиком ощущений. Жители Запада, катаясь на «американских горках», пронзительно кричат и размахивают руками, наполненные духом безудержного веселья.

Оснащенный современной электроникой и средствами безопасности, данный вид аттракциона приносит немалую прибыль индустрии развлечений, и, разумеется, производители этого аттракциона из США и Европы заинтересованы в экспорте своей продукции. Одна калифорнийская компания установила несколько своих аттракционов в Японии. Несмотря на прекрасно зарекомендовавшее себя конструкторское решение, травмы головы стали настоящим бедствием для японцев. В результате расследования выяснилось, что японцы во время ката-

ния, вместо того чтобы сидеть прямо, как это делают американцы, принимали полусогнутую позу, опустив голову, поэтому ударялись ею о перекладину, которая служит для предупреждения случайного выпадения из кабины. Пришлось внести дорогостоящие изменения в оснастку кабин, иными словами, привести техническое решение в соответствие с японским законодательством о безопасности потребительских товаров, которые требуют от производителя учитывать эмоциональную нейтральность японцев. Нейтральность японцев, разумеется, не означает, что им чужды острые ощущения. Они просто пытались контролировать их и для этого опускали голову ниже.

Протестируйте себя

Предлагаем вашему вниманию следующее задание:

Во время одной встречи вам стало очень неприятно после того, как ваш партнер по бизнесу назвал ваше предложение бестолковым. Какой будет ваша реакция?

1. Я не подам виду, что этот человек обидел меня, потому что мою реакцию могут воспринять как слабость и перестанут меня уважать.
2. Я не покажу, что обиделся, потому что это испортило бы наши отношения. Лучше я когда-нибудь потом скажу партнеру, как сильно он обидел меня своим замечанием, и это, быть

может, станет ему уроком. Я проявлю свои истинные эмоции, когда у партнера будет больше шансов улучшить наши отношения.

3. Совершенно недвусмысленно я покажу, что оскорблен. Я считаю, что чем яснее я продемонстрирую свое отношение сейчас, тем легче будет мне сдерживать собственные эмоциональные всплески в будущем.
4. Совершенно недвусмысленно я покажу, что оскорблен. Раз партнеры по бизнесу не умеют вести себя как следует, пусть испытают все последствия своих поступков.

Пометьте цифрой «1» вариант ответа, который вы предпочитаете, и цифрой «2» — свой второй вариант. Аналогично, пометьте цифрой «1» ответ, который, по вашему мнению, выбрал бы ваш коллега по работе, а цифрой «2» — второй вероятный вариант его ответа.

Таким образом, если вы выбрали вариант № 1, это значит, что вы предпочитаете нейтральный подход к кризисным ситуациям и отвергаете эмоционально-бурную реакцию. Вариант № 4 выбирает человек, склонный к эмоциональным «взрывам», несмотря на их возможные последствия для деловых отношений. Вариант № 2 основан на нейтральной позиции, однако включает также настрой на более эмоциональную реакцию в будущем. Вариант № 3 эмоционален, однако с намерением поубавить эмоциональную реакцию в будущем.

Практические советы по ведению бизнеса в странах с нейтральной и эмоциональной культурами

Определение различий

Нейтральная культура	Эмоциональная культура
1. Не выражают свои мысли или эмоции явным образом	1. Выражают мысли и эмоции при помощи словесных и несловесных способов
2. Из видимых признаков внутренней эмоциональной реакции возможны напряженное выражение лица и изменение осанки	2. Открытость и экспрессивность позволяют снимать эмоциональное напряжение
3. Эмоции, накапливаемые внутри, со временем находят выход	3. «Врыв» эмоций происходит легко и органично
4. В других людях высоко ценят уравновешенность и самоконтроль	4. В других людях высоко ценят темперамент и живость
5. Физический контакт, жестикуляция и красноречивое выражение лица зачастую являются табу	5. Физический контакт, энергичная жестикуляция и красноречивое выражение лица — обычные явления
6. Во время публичных выступлений речь зачастую монотонная	6. Когда человек выступает, его речь зачастую стремительна и богата эмоциями

Советы по ведению бизнеса

С людьми, которые относятся к нейтральной культуре (советы тем, кто относится к эмоциональной культуре)	С людьми, которые относятся к эмоциональной культуре (советы тем, кто относится к нейтральной культуре)
<p>1. Попросите перерыв в работе во время встреч или переговоров. Вы сможете отдохнуть между «партиями в покер» с «невозмутимыми»</p> <p>2. Как можно больше из того, что собираетесь обсудить, заранее изложите на бумаге</p> <p>3. Отсутствие у них эмоциональной живости не означает, что им неинтересно или скучно. Просто они предпочитают не показывать свои карты</p> <p>4. Во время переговоров основное внимание устремлено на предмет обсуждения в гораздо большей степени, чем на вас как личность</p>	<p>1. Не отступайте, когда <i>они</i> устраивают сцены или по <i>их</i> вине накаляются страсти. Берите перерыв для спокойного рассуждения и подведения итогов</p> <p>2. Когда они демонстрируют добрую волю, отнеситесь к этому с теплотой</p> <p>3. Их энтузиазм, готовность дать согласие или, наоборот, решительный отказ еще не означают, что они приняли окончательное решение</p> <p>4. Во время переговоров основное внимание уделяется вам как личности в гораздо большей степени, чем предмету переговоров</p>

Когда руководите вы или руководят вами

Люди, придерживающиеся традиций нейтральной культуры

1. Избегайте выказывать отношение, выражающее теплоту чувств, экспрессивность или энтузиазм. Это будет воспринято как отсутствие у вас контроля над эмоциями, что несовместимо с высоким служебным положением
2. Если вы тщательно подготовитесь заранее, вам будет легче говорить сугубо по делу, т. е. вести эмоционально-нейтральную деловую беседу
3. Попробуйте определить причины, почему человек, с которым вы имеете дело, доволен или, наоборот, сердит, и попробуйте использовать их в своих целях

Люди, придерживающиеся традиций эмоциональной культуры

1. Избегайте отстраненного, неопределенного или прохладного отношения. Оно будет интерпретировано как негативная оценка с вашей стороны, пренебрежение, неприятие или желание установить дистанцию. Партнеры будут думать, что вы исключаете их из «семьи»
2. Когда вы оцените весь объем вложенного в конкретные проекты труда, энергии и энтузиазма, вы, быть может, поймете причины непримиримой позиции, занимаемой отдельными людьми
3. Пытайтесь бороться с излишней эмоциональностью, не позволяя ей влиять на ваши решения

ГЛАВА 7

НАСКОЛЬКО ГЛУБОКО НАШЕ УЧАСТИЕ

Общаясь с людьми, мы демонстрируем свои эмоции. Таким образом мы вовлекаем их либо в конкретные сферы нашей жизни на отдельных уровнях межличностных отношений, либо же — рассеянным образом — во многие сферы нашей жизни и на нескольких уровнях отношений.

Конкретная *versus* диффузной («рассеянной») культуры

В культурах, ориентированных на строгое разграничение отношений, руководитель отделяет отношения «начальник — подчиненный», которые имеет с сотрудниками, от отношений, не связанных с выполнением подчиненными служебных обязанностей. Скажем, менеджер контролирует продажу интегральных схем. Если он встретит своего подчиненного, например, в баре, гольф-клубе, на курорте или в местном супермаркете, их разговор ничем не будет напоминать

беседу босса и обычного работника. Более того, вне служебных рамок начальник готов признать себя менее опытным, менее сведущим в чем-либо по сравнению с подчиненным. Иными словами, всякая ситуация, в которой происходит встреча, рассматривается как отличающаяся от любой другой конкретной ситуации.

Однако в некоторых странах все сферы жизни, как и все уровни человеческой личности, пересекаются друг с другом. Босс остается для вас непререкаемым авторитетом, при каких бы обстоятельствах вы ни встретились. Если он руководит компанией, то и его познания в кулинарии выше, чем у подчиненных. Его умение одеваться и вес в обществе — все проникнуто его исключительным положением, и он чаще всего ожидает, что подчиненные будут отдавать ему должное, где бы им ни пришлось встретиться: на улице, в клубе или магазине. Разумеется, репутация человека до определенной степени всегда проникает в иные сферы его жизни. Эта степень и есть то, что мы называем «конкретностью» (малая степень проникновения) или «рассеянностью» (высокая степень проникновения).

Курт Левин, американский психолог немецкого происхождения, представлял личность в виде ряда концентрических кругов, разницу между которыми составляют «жизненные сферы», или «уровни личности». Сферы, которые относятся к частной жизни человека, располагаются ближе к центру, сердцевине. Сферы же, в большей степени касающиеся общественной

жизни человека, расположены на периферии. Левин, будучи немецким евреем, бежавшим в США, рассматривал в основном два типа: жизненные сферы U-типа (американские) и G-типа (немецкие). Оба типа изображены на рис. 7.1.

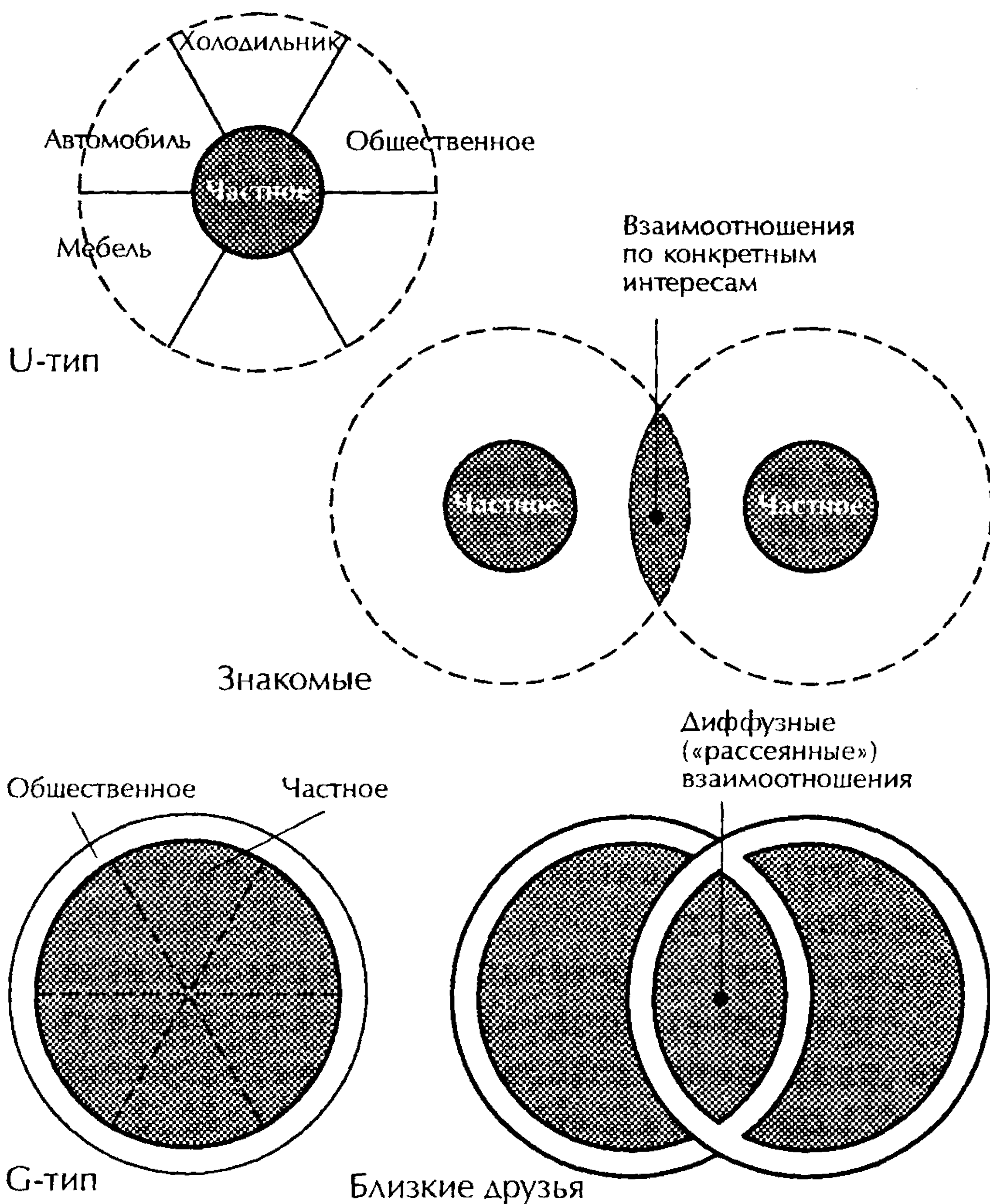


Рис. 7.1. Круги Левина (в измененной версии авторов)

Круги Левина показывают, что у американцев (круги U-типа) общественная сфера занимает больше места, чем частная, и при этом разделена на ряд конкретных секций. У американского гражданина могут быть положение и репутация на работе, в боулинг-клубе, комитете родителей и педагогов, среди знакомых компьютерных хакеров, а также в местном филиале «Ветеранов зарубежных войн». Окружающие, которые имеют доступ в любую из названных жизненных сфер, вовсе необязательно являются близкими друзьями этого человека, так сказать, на всю жизнь. Более того, когда речь не идет о компьютерах или боулинге, позвонить домой, может быть, не решится ни один из них. Почему американцы так приветливы и открыты (на это указывает пунктирная линия на рисунке)? А потому, что пустить человека в одну из своих жизненных сфер, притом общественного склада, значит не так уж сильно обязать себя. Вы знаете другого человека лишь до тех пор, пока этого требуют ваши интересы.

Сравните этот тип личности с G-типом. В этом случае доступ к жизненным сферам обозначен сплошной линией. Туда труднее войти, и, кроме того, для этого нужно разрешение другого человека. Число общественных жизненных сфер относительно невелико. Частные жизненные сферы, напротив, обширны и проницаемы, т. е. если человека считают другом, это обеспечивает ему доступ в любую (или почти любую) частную жизненную сферу. Более того, ваше положение и репутация остаются с вами повсюду.

Герр доктор Мюллер есть *герр* доктор Мюллер и в университете, и в мясной лавке, и в гараже; его жена — *фрау* доктор Мюллер и на рынке, и в школе, где учатся их дети, и вообще всюду, куда бы она ни пошла. Она берет от мужа не только имя, но и должность, и титул. В США все наоборот. Один из авторов этой книги — англичанин — на церемонии по случаю окончания аспирантуры был представлен присутствующим как *доктор* Хэмпден-Тернер, а на вечеринке с участием практически тех же людей, которая состоялась пару часов спустя, как Чарльз Хэмпден-Тернер. Бывало, его представляли и так: «Позвольте вас всех познакомить с моим дорогим другом Чарльзом... (А как твоя фамилия-то?)». В США титул есть конкретный знак статуса человека в конкретной должности и в конкретном месте.

Ввиду этих причин американцы могут воспринимать немцев как людей, ведущих себя отчужденно и зажато. Немцы же могут считать американцев веселыми, болтливыми, но при этом поверхностными, которые допускают вас лишь в те сферы своей жизни, которые являются «общественными», и смотрят на вас самих как на нечто «периферийное».

Границы между жизненными сферами также имеют «физические измерения». Другой автор этой книги — голландец — помнит, как приехал учиться в школу менеджмента Уортон в Филадельфии, штат Пенсильвания. Билл, его новый американский приятель, активно взялся помочь ему с переездом. «В благодарность за тяжелый

труд под палящим солнцем я попросил его задержаться, чтобы распить со мной баночку-другую пива. После того как я умылся, я направился было к холодильнику, чтобы достать холодное пиво. Однако Билл уже слазил в холодильник. Для него холодильник являлся моей общественной жизненной сферой, в которую я пригласил его войти. Для меня же, как и для большинства голландцев, холодильник — это безусловно частная собственность.

Несколько дней спустя я столкнулся с аналогичным случаем. Я спросил у друзей, на каком транспорте я могу добраться до другого конца города. И вдруг Дениз, моя однокурсница, бросила мне ключи от своей машины и попросила позвонить ей после того, как я управлюсь с делами. Я был в полном изумлении. Для меня автомобиль — это, конечно же, частная собственность. Пробовали ли вы когда-нибудь попросить у приятеля-немца покататься на его «Мерседесе»?

В США, где люди мобильны, одежда, предметы интерьера, машины и т. п. могут иметь, так сказать, полубщественный статус. Люди проводят распродажи, превратив свой гараж или задний двор в лавку подержанных вещей, выставляя на всеобщее обозрение предметы нередко весьма частного свойства, так что любой может их не только увидеть, но и приобрести. Точно так же американцы могут быть очень открыты в вопросах сексуального опыта. Не удивляйтесь, если на какой-нибудь вечеринке совершенно незнакомый вам человек начнет

делиться с вами подробностями своей сексуальной несовместимости с кем-либо. К концу рассказа вы уже будете сомневаться, помнит ли он ваше имя. Бернард Мергендейлер, главный персонаж американского комикса, автором которого является Жюль Фейффер, говорит своим слушателям:

«Я встретил чудесную девушку. Я рассказал об этом друзьям и коллегам по работе. Я подходил к незнакомым людям на улице и рассказывал им о ней. Я рассказал об этом практически всем, кроме нее самой. Зачем давать ей такой козырь в руки?»

Совершенно ясно, что у этого персонажа общественные жизненные сферы преобладают над частными. Он сознается всем и каждому, поскольку «общественность имеет право знать», и молчит перед собственно объектом интимных чувств, пасуя перед общением на глубоко личном уровне.

В этом отношении совсем иная ситуация во Франции и Германии. Вам достаточно бросить взгляд на высокие живые изгороди и закрытые ставнями окна французских домов, чтобы понять заботу французов об охране их обширных частных сфер. Если вас пригласили на ужин во французский дом, приглашение распространяется лишь на те комнаты в доме, в которые вас вводят сами хозяева. Если вы станете бродить по дому, то тем самым можете обидеть владельцев. Если хозяйка направилась в кабинет за

книгой, которую вы обсуждаете, и вы пошли за ней, такое поведение может быть расценено как злоупотребление гостеприимством.

Концентрические круги на рис. 7.1 символизируют не только, что у нас в головах, но могут быть интерпретированы как фрагменты пространства нашего жилища.

Концепции конкретного и рассеянного помогают разобраться в сути спора между менеджерами МСС, а именно между мистером Джонсоном (американцем), мистером Бергманом (голландцем) и синьорами Джиалли и Паули (итальянцами). Мистер Джонсон и мистер Бергман, которые не согласны друг с другом в вопросе, до какой степени допустимо проявлять эмоции (мистер Джонсон отстаивает более эмоциональную позицию), сходятся, однако, в том, что рассудок следует отделять от эмоций. Американец и голландец считают, что есть конкретное время, место и контекст для того, чтобы действовать согласно рассудку, равно как существуют конкретное время, место и контекст, чтобы давать волю эмоциям. К их обоюдному удивлению и досаде, в самой середине заседания, посвященного серьезным вещам, итальянцы в гневе неожиданно покинули зал заседаний.

Однако продолжим наш рассказ:

Как представитель головной организации, мистер Джонсон чувствовал большую ответственность за развитие событий на встрече. Поведение итальянцев показалось ему странным. Бергман просто хотел обсудить такой важный аспект, как эффективность систе-

мы премирования, а оба итальянских представителя попросту не дали ему возможности высказаться. Более того, итальянцы отказались привести сколько-нибудь веские аргументы в поддержку собственной позиции.

Войдя в комнату Жиалли, Джонсон спросил: «Паоло, в чем дело? Тебе не следует принимать все так близко к сердцу. Это всего лишь деловая дискуссия».

«Всего лишь дискуссия?! — воскликнул Жиалли с нескрываемым гневом. — Это ничуть не похоже на деловую дискуссию. Голландец просто взял за правило нападать на нас. У нас свои способы повышать производительность, а он обзывает нас идиотами».

«Я этого не слышал, — сказал Джонсон. — По-моему, он всего лишь назвал вашу идею премировать группу глупостью. Я знаю Бергмана, он не имел в виду вас лично».

«Если это так, — заметил Жиалли, — тогда почему он ведет себя так грубо?»

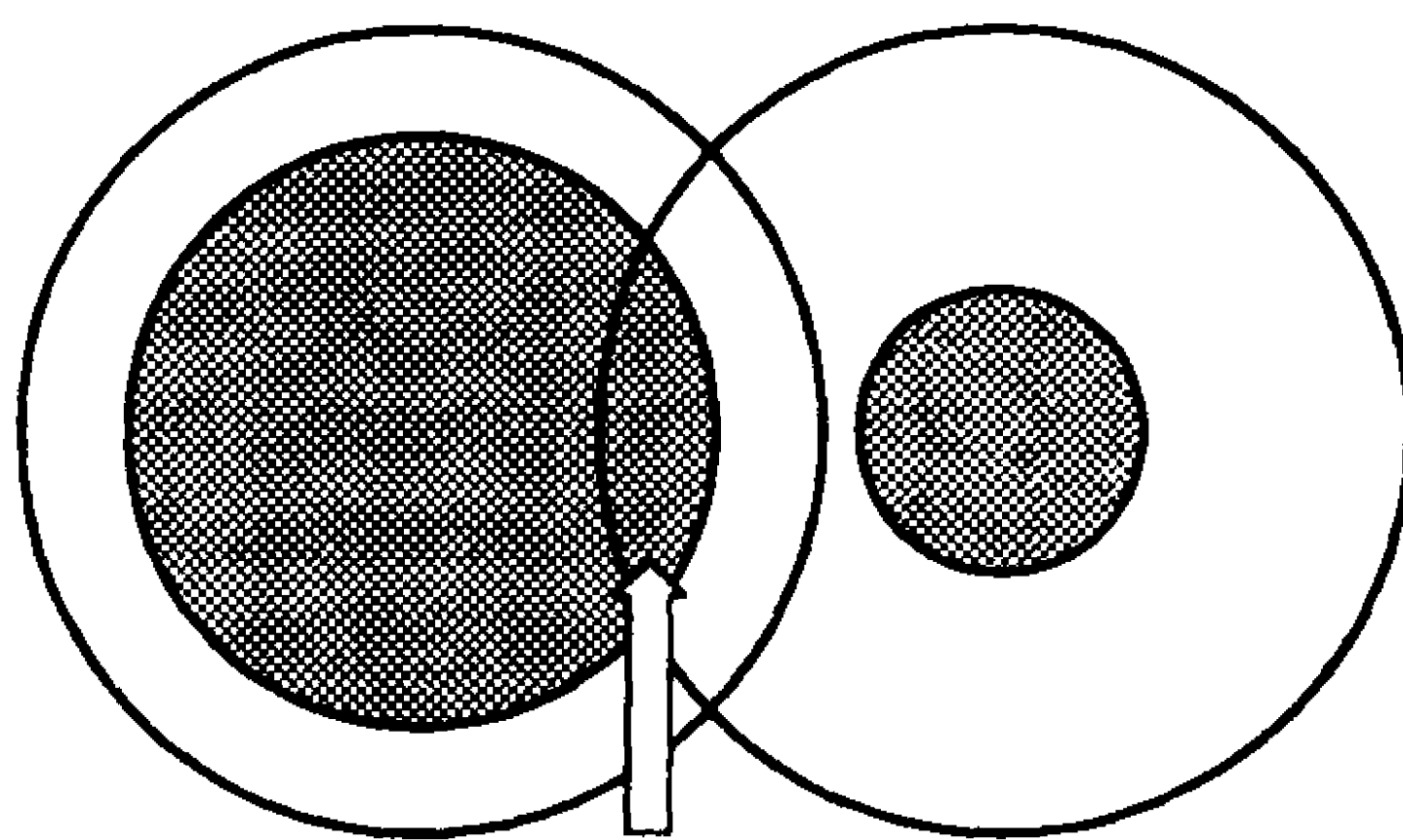
После этих слов Джонсону вдруг стало ясно, как глубоко были уязвлены его итальянские коллеги. Вернувшись в комнату, где проходило заседание, он подошел к Бергману, отвел его в сторонку и рассказал ему о своем разговоре с Жиалли. «Обижены? — сказал Бергман. — Пусть сначала наберутся самообладания, а потом вступают в деловые переговоры. Я вообще не понимаю, почему они такие вспыльчивые. Им прекрасно известно, что мы провели много исследований по этому вопросу. Пусть научатся слушать. Запомни на будущее, эти итальянцы не любят, когда им предъявляют факты».

Реакция итальянцев, разумеется, вполне объяснима, если вы примете во внимание, что

их отношение к групповым бонусам в противоположность индивидуальным, их переживание за своих сотрудников и клиентов и реакция на внесенное ими предложение являются частью одного многогранного целого. Назвать их идею глупостью значит, по сути, назвать их самих глупцами и поставить под сомнение их компетентность в таком деле, как представление интересов их сограждан. Это их оскорбляет. Их суждения являются неотделимой частью их натуры. Если они тщательно обдумали идею и она представляет собой нечто рожденное «итальянским умом», то предложение, основанное на данной идее, — предмет их личной гордости.

Одна из проблем, возникающих тогда, когда U-тип и G-тип пересекаются, состоит в том, что, если U-тип рассматривает нечто как неличное, G-тип воспринимает это, наоборот, как что-то очень личное. Взгляды итальянцев на эффективность групповых бонусов основаны на их диффузном отношении к частной сфере. В глазах итальянцев речь идет не просто о деловой дискуссии, происходящей в обстановке, во многом им чужой, но о дискуссии, затрагивающей, кроме всего прочего, их эмоциональное отношение к предмету обсуждения. Удовольствие и боль, приемлемость и неприемлемость образуют гораздо более сложную систему ответвлений в диффузной культуре. Нельзя навесить итальянцам такой ярлык, как «генераторы глупых идей», да так, чтобы не нанести им обиду фундаментального свойства, затрагивающую всю их систему ценностей. Когда американец «пускает»

немца, француза или итальянца лишь в одно из отделений его общественной сферы ценностей и демонстрирует при этом характерную для него открытость и дружелюбие, иной человек может решить, посредством свойственного ему диффузного обобщения, что его пустили в личную сферу. Он, чего доброго, станет ждать, что американец продемонстрирует аналогичное дружелюбие и во всех остальных сферах своей жизни, а затем будет обижаться, когда этот же американец придет в его город и при этом ни разу не позвонит. Его также может обидеть «критика профессионала», которую он может воспринять как нападки со стороны близкого друга. Обидным, в конечном итоге, может показаться ему — немцу, французу или итальянцу — и то обстоятельство, что «восхищение-друг-другом-между-нами-компьютерщиками» дальше сферы специальных вопросов так и не идет.



Опасная зона

Рис. 7.2. Опасная зона: когда встречаются конкретное и диффузное

«Потерять лицо»

Культуры, тяготеющие к конкретному, с их узкой личной сферой, четко отделенной от сферы общественной, в большой степени ратуют за свободу слова. «Не принимайте это на свой личный счет» — очень распространенное выражение. В отношениях с культурами, где ценности «рассеяны» в широком диапазоне, такой подход может быть воспринят как оскорбление. Американский и голландский менеджеры находят, что оскорбить деловых партнеров из таких культур не составляет труда (см. ситуацию с мистером Джонсоном и итальянцами). Это потому, что они не испытывают страха «потерять лицо». Такая ситуация возникает, когда получает огласку что-либо, что люди воспринимают как сугубо личное.

Стремление не «потерять лицо» — причина того, что в культурах с «рассеянными» ценностями гораздо больше времени тратится на достижение согласия; необходимо избегать межличностной конфронтации, поскольку всякий человек склонен так или иначе принимать вещи на свой счет. Поэтому на семинарах, где преобладают голландцы, я стараюсь не просить аудиторию критически высказаться о семинаре — ощущение такое, словно тебя обстреляли из пулемета. Правда, потом они спрашивают у «трупа», когда в следующий раз они будут иметь удовольствие с ним пообщаться. В отличие от голландцев, английские и французские менеджеры предпочитают отвесить пару не слишком критических замечаний, скорее в смысле по-

желаний с лучшими намерениями, чем едкой критики, потом, правда, от них и весточки не дождешься.

В одном международном университете, в котором мне довелось преподавать, студент из Ганы сдал мне работу, которую я не смог оценить выше чем на четверку из десяти возможных баллов, иными словами, поставил студенту «неуд». Список с оценками вот-вот будет вывешен на доску объявлений. И тут студент говорит мне, что для него это будет оскорблением и позором, хотя он и согласен с оценкой. Вот что я сделал: поставил напротив его фамилии на доске пометку «н/з» («предъявленная работа не закончена»), а в ведомость успеваемости внес подлинную оценку.

Национальные различия

В отношении «конкретности» или «рассеянности» ценностей различия между национальными культурами весьма значительны. Это прекрасно иллюстрируют ответы, которые мы получили от наших респондентов. Им была предложена такая ситуация:

Босс попросил подчиненного помочь ему покрасить дом. Подчиненный, которому, по правде сказать, не очень хочется это делать, обсуждает ситуацию с коллегой.

- А. Коллега придерживается такой позиции: «Ты не обязан красить его дом, если тебе не хочется. Он твой начальник только на работе».

В. Подчиненный возражает на это: «Несмотря на то что мне не хочется, я пойду красить. Он мой босс, никогда нельзя забывать об этом».

В обществах, где доминируют «конкретные» ценности, а работа и досуг резко разграничены, менеджеры не склонны соглашаться на такие дополнительные услуги в угоду начальству. Как заметил один респондент-голландец, «покраска домов не включена в мой трудовой контракт».

На рис. 7.3 представлена процентная доля менеджеров, которые не стали бы красить дом для босса: около 80 процентов и выше — в Англии, США, Швейцарии и большинстве других стран Северной Европы. Семьдесят один процент японцев также не стали бы красить дом босса.

А вот большинство представителей «рассеянно-ценностных» азиатских культур Китая и Непала и африканских — Нигерии и Буркина-Фасо — согласились бы сделать это. (Мы были удивлены результатом японцев и повторно провели опрос. Возможно, такой результат связан с тем, что японцы никогда не красят дома; это объясняет неадекватность эмпирических данных.)

Диапазон различий не столь широк по сравнению с базовыми национально-культурными особенностями, которые мы рассматривали в главах 3 и 4, однако и в этом случае они являются источником потенциальных противоречий.

Ведение переговоров между представителями конкретно-ценностной и «рассеянно-ценностной» культур

Совместный бизнес с представителями культуры, более «рассеянной», нежели наша, занимает, кажется, всегда гораздо больше времени. Некоторые нации отказываются вести бизнес, когда отношения в нем строятся на сугубо коммерческой основе, в отрыве от всего остального. В «рассеянно-ценностных» культурах все взаимосвязано.

Вашего партнера по бизнесу может интересовать, в каком учебном заведении вы обучались, кто ваши друзья и каковы, наконец, ваши взгляды на жизнь, политику, искусство, литературу, музыку. Это не пустая трата времени, потому что в процессе этого вырисовывается характер человека и иногда даже завязывается дружба. Кроме того, такие отношения абсолютно не допускают обмана.

Как доказывает случай, описанный в главе 1 (шведская компания обошла американскую, у которой товар был лучше, выиграв контракт с аргентинским клиентом), крепкие долгосрочные отношения в такой культуре, как аргентинская, не менее, если не более, важны, чем сама сделка. Шведы потратили целую неделю на переговоры, причем в течение пяти дней о бизнесе речь даже не шла. Шведы просто-напросто общались с клиентом на интересующие обе стороны темы. Только после того, как отношения частного

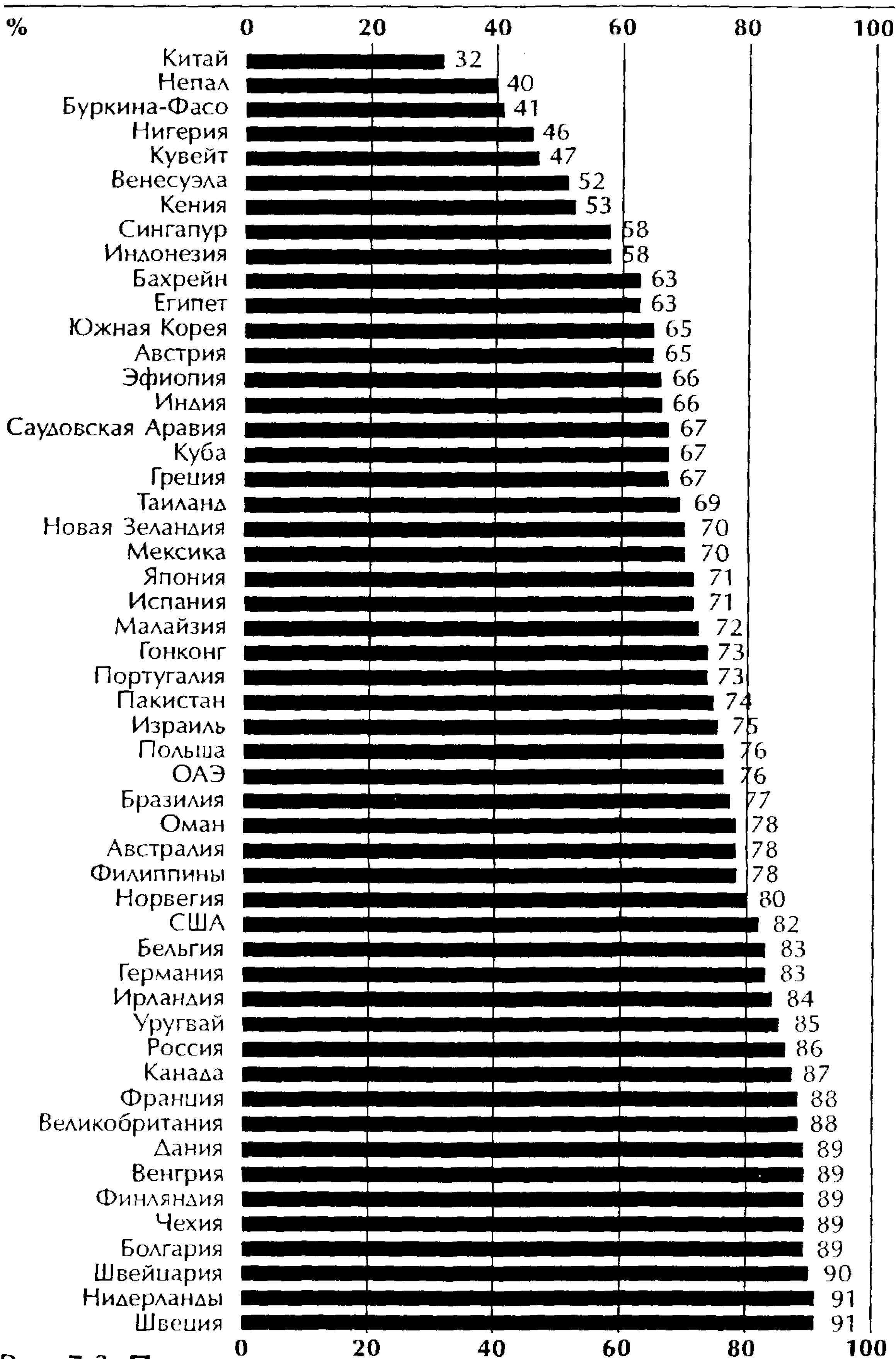


Рис. 7.3. Покраска дома

Процентная доля респондентов, которые не согласились бы красить дом начальника

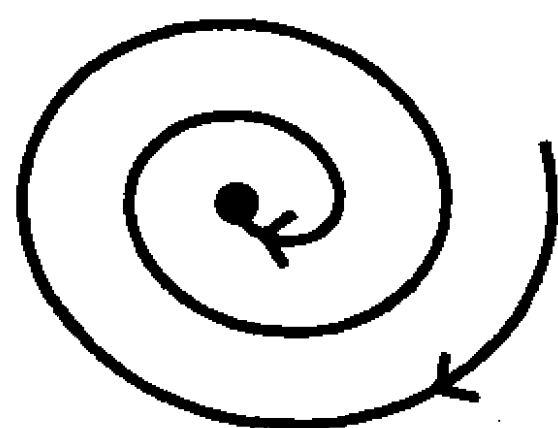
порядка были поставлены на прочную основу, аргентинцы захотели поговорить о деле. И даже в этом случае обсуждалась не только сделка, но и многие не касающиеся бизнеса вопросы. А американцы уделили всего лишь два дня, думая, что дело в шляпе, раз у них первоклассный товар и хорошая презентация, за что и заплатились, оставшись в конце концов ни с чем.

Как выяснилось, все дело в том, чему отдавать приоритет. Начинаете ли вы с конкретного и нейтрального предложения и лишь позднее знакомитесь с человеком, который в нем заинтересован? Или же вы начинаете с людей, которым можете доверять, поскольку для начала вы впускаете их во многие сферы своей жизни, и лишь затем переходите к бизнесу?

Один из данных подходов характерен для представителей соответствующей культуры, а вот сочетание подходов может лишь навредить. Американские бизнесмены столкнулись с тем, что слушатели их постоянно перебивали, задавая «личные» вопросы, а также занимались посторонними делами, и, когда прибыл корпоративный лайнер, чтобы отвезти их домой, они, как оказалось, не уложились в собственный график визита.

С точки зрения американцев, аргентинцы были не способны или не хотели строго придерживаться графика и тематики переговоров. Аргентинцы же, со своей стороны, сочли американцев слишком прямолинейными, недружелюбными и настырными. У них вызвало недоумение явное убеждение американцев, что логикой рас-

Диффузно-ценностный
высококонтекстный подход
(от общего к конкретному)



Конкретно-ценностный
низкоконтекстный подход
(от конкретного к общему)

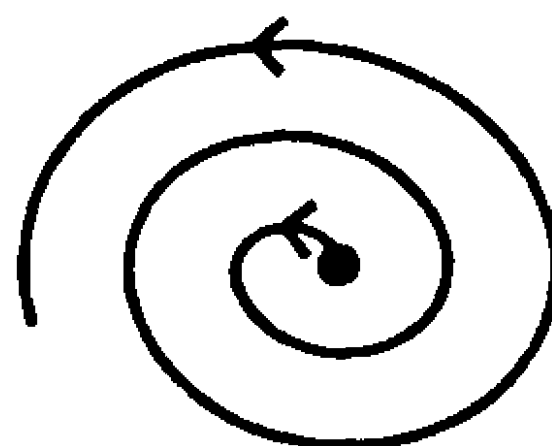


Рис. 7.4. «Ходить вокруг да около» или «переходить сразу к делу»

суждений можно заставить согласиться кого угодно.

Иными словами, в данном случае «конкретность» и «рассеянность» характеризуют подходы к построению отношений с людьми.

Схема слева на рис. 7.4. иллюстрирует «рассеянно-ценностную» стратегию, типичную для Японии, Мексики, Франции, юга Европы и практически всей Азии. Здесь мы «двигаемся» вокруг незнакомого нам человека, пытаюсь узнать его со всех сторон, т. е. с точки зрения самых разных ценностей, и переходим к деталям сделки позже, когда построены доверительные отношения. На схеме справа мы переходим напрямую к делу, к эмоционально-нейтральным, «объективным» аспектам делового соглашения, и лишь затем и при условии, что другая сторона заинтересована в этом, мы пускаемся «наворачивать круги» вокруг нее, пытаюсь больше узнать, что, безусловно, упростит заключение сделки.

Оба подхода, как уверяют их сторонники, позволяют сэкономить время. В случае «рассеянного» подхода вы не окажетесь в ловушке, которой будет для вас восьмилетний контракт с нечестным партнером, поскольку сможете заранее определить «подводные камни». В случае «конкретного» подхода вы не потратите время на то, чтобы кормить и поить человека, который пока не связан с вами обязательствами в отношении планируемой сделки.

Конкретные и диффузные культуры иногда называют еще культурами **низкого** или **высокого контекста**. Контекст имеет отношение к тому, сколько собеседникам нужно знать для того, чтобы состоялось эффективное общение, какой объем «общей информации» собеседники считают необходимым для полновесного общения и насколько часто делаются ссылки на подразумеваемые «общие» знания. В культурах с высоким контекстом (Япония и Франция) считается, например, что чужестранцы должны быть как следует «приобщены к французской культуре», прежде чем состоятся нормальные деловые переговоры. В культурах же с низким контекстом (США и Нидерланды), напротив, считается, что всякого чужестранца следует немедленно привлечь к обсуждению правил, и чем меньше бюрократических и иных преград возникает, тем лучше. Культурам низкого контекста свойственны адаптивность и гибкость. Культуры с высоким контекстом гораздо более сложны и многообразны, но при этом несут в себе немало пресловутого «культурного багажа», в связи с чем

иностранцу, бывает, так никогда и не удается почувствовать себя комфортно внутри такой культуры. Все больше данных свидетельствует о том, что, к примеру, жители Запада, работающие в японских компаниях, никогда целиком не добиваются статуса «свои». Подобным же образом иностранцу трудно почувствовать себя носителем французской культуры с ее богатыми традициями и многообразием реалий.

Конкретные культуры имеют тенденцию смотреть на объекты и их техническое описание перед тем, как выяснять, каким образом, они взаимосвязаны. «Рассеянные» же культуры анализируют прежде всего отношения и связи, а потом обращают внимание на отдельные технические детали. Конфигурация круговая.

Влияние ориентации на конкретное или «рассеянное» на ведение бизнеса

То, что американцы выбирают МСЦ («менеджмент согласно целям») и принцип «каждому по производительности его труда» в качестве основных инструментов мотивации работников, свидетельствует отчасти о преобладании «конкретной» ориентации в их культуре. В случае МСЦ вы сначала исходите из «целей» (деталей). Начальник А договаривается с подчиненным В о том, что В будет работать над достижением согласованных целей в текущем квартале и его работа будет оценена при помощи согласованных целевых параметров. Достижение согласованных целей определяет эффективность отно-

шений между А и В. Что может быть справедливее и логичнее? Почему всему миру не брать с этого пример?

Такая система не импонирует «рассеянными» культурам, поскольку их подход к данному вопросу диаметрально противоположен. Именно отношения между А и В определяют рост или снижение производительности, а не наоборот. Цели и технические характеристики могут устареть к моменту, когда проводится оценка. Может быть, В не соблюдал исходный график, однако в изменившихся обстоятельствах сделал нечто гораздо более ценное. Только прочные и долгосрочные отношения могут обеспечить успех в непредвиденных условиях. Контракты и юридическое крюкотворство с точки зрения таких культур не вполне оправдывают себя.

К примеру, в языке японских корпораций используются термины, совершенно неизвестные западным людям, которые ясно свидетельствуют о предпочтении «рассеянного» перед «конкретным» в культуре японцев. Они говорят о «времени согласования» — времени, которое необходимо для того, чтобы обсудить предложенные изменения перед тем, как внести их. Они также говорят о «*немаваши*», что в буквальном переводе значит «обвязывать корни кустарника или дерева, перед тем как пересадить его». Речь идет о консультациях перед утверждением предложенных изменений. Все это составляет то, что мы определили как «ходить вокруг да около, прежде чем перейти к делу», обсуждая рис. 7.4.

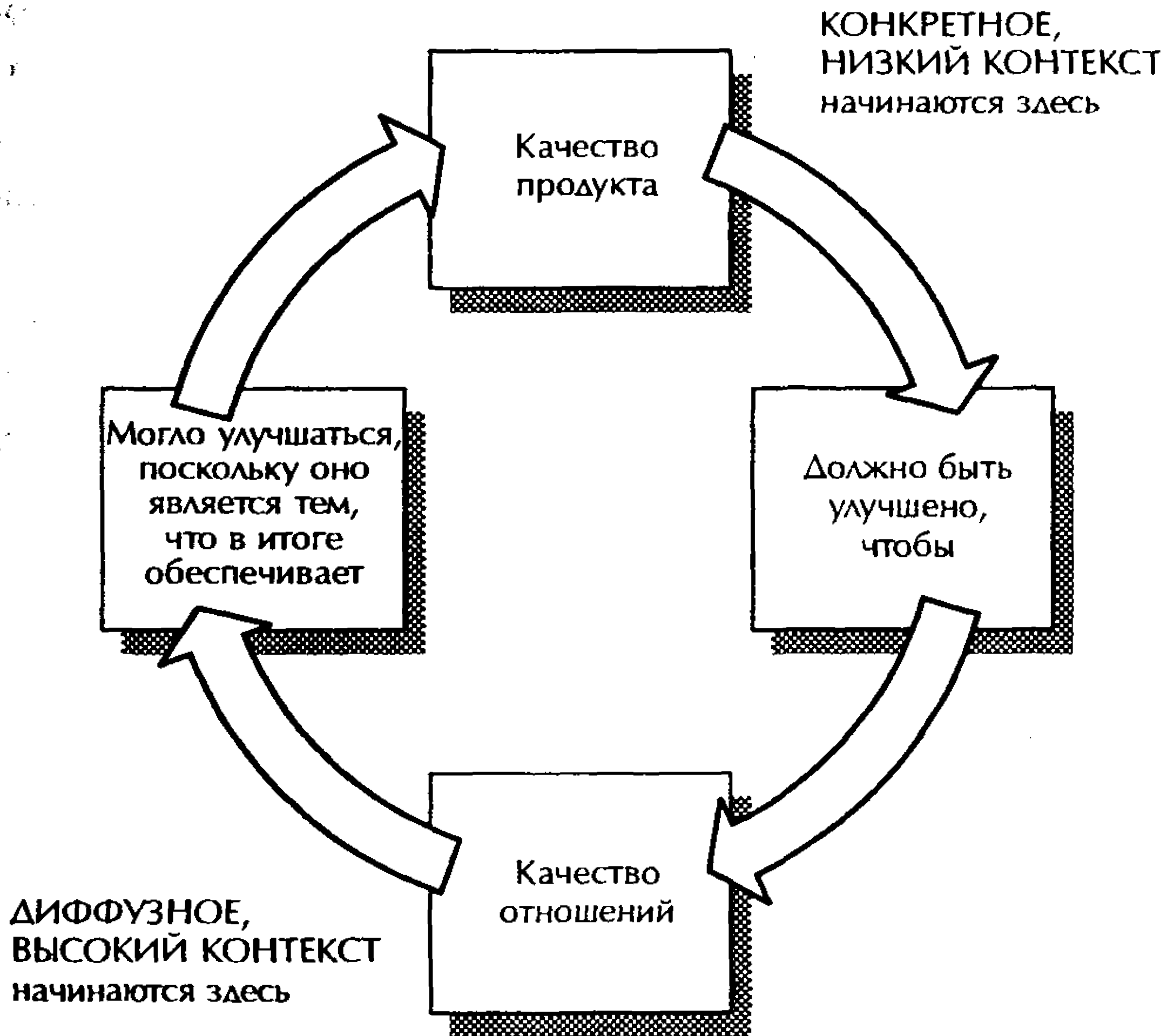


Рис. 7.5. Примирение конкретного и диффузного

Система оплаты труда по принципу «каждому по производительности его труда» не обретает популярности в странах с «рассеянной» культурой, потому что к ее использованию в коллективе с устоявшимися отношениями члены этого коллектива относятся скептически. Принцип гласит: «Ты сам и в одиночку несешь ответственность за то, что тебе удалось продать за этот отчетный месяц», хотя на самом деле в достижении успеха одного человека участвовали, быть может, другие продавцы, как, например, старший коллега, который ободрил его

добрым словом или дал совет, как лучше работать. Требовать себе львиную долю или все награды за достигнутый успех — значит, по сути, отрицать важность отношений, включая дружеские чувства и уважение к старшим коллегам и просто товарищам по работе, с которыми этот человек имел хорошие отношения, и не только на работе, и поэтому впускал их в собственные частные сферы.

Такие этические нормы, как, например, «на работе не место говорить об удовольствиях» и «не будем на отдыхе говорить о работе», свидетельствуют о стремлении ряда культур отдалить некоторые жизненные сферы друг от друга. Многие спорят, что труднее принуждать людей к чему-либо плохому или подчинять их своей воле, когда их жизнь разделена на «отсеки», что увеличивает их способность «держаться на плаву». В такой ситуации возможно доминирование над человеком лишь в какой-то одной сфере его жизни, и он всегда имеет возможность призвать на помощь ресурсы из других жизненных сфер. В диффузных культурах «все яйца в одной корзинке», все свалено в кучу. И снова мы говорим лишь об относительном, неабсолютном разделении. В любой культуре существует своего рода «перегородка» между жизненными сферами.

«Рассеянными» культурам свойственны невысокая текучесть кадров и мобильность рабочей силы по той причине, что большое значение придается «лояльности» и множественности межчеловеческих уз. Для этих культур не ха-

рактерна «охота за мозгами» — переманивание работников из других компаний путем предложения им более высокой зарплаты. Перекуп компаний также явление сравнительно нечастое, опять-таки по причине возможного разрыва устоявшихся отношений, а также ввиду того, что владельцы акций (очень часто банки) дорожат взаимоотношениями и цена акций не является для них решающим мотивационным фактором.

Опасности в проведении оценки и сравнения
В конкретных культурах считается вполне приемлемым критиковать человека, если критика касается лишь одной конкретной сферы его жизни. Нам известно по меньшей мере два трагических случая, когда критика человека по поводу его умения выполнять свою работу подтолкнула этого человека к убийству.

В одном случае врач-голландец, которому было поручена оценить работу китайского врача-стажера, решил «честно обсудить» его профессиональные недостатки. По его мнению, недостатки эти можно было легко ликвидировать, отправив китайца на курсы повышения квалификации, организованные при больнице. Однако для молодого китайского врача, который много времени рука об руку проработал с голландским коллегой и кого он считал своим учителем, эта критика прозвучала как жестокий приговор. На следующее утро он умертвил обидчика с помощью ножа. Легко себе представить голландца, доказывающего на «высшем суде», что он вовсе

не хотел сказать, что его коллега-китаец — плохой парень; когда он критиковал его, то выше всего ставил интересы медицины.

Во втором случае британский менеджер, который работал в одной стране в Центральной Африке, уволил подчиненного, а позже был отравлен с ведома и не без участия других работников компании — африканцев. У человека, которого уволили, было много детей, и он время от времени воровал мясо из кафетерия компании. В «рассеянно-ценностной» культуре проступок не всегда легко отделить от бытовых обстоятельств, и принятый на Западе обычай четкого разграничения между служебным преступлением и домашними проблемами здесь не приживается.

Однако не следует рассматривать всякую «рассеянную» культуру как примитивную. Японские корпорации больше платят работникам, у которых большие семьи, помогают сотрудникам в поиске жилья и часто предоставляют им льготы в организации отдыха, проведении отпусков и даже приобретении товаров личного потребления. Вот два вопроса, которые мы задаем респондентам для того, чтобы определить, насколько культура, к которой они принадлежат, является «рассеянной».

- A. Некоторые люди полагают, что компания несет ответственность за то, обеспечены ли ее работники жильем. По этой причине компания обязана помочь работнику в поиске подходящего жилья.

В. Другие люди считают, что работники должны позаботиться о жилье сами.

На рис. 7.6 показана процентная доля менеджеров, которые не считают, что жилье для работников должна искать компания. Лишь 45 процентов менеджеров-японцев полагают, что компания не связана подобным обязательством. Американцев, убежденных в этом, 85 процентов.

Абсолютное большинство менеджеров из стран Северной Европы считают, что компания не обязана помогать сотрудникам, а в азиатских странах ситуация обратная. Исключением является Сингапур, где широко распространены западные принципы. Европейские страны занимают верхние строчки диаграммы, что объясняется влиянием прежнего коммунистического режима.

Японские потребители могут не принимать западные товары, поскольку их назначение сугубо конкретное; японские же корпорации производят товары, назначение которых — принести пользу и служить интересам общества. Поэтому, приобретая скутер марки «Хонда», мы «покупаем» социально-экономическое развитие для нашего общества, концепцию, которая весьма «рассеянна» по смыслу.

Сочетание эмоций и участия

Существуют различные комбинации уровней эмоций (высокий — низкий или нейтральный)

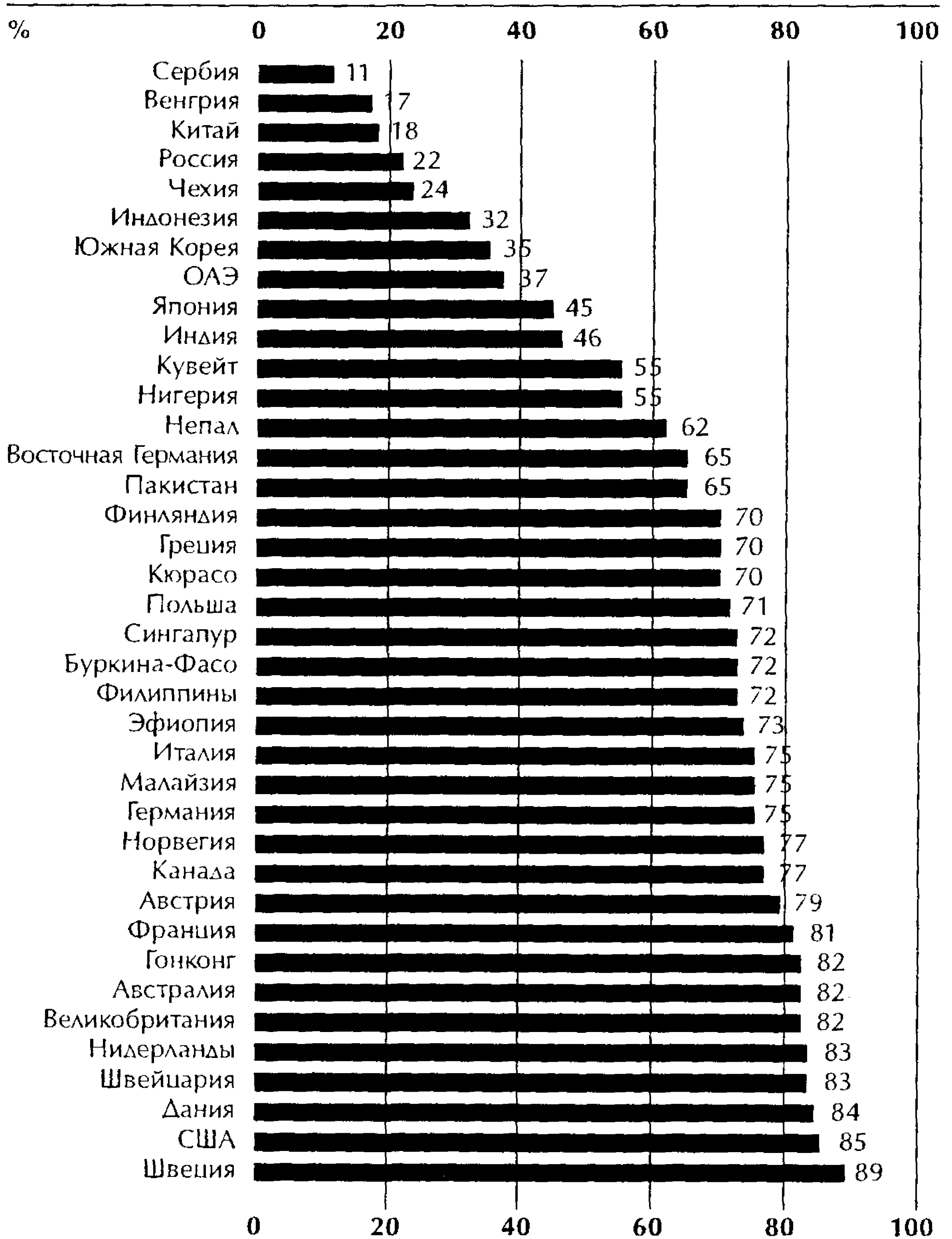


Рис. 7.6. **Обязана ли компания предоставлять сотрудникам жильё?**

Доля респондентов, которые не согласны с этим

со своим диапазоном или сферой влияния (для нескольких жизненных сфер или одной конкретной). Ваш партнер по бизнесу может быть

эмоциональным или экспрессивным, но при этом незаинтересованным в решении ваших проблем. Он же может быть холодным или нейтральным, но при этом вовлеченным в ваши частные жизненные сферы. Или он может быть экспрессивным и вовлеченным, или нейтральным и безучастным. Талкотт Парсонс описал четыре комбинации и, соответственно, четыре вида первичных реакций (см. рис. 7.7).

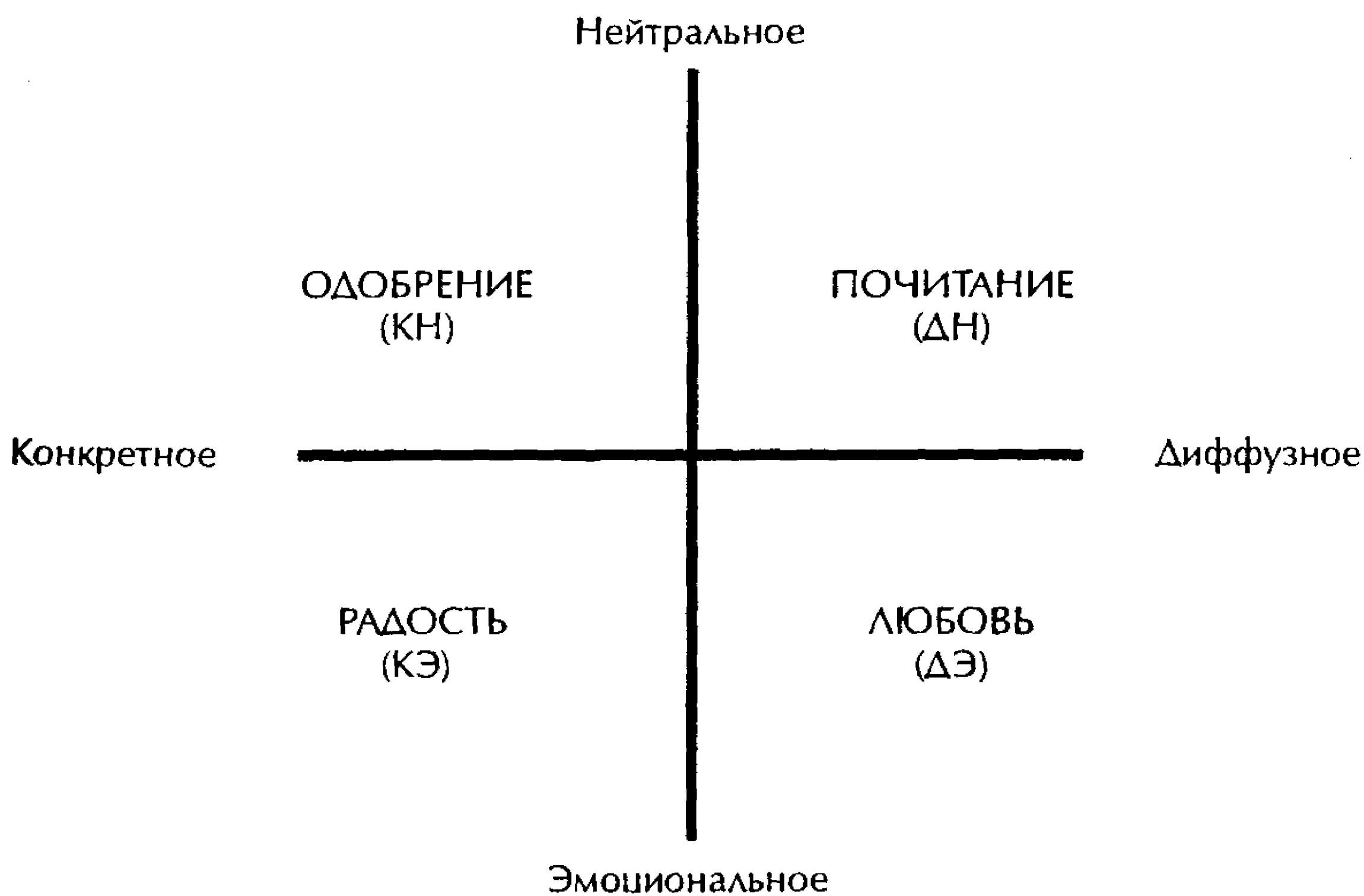


Рис. 7.7. Эмоциональный квадрант

В диффузно-эмоциональных (ДЭ) взаимоотношениях наилучшей ожидаемой наградой является любовь — очень сильная положительная эмоция, затрагивающая многие сферы жизни. В диффузно-нейтральных (ДН) взаимоотношениях ожидаемой наградой является почита-

ние — менее сильное чувство, чем любовь, также касающееся многих жизненных сфер. В конкретно-эмоциональных (КЭ) взаимоотношениях ожидаемой наградой является **радость** — сильное удовлетворение, вызванное конкретным событием или явлением. В конкретно-нейтральных (КН) взаимоотношениях наградой является **одобрение** по поводу выполненной работы; это выражение позитивного, но нейтрального отношения. Разумеется, можно составить четыре квадранта и в отношении негативных оценок: **ненависть** (ДЭ), **разочарование** (ДН), **неприятие** (КЭ) и **критика** (КН). Важно не забывать о том, что любовь и почитание находят свое продолжение в ненависти и неприятии соответственно, в то время как более нейтральным культурам меньше свойственны такие переходы от крайности к крайности.

Мы попытались измерить относительные предпочтения разных народов в отношении любви, почитания, радости и одобрения, используя следующий тестовый вопрос, взятый нами из одной работы Л.Р. Дина.

Какой из перечисленных ниже типов людей вы предпочли бы видеть в своем окружении? Прочтите внимательно предлагаемое описание каждого типа, после чего отметьте вариант, наиболее отвечающий вашим личным предпочтениям, а также вариант, который является вашим вторым выбором.

- А. Люди, которые принимают вас таким, каков вы есть, и чувствуют ответственность за ваши

личные проблемы и благосостояние (диффузно-эмоциональная оценка — любовь).

В. Люди, которые делают свою работу, решают каждый свои дела и не мешают вам заниматься тем же (конкретно-нейтральная оценка — одобрение).

С. Люди, которые стараются стать лучше, имеют определенные идеалы и цели в жизни (диффузно-нейтральная оценка — почитание).

Д. Люди, которые дружелюбны, жизнерадостны и любят собираться вместе для совместного общения (конкретно-эмоциональная оценка — радость).

На рис. 7.8 показано, как респонденты различных национальностей ответили на этот вопрос. Типичная американская позиция сбалансирована как по шкале эмоций, так и между конкретным и диффузным («рассеянным»). Восточные и западные немцы очень схожи по эмоциональному уровню, однако восточные немцы более конкретны, степень их конкретности при этом соизмерима с поведением поляков и японцев. Опять-таки четких закономерностей между представителями различных континентов не наблюдается, однако если мы попытаемся обрисовать наиболее значительные региональные национально-культурные различия, то получим следующую картину.

Американский (Западное, Тихоокеанское побережье) энтузиазм привязан к конкретным вопросам, явлениям и определенным направлениям деятельности, например, спасению крас-



Рис. 7.8. Кого вы предпочитаете видеть вокруг себя?



Рис. 7.9. Региональные культурные различия

ных деревьев, воскресению из мертвых, операциям на молочной железе, виртуальной реальности и т. п. Предпочтения под маркой «ДЭ» «переходят» из одной жизненной сферы в другую. Бесчестье, постигшее одного члена семьи, марают репутацию всей семьи. Скорее всего, вы не сможете работать в одной фирме с человеком, с которым ваш дядя конфликтовал последние десять лет.

Однажды менеджер-голландец и менеджер-бельгиец не сошлись во мнении по поводу одного финансового вопроса. Для менеджера-голландца — несогласие так несогласие — давайте поговорим о другом. Для бельгийца же это обстоятельство стало отправной точкой для того, чтобы по-новому взглянуть на отношения с голландцем. С точки зрения бельгийца, менеджер-голландец не мог больше пользоваться прежним доверием, если его взгляды на данный финансовый вопрос настолько неправильны. Желание голландца перейти к обсуждению других вопросов прозвучало как неуважение по отношению к чувствам бельгийца, которого весьма сильно смутила неожиданная перемена в их отношениях. Деловые связи были окончательно разорваны.

Северные европейцы, особенно скандинавы, в какой-то степени менее конкретны, нежели американцы, однако скорее отрицательно, чем положительно относятся к открытому проявлению эмоций. Как и японцы, они, однако, поощряют алкоголь как средство ослабления деятельности центров самоконтроля. Недостаток явно выражаемых эмоций не означает, что люди

не испытывают чувств друг к другу. Просто для передачи эмоций используются более утонченные способы, однако эти едва уловимые сигналы, разумеется, очень много говорят человеку, который знает, как их читать.

Попытки примирить конкретную и диффузную («рассеянную») культуры

Это, возможно, именно та область, в которой баланс очень важен как с точки зрения индивидуума, так и с точки зрения общества. Результатом конкретности, доведенной до крайности, часто являются серьезные помехи плавному ходу вещей, «рассеянность», взятая в крайнем своем проявлении, приводит к искаженному взгляду на вещи. Столкновение между этими крайностями парализует отношения. Наилучшие плоды приносит творческое взаимодействие между ними, когда признается значение частного, однако также считается, что полное отделение частной жизни от бизнеса вызывает отчуждение и отношения становятся поверхностными; что бизнес есть бизнес, однако стабильные и глубокие взаимоотношения подразумевают крепкие деловые связи.

Необходимость творческого взаимодействия иллюстрирует следующий случай.

В конце 1980-х — начале 1990-х годов настоящая страсть к слияниям поразила индустрию авиаперевозок. Джон Перриш из «British Airways» сидит за столом

и размышляет над тем, как поступить в свете последних переговоров об альянсе с «US Air». Как специалист по маркетингу, он обеспокоен результатами недавнего опроса пассажиров, которые подтверждают существование проблем в долгосрочном развитии авиалинии, обслуживающей клиентов со всего мира. Исследования показали, что пассажиры-американцы все чаще отказываются платить такую цену за авиабилеты. Конкуренция среди американских авиакомпаний — это скорее вопрос борьбы за цены, нежели за качество.

В Европе авиаперелеты бизнес-класса по-прежнему стоили дорого, и конкуренция в основном была направлена на такие вещи, как удобство кресел для пассажиров, качество питания и гибкость в перемене маршрута в интересах клиента. Создавалось впечатление, что на сервис, предоставляемый компаниями, пассажиры из Америки и Европы смотрели совершенно по-разному. Глобализация, которая станет результатом образования альянса, заставит обоих партнеров изменить свои взгляды на то, каковы истинные желания клиента.

Питера Бучера, специалиста по маркетингу в «US Air», в связи с этим всегда тянуло на проведение скептических параллелей, и он позволил себе следующее сравнение: «Джон, можно сказать, что мы обслуживаем наших пассажиров так, как будто речь идет о «куске мяса», которому надо из Нью-Йорка в Лос-Анджелес. А в Европе люди не против потратить на нужды своего желудка дополнительные 300 баксов, пусть даже в самолете им лететь всего-то один час». В самом деле, пассажиры «British Airways» получают горячий завтрак во время рейса из Лондона в Амстердам, который длится не более 40 минут. Джон ответил, тоже не без сарказма: «Помню, я летел первым классом из Детройта в

Чикаго — это чуть больше часа. Мы поднялись в воздух в 6:30, и около 7:00, как только мы расстегнули ремни безопасности, я стал поглядывать, не собираются ли полавать завтрак. Стюардессу удивил мой вопрос. Две минуты спустя она вернулась и с улыбкой на лице спросила: „Сэр, у нас есть крекеры и чипсы. Что вы желаете?“ Я ответил, что обойдусь чашечкой кофе».

Когда клиенты проявляют такое разнообразие в своих предпочтениях, что можно посоветовать Джону и Питеру при разработке глобальной маркетинговой политики?»

Очевидно, что американские пассажиры и авиакомпания, обслуживающие их, считают, что отношения между ними основаны на конкретном деловом соглашении. Вам надо долететь из пункта А в пункт В безопасно, без задержек и дешево. Точка. В Европе и Азии на это смотрят несколько шире. Например, когда вы летите с «Singapore Airlines», то видите, что интерес в такой постановке вопроса обоюдный. Отношения между пассажирами и авиакомпанией, которые можно смело отнести к разряду диффузных («рассеянных»), характеризуются превосходным качеством услуг, питанием и вообще емким словом — сервис. На многих авиалиниях в США, как и на некоторых в Европе, ни клиент, ни авиакомпания не видят нужды в том, чтобы превращать безопасный и скорый перелет за низкую цену во что-то большее. Клиент все равно всегда прав.

Однако в нашем случае альянса между «British Airways» и «US Air» все несколько слож-

нее. Чтобы обслужить «глобального» клиента, им необходимо решить, какой уровень интеграции между двумя компаниями необходим. KLM и «NorthWest Airlines», к примеру, решили совместить расписания рейсов и часть бухгалтерии и объединить систему резервирования билетов. Однако сервис, предлагаемый KLM, по-прежнему отличается от сервиса рейсов «NorthWest Airlines».

А что делать, если деловой альянс пойдет дальше расписания рейсов и решит объединить сервис на борту авиалайнеров? Компромиссы здесь неуместны, поскольку вряд ли найдутся пассажиры, которым нравятся горячие крекеры и прохладные завтраки. Компания SAS имела опыт введения бизнес-класса на отдельных рейсах, где прежде такового не было. При этом она предоставляла клиенту право выбора. Но как же насчет сервиса для «глобального» клиента? Возникает следующий трудный вопрос: каким образом превосходное качество конкретных услуг может содействовать повышению качества глобального подхода к пассажиру? Диаграмма «примирения» могла бы быть такой, как на рис. 7.10.

Протестируйте себя

Подумайте над следующим вопросом:

Группа менеджеров и финансовых аналитиков спорит о том, что является наилучшим критерием оценки эффективности организации — прибыль или отношения между заин-

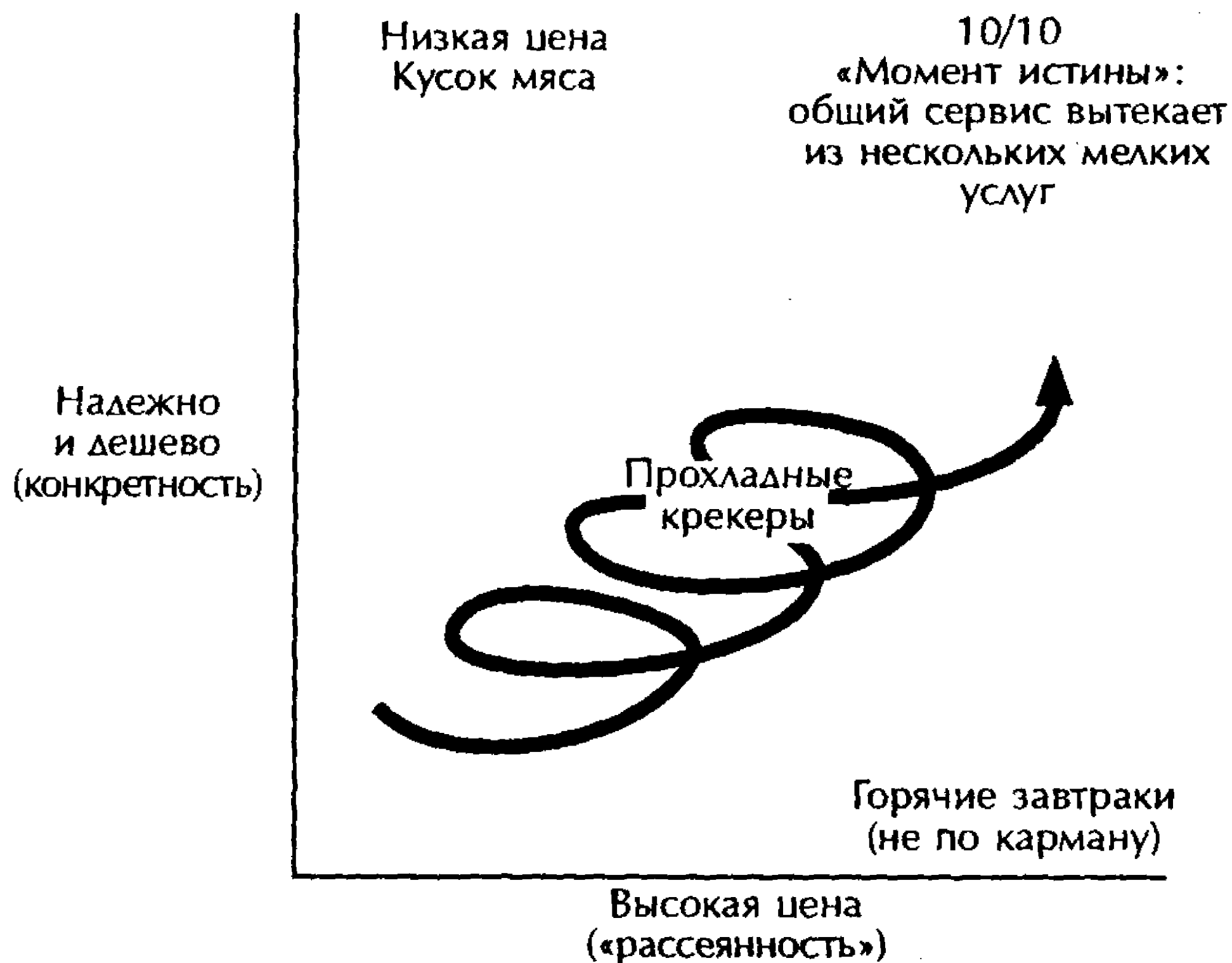


Рис. 7.10. «Момент истины»

тересованными сторонами, главным образом между компанией и ее клиентами. Были предложены следующие точки зрения:

1. Информация, получаемая от постоянных клиентов в порядке обратной связи, есть наилучшая форма своевременной оценки корпоративной эффективности. Ценно то, насколько вовлечены клиенты. Прибыль является мерой того, что было взято из отношений между компанией и клиентами, а не того, что было поставлено на карту или пожертвовано.
2. Обратная связь от постоянных клиентов — это наилучшая форма своевременной оценки кор-

поративной эффективности. Поскольку клиенты являются источником прибыли, качество отношений с клиентами определяет прибыльность.

3. Прибыльность или количество проданных акций являются первейшим критерием корпоративной эффективности, поскольку позволяют точно и недвусмысленно определить жизнеспособность и финансовую целесообразность деятельности всех заинтересованных сторон.
4. Прибыльность или количество проданных акций являются первейшим критерием корпоративной эффективности, поскольку позволяют точно и недвусмысленно сказать, что труд работает на капитал и бизнес существует для того, чтобы обеспечивать рост благосостояния его владельцев.

Пометьте цифрой «1» подход, который вы предпочли бы в первую очередь, а цифрой «2» — тот, который также считаете приемлемым. Точно так же пометьте цифрой «1» подход, который, как вам кажется, предпочел бы ваш коллега по работе, а цифрой «2» — тот, который он выбрал бы во вторую очередь.

Данный вопрос позволяет четко определить четыре различных взгляда на критерии, которые следует использовать при оценке эффективности организации. Если вы считаете, что организация является прежде всего машиной, производящей деньги, вы, вероятно, отдадите пред-

почтение варианту 4. Первый вариант отвергает конкретный подход к делу, а ответ 2 — это продукт примирения двух идеологий; отправной точкой при этом служит диффузная («рассеянная») культурная традиция. Ответ 3 — это попытка найти применение диффузной («рассеянной») ответственности, взяв в качестве отправной точки конкретную позицию относительно прибыльности или количества проданных акций.

Практические советы по ведению бизнеса в странах с конкретной и диффузной («рассеянной») культурами

Определение различий

Конкретная культура	Диффузная («рассеянная») культура
1. Прямота, деловой подход, целесообразность превыше всего	1. Обходные пути; часто кажется, что подход к делу не имеет четкой цели
2. Точность, определенность и прозрачность	2. Обход шекотливых мест, тактичность, двусмысленность, даже неясность
3. Принципы и моральные соображения, не относящиеся к «делу», игнорируются	3. Подход с позиций ситуационной морали: имеет большое значение то, каков человек и какова ситуация

Советы по ведению бизнеса

С представителями конкретной культуры (советы представителям диффузной культуры)

1. Изучите задачи, принципы и цели организации, с которой вы собираетесь вести бизнес
2. Не мешкайте, не уклоняйтесь от дела и докажите, что умеете работать эффективно
3. Спланируйте встречу с точки зрения ее структуры, продолжительности и тематики
4. Не называйте титулов и не упоминайте квалификации, которые не относятся к делу, являющемуся предметом обсуждения

С представителями диффузной культуры (советы представителям конкретной культуры)

1. Изучите историю и перспективы организации, с которой собираетесь начинать совместный бизнес
2. Не жалейте времени и помните о том, что «все дороги ведут в Рим»
3. Не торопите ход встречи, применяя не более чем легкий напор, когда надо вывести обсуждение из тупика
4. Уважайте титул, возраст человека, его связи, какой бы вопрос вы ни обсуждали

Когда руководите вы или руководят вами

Люди, придерживающиеся традиций конкретной культуры	Люди, придерживающиеся традиций диффузной культуры
<p>1. Менеджмент — реализация целей и стандартов с вытекающим из этого вознаграждением</p> <p>2. Частная жизнь и бизнес никогда не смешиваются</p> <p>3. На конфликты интересов смотрят неодобрительно</p> <p>4. Ясные, точные и подробные инструкции считаются основой для достижения согласия между нанимателем и работником или очерчивают рамки, в пределах которых работник может выразить свое несогласие</p> <p>5. Начинайте отчет с краткого изложения его тезисов для быстрого ознакомления</p>	<p>1. Менеджмент — постоянно совершенствуемый процесс, посредством которого достигается рост качества</p> <p>2. Вопросы частной жизни и работы пересекаются</p> <p>3. Прежде чем давать оценку действиям менеджера, рассмотрите его или ее ситуацию в целом</p> <p>4. Инструкции, допускающие широкое толкование, воспринимаются как благо, потому что способствуют гибкости и управленческого подхода и творческой инициативе работников</p> <p>5. Завершайте отчет итоговым обзором</p>

ГЛАВА 8

КАК МЫ ПРИСВАИВАЕМ СТАТУС

В каждом обществе некоторые из его членов имеют более высокий статус, чем все остальные, который означает, что эти люди и их деятельность заслуживают особого внимания. Тогда как в некоторых странах статус предоставляется людям как признание их заслуг, в других странах статус присваивается по причине возраста человека, принадлежности к определенному классу, по признаку пола, полученного человеком образования и т. п. Первый вид статуса называется достигнутым, а второй — приписанным (он является результатом аскрипции — приписывания согласно какому-либо атрибуту). В то время как достигнутый статус касается поступков человека, приписанный — касается того, кем (и чем — по определенной шкале ценностей) является человек.

Когда мы говорим о конкретном человеке, в немалой степени на наше мнение о нем влияют его успехи по работе (скажем, человек в те-

чение последних пяти лет работает старшим менеджером по продажам в престижном Восточном регионе). Также на наше мнение могут влиять:

- возраст (он опытный менеджер)
- пол (он мужественный)
- связи в обществе (друзья на высоких постах)
- образование (с отличием окончил колледж)
- профессия (электроника — это будущее)

Хотя в некоторых случаях статус «приписывается» по соображениям, логически не связанным с эффективностью в бизнесе, таким, как пол, цвет кожи или происхождение, в других случаях соображения, по которым «приписывается» статус, вполне логичны и справедливы: возраст и опытность, образование и профессиональные качества. Кроме того, образование и профессиональные качества связаны с учебой и профессиональной подготовкой человека и поэтому не относятся напрямую к его текущим достижениям. Людям может «приписываться» статус по соображениям их образованности, поскольку в обществе бытует мнение, что успехи в учебе непременно приведут к успеху в профессиональной деятельности. Такое положение вещей находит свое выражение в стремительной карьере и практике, когда молодой человек, получивший блестящее образование, сразу оказывается на вершине иерархической лестницы в организации.

А теперь давайте вернемся к мистеру Джонсону, который, как вы помните, пытается успокоить покинувших заседание итальянских менеджеров. Синьоры Джиалли и Паули покинули комнату заседания в гневе на то, что их предложение о внесении модификаций в схему оплаты труда мистер Бергман из Нидерландов назвал «глупостью». Для того чтобы спасти ситуацию, мистер Джонсон был вынужден на время переквалифицироваться в дипломаты. Как молодой Генри Киссинджер (Джонсону всего 35 лет), он посещает то одну, то другую сторону с целью разрешить спор между ними. Но чем дальше, тем больше он чувствовал себя Дон Кихотом с его ветряными мельницами, а не Киссинджером.

Итальянцы по-прежнему не могли успокоиться. Один из них сказал с явным неодобрением: «Американский культ молокососов: мальчишки, которые думают, что знают все на свете». Поэтому когда сеньор Муноз, менеджер по кадрам из Испании, предложил свою помощь в разрешении конфликта, Джонсон с радостью согласился. Он подумал, что, возможно, испанец скорее найдет общий язык с итальянцами, поскольку их культуры ближе. Кроме того, сеньор Муноз был лет на двадцать его старше, так что заподозрить его в неопытности было трудно.

От души надеясь, что Муноз преуспеет, исполняя свою миссию, Джонсон был тем не менее изумлен, когда увидел, что испанский менеджер всего через несколько минут вошел в комнату с итальянцами. По мнению Джонсона, Муноз не был самым лучшим менеджером

по кадрам, однако то, что он прекрасно умел улаживать конфликты, было несомненно. В то же время сразу стало ясно, что испанец теперь целиком разделяет позицию итальянцев: что система оплаты труда по принципу «каждому по производительности его труда» требует доработки. Проблемой, как считал сеньор Муноз (и итальянцы разделяли эту точку зрения), было то, что в рамках рассматриваемой системы преуспевающие продавцы будут зарабатывать больше, чем их начальники. Нельзя позволять подчиненным подрывать авторитет босса. В дополнение сеньор Муноз отметил, что у него в Испании работники, скорее всего, попросту отказались бы принижать начальника; может быть, нашелся бы один или два, которым безразличны интересы коллектива, они могли бы так поступить, но этим они вынудили бы руководителя попросту подать в отставку. Более того, поскольку менеджер по продажам несет ответственность за высокую производительность труда в коллективе, которым он руководит, не странно ли, если не сказать больше, что компания будет премировать кого угодно, но только не начальника?

После этого все участники совещания отправились отобедать, но у Джонсона совершенно не было аппетита.

Как видим, в различных нациях людям придается статус по разным причинам. Слова сеньора Муноза больше подействовали на итальянцев по той же причине, по какой слова Джонсона не подействовали: они почувствовали уважение к возрасту и опытности испанца в гораздо большей степени, чем в отношении личных качеств Джонсона, которые позволили ему сде-

лать стремительную карьеру в своей компании. Многие англосаксы, включая мистера Джонсона, считают, что приписывать человеку статус по иным причинам, нежели личные качества, в условиях современного бизнеса недопустимо. Однако действительно ли ориентация на личные достижения является необходимым условием экономического успеха?

Статус по заслугам и экономическое развитие

Большая часть литературы на тему личных достижений рассматривает ориентацию на достижение как часть модернизации, ключ к финансово-экономическому процветанию. Теория учит: если вы стали награждать людей за достижения в бизнесе, процесс будет бесконечным. Люди упорно работают, чтобы заслужить уважение у своих собратьев по культуре, и вы получаете «общество, находящееся в процессе бесконечных достижений» — так Дэвид Макклелланд, профессор Гарварда, определил американское общество конца 1950-х годов. Только нации, осуществляющие эмпирическое исследование на тему «что работает лучше?» и придающие статус тем работникам, кто применяет наилучшие подходы в бизнесе, могут добиться процветания экономики своей страны.

В этом — суть протестантизма (стремление к богоугодной жизни, ориентация на тех героев, которые собственными достижениями добились религиозных привилегий) и капитализм как его движущая сила.

Согласно такой точке зрения, нации, которые «приписывают» статус, являются экономически отсталыми, поскольку причины, по которым они придают человеку статус, не способствуют коммерческому успеху. Католические культуры, отдающие предпочтение более пассивному образу жизни; индуизм, приравнивающий практические достижения к самообману; или буддизм, который учит отрешению от мирских сует, — все это формы «приписываемого» статуса, которые, как полагают некоторые ученые, мешают экономическому успеху. «Приписывание» статуса в основном рассматривается как особенность слаборазвитых стран. Более того, кто-то даже назвал такую форму бытия «опасной для экономического здоровья».

Чтобы измерить, насколько широк диапазон предпочтений в отношении личных достижений или «приписывания» человеку статуса в разных странах, мы использовали следующие утверждения, предложив респондентам оценить их по пятибалльной шкале (1 — совершенно согласен; 5 — абсолютно не согласен).

- А.** Самая важная вещь в жизни — это думать и поступать так, как подсказывает вам ваше сердце, даже если вы при этом не достигаете поставленных целей.
- В.** Уважение, которое заслуживает человек, зависит от его (или ее) родословной.

На рис. 8.1 и 8.2 представлена процентная доля респондентов, которые не согласны с каж-

дым из этих утверждений. Страны на рис. 8.1, в которых лишь меньшинство не согласно с «достижением целей», являются, вообще говоря, «атрибутивными». Представители менее десяти стран — англоязычных и Скандинавских — отдают предпочтение достижению целей. Без сомнения, США являются страной, где статус объясняют не происхождением, а достижением; это доказывает и рис. 8.2: 87 процентов американцев не согласны с тем, что своим статусом человек должен быть обязан происхождению. Ряд стран, проявивших себя как «атрибутивные» в первом случае (например, Чехия), во втором поддержали оппозицию утверждению, что статус основывается на родословной, — причины, по которым «приписывают» статус, значительно варьируются от страны к стране.

Оба графика доказывают, что существует зависимость между процентным количеством приверженцев протестантизма в стране и ориентацией на достижение цели; между католицизмом, буддизмом и индуизмом и предпочтением «приписанного» статуса. Следует отметить, что при этом отсутствует зависимость между предпочтением статуса по достижению или статуса по происхождению и возрастом, полом или уровнем образования респондентов, если брать нашу базу данных в целом, хотя для отдельных стран характерна подобная зависимость.

Полученные данные позволяют также сделать вывод, что аргументов в пользу тезиса о ключевом значении ориентации на достижение для экономического процветания становится все

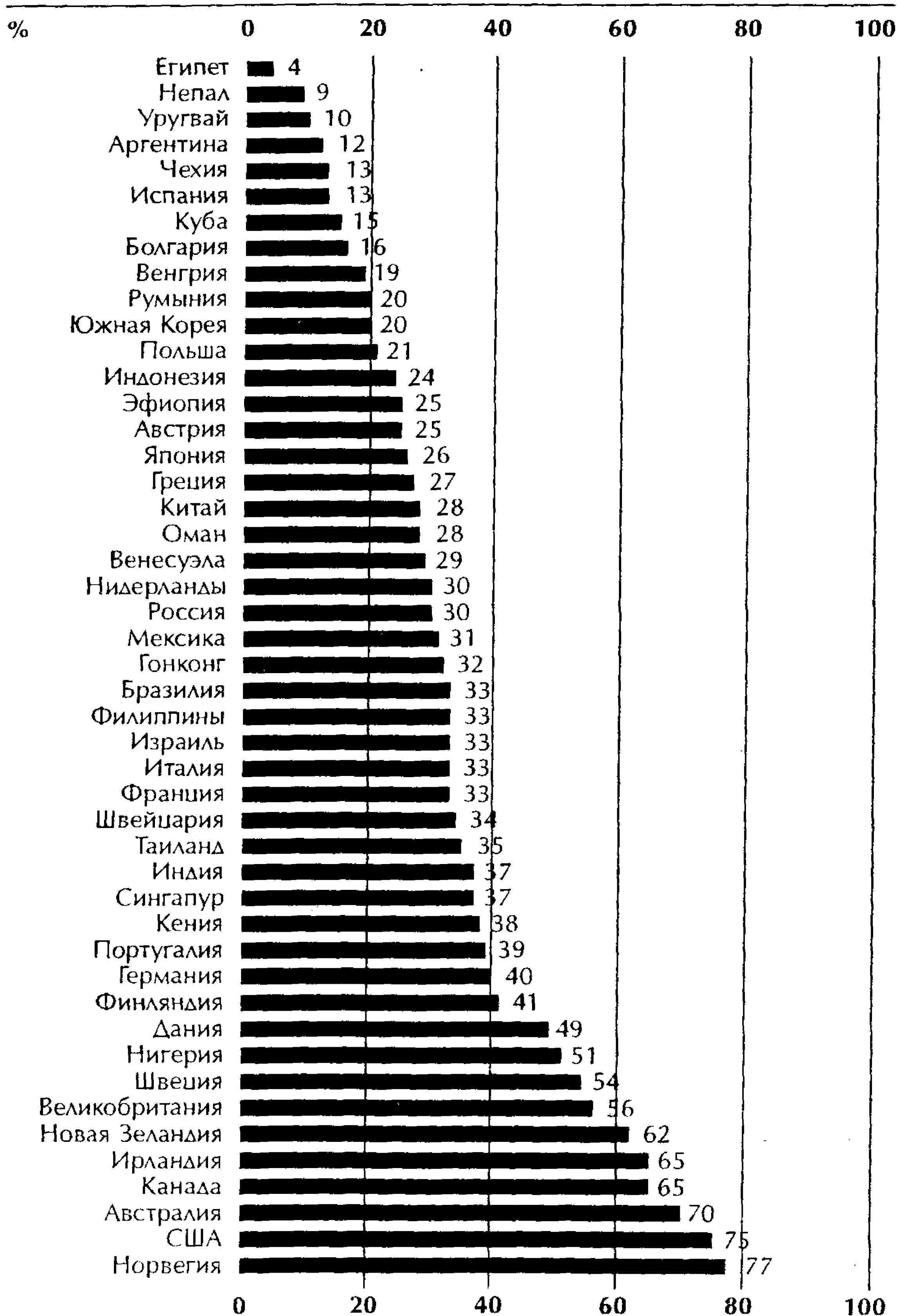


Рис. 8.1. Действуете ли вы так, как считаете нужным, даже если при этом вы ничего не добиваетесь?

Процентная доля респондентов, которые ответили «нет»

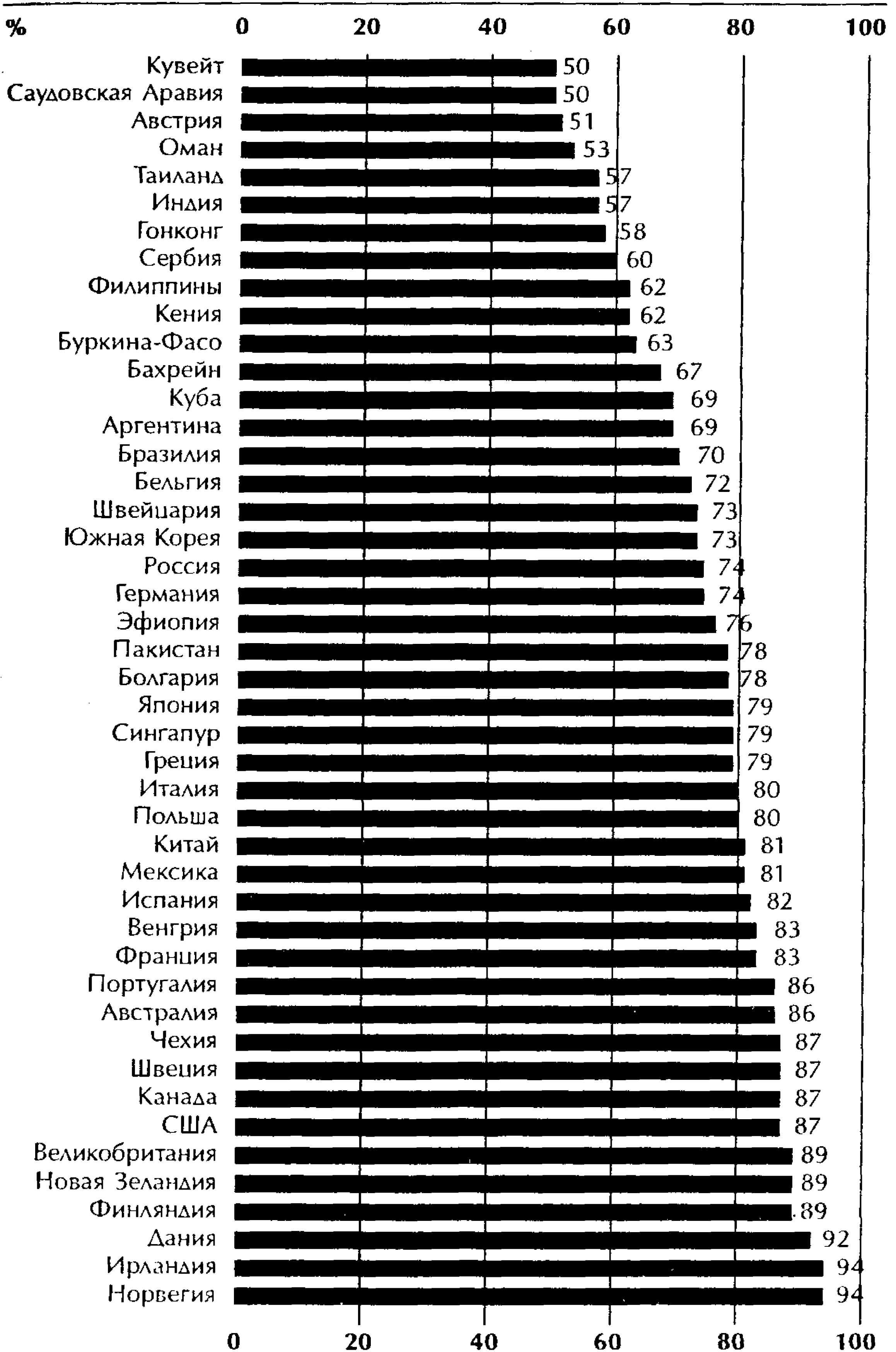


Рис. 8.2. Уважение к человеку зависит от его происхождения
 Процентная доля респондентов, которые с этим не согласны

меньше. Во-первых, в протестантских странах количество жителей больше не растет так стремительно, как раньше. В католической Бельгии, например, ВВП на душу населения немногим больше, чем в протестантских Нидерландах. Католические Франция и Италия в последние годы демонстрировали лучший экономический рост, чем Великобритания и некоторые протестантские страны Скандинавии. В Японии, Южной Корее, Тайване, Сингапуре и Гонконге широко распространены буддизм и конфуцианство. Однако нельзя сказать, что японская традиция продвигать по карьерной лестнице согласно выслуге лет привела к тому, что японские корпорации безнадежно отстали от других мировых корпораций. Короче говоря, не существует свидетельств того, что одна из двух ориентаций обеспечивает более высокий уровень развития, как считали теоретики модернизма.

В некоторых весьма успешно развивающихся странах практикуют «приписывание» статуса людям, технологиям или производствам, что, как считается, оказывает позитивное влияние на развитие экономики, и в результате люди и целые отрасли получают стимул к развитию. Иными словами, «аскрипция» работает на «достижение» в процессе социально-экономического движения к общим целям.

Аскрипция и качество работы

Эндрю, британский менеджер и геолог по профессии, проработал во французской нефтяной

компании более двадцати лет, и у него по-прежнему вызывает недоумение один аспект в поведении его французских коллег. Он обнаружил, что французские геологи просто не выносят, когда их работу критикует кто-либо со стороны. Поначалу коллеги-французы недовольно смотрели на него или неодобрительно хмурились, если Эндрю признавался, что не знает ответа на какой-либо технический вопрос. Однажды, когда он сказал, что посмотрит в справочнике, французские коллеги уже не скрывали своего раздражения. Эндрю это смутило, поскольку, по его мнению, геологам часто задают вопросы, на которые у них нет готового ответа. Но коллеги обвинили его в том, что он признает свою «некомпетентность» на публике и тем самым позорит профессию геолога.

С этим анекдотическим случаем перекликаются результаты исследования, проведенного Андрэ Лораном в бизнес-школе INSEAD во Франции. Он обнаружил, что менеджеры-французы и менеджеры-итальянцы чаще берут на себя смелость «знать ответы на все вопросы», чем менеджеры из многих других стран.

Отметим, однако, какой эффект «приписывание» статуса оказывает на качество работы. Французские геологи полны решимости оправдать приписанный ими самим себе статус, что, в свою очередь, может вести к росту производительности и качества работы. В результате возникает эффект «сбывающегося пророчества»: стремясь оправдать «приписанный» им статус, они «заслуживают» этот статус еще до того, как

по-настоящему приобретают на него право. На практике достижение целей и «приписывание» статуса могут быть очень тесно переплетены.

Европейский Союз является хорошим примером того, как сбывается «пророчество»: значение и могущество этого образования было провозглашено еще до того, как что-либо было достигнуто.

Переплетение ориентации на достижение и ориентации на аскрипцию является чертой сильнейших в мире экономик, например Японии и Германии. В обеих культурах индивидуальное достижение ограничивают рамками школы. После этого от менеджеров ожидают сотрудничества. Достижение перестает быть предметом соперничества индивидуумов; на передний план выходит борьба команд, руководимых индивидуумами, которые достигли высот раньше и именно в «индивидуальном зачете».

Не следует забывать об этих аспектах, анализируя результаты, представленные ранее. Аскрипция и достижение могут исключать друг друга, но это совершенно необязательно. Ваше достижение может предвосхищать «приписывание» статуса, как в случае, когда вы финишируете бесспорным победителем. Или «приписывание» статуса может идти впереди достижения, как в случае, когда отстающие отрасли экономики сначала объявляются приоритетными, а потом поднимаются до небывалых высот силами «национальных героев».

Нельзя считать полностью ошибочным мнение, что электронное оборудование, произведенное фирмами «Olivetti», «Bosch», «Siemens» или «Alcatel»,

важнее для ЕС, чем высокий стандарт в приготовлении гамбургеров или производстве кока-колы. Можно «приписать» более важное значение тем или иным предполагаемым «ключевым» отраслям как результат применения ошибочной или же правильной теории. По крайней мере, имеет право на жизнь такой аргумент: нам необходимо овладеть производством электроники, если мы хотим добиться конкурентоспособности в производстве машин, поскольку они все чаще управляются при помощи электронных устройств. Таким образом, у вас есть выбор — «приписать» особый статус развитию электронной промышленности до того или же после того, как достижения станут реальными. Общество, которое дожидается осязаемых результатов, прежде чем поменяет курс, может «подрезать себе крылья». Научное предвидение предполагает придание приоритетного статуса определенным проектам, точно так же, как совместные предприятия, стратегические альянсы и партнерства требуют от нас, чтобы мы оценили перспективы деловых отношений до того, как они докажут себя на деле.

**Процесс переговоров между
представителями культуры,
ориентированной на достижение,
и представителями культуры,
ориентированной на аскрипцию**

У менеджеров, представляющих культуру, в которой достижение ценится превыше всего, вызывает раздражение ситуация, когда пред-

ставители «атрибутивной» культуры имеют при себе этакое «серого кардинала», который предпочитает не высываться, но к кому все непременно обращаются за советом и испрашивают согласия. Далеко не всегда ясно, в чем, собственно, его роль. Он не скажет, что ему нужно, но, естественно, ожидает уважения, и не только от вас, но и от своих людей, которые в буквальном смысле ловят его поощряющий взгляд. Разумеется, столь же неприятно для «приписчиков», когда «достижители» посылают впереди себя агрессивных молодых людей, которые так и сыплют умными словами, как будто это своего рода оружие, перед которым «неприятелю» не устоять. Это несколько напоминает игру трехлетнего малыша со своим автоматом — шума очень много, а производит его тот, кто не способен внушить страх.

В самом деле, когда молодых, но при этом преуспевающих управленцев посылают на переговоры с людьми, которые старше их на десять-двадцать лет, это может быть оскорбительным для представителей аскриптивной культуры. Реакция может быть такой: «Неужели эти юнцы считают, что так же опытные, как мы, что тридцатилетний американец созрел для того, чтобы вести переговоры с пятидесятилетним греком или итальянцем?» Представители культуры с ориентацией на достижения должны понимать, что в некоторых странах с аскриптивной культурой, особенно в Японии, очень много времени специально уделяется повышению квалификации и знаний старших работни-

ков корпораций с тем, чтобы сделать «приписанный» им статус действительно таковым. Человек, верящий в то, что статус зачастую сначала «приписывается», а затем «исполняется в граните», критику подобного подхода может воспринять как оскорбление. Принцип уважения к пожилым людям является первичным; по этой причине их окружают почетом и отдают им лучшее. Иностранцу в таких обстоятельствах следует вести себя так, словно он считает такое положение вещей естественным.

Возьмем, к примеру, случай из практики японо-нидерландских переговоров. Когда голландские эксперты в области финансов, маркетинга и менеджмента кадров встречаются со своими японскими коллегами, они первым делом стараются уяснить как можно больше фактов и определить, кто из японцев наделен главными полномочиями. Голландцам японцы могут показаться уклончивыми и скрытными, не желающими делиться такой информацией. Для японцев же это не «факты», а тонкие нити между ними и их лидерами, во все аспекты которых, по мнению японцев, голландцы пытаются проникнуть. Японцы могут обвинить голландцев в неуважении. Как бы то ни было, задача лидера делегации — разъяснить тонкости таких взаимоотношений.

Во время конференции японских и голландских менеджеров в Роттердаме заболел один японский представитель. Член голландской делегации обратился к господину Йоши — японскому менеджеру, бегло говорившему по-англий-

ски и обладавшему всеми необходимыми техническими знаниями, — с предложением заменить заболевшего участника в каком-то конкретном мероприятии. Японец не ответил ни «да», ни «нет». Голландец был весьма раздосадован. Однако несколько минут спустя руководитель японской делегации, господин Каминаки, объявил, что господин Йоши заменит заболевшего коллегу, поскольку он, господин Каминаки, поставил перед господином Йоши такую задачу. Ни у кого не осталось и тени сомнения, чье это было решение.

Роль переводчика

В ходе переговоров очень часто выясняется, что переводчик из аскриптивной культуры ведет себя «непрофессионально» в соответствии со стандартами, принятыми в культурах, где главенствует достижение. Согласно ценностям, исповедуемым британцами, немцами, североамериканцами, скандинавами и голландцами, переводчик обязан стремиться к совершенству, как любой другой специалист, и вершиной его успеха должен стать точный и объективный перевод с одного языка на другой. От переводчика требуется занимать нейтральную позицию, служить «черным ящиком» в интересах взаимопонимания между народами, а не в интересах той или иной стороны, которая может пытаться намеренно исказить смысл сказанного.

В других культурах задача переводчика может быть иной. Переводчику-японцу, к примеру, может потребоваться минута или больше,

чтобы перевести предложение, сказанное по-английски, за 15 секунд. И зачастую между переводчиком и группой, которую он обслуживает, спонтанно возникают разговоры о том, что другая сторона только что сказала. Японские переводчики являются интерпретаторами не только языка, но и жестов, значений и контекста. Их роль состоит в том, чтобы «болеть» за свою команду и, если потребуется, даже ограждать ее от любых проявлений грубости со стороны западных партнеров. Такой переводчик в большой степени занимает сторону группы, которую обслуживает, и если группа, представляющая культуру, которая исповедует достижение, ищет безукоризненного, пусть даже буквального, перевода, ей следует пригласить собственного переводчика. Это не всегда будет способствовать улучшению отношений, поскольку азиаты привыкли во время переговоров общаться друг с другом в убеждении, что иностранцы их не понимают. Если же вы приведете кого-либо, кто понимает их язык, им придется удивиться, чтобы посоветоваться. Едва ли ваш «вклад» в переговоры и взаимопонимание будет ими высоко оценен.

Роль титулов и званий

Использование титулов и званий, как на визитных карточках, так и в ходе официального представления, может быть очень сложным. Авторы этой книги носят с собой три вида визиток. На Ближнем Востоке и юге Европы ученые звания обычно повышают статус человека в раз-

ных ситуациях. В Великобритании же титул «доктор» свидетельствует о легком академическом уклоне профессионального облика, скажем, бизнес-консультанта. Звание «доктор философии», как думают некоторые, не нужно для консультанта, а если он к тому же «делает из этого много шума», статус, который он себе «приписывает», могут счесть надуманным. Достижения на академическом поприще, в университете и т. д. могут помешать достижениям в бизнесе.

Можно предположить, что в США, стране тоже ориентированной на достижение и очень «конкретной» в указанном выше смысле, такая же ситуация. Вместе с тем «инфляция» квалификаций в США привела к тому, что в обществе стало вполне приемлемым обращать внимание окружающих на ученые степени, полученные в хороших университетах, при условии, что это имеет отношение к делу. В большинстве случаев упоминают учебный предмет, по которому человек специализировался: магистратура бизнес-администрирования (МБА), социология и т. п.

В диффузных («рассеянных») культурах имеет большое значение привязка статуса к организации, в которой человек работает. Ваши достижения как индивидуума меркнут по сравнению со статусом, который вам присваивает организация. Поэтому важно указать, что вы не просто начальник, а начальник отдела маркетинга, финансового или кадрового отдела. Многие сделки не были заключены по той причине,

что представитель на переговорах не был воспринят как человек, облеченный властью и имеющий достаточно высокий статус у себя дома. Представители аскриптивной культуры должны доказать, что они пользуются большим уважением у себя в организации и что находятся где-то возле самой верхушки руководства или же в ней самой.

Взаимоотношения с материнской компанией
В системе ценностей, ориентированной на достижение культуры индивидуалистской, слово, данное представителем организации, равносильно слову, данному самой организацией. Индивидууму предоставлены полномочия выдавать личное суждение за суждение всей компании. В аскриптивных культурах индивидуум, если только он не является главой компании, почти никогда не обладает достаточными полномочиями, чтобы связать обязательством свою организацию без предварительных исчерпывающих консультаций. Кроме того, очень часто индивидуум из аскриптивной культуры не до конца верит, что партнер по переговорам из страны, где предпочтение отдается достижению, по-настоящему располагает полномочиями, о которых говорит. По этой причине договоренности часто носят предварительный характер и подлежат окончательной ратификации по прибытии сторон домой. Отчасти по этой же причине ваш титул и власть у вас в компании могут иметь немалое значение, когда в переговорах участвует сторона, относящаяся к аскриптив-

ной культуре. Как человек может представлять интересы компании, если он не занимает в ней высокое положение? Посылая импульсивного, пусть и очень умного, юнца, вы не можете рассчитывать на серьезный исход дела. Если ваш партнер придерживается традиций аскриптивной культуры, вы должны послать в качестве представителя человека бывалого, даже если технически он менее подкован. Тактически грамотно было бы также пригласить к личному участию людей постарше от «аскриптивной» стороны для встреч с их коллегами с вашей стороны. Чем ближе к вершине вы подбираетесь, тем более вероятно, что обещания, сделанные на переговорах, будут выполнены.

Статус в аскриптивной культуре упорядочен и структурирован

Наконец мы приблизились к пониманию того, почему метод оплаты по принципу «каждому по производительности его труда» и премирование передовиков независимо от их статуса не приживаются вовсе или плохо приживаются в странах с атрибутивной культурой. Вышестоящий член организации по определению ответствен за повышение производительности труда, поэтому более высокие объемы продаж не должны влиять на относительный статус работников. Если вознаграждение за успехи требуется увеличить, тогда увеличение должно коснуться всех участников, пропорционально их статусу, а не только того, кто непосредственно выполняет эту работу. Если произошло что-либо,

нанесшее ущерб статусу руководителя, как следствие соизмеримый ущерб своему статусу должны получить и все его подчиненные.

Британский генеральный менеджер по прибытии в Таиланд отказался пользоваться автомобилем своего предшественника. Финансовый директор-таец спросил у него, какую модель «мерседеса» он хотел бы получить. Генеральный менеджер ответил, что ему подошла бы «судзуки» или «мини» — какая угодно машина, лишь бы по размерам и маневренности она подходила для заполненных автомобилями улиц Бангкока.

Три недели спустя менеджер вызвал финансового директора и спросил его, как обстоят дела с приобретением новой служебной машины. Таец объяснил: «Новый „мерседес“ мы можем вам предоставить хоть завтра, а вот „судзуки“ отнимет гораздо, гораздо больше времени». Менеджер попросил сделать все возможное, чтобы ускорить процесс. Еще через четыре недели он захотел посмотреть документ сделанного заказа на поставку машины. Отдел по закупкам доложил, что, поскольку на поставку малогабаритной машины потребуется много времени, они решили все же заказать «мерседес».

Терпение генерального менеджера лопнуло. На ближайшем совещании он потребовал объяснений. Менеджеры — в основном тайцы — объяснили, что вряд ли смогут ездить на работу на... велосипедах.

В рассматриваемом случае статусы членов коллектива взаимозависимы. Если бы генеральный менеджер-англичанин заказал более доро-

гую машину, все его подчиненные, скорее всего, также обновили бы свои автомобили, причем в сторону подорожания. В аскриптивной культуре вы сами являете собой свой «статус». Это так же естественно для вас, как то, что вы родились и учились (духовное рождение), вследствие чего ваши внутренние силы получили возможность проявить себя. Аскриптивный статус просто «есть» и не требует рационального обоснования, хотя такие обоснования могут вполне существовать. Например, предпочтение, отдаваемое мужскому полу, старшему возрасту и общественным связям, обычно никак не оправдывается в культуре, где особым статусом пользуются мужчины постарше из «хороших» семей. Это не значит, что речь идет о чем-то иррациональном или не имеющем практического смысла. Просто для такой культуры естественно, что объяснение не предлагается или не требуется. Так было во все времена, и если обучение сотрудников сопряжено с расходами, иметь готовых специалистов хорошо, однако это не должно служить основным оправданием для того, чтобы отдавать предпочтение людям старшего возраста.

Организации, в которых достижение — это мерило статуса, оправдывают имеющуюся в ней иерархию тем, что люди постарше достигли большего; их авторитет, подкрепляемый умениями и знаниями, приносит пользу компании. Организации же, где мерилom статуса являются некие атрибуты, иерархию определяет «власть решать вопросы». Это может быть власть над

людьми, по природе являющаяся принудительной, и власть посредством людей, подразумевающая участие всех заинтересованных. В аскриптивной культуре встречаются как первая форма власти, так и вторая, преимущества которой общеизвестны. Какую бы форму ни принимала власть, придание людям статуса является одним из способов применения власти, и такая власть призвана повышать эффективность труда внутри организации. Причины для придания человеку статуса могут быть самыми разными, и попытки изменить положение вещей путем продвижения иного человека по службе на основе достигнутых им успехов способны привести к конфликтам.

Один менеджер-швед, воспитанный в духе культуры, ориентированной на достижение, приехал руководить проектом в Пакистане. У него появилась свободная вакансия, и после тщательного изучения кандидатур он выбрал одного из двух наиболее обещающих специалистов-пакистанцев. Оба кандидата получили прекрасное образование, имели звание «доктор философии»* в машиностроении, и оба были признанными авторитетами в своей сфере. Хотя у обоих был прекрасный послужной список, мистеру Кхану было отдано предпочтение ввиду его недавних научных достижений.

Мистер Саран, которому отказали, был очень расстроен. Он обратился к руководителю-шве-

* Научное звание «доктор философии» примерно соответствует званию «кандидат наук» в странах бывшего Советского Союза. — *Прим. перев.*

ду за объяснениями. Однако даже объяснение, содержавшее четкое обоснование интересов бизнеса, ради соблюдения которых был сделан выбор, не удовлетворило его. Как могли так попортить его достоинство?!

Менеджер-швед пытался объяснить инженера, что только одного из них можно было повысить в должности, поскольку должность-то одна. Кто-то все равно пострадал бы, даже с учетом того, что эти двое — самые ценные работники. Его объяснения не возымели действия. Причина обиды, как он впоследствии узнал, заключалась в том, что мистер Саран стал доктором философии на два года раньше мистера Кхана, причем в том же американском университете. В этой связи логично было заключить, что статус у Сарана был выше, чем у Кхана. Его близкие никогда бы не поняли, почему его обошли. Что за наказание этот западный подход — так несерьезно относиться к статусу людей? Неужели, кроме достижений последних месяцев, больше не на что обратить внимание?

Важно понимать, насколько различна логика у представителей разных типов культуры, и не впасть в искушение критиковать ту или иную позицию. В странах, где достижение ценится выше, людей оценивают по тому, как хорошо они справляются со своей функциональной ролью. Отношения являются функционально-ориентированными: «мое мнение о тебе определяется тем фактом, что я менеджер по продажам. Обоснованием моей функциональной роли служит ведомость продаж. Другой человек, испол-

няющий аналогичную роль, должен равняться на меня, как и я на него. Мерилом успеха в нашем деле, безусловно, является рост объема продаж. Большую пользу приносят мои связи с производством, научно-техническим отделом, плановиками и т. д. Я либо продаю то, что они производят, разрабатывают или планируют, либо нет. Я есть моя функциональная роль».

В аскриптивных культурах статус придают тем, кто вызывает восхищение у других, например, людям постарше, высококвалифицированным специалистам, а также людям, владеющим технологией или участвующим в проекте национального значения. Проявить уважение к человеку, возведенному в ранг выдающихся людей, — значит помочь ему оправдать ожидания, которые общество питает по отношению к нему. Такой статус не зависит от конкретных задач или функций. Индивидуум, наделенный статусом, является кем-то особенным, и сравнивать его с другими может быть неуместно. Его эффективность в работе частично определяется степенью лояльности и признания его заслуг подчиненными. Он суть организация в смысле концентрации в своих руках власти в пределах этой организации.

Западные корпорации, ориентированные на достижение, часто посылают молодых многообещающих менеджеров в командировки в дальние страны, не понимая того, что люди местной культуры могут не принять их молодости и/или пола, как высоки бы ни были их достижения у себя дома. Молодая (34 года) талант-

ливая женщина-менеджер по маркетингу некоторое время проработала в американской компании как в самой Америке, так и в британском филиале. Она добилась больших успехов, и уже через два года работы ее называли самой перспективной женщиной-менеджером в Британии. Такая степень доверия повлияла на ее решение согласиться на должность директора по маркетингу в филиале компании в Анкаре, Турция. Женщина была уверена, что, как и прежде, заслужит симпатии и доверие со стороны новых подчиненных и коллег.

Первые несколько недель в Анкаре были как на любой новой работе — знакомство с местным бизнесом, персоналом и путями решения вопросов. Кроме того, она хорошо знала одного менеджера — Гуза Акила, который был ее ассистентом во время работы в Лондоне. Они прекрасно сработались тогда.

После нескольких месяцев напряженной работы женщина стала замечать, что ее былой авторитет медленно, но верно тает. Самый опытный из турков, по имени Хасан (ему было 63 года), постепенно брал власть в свои руки, решая вопросы в тех случаях, когда ее усилия были тщетны. При этом его знания по маркетингу были мизерными по сравнению с ее квалификацией в этой сфере. Зачастую ей оставалось лишь наблюдать, как он применяет власть, чаще, правда, не на пользу делу. Через Гуза она узнала, что головной офис устраивало такое положение вещей, и связь все чаще осуществлялась через Хасана, а не через нее. Кроме

того, женщина узнала, что работавший до нее американец-менеджер был отозван за неспособность эффективно управлять местным персоналом. В настоящее время он весьма успешно работал в конкурирующей компании, правда, дома, в США.

Когда мы рассказали об этом случае на одном семинаре в Сан-Франциско, сообщив мимоходом об опасности, связанной с универсалистской системой управления кадрами, одна женщина-менеджер предостерегла нас: «Вам не следовало бы слишком развивать эту тему. Вы советуете нам применять дискриминацию в отношении пола и возраста или рекомендовать нашим заморским филиалам делать это. В этой стране за такое на вас могут подать в суд».

В самом деле, предпочтения, которые культура проявляет, часто имеют силу закона, помимо силы обычая. Отказ посылать молодых женщин-менеджеров в Турцию, потому что они молодые женщины, может быть, и незаконен, однако послать их — значит подвергнуть трудностям, которые они, возможно, не смогут преодолеть, кстати, не по своей вине. Чем выше их достижения у себя дома, тем меньше, как кажется, они пренебрегают особенностями аскриптивной культуры. Более разумной тактикой было бы сделать молодую женщину-специалиста ассистентом или консультантом местного менеджера. Она восполнит, где потребуется, пробелы в знаниях, но при этом вопросы будут решаться по заведенному местному порядку. Такую должность можно было бы оплачивать, как

должность руководителя филиала и еще приплачивать за «вредность», связанную с национально-культурным контекстом. Нельзя заменить культурные нормы, принятые в Турции, американскими, если ваша цель — добиться успеха, осуществляя бизнес в Турции. В долгосрочной перспективе это не приведет к эффективности, а в краткосрочной может вызвать неоправданные затраты.

На пути к примирению

Несмотря на то, чему отдают предпочтение в определенных культурах — достижениям или атрибутам статуса, развитие их происходит, на наш взгляд, параллельно. Те, кто начинает с «приписывания» статуса, обычно «приписывают» не только его, но и будущий успех или достижение, тем самым помогая воплотить реальность. Те же, кто «стартует» с достижения, обычно начинают «приписывать» значение и приоритет людям и проектам, которые уже добились успеха. Опять-таки вопрос в том, с какого места начинать цикл.

В 1985 году «Belly Electronics» (BE) запустило производственную линию в Южной Корее. Стремительно меняющиеся цены на потребительскую электронику заставили эту компанию с головным офисом в Сан-Франциско осуществить децентрализацию системы своих предприятий. После довольно значительных финансовых потерь дела у BE вновь пошли в гору, и во второй половине 1989 года компания представила до-

статочно оптимистичный финансовый отчет. В начале 1991 года прибыль вновь снизилась вследствие сильной конкуренции со стороны тайских и вьетнамских компаний. Руководство ВЕ решило провести полную перестройку процессов ведения бизнеса так, чтобы не уступать своим главным конкурентам в регионе.

Впервые с момента открытия филиала в Корее опытные американские менеджеры отправились туда, чтобы разобраться на месте. Их подход всегда был последовательным и точным. Это были лучшие специалисты ВЕ; они успешно решили подобные проблемы в Калифорнии и Массачусетсе. В рамках специально внедренной программы непрерывного совершенствования корейские менеджеры были поставлены в жесткие условия: от них требовалось «собраться с силами». Слова, произнесенные однажды на собрании американским менеджером, до сих пор помнят в Сеуле: «Дамы и господа, мы оказались на охваченной пламенем маленькой строительной площадке. Времени осталось мало. Конкуренты намного опередили нас. Сравнительный анализ показывает, что наш главный конкурент в Калифорнии и Таиланде обогнал нас по качеству на 35 процентов и на 42 процента — по количественным показателям на одного работника. Я даю вам шесть месяцев, чтобы повысить наши показатели. Давайте покажем, что мы чего-то стоим в „Belly Electronics“, и не только на словах, но и на деле».

После того, как были получены неутешительные результаты, прилетел второй американский менеджер, однако и его аналогичный предыдущему подход ничего не изменил. Основной аргумент в защиту финансовых потерь был следующий. Мы стараемся изо всех сил, но в Корее все не так просто. Конкуренция просто ужас-

ная. В первую очередь нам необходимо ликвидировать текучесть кадров. Лишь в этом случае мы сможем доверять людям».

Наконец, попросили помочь корейскому филиалу ВЕ Джерома Дона. Джером имел репутацию чрезвычайно опытного менеджера, которому удалось не единожды спасти бизнес в почти безнадежных случаях в Южной Америке и Африке. Он начал с того, что объяснил корейским коллегам, что его предшественники выбрали вполне правильный подход: «Мы действительно будто на горящей платформе, и я прошу вас помочь спасти это сооружение, ввиду того что оно имеет большое значение для ВЕ. Я дам вам три года на то, чтобы вы собрались с силами, и, когда бы я вам ни понадобился, я всегда к вашим услугам».

Спустя шесть месяцев филиал ВЕ приносил прибыль. Улучшилось качество продукции; на 65 процентов снизилась текучесть кадров. Мистер Дон так и не понял, что же случилось, однако ему удалось добиться таких же результатов, что и в Южной Америке, и в Африке.

Почему Джером Дон смог исправить положение в корейском филиале, в то время как его предшественники потерпели неудачу?

Первоначальные действия американских менеджеров не помогали, а, напротив, служили помехой успешному развитию бизнеса в Корее. Согласно «великой американской» традиции, менеджеры-«спасатели» начали с вершины круга, представленного на рис. 8.3, и основную ставку сделали на награду, которую люди получают за свои достижения. Корейцы растерялись еще больше, поскольку в их силы теперь уже точно

никто не верил. Они опасались, что им всегда будут припоминать прежние «грехи».

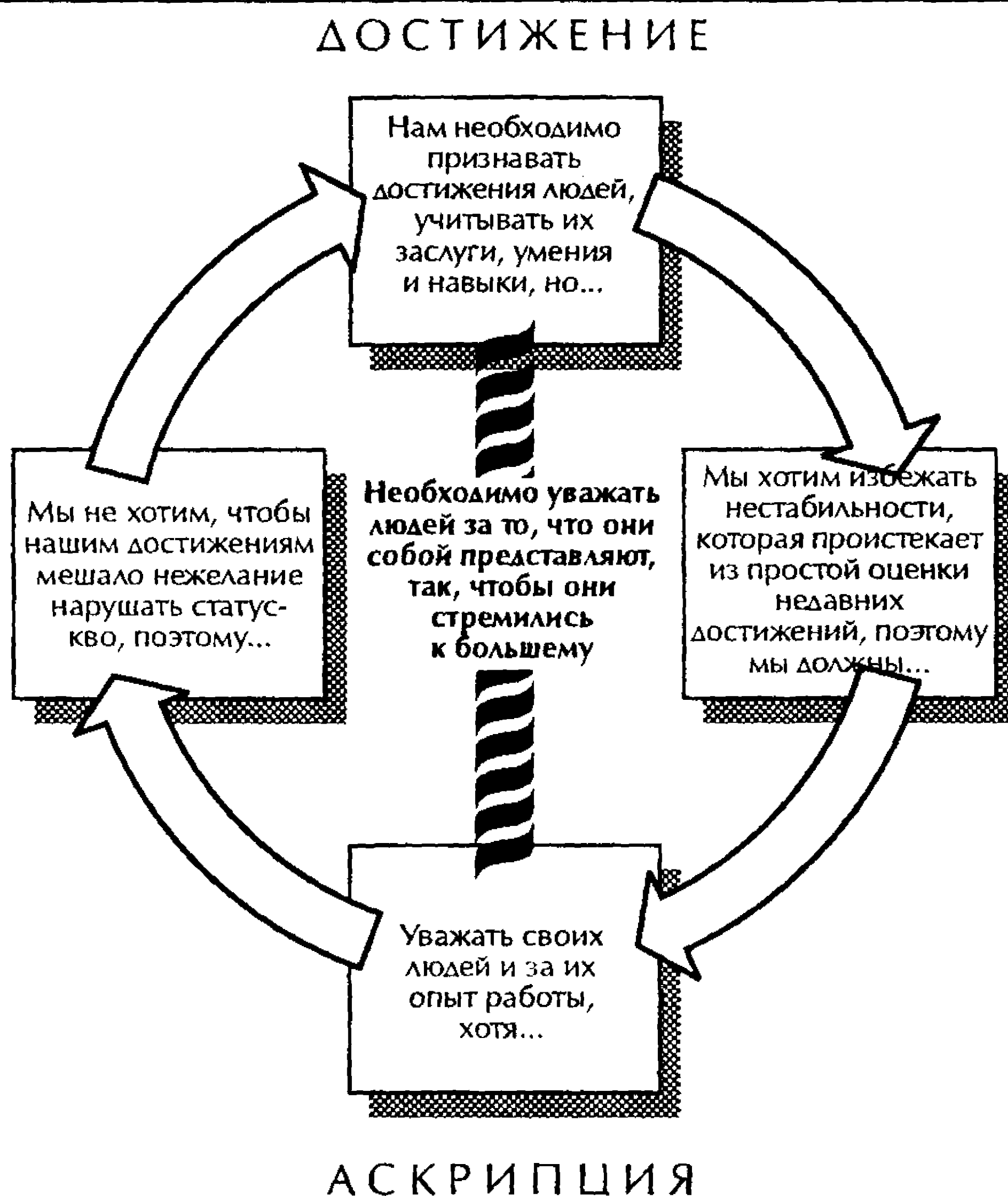


Рис. 8.3. Попытка примирить достижение и аскрипцию

Джером Дон дал своим корейским коллегам три года на то, чтобы они собрались с силами. Таким образом, он интуитивно придал дополнительный статус корейскому филиалу. Вследствие этого корейцы почувствовали, что им доверяют (столь необходимое им чувство) и при этом в компании ВЕ их уважают такими, ка-

кие они были и есть. Это заставило их пересмотреть свое отношение к работе. От «приписанного» статуса пришло достижение.

Протестируйте себя

Рассмотрим следующее тестовое задание:

Статус сотрудников определяют, исходя из разных предпосылок: из того, чего они добились в своей деятельности, или из того, какие атрибуты «приписаны» им социальной системой. Рассмотрим следующие утверждения:

1. Статус определяется важнейшими атрибутами, присущими сотрудникам, такими как образование, возраст, должность и вверенные полномочия. Статус не должен меняться в зависимости от обстоятельств или ввиду недавних успехов. Статус отражает присущую человеку фундаментальную ценность.
2. Статус определяется важнейшими атрибутами, присущими сотрудникам, такими как образование, возраст, должность и вверенные полномочия. Такой статус стимулирует достижения, т. е. когда компания ценит вас за что-то и чего-то ждет от вас, вы, естественно, стремитесь оправдать оказанное доверие.
3. Статус есть вопрос о том, чего сотрудник в действительности достиг, т. е. его послужной список. Вместе с тем со временем данная заслуженная репутация превращается в

неотъемлемый атрибут, что способствует новым успехам и еще большим достижениям.

4. Достижение или успех есть единственная определяющая статуса в бизнесе. Если успех достигнут недавно, то он важнее и актуальнее для текущих задач. Достижение тем более значительно, чем ниже по социальному происхождению и уровню образования человек, добившийся успехов в соревновании с людьми более высокого социального статуса.

Пометьте цифрой «1» подход, который предпочел бы, по вашему мнению, самый близкий вам коллега по работе, а цифрой «2» — его второй выбор.

Если вы выбрали утверждение 2 или 3, то вы отдаете предпочтение примирению статуса по достижению и статуса аскриптивного. Ответ 2 предусматривает первенство приписанного обществом статуса, ведущего к достижениям и успеху (приведенный выше корейский случай основывался на аналогичном принципе). Если вы выбрали ответ 3, вы придерживаетесь мнения, что статус по достижению может приводить к статусу аскриптивному. В обоих случаях центральным для человека является чувство собственной значимости, которое сопутствует его успеху или предвосхищает его. В ответах 1 и 4 соответственно отвергается целесообразность статуса по достижению и статуса аскриптивного.

**Практические советы по ведению
бизнеса в странах с культурой,
ориентированной на достижение,
и с культурой, ориентированной
на аскрипцию**

Определение различий

Культура, ориентированная на достижение	Аскриптивная культура
<p>1. Используйте звания только тогда, когда это отвечает квалификации, с которой вы приступаете к выполнению задачи</p> <p>2. Уважение к старшему в иерархии сотруднику основывается на том, насколько эффективно он исполняет свою работу и насколько адекватна его квалификация выполняемой работе</p> <p>3. Менеджеры высокого ранга могут быть разного возраста; далеко не всегда это мужчины; обычно они имеют богатый опыт работ</p>	<p>1. Часто используйте титулы и звания, особенно если они подчеркивают ваш статус в организации</p> <p>2. Уважение к старшему в иерархии сотруднику воспринимается как показатель вашей лояльности по отношению к организации и ее миссии</p> <p>3. Большинство старших менеджеров — мужчины среднего возраста, имеющие соответствующую квалификацию</p>

Советы по ведению бизнеса

С представителями культуры, ориентированными на достижение (для представителей аскриптивной культуры)

1. Удостоверьтесь, что ваша команда на переговорах представлена техническими советниками, знающим и людьми, которые могут убедить другую сторону в том, что проект, предназначенный для совместного исполнения, достаточно хорош
2. Уважайте знания и информированность другой стороны на переговорах, даже если подозреваете, что эти люди недостаточно влиятельны у себя дома
3. Указывайте только те свои титулы или звания, которые отражают вашу компетентность
4. Не надо недооценивать потребность другой стороны в исполнении работы лучше или в большем объеме, чем запланировано изначально

С представителями аскриптивной культуры (для тех, кто ориентирован на достижение)

1. Убедитесь, что ваша команда на переговорах представлена людьми старшего возраста и высокой должности, чтобы дать понять партнеру, что вы считаете эти переговоры важными
2. Уважайте статус и влиятельность представителей другой стороны, даже если подозреваете, что им не хватает квалификации. Ни в коем случае не говорите о своих сомнениях
3. Укажите свой титул или звание, которое отражает степень вашего влияния в организации, где вы работаете
4. Не надо недооценивать потребность другой стороны в том, чтобы «приписанный» статус оправдал себя на деле

Когда руководите вы или руководят вами

Представители культуры, ориентированной на достижение	Представители аскриптивной культуры
<p>1. Уважение к менеджеру основывается на его (или ее) знаниях и умениях</p> <p>2 «Менеджмент согласно целям» и система оплаты «каждому по производительности его труда» являются эффективными инструментами управления</p> <p>3. Решения пересматриваются по техническим и функциональным соображениям</p>	<p>1. Уважение к менеджеру основывается на высоте его (или ее) положения в организации</p> <p>2. «Менеджмент согласно целям» и система оплаты «каждому по производительности его труда» менее эффективны, чем прямая похвала или награда от менеджера</p> <p>3. Решения пересматриваются людьми, занимающими более высокое положение в организации</p>

ГЛАВА 9

КАК МЫ РАСПОРЯЖАЕМСЯ ВРЕМЕНЕМ

Для того чтобы координировать свою деятельность, менеджерам необходимо знать, как нужно распоряжаться временем. Точно так же, как представители разных культур по-разному смотрят на то, какими являются отношения между людьми, они по-разному смотрят и на время. Данная глава посвящена вопросу о том, какое относительное значение культуры придают прошлому, настоящему и будущему. Считает ли ориентированная на достижение культура, что будущее обязано быть лучше, чем прошлое или настоящее, поскольку именно в будущем будут реализованы наши чаяния и планы? Действительно ли культура, ориентированная на человеческие отношения, воспринимает будущее скорее негативно, чем позитивно, из опасения возможных нежелательных последствий для текущих отношений? То, как мы воспринима-

ем время, сказывается на нашей жизни. Особенно важным является то, воспринимаем ли мы время последовательно, как череду событий, или же мы считаем его синхронным, т. е. когда прошлое, настоящее и будущее тесно переплетены, так что идеи относительно будущего и воспоминания о прошлом совместно формируют основу для действий в настоящем.

Концепция времени

В примитивных обществах людей могут устраивать такие простые понятия, как «до» и «после» полнолуния, сезона, восхода солнца или его захода. В цивилизованных обществах концепция времени сложна и имеет тенденцию все более усложняться. Анализируя существующие понятия о времени, наталкиваешься на два резко отличающихся друг от друга понятия: *время* как ряд дискретных событий, минут, часов, дней, месяцев, лет — все течет как нескончаемый поток; и *время* как цикл, периодически повторяющийся, так что минуты каждого часа суток повторяются, как и часы суток, дни недели и т. д.

В греческом мифе Сфинкс — чудовище с лицом женщины, телом льва и крыльями птицы — задавал путникам, проходившим мимо него по дороге в Фивы, вопрос: «Что это за существо, которое утром ходит на четырех ногах, в полдень — на двух, а на закате дня — на трех?» Тех, кто не мог ответить на этот вопрос, ждала смерть. Когда Сфинкс задал свой вопрос Эдипу и тот правильно ответил, что это «человек», Сфинкс убил себя. Эдип догадался, что в загад-

ке шла речь о метафоре времени. На четырех ногах человек передвигается в младенческом возрасте, на двух ходит он в зрелом возрасте, а на трех — в конце жизни, когда опирается на палку. Достаточно было Эдипу обозреть продолжительный период последовательных этапов жизни человека, и ответ немедленно был найден. Он также понял, что, используя инструменты языка, Сфинкс, по сути, «сжал» время и синхронизировал разделенные во времени события.

Антропологи уже давно предложили теорию, что в том, как представители того или иного общества мыслят о времени и как распоряжаются им, таится ключ к смыслу жизни и природе человека глазами представителей этих обществ. Клакхон и Стродбек выделяют три типа культуры: 1) культура, ориентированная на настоящее, которая существует в относительном безвременье, и ее мало интересует будущее; 2) культура, ориентированная на прошлое, которая занимается поддержанием и восстановлением традиций прошлого в настоящем; и 3) культура, ориентированная на будущее, которую волнует лучшее будущее; она занимается практическим воплощением этой идеи. Именно народы, представляющие культуру третьего типа, переживают особенно бурное социально-экономическое развитие.

Все больше распространяется мнение, что время является фактором развития, и поэтому организации обязаны умело им распоряжаться. Ученые изучают пространственно-временной континуум, экономисты — верный тайминг на рын-

ке. Существует даже теория старения и зрелости товара, а также жизненного цикла товара — все как у человека. Человек — единственное существо на Земле, которое имеет понятие о времени и предпринимает попытки им управлять. Человек мыслит в категориях прошлого, настоящего и будущего, однако не присваивает каждой из них одинаковое значение.

Культура, в которой мы воспитывались, оказывает огромное влияние на наше восприятие времени, потому что время — это скорее идея, нежели объект. Мы мыслим в категориях времени, и это переплетено с тем, как мы планируем и координируем нашу деятельность с деятельностью других людей, а также строим соответствующие стратегии поведения. Важным аспектом является то, как мы организуем свой прошлый опыт и текущую деятельность.

Создание инструментов для измерения времени позволило человеку значительно обогатить свои знания о нем. Мы получили возможность отличать временную продолжительность и временную последовательность и выполнять точные измерения астрономического времени, которое требуется Земле, чтобы совершить оборот вокруг Солнца. Мы можем считать, что время определяется движением Земли, или же воспринимать его как субъективный феномен: на борту сверхбыстрого лайнера внимание пассажиров иногда предлагают карту, на которой отмечено местоположение самолета. Нам кажется, что мы приближаемся ужасно медленно к пункту назначения.

Опыт обращения со временем подразумевает, что мы способны вызвать в памяти событие из прошлого (произвольным образом) или предвидеть событие, которое произойдет в будущем. Таким образом, прошлое, настоящее и будущее очень тесно связаны. Мы можем решить, какой шаг предпринять, чтобы обойти конкурентов, на основе прошлого опыта и ожиданий в будущем. Время может служить советчиком.

Время имеет значение не только для индивидумов, но и для организаций и общества в целом. Французский социолог Эмиль Дюркгейм воспринимал время как социальную категорию, позволяющую членам общества координировать свою деятельность. Это обстоятельство имеет важные последствия в контексте ведения бизнеса. Можно договориться о времени встречи, но понимать его как нечто приблизительное или же требующее неукоснительного соблюдения. Время, выделенное на выполнение задачи, можно считать крайним сроком, обязательным для выполнения, или же просто ориентиром. Можно отложить момент запуска нового компьютера, опасаясь, что процессор «не найдет общего языка» с новой видеокартой, а можно включить в договор неустойку в размере нескольких тысяч долларов за каждый день просрочки. Промежутки между двумя последовательными инспекциями могут служить показателем уровня ответственности менеджера. Сколько времени — три месяца или же три года — дали ему на то, чтобы он освоился в новой должности? В одних организациях важна очень отдаленная перспек-

тива, а в других — не заглядывают дальше очередного месячного отчетного периода.

Ориентация на прошлое, настоящее и будущее

Блаженный Августин в «Исповеди» писал, что время в качестве субъективного феномена может значительно отличаться от времени в абстрактном понимании. Исходя из абстрактного понимания времени, мы не в состоянии знать будущее, потому что оно еще не наступило; прошлое также непостижимо. У нас могут остаться воспоминания, частичные и выборочные, но само по себе прошлое не существует. Августин писал: «Настоящее по этой причине имеет три измерения: настоящее прошлых событий, настоящее событий настоящего и настоящее будущих событий».

Мысль о том, что в любой момент времени настоящее является единственной реальностью, прошлое уже перестало быть, а будущее еще не наступило, следует дополнить тем, что мы понимаем под прошлым и будущим в любой настоящий момент времени. Какими бы несовершенными ни были наши представления о прошлом и будущем, они сильно воздействуют на наше мышление. Данные субъективные «времена» постоянно присутствуют в нашем сознании и влияют на принятие решений. Хотя в настоящий момент мы можем быть ориентированы на достижение будущего успеха нашей компании, опыт прошлого воздействует как на

наше восприятие неведомого будущего, как и на наше сегодняшнее настроение. Существует потенциально продуктивное напряжение между тремя «частями» времени, как и вечно возникающий вопрос: может ли будущее извлечь пользу из прошлого и настоящего (хотя у компаний, как многие отмечают, нет памяти)? Все три временные зоны объединяются в наших поступках. Сказать, что наши ожидания насчет будущего определяют наше настоящее, так же верно, как сказать, что наши действия в настоящем определяют будущее. Кроме того, также правильно будет сказать, что текущее бытие определяет наше восприятие прошлых событий, как и сказать, что прошлое сделало нас такими, какие мы есть в данный момент. Это вовсе не жонглирование терминами, мы очень часто рассуждаем таким образом. Легко почувствовать отчаяние в настоящий момент, когда узнаешь, что выплату долгожданной зарплаты перенесли еще на несколько дней. С другой стороны, можно обнаружить в текущих событиях нечто, что многократно увеличивает значение действий, совершенных в прошлом. Действительно, важной частью творчества является соединение в новые комбинации прошлых и настоящих действий, а также мыслей и планов на будущее.

Разные люди, как и разные организации, могут иметь ориентацию в большей или меньшей степени в сторону прошлого, настоящего или будущего. Некоторые живут или, по крайней мере, пытаются жить настоящим. «История —

это чушь», — сказал однажды Генри Форд, имея в виду, что экскурсами в дела давно минувших дней лучше не заниматься. Другие мечтают о мире, которого никогда не существовало, и пытаются создать его силой собственного воображения, или же мечтают о возврате «золотого века», возрождении наполеоновской идеи, новой эпохи приключений, вроде освоения Дикого Запада. Они верят, что будущее само идет к ним, как судьба, и что они в одиночку способны решить, каким оно будет. Третьи живут ностальгией о прошлом, через призму которого они смотрят на все, что происходит сегодня.

Последовательно и синхронно организованная деятельность

Мы видели, что по крайней мере две идеи можно вполне определенно выделить из концепции времени. Время можно воспринимать как ряд последовательных событий, пролетающих мимо нас за равные промежутки времени. Его можно также представить как нечто циклическое и повторяющееся, включающее в себя прошлое, настоящее и будущее, которые объединены общими сезонами и ритмами. Одной крайностью является человек, который воспринимает время в виде пунктирной линии с равными интервалами между штрихами. События упорядочены относительно друг друга согласно количеству интервалов до и после момента их возникновения. Все имеет свое время и место с точки зрения последовательного мышления. Любое

изменение в этой последовательности вносит сумятицу в мировоззрение «линейного» мыслителя. Попробуйте влезть куда-нибудь без очереди в Великобритании. Вы узнаете, что защитников организованной последовательности более чем достаточно. Каждый должен ждать своей очереди: первым зашел — первым обслужили. Это часть английских «хороших манер». Будучи в Лондоне, я увидел однажды длинную очередь на автобусной остановке, и тут пошел проливной дождь. Все, кто стоял в очереди, так и остались стоять, хотя многие не имели зонтиков, а крыша дома была рядом, — так они боялись нарушить очередь. В Нидерландах будьте вы хоть королевой, но если в мясной лавке у вас номер 46, и вы попытались проникнуть к прилавку, если в это время обслуживают всего лишь номер 12-й, вам несдобровать. И неважно, если вам срочно надо, — очередность есть очередность.

Процесс движения из пункта *A* в пункт *B* по прямой линии, на который затрачено минимум усилий и достигнуто максимум эффекта, называется производительностью. Она имеет первостепенное значение для бизнеса в Северо-Западной Европе и Северной Америке. Недостаток такого подхода заключается в том, что «прямая линия» не всегда является наилучшим способом достижения чего-либо, при этом упускается из виду эффективность совместной деятельности (синергии) и перекрестных связей.

Однажды в мясном магазине в Италии я видел, как продавец по просьбе покупателя рас-

крыл упаковку салями и крикнул на весь зал: «Кому еще салями?» Последовательность все еще «имеет место быть». Люди по-прежнему платят по очереди, когда нет таких, кому нужны «только спички», поскольку когда потребитель ни у кого не отнимает времени, получая то, что ему нужно, почему бы не дать ему возможность заплатить раньше, чем рассчитается тот, кому нужно «каждой твари по паре»? Метод позволяет обслужить большее количество людей за более короткое время.

А вот в мясном магазине в Амстердаме или Лондоне продавец поступает так: он выкрикивает номер, разворачивает продукт, отрезает нужный кусок и заворачивает его для покупателя, а затем выкрикивает следующий номер. Однажды кто-то из нас решил внести предложение: «Отрежьте-ка и мне кусочек грамм на двести, раз уж вы все равно распаковали салями». Покупатели и продавцы были шокированы. Система, быть может, неэффективна, но никто не собирается позволить каким-то там умникам взять и изменить ее!

Синхронный метод предполагает, что люди берутся за несколько дел одновременно, как, например, жонглер, у которого сразу шесть шариков находятся в воздухе в любой момент времени, каждый пойман и отправлен вслед за предыдущим шариком с соблюдением точного ритма. Метод дается нелегко в тех обществах, где не привыкли к соответствующему подходу. Эдвард Т. Холл, американский антрополог, называл то, что мы считаем синхронным, полихрон-

НЫМ, ставя при этом ударение на количестве дел, выполняемых одновременно. Существует конечная цель, а также многочисленные и, возможно, взаимозаменяемые цели поменьше, ступая по которым можно добраться до большей цели. Бывает, что человек «срезает» путь, обходя, где возможно, сразу несколько целей.

В отличие от такого подхода, «последовательный» человек придерживается «критически важного пути», спланированного заранее; и у него есть график, согласно которому выполняется каждая стадия работы. Такие люди терпеть не могут, когда непредвиденные обстоятельства заставляют их нарушить график или изменить повестку дня. В своей книге «Беззвучный язык» Холл рассказывает, что японские подрядчики очень часто высказывают свои деловые предложения после того, как американские партнеры подтверждают обратный рейс из Токио. Чтобы не рисковать своим графиком, американцы нередко соглашались на любые требования японцев.

Синхронный, или полихронный, стиль поведения для многих непривычен. Дело было в Аргентине. Голландец Фонс Тронпенаарс однажды покупал авиабилет у женщины-кассира. Она, пока выписывала билет (при этом без единой ошибки!), беседовала с подругой по телефону и восторгалась ее ребенком. Люди, которые привыкли делать несколько дел одновременно, совершенно не желая этого, могут обидеть тех, кто привык браться за следующее дело лишь после того, как завершит предыдущее.

И наоборот, люди, которые всегда принимают лишь за одно дело, непреднамеренно могут оскорбить тех, кто привык делать несколько дел сразу. Южнокорейский менеджер рассказывает о своем шоке и разочаровании от встречи с голландским боссом:

«Он разговаривал по телефону, когда я вошел в приемную. Когда же я ступил в его кабинет, он лишь помахал мне рукой. Затем он самым возмутительным образом продолжал разговаривать по телефону, будто меня здесь не было. Только через пять минут, когда он закончил разговор, он встал и приветствовал меня с энтузиазмом, но, конечно же, неискренним: „Ким, как я рад тебя видеть!“ Я просто не мог поверить его словам».

Если человека с синхронным подходом к жизни не поприветствовали спонтанным образом и сиюминутно, даже если другое лицо занято разговором по телефону, — это знак пренебрежения. Саму идею о том, что эмоции можно «упорядочить» или отложить до тех пор, пока будут сделаны другие дела, они считают неискренней. Мы демонстрируем людям, что уважаем их, когда уделяем им время, даже если контакт с ними произошел неожиданно.

«Последовательные» люди склонны во всем придерживаться графика, оставляя лишь маленькие промежутки между временем, отведенным на те или иные дела. Недопустимо даже пятиминутное опоздание, поскольку под угро-

зой срыва может оказаться весь дневной график. «Я отстаю от графика...» — нередко жалуется такой человек, как будто он поезд или самолет,двигающийся по расписанию. На время смотрят как на полезную вещь, которую необходимо использовать без остатка, и поэтому опоздание лишает человека драгоценных минут, а ведь «время — деньги».

В «синхронных» культурах не так строго смотрят на пунктуальность, определяя ее как прибытие вовремя плюс-минус несколько предварительно оговоренных или подразумеваемых минут. Все это не потому, что время не имеет значения, а потому, что ряд других ценностей, проповедуемых культурой, конкурируют с пунктуальностью.

Очень часто необходимо уделять время людям, с которыми вы пребываете в определенных отношениях (см. рассуждение об отношениях между универсализмом и партикуляризмом в главе 4). Может быть, необходимо, чтобы вы демонстрировали неподдельную радость при неожиданной встрече с другом или родственником (см. рассуждения на тему отношений между эмоциональным подходом и нейтральным в главе 6). Ваш график — не предлог для того, чтобы пройти мимо, не поздоровавшись. Иначе ваша мать, невеста или друг могут серьезно обидеться.

Французский антрополог Реймонд Карролл рассказал нам об американской девушке, которая оставила записку для своего возлюбленного-француза: не может ли он дать ей знать, же-

лает ли он видеть ее сегодня вечером? Если нет, она спланирует вечер иначе. Француз обиделся. Распорядок дня не должен мешать им реализовать спонтанные желания в отношении друг друга.

Когда вы встречаете людей, занимающих высокое положение на какой-либо иерархической лестнице, также следует уделять им время (см. рассуждения на тему статуса по достижению и статуса по аскрипции в главе 8).

В силу подобных причин соблюдение условленного времени в «синхронных» культурах может быть приблизительным. Диапазон максимально допустимого опоздания широк: от 15 минут в Латинской Америке до нескольких часов, а то и целого дня — на Ближнем Востоке и в Африке. Учитывая то обстоятельство, что большинство людей, договаривающихся о встрече, параллельно занимаются другими делами, ожидание другого человека зачастую не является тратой времени, а опоздание даже может принести пользу, если за время ожидания удастся сделать массу незапланированных дел.

Даже на приготовлении пищи сказывается подход ко времени. В «последовательных» пунктуальных обществах готовят обычно нужное количество порций, и к тому же так, что вся приготовленная еда рискует испортиться или остыть, если гости не придут вовремя. В «синхронных» культурах еду готовят с запасом на тот случай, если кто-нибудь придет неожиданно, и обычно эта пища долго не портится или может быть съедена в холодном виде.

Измеряем национально-культурные различия в отношении времени

Методология, которую мы используем для измерения различий в подходах ко времени, позаимствована из книги у Тома Коттла, создателя теста «круги времени». Респондентам было предложено следующее задание:

Подумайте о прошлом, настоящем и будущем, как будто они имеют форму круга. Теперь нарисуйте на листе бумаги три окружности, представляющие собой прошлое, настоящее и будущее. Расположите окружности таким образом, чтобы рисунок отражал ваш взгляд на отношения между прошлым, настоящим и будущим. Вы можете произвольно менять размеры окружностей. Когда закончите рисовать, пометьте каким-нибудь условным знаком каждую окружность, чтобы было видно, какая из них символизирует прошлое, какая — настоящее и какая — будущее.

По итогам этого теста Коттл выделил четыре конфигурации. Во-первых, он обнаружил случай, когда окружности не пересекаются. На рис. 9.1 видно, что таков русский подход ко времени: нет связи между прошлым, настоящим и будущим, однако, по мнению русских, будущее гораздо важнее, чем настоящее, и еще более важно, чем прошлое. Второй конфигурацией Коттла стал охват одной зоны другою, третьей — частичное перекрытие зон и четвертой — касание без перекрытия, когда окружности не имеют общих зон, но и не оторваны друг от друга.

Из рис. 9.1 видно, что последний подход характерен для бельгийцев, которые считают, что существует весьма незначительная связь между настоящим и прошлым, а настоящее и будущее лишь соприкасаются. В этом они похожи на британцев, у которых связь с прошлым прочнее, чем с будущим, но при этом прошлое не воспринимается как нечто важное, тогда как бельгийцы считают, что все три категории времени имеют одинаковое значение. В этом обе нации весьма отличаются от французов, для которых прошлое, настоящее и будущее значительно пересекаются: они похожи в этом плане на малазийцев. Немцы считают, что настоящее и будущее взаимосвязаны.

На рисунке не показано, что половина японцев расположила бы эти три окружности так, что их центры совпали бы, т. е. сделали бы их концентрическими.

Временной горизонт

Тест «Круги времени» позволяет определить, как люди различных национальных культур смотрят на прошлое, настоящее и будущее. Мы также использовали еще один тест, разработанный Коттлом, который дает ответ на вопрос, какой у общности людей временной горизонт — краткосрочный или долгосрочный. «Инвентаризация продолжительности» позволяет заглянуть в такую область, как восприятие людьми границ, разделяющих временные зоны, а также протяженность этих зон. Мы несколько изме-

нили «метод инвентаризации», поскольку нас интересовал лишь один пункт из пятидесяти восьми, предложенных Коттлом.

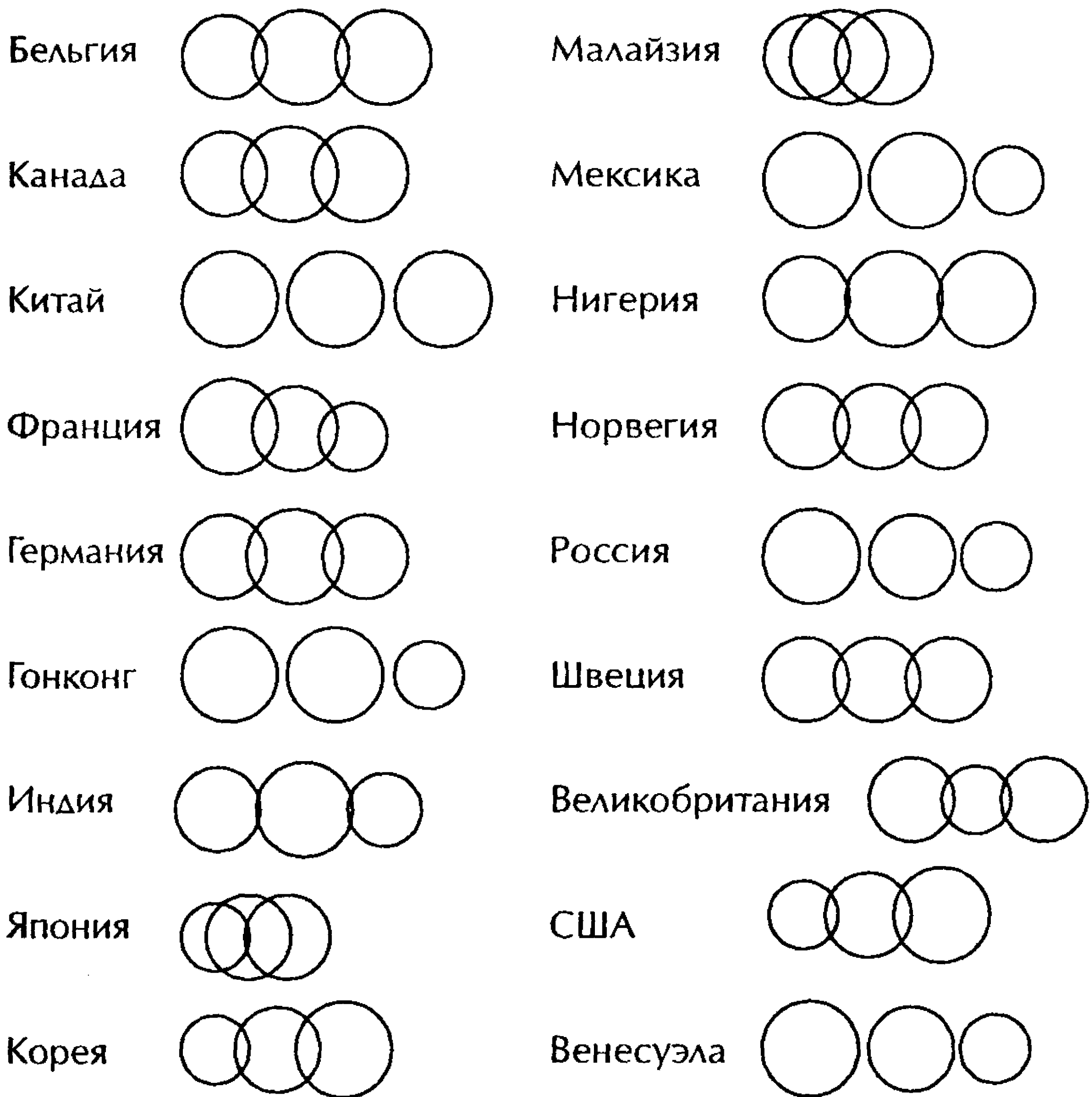


Рис. 9.1. Прошлое, настоящее и будущее

Вопрос, который мы задали нашим респондентам, звучал так:

Подумайте об относительном значении для вас прошлого, настоящего и будущего. Теперь попробуйте

определить величину своего временного горизонта, указав число:

7 = лет

6 = месяцев

5 = недель

4 = дней

3 = часов

2 = минут

1 = секунд

Мое прошлое началось назад и закончилось назад

Мое настоящее началось назад и закончится от настоящего момента

Мое будущее начнется и закончится от настоящего момента

Мы взяли среднее арифметическое каждого из данных шести значений и вычислили общий средний показатель по странам, что позволило нам проследить ряд весьма существенных различий (см. рис. 9.2). Самый обширный горизонт отмечается в Гонконге, а самый узкий — на Филиппинах.

Наш временной горизонт оказывает значительное влияние на то, как мы занимаемся бизнесом. Совершенно очевидно, что долгосрочное видение (на перспективу) у японцев отличается от «квартального мышления» американцев. Особенно ярко это проявилось, когда японцы попытались приобрести права на эксплуатацию национального парка «Yosemite» в Калифорнии. Японцы представили на рассмотрение бизнес-план, рассчитанный на 250 лет. Вообразите ре-

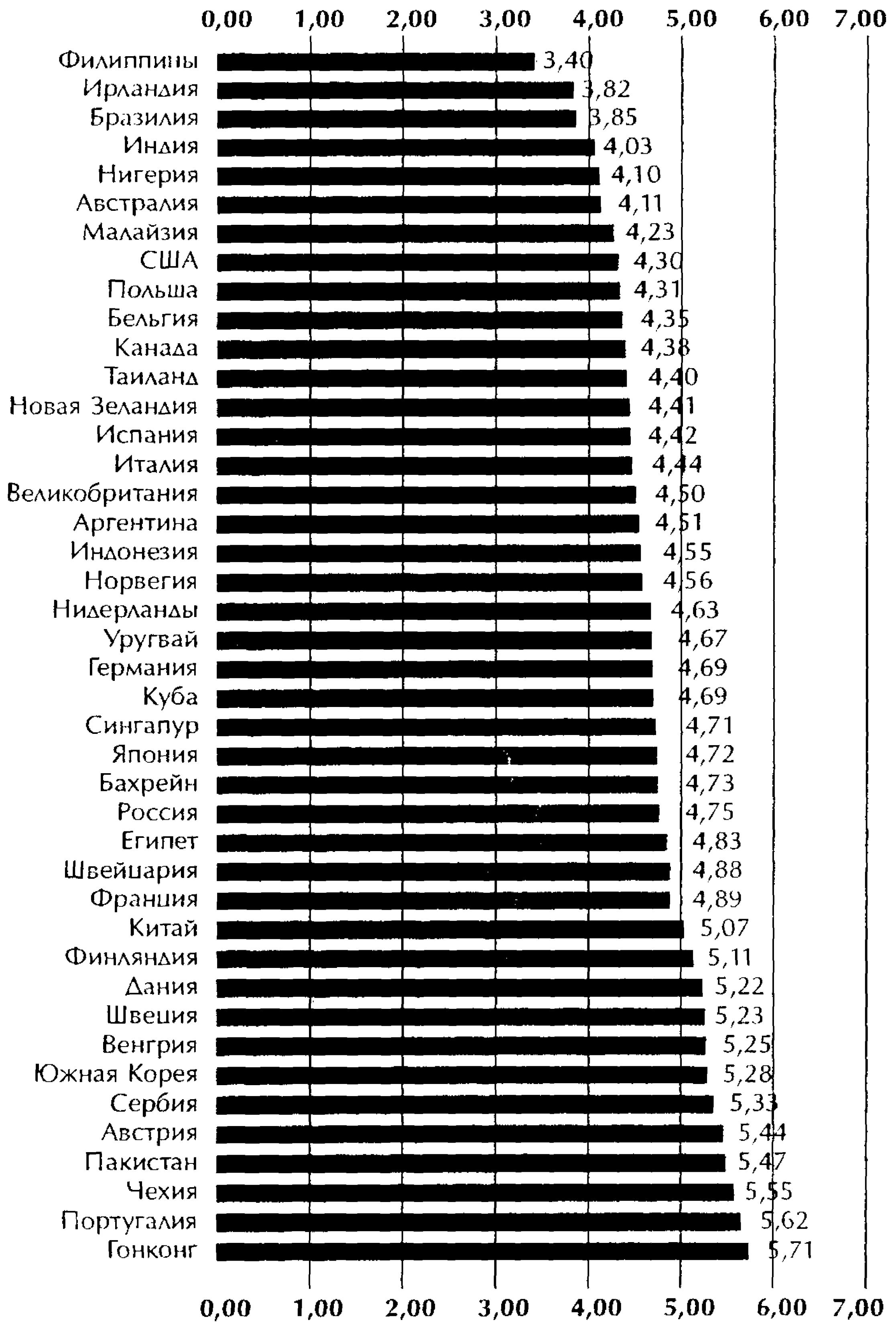


Рис. 9.2. Временной горизонт: краткосрочный и долгосрочный

акцию калифорнийских властей: «Боже, это же 1000 квартальных отчетов!»

Сравнительно длинный временной горизонт у шведов объясняется продолжительными зимами в Швеции. У них есть всего лишь пара месяцев, в течение которых необходимо спланировать свою деятельность на весь предстоящий год.

Наблюдаются также разительные различия между странами и по таким категориям, как долгосрочная ориентация на прошлое, воспринимаемая продолжительность настоящего и долгосрочное видение будущего. Выборки результатов по странам представлены на рис. 9.3 и 9.4.

Тестирование на тему воспринимаемой продолжительности также позволило нам определить область перекрытия между временными зонами, т. е. степень синхронизма. Обнаруженные корреляции значительны и подтверждают рис. 9.1, о котором мы говорили раньше.

Ориентация во времени и менеджмент

Компании организованы в соответствии с тем, как в них воспринимается все, что связано со временем. Они посвящают работу целых отделов планированию, анализу рынка на предмет новых трендов, скорейшему перемещению производства, сокращению пути к рынку, т. е. интервала времени между запросом товара клиентом и его проектированием, изготовлением и поставкой. Стратегии, цели и задачи ориенти-

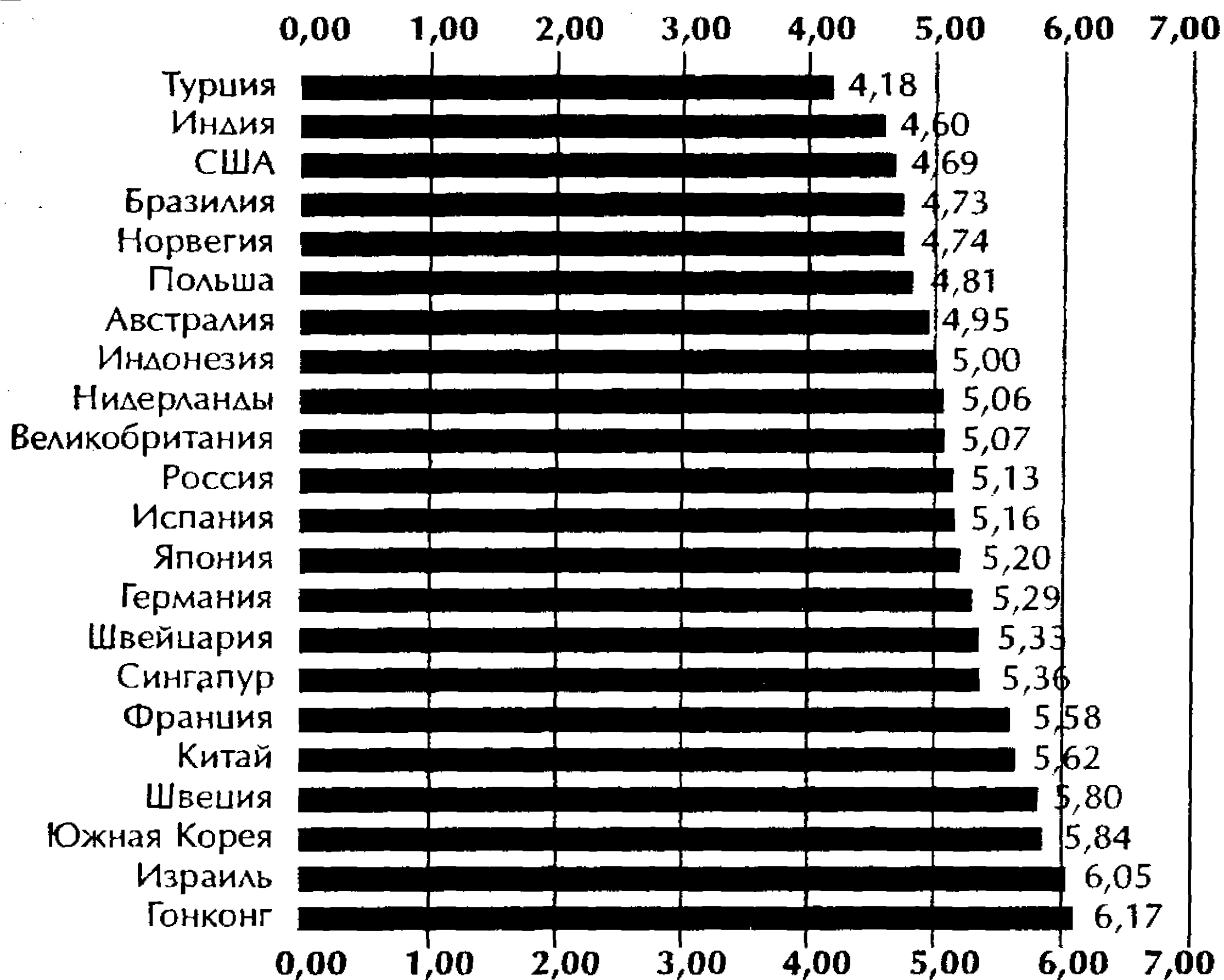


Рис. 9.3. Средний временной горизонт: прошлое



Рис. 9.4. Средний временной горизонт: будущее

рованы на будущее. Совместные предприятия и деловые партнерства — это соглашения о том, каким образом совместно формировать будущее. «Мотивация» есть то, что мы в состоянии предложить человеку, чтобы он лучше работал в будущем. Прогресс, обучение и развитие — все предполагает расширение полномочий человека с течением времени, как и обычай платить людям с выслугой лет за накопленный ими опыт. Когда ориентация во времени различна у корпораций, представляющих разные культуры, могут возникнуть недоразумения. Давайте вернемся к злоключениям молодого мистера Джонсона из МСС. Хороший обед способен заставить недоразумения даже самого фундаментального свойства стать легкой рябью на водной глади озера. Джонсон попросил, чтобы группа вновь собралась ровно в 14.00, поскольку требуется обсудить еще много вопросов.

В 13.50 большинство участников уже заняли свои места в комнате, где проходило заседание. В 14.05 Джонсон принялся ходить взад вперед в нервном возбуждении. Муноз и Джиалли все еще были внизу — звонили в свои компании. Они вошли в комнату в 14.20. Джонсон сказал: «Теперь, господа, мы, наконец, можем начать наше заседание». Представители из Сингапура и Африки подняли на Джонсона удивленные глаза. Они-то думали, что заседание уже давно началось.

Первым пунктом повестки дня были периоды времени, в течение которых полагалось начислять премии. Все, за исключением американца, нидерландца, а также представителей некоторых других северо-западных

европейских стран, с неодобрением отметили, что эти периоды слишком коротки. Для Джонсона же и его нидерландского и скандинавских коллег частота периодов начисления премий была абсолютно правильной.

«Премии призваны стимулировать эффективную деятельность, поэтому должны следовать сразу за результатом, иначе можно потерять связь между ними». Вот что возразил на это менеджер из Сингапура:

«Возможно, это и так, но с такой философией „скорей бы заработать лишний бакс“, мы начнем терять клиентов. Им не нравится, когда мы к концу квартала пытаемся продать все подряд. Они хотят, чтобы наши компании обслуживали их, а не преследовали собственные скрытые цели. Нам нужно, чтобы наши клиенты были с нами долго».

Американский взгляд на будущее таков, что индивидuum в состоянии направлять его посредством личных достижений и внутреннего стремления к успеху. По этой причине Джонсон, при поддержке голландского и скандинавских менеджеров, отстаивает идею, что награду за хорошую работу следует давать через равные промежутки времени. Вместе с тем, поскольку человек, добивающийся успехов в работе, ничего особенного по поводу отдаленного будущего сделать не может — слишком много разных событий может произойти, — будущее в глазах американцев является краткосрочным: оно контролируется из настоящего. Отсюда и обвинения в философии «скорейшего бакса», и большое

значение, придаваемое показателям текущего квартала. Если стремиться к лучшему будущему, то необходимо постоянно наращивать объем продаж и увеличивать прибыль. Нет оправдания тому, чтобы не работать лучше, поскольку из сегодняшнего успеха вытекает еще больший успех в будущем.

Интересно сравнить взгляды наших французских респондентов со взглядами американцев. Во французской культуре прошлое воспринимается гораздо масштабнее и используется в качестве контекста, в котором следует понимать настоящее. Прошлое, настоящее и будущее синхронно пересекаются таким образом, что прошлое служит источником информации для настоящего, и оба, в свою очередь, — для будущего.

Фонс Тромпенаарс однажды посетил футуристический «*La Défense*» в Париже. Поскольку его французский коллега задерживался, он взял брошюрку со стеллажа неподалеку от стола девушки-администратора. Брошюра была посвящена достижениям компании в 80-е годы девятнадцатого века. Он с интересом прочел ее, а затем, поскольку коллега всё еще не появился, попросил девушку дать ему свежее издание брошюры, повествующее о ее компании. Она вручила Тромпенаарсу экземпляр брошюры, которую он только что прочел, и сказала, что ее напечатали лишь два месяца назад, так что ничего свежее и быть не может. Свои будущие возможности данная компания, очевидно, связывала с успехами, которые остались в прошлом.

Человеческие взаимоотношения и ориентация во времени

Различия во временной ориентации находят отражение как в межличностных отношениях внутри организации, так и между корпорацией и ее партнерами. Любые претендующие на прочность отношения между людьми имеют прошлое, настоящее и будущее, воспринимаемые нами посредством эмоциональных переживаний, воспоминаний и воображения. Как правило, качество отношений определяет их продолжительность во времени. Качественные отношения приносят взаимное удовлетворение, простирающееся во времени как далеко назад, так и далеко вперед. Культуры, «синхронные» в своем подходе ко времени, более ориентированы на местоимение «мы» (коллективистский подход), нежели «я», и обычно проявляют скорее партикуляристский, нежели универсалистский подход в оценке людей, имеющих высокий статус в обществе.

Культуры, предпочитающие воспринимать время как поток событий, склонны более прагматично смотреть на человеческие отношения. Разделение между периодами времени служит также разделением между причиной и следствием, так что более высокая оплата труда — это средство к повышению производительности и объему продаж. Покупка, сделанная клиентом, является причиной того, что я получу премию. Отношения строят не ради них самих, а ради выгоды, которую каждая из сторон в итоге приобретет, или ради прибыли — в случае деловой орга-

низации. Будущее кажется многообещающим, потому что настоящее есть средство к его достижению. Ближайшее будущее таит в себе *результаты*. Награду принято откладывать на потом, потому что со временем она лишь возрастает.

Являются ли отношения в бизнесе, не опосредованные расчетом на будущую выгоду, менее эффективными? Интересный вопрос. Принимая во внимание всю сложность современного бизнеса и растущие объемы информации, которые подлежат обмену, надежные «синхронизированные» отношения, в которых прошлое, настоящее и будущее переплетены в процессе совместной эволюции, становятся все более эффективными в сфере менеджмента. Бесспорно, мнение о том, что «синхронные» культуры являются во многом примитивными, поскольку не придерживаются слишком строгих правил, по-прежнему широко распространено. Последовательные культуры, в которых людские ресурсы считаются таким же средством производства, как станки, оборудование или деньги, более склонны ориентироваться на отношения «мы — они» или, как у Мартина Бубера, «я — оно».

Ориентация во времени и власть

У наций, у которых прошлое имеет большой вес и временные зоны перекрываются, статус человека в основном определяется не достижением, а социальными атрибутами, такими как возраст, класс, пол, этническая принадлежность и профессиональная квалификация. Квалификация, обретенная в прошлом, например учеба

в престижном университете, служит подспорьем в обретении текущего выдающегося статуса и многообещающего будущего, при этом и первое, и второе, и третье тесно переплетены и синхронизированы.

С другой стороны, когда карьера человека в Голливуде является успешной ровно настолько, насколько хорошо он сыграл свою последнюю роль, будущее представляется последовательностью эпизодов относительных успехов и неудач. Люди освобождают себя от отношений и зависимостей, не представляющих ценности на следующей стадии карьеры, точно так же, как первые американские иммигранты полностью разрывали связь со своей родиной. Власть, которой обладает человек, зависит от его последнего достижения: те, кто сегодня наверху, завтра могут быть низвергнуты. При этом авторитет человека легко оспаривается и подвергается оценке. Что вы сделали полезного за последнее время? Мы находим отзвуки этого в проектно-групповой организации работы, пионером которой явилось НАСА. Этот метод работы и сейчас очень популярен в Северной Америке и Северо-Западной Европе. Различные части организации выделяются особо и получают свое вознаграждение в зависимости от успеха реализуемого проекта. Успешные коллективы пополняются выдающимися индивидуумами, отстающие распадаются. Внутри коллектива работники, которые внесли наибольший вклад в реализацию проекта, должным образом отмечаются и вознаграждаются.

Политика продвижения по службе и оценки достижений

В последовательных или синхронных культурах, ориентированных в основном на прошлое, или тех, которые ориентированы на будущее, работников по-разному продвигают по службе и оценивают их успехи и неудачи. В последовательных культурах начальник спрашивает у подчиненного, как он работал в течение предыдущего периода. Чем легче взвалить на подчиненного ответственность за успех или неудачу, тем лучше, и начальнику всегда предпочтительно свести к минимуму свою роль в карьерном росте подчиненного или значение отношений между ними, поскольку подчиненному лучше не видеть свой последний результат в работе как конкретный вклад в успех или неудачу компании. В синхронных организациях, с другой стороны, подчиненный может получить положительную оценку и даже продвижение по службе в силу хороших отношений с начальником. Начальник с удовольствием подчеркивает свою роль в карьере подчиненного, как, например, в системе «мастер — ученик», издавна практикуемой в Германии.

Менеджмент изменений в культуре, ориентированной на прошлое

Хэмпден-Тернер, один из авторов этой книги, не так давно был в Эфиопии и имел дело с менеджером-голландцем, которого ужасно расстраивал тот факт, что он никак не мог организовать семинар на тему менеджмента изменений

с эфиопскими менеджерами. Они, казалось, испытывали постоянную ностальгию по отдаленной и богатой на события эре в эфиопской цивилизации и не воспринимали никаких новомодных принципов развития, которые не имели связи со славным прошлым. После очередной беседы с эфиопскими коллегами мы решили проштудировать пару книг по истории Эфиопии и посмотреть на нее с точки зрения современного менеджмента. Что происходило в Эфиопии в тот период? Почему ее города и ремесла по-настоящему процветали? Кроме того, компания имела богатую историю работы в Эфиопии, и мы изучили все материалы, описывающие характер ее прежней деятельности. Менеджер-голландец по-новому сформулировал задачи и цели. Теперь будущее представлялось в виде воссоздания отдельных примеров былого величия, и неожиданно для нас семинар по менеджменту изменений был встречен местными менеджерами с большим энтузиазмом.

Это не уникальный случай, применимый лишь к условиям Эфиопии. Всякое изменение подразумевает преемственность, т. е. неизменность в **некоторых** отношениях, так что определяющие признаки остаются прежними. Многие культуры отказываются претерпевать изменения по рекомендации западных консультантов, если только не будет обеспечена сохранность того, что делает их самобытными. Синхронные культуры несут свое прошлое через настоящее в будущее и не допустят изменений, которые могут нанести урон их наследию.

Крупная американская телекоммуникационная компания представила на мировом рынке новый качественный продукт. Затем компания решила сфокусировать внимание на увеличении объема его продаж в Латинской Америке. Единственным серьезным конкурентом выступала французская компания, продукция которой была хуже по качеству, но пользовалась спросом по причине послепродажной технической поддержки.

Американцы очень постарались, чтобы их первая презентация в Мексике прошла успешно. «Судный день» планировалось начать с показа видеофильма о компании и ее потенциале роста на среднесрочную перспективу. Ожидалось, что после презентации вице-президент группы лично встретится с министром связи Мексики. Так же тщательно был спланирован двухчасовой обед. Зная обычаи мексиканцев, предполагалось, что именно за обедом все решится. После обеда планировалась сессия, во время которой будут даны ответы на все интересующие вопросы. После этого самолет компании будет готов покинуть аэропорт Мехико-Сити. Все было подготовлено по-американски эффективно и высококлассно. Разве что-то неправильно?

Да. Мексиканская делегация с самого начала нарушила четко составленный график, опоздав на целый час. Затем, в тот самый момент, когда американцы представляли повестку дня, министра вызвали по причине срочного звонка. Некоторое время спустя он вернулся и об-

наружил, что на время его отсутствия не был сделан перерыв в презентации. Мексиканцам это не понравилось, как не понравилось и то, что контракт на послепродажное обслуживание был составлен отдельно от основного контракта, а также и то, что в презентации речь шла лишь о двухлетнем гарантийном сервисе после поставки продукта.

Французы же составили менее жесткую программу встречи. Прежде всего, они определили основные цели, которых хотели достигнуть за две недели визита. Время, место и метод они посчитали факторами, не поддающимися контролю. Для министра и возглавляемой им делегации была подготовлена продолжительная презентация, посвященная истории существования французской компании. Она сотрудничала с телефонной системой Мексики еще в 1930-е годы. Поэтому компания хотела возобновить прежнее партнерство. Французы подчеркнули, что они включают послепродажное обслуживание в основной контракт как его неотъемлемую часть. В итоге переговоров французская компания получила заказ на продукт, который все считали менее удачным по сравнению с американским.

Что же подвело американцев? Главная ошибка состояла в том, что они отдали предпочтение плотной последовательной программе. Она абсолютно не подходила для общения с мексиканскими официальными лицами, которые склонны вносить элемент неформальных отношений в свои формальные процедуры, уделяют боль-

шое внимание импровизации и тратят много времени на отвлеченные, с точки зрения американцев, разговоры. Мнение, что технологически более продвинутому продукту обязательно обеспечен любой контракт, — это часть предубеждений культуры, у которой каждый элемент последовательности является самостоятельным. Мексиканцев интересует продукт постольку, поскольку он является частью возникших и продолжающихся взаимоотношений, — вот момент, на который французы не преминули сделать упор. Кроме того, американцы отделили контракт на послепродажное обслуживание от основного контракта, рассудив, вероятно, что обслуживание и приобретение продукта занимают два последовательных промежутка времени и потому должны быть разделены, тогда как французская и мексиканская культуры считают, что эти два промежутка времени пересекаются.

Акцент, который французы сделали на историческом возобновлении француско-мексиканских деловых контактов, оказался эффективным инструментом, что, впрочем, объяснимо для культуры, имеющей глубокие европейские корни. Американская последовательность кажется синхронным культурам агрессивной, нетерпеливой и воспринимающей клиентов как средство для достижения своих корыстных целей. Если мы планируем наладить долговременные отношения, к чему тогда спешить? Поскольку мексиканцы не согласились с тем, что технологическое совершенство является главен-

действующим фактором, они просто не захотели выслушивать подробнейшую презентацию. Напротив, они были намерены испытать наметившиеся отношения на прочность. Действия американцев в ходе презентации предопределили их будущее поведение с точки зрения синхронной культуры (когда прошлое, настоящее, будущее синхронизированы), и мексиканцам оно не понравилось.

Однако самое большое преимущество, которое имели французы перед американцами, состояло в том, что они не пожалели выделить две недели на то, чтобы добиться соглашения, оставив на усмотрение хозяев способ, как это время использовать. Они сделали свою программу предельно гибкой и допускающей любые изменения, но при этом синхронизирующей взаимные усилия, вместо того чтобы согласовывать график, да еще заранее. Для французов и мексиканцев самым важным было добраться до результата, а не конкретный путь или способ достижения этого результата. Аналогичным образом, технические подробности, связанные с конкретным оборудованием, были менее важны для мексиканцев, чем человеческая позиция поставщика, поскольку никогда не знаешь, какие проблемы могут возникнуть через некоторое время. Все, о чем они могли просить в этой связи, это чтобы кто-либо захотел изменить свою программу ради их удобства. И французы показали, что способны на такое «великодушие».

Более того, американцы слишком узко понимали настоящий результат переговоров. Для них

окончанием переговоров был бы момент, когда мексиканцы сказали бы «да». Для французов же, как для представителей синхронной культуры, по-настоящему переговоры никогда не оканчиваются, поскольку отношения, как и жизнь, продолжаются. В противовес скорости попадания из пункта А в пункт В за предельно короткое время имеет место эффективность развития тесных долгосрочных партнерских отношений.

Американцы допустили еще одну серьезную ошибку. Ожидая, что мексиканцы опоздают с обеда, как уже было несколько раз до того, американцы провели полчаса в праздных разговорах друг с другом. Этим они продемонстрировали недостаток уважения к клиенту. Вы «уделяете клиенту время» тем, что ожидаете, пока он вновь присоединится к вам после вынужденной паузы. Вы не должны использовать это время для своих целей. Вам следует продемонстрировать готовность «синхронизироваться», когда потребуется, в противовес простой задержке в последовательности мероприятий.

Запланированная последовательность или запланированная сходимость?

В последовательно организованных культурах планирование представляет собой совокупность прогнозов, т. е. продолжение существующих трендовых линий в будущее, рассматривая их как «то же, но в виде варианта». Стратегичес-

кое планирование состоит из выбора подходящих целей, а затем обнаружения посредством анализа наиболее логичного и эффективного способа их достижения. Очень широко распространено мнение, что настоящее и будущее связаны причинно-следственными связями, так что теперешние награды порождают будущие достижения, в свою очередь те — еще большие достижения, а те — еще большую награду. Сроки выполнения необходимы постольку, поскольку сигнализируют о конце одной связи в причинно-следственной цепи и начале следующей и, кроме того, не дают выбиться из графика.

Планирование сильно различается у последовательных и синхронных культур. При последовательном планировании совершенно необходимым условием является то, чтобы все этапы были рассчитаны верно и выполнены вовремя. «В Великобритании, — сказала мне женщина-исследователь из Италии, — все должно быть запланировано от начала до конца. Когда ситуация меняется, все должно быть заново пересчитано». Для более синхронных итальянцев главное — цель, и чем больше путей к ней вы можете придумать, тем лучше вы подготовлены к возникновению непредвиденных препятствий, которые блокируют тот или иной путь к цели.

«Mundialito 1990» (Чемпионат мира по футболу) в Италии представляет собой интересный пример итальянской организации. Задача состояла в том, чтобы закончить все матчи к определенному дню, на который намечен финальный

матч. К досаде британцев и других северо-западных европейцев, итальянцы периодически пересматривали программу, чтобы привести чемпионат к такому результату. К удивлению всех скептиков, им удалось достичь своей цели. Организация Олимпийских игр 1992 года в Испании во многих чертах напоминала итальянский способ планирования. В Атланте в 1996 году «последовательные» американцы имели гораздо больше проблем при адаптации к непредвиденным обстоятельствам.

Немало данных свидетельствует о том, что процессы последовательного планирования плохо приспособлены к турбулентной среде. Равновесие слишком легко нарушается под давлением непредвиденных обстоятельств. При этом процессы последовательного планирования более всего сфокусированы на ближайшем будущем. Синхронные планы имеют тенденцию сходиться к predetermined цели, принимая во внимание всевозможные слияния и связи между трендами, которым при последовательном планировании часто не уделяют должного внимания.

Интереснейшим примером того, как крупная корпорация совершила переход от последовательного к синхронному планированию является внедрение сценарного планирования «Shell International Petroleum Corporation». Этот метод предполагает написание трех сценариев вероятного будущего таким образом, будто автор сценария является современником произошедших перемен и показывает, как бизнес достиг

того или иного результата. Иными словами, прошлое, настоящее и будущее синхронизируются средствами воображения; при этом отслеживаются три варианта развития в виде повествования из момента в прошлом через настоящее — в переменчивое будущее. Например, сценарий для 2003 года:

«При ретроспективном взгляде представляется неизбежным, что Калифорния должна была стать стартовой площадкой для электромобилей. Настолько задымленной оказалась, в конце концов, территория Лос-Анджелеса, что введение тут в 1980-е годы самых жестких в мире норм контроля вредных выбросов в атмосферу привело к выпуску частично электрифицированных автомобилей в 1995 году и целиком электрифицированных — восемью годами позже. Окончательным прорывом стала машина с запасом хода 1000 миль с аккумуляторами, обеспечивающими полную зарядку в течение ночи. Стало ли это, в конечном счете, концом двигателя внутреннего сгорания?»

В этом примере мы видим сочетание последовательного и синхронного мышления. Оказывается, возможно с успехом применять метод последовательного прогнозирования в сценариях, так что для каждого синхронного сценария предусмотрена своя особенная последовательность событий.

Опять мы приходим к выводу, что различия в национально-культурной ориентации не яв-

ляются подлинными противоположностями, а могут успешно дополнять друг друга. Мудрый менеджер, работающий в многонациональном коллективе, умеет оценить и правильно учитывать все особенности различных культур. В сценарном планировании прогнозирование и синхронизация работают совместно.

Попытки примирить последовательную и синхронную культуры

Часто приходится слышать, что с «синхронными» людьми трудно иметь деловые отношения, поскольку они не соблюдают установленные сроки и не пунктуальны, когда речь идет о рабочих встречах. Возьмем хотя бы такой случай:

Ян Киперс, голландский менеджер компании, занимающейся оптовой продажей итальянской одежды, был обеспокоен тем, что клиенты получали заказы с опозданием. Короткое голландское лето делало неприемлемой поставку с опозданием даже на одну неделю. Киперс испробовал множество способов, чтобы исправить ситуацию, однако все было безрезультатно. Он пробовал раньше размещать заказ, однако и это не помогло. Он пытался заставить итальянцев подписать контракт, по которому в случае задержки они забирают товар назад. Сейчас Киперс воюет с итальянской транспортной фирмой, поскольку поставщик одежды отрицает всякую ответственность за просрочки. Что бы вы посоветовали ему сделать, чтобы решить проблему с задержкой поставок?

Итальянские дизайнеры модной одежды в Милане, опаздывая с поставкой, подавали сигнал. Этот сигнал означал, что они недостаточно высоко ценят сложившиеся отношения. Итальянцы очень даже могут осуществлять поставки вовремя, однако предпочитают следовать субъективному понятию о времени в рамках отношений, нежели объективному времени, которое мы узнаем по часам. В то время как «последовательные» немцы или американцы строго следят за часами, для итальянцев важно осуществить поставку вовремя именно *для вас*. Ян Киперс в конце концов поехал в Милан и подружился там с начальником отдела поставок. Он открыл для себя, что с итальянской точки зрения контракт, предусматривающий своевременную поставку, без проблем позволяет оправдать задержку товара. И у Яна проблем с поставщиком больше не возникало.

Протестируйте себя

Рассмотрите следующую задачу:

На собрании менеджеры стали спорить о том, каким образом можно усовершенствовать цикл движения товара и своевременной поставки его на рынок.

Вот четыре основных мнения:

1. Совершенно необходимо ускорять деловые операции и сокращать время пути товара до прилавка. Время — деньги. Враги плотных

графиков и экспресс-поставки слишком много болтают и тратят время на развитие отношений друг с другом.

2. Совершенно необходимо ускорять деловые операции и сокращать время пути товара до прилавка. Чем быстрее сделана работа, тем быстрее вы «передаете эстафету» коллегам / клиентам.
3. Точная по времени синхронизация процессов и синхронизация работы с клиентами является ключом к более коротким циклам. Чем больше процессы пересекаются и выполняются параллельно, тем больше времени экономится.
4. Точная по времени синхронизация процессов и синхронизация работы с клиентами является ключом к более коротким циклам. Ускорение в работе означает, что люди будут быстрее уставать и делать все спешно.

Пометьте цифрой «1» подход, который, как вы считаете, в первую очередь предпочтет ваш коллега на работе, а цифрой «2» — его второй выбор.

Ответы 1 и 4 предполагают сравнительно высокоскоростную последовательность и точную по времени синхронизацию, но отвергают противоположный подход. Ответ 2 отдает предпочтение высокоскоростным последовательностям и привязывает их к синхронным процессам. Ответ 3 делает акцент на синхронности, имеющей связь с высокоскоростной последовательностью.

Практические советы по ведению бизнеса в странах с культурами, ориентированными на прошлое, настоящее и будущее

Определение различий

Прошлое	Настоящее	Будущее
<p>1. Интерес к истории, родственным корням, истокам бизнеса и нации</p>	<p>1. Деятельность и удовольствия текущего момента имеют наибольшее значение</p>	<p>1. Много разговоров о перспективах, потенциале, надеждах, будущих достижениях</p>
<p>2. Хотят возродить «золотой век»</p>	<p>2. В отношении планов не возражают, однако редко их исполняют</p>	<p>2. С энтузиазмом следуют планам</p>
<p>3. Большое уважение к предкам, старшим родственникам и вообще к людям старшим по возрасту</p>	<p>3. Большой интерес к текущим отношениям, «здесь и сейчас»</p>	<p>3. Большой интерес к молодому поколению и людям, работающим на будущее</p>
<p>4. На все смотрят в контексте традиции или исторических уроков</p>	<p>4. На все смотрят с точки зрения его значения для современности</p>	<p>4. Настоящее и прошлое используют, даже эксплуатируют, для целей будущего</p>

Советы по ведению бизнеса

С людьми, ориентированными на прошлое или настоящее	С людьми, ориентированными на будущее
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уделяйте внимание истории, традиции и богатому культурному наследию тех, с кем имеете дело, как свидетельству их большого потенциала 2. Узнайте, позволяют ли внутренние взаимоотношения в компании произвести изменения, которые вы желаете стимулировать 3. Договаривайтесь о будущих встречах в принципе, однако не устанавливайте крайних сроков выполнения работы 4. Хорошо усвойте историю, традиции и прошлые успехи компании, с которой сотрудничаете: подумайте, повторение какого из прежних успехов вы могли бы предложить 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подчеркивайте свободу, перспективы и безграничные возможности для этой компании и ее сотрудников в будущем 2. Узнайте, какую область своей деятельности компания имеет намерение развивать в ближайшем будущем 3. Оговаривайте крайние сроки совершенно однозначно и не ждите, что работа будет закончена раньше срока 4. Хорошо изучите вопрос о будущем, перспективах и технологическом потенциале компании, с которой ведете бизнес: подумайте, какую задачу покрупнее вы могли бы предложить

Определение ориентации во времени

Люди, придерживающиеся традиций последовательной культуры

1. Одно дело за раз
2. Время имеет границы и поддается измерению
3. Время встречи соблюдается строго, график составляется заблаговременно и опоздания считаются недопустимыми
4. Межчеловеческие отношения в общем случае второстепенны по отношению к графику
5. Предпочитают следовать исходному плану

Люди, придерживающиеся традиций синхронной культуры

1. Более чем одно дело за раз
2. Время, на которое назначена встреча, соблюдается приблизительно, и людям с положением всегда «дают время»
3. График в общем случае второстепенен по отношению к межчеловеческим связям
4. Предпочитают следовать туда, куда приведут отношения

Когда руководите вы или руководят вами

Люди, придерживающиеся традиций последовательной культуры	Люди, придерживающиеся традиций синхронной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудники чувствуют себя вознагражденными и удовлетворенными, когда достигают запланированных на будущее целей 2. Самое последнее достижение сотрудника является главным критерием, как и то, насколько твердо его намерение совершенствовать свою работу в будущем 3. Следует планировать карьеру сотрудника совместно с ним, определив важнейшие цели, которые надлежит достичь на пути к карьерному росту 4. Корпоративным идеалом является прямая линия и самый прямой, эффективный и скорый путь к цели 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудники чувствуют себя вознагражденными и удовлетворенными, когда улучшают свои отношения с начальниками и клиентами 2. Вся история работы сотрудника в компании и его потенциал на будущее являются основными критериями оценки его как работника 3. Обсудите с сотрудником его важнейшие планы как члена компании. Каким образом их можно реализовать? 4. Корпоративным идеалом является интерактивный круг, в котором прошлый опыт, настоящий потенциал и будущие возможности взаимно обогащают друг друга

ГЛАВА 10

КАК МЫ ОТНОСИМСЯ К ПРИРОДЕ

Последний аспект культуры, который мы рассмотрим в этой книге, касается роли, которую люди отводят своему природному окружению. Данный аспект, как и другие, рассмотренные нами ранее, является центральным в бытии человека.

Испокон веков человека атаковали силы природы: ветры, наводнения, пожары, холод, землетрясения, голод, насекомые, хищники. Выживание само по себе всегда означало действия как против природы, так и в согласии с нею, так, чтобы одновременно усмирить ее агрессию и сделать более устойчивой к вредным воздействиям. Непрерывные действия в этих направлениях изначально были неизбежной необходимостью.

Экономическое развитие можно расценивать как постепенный рост его возможностей по усмирению природы. За время существования чело-

вечества имел место переход от страха перед тем, что природа победит человека, к противоположному страху — человек в ходе эволюции завоеует природу и истощит ее ресурсы — например, под бульдозером может оказаться невероятно богатый пласт генофонда планеты — ливневые леса бассейна Амазонки — еще до того, как человек раскроет все его тайны.

Управлять природой или дать ей возможность существовать самостоятельно

Общества, занимающиеся деловой деятельностью, выработали два основных типа ориентации в отношении природы. Они либо считают, что в состоянии и должны **управлять природой**, распорядясь ее ресурсами по своему усмотрению, как в библейском изречении «народишь многих и населишь землю», либо считают, что человек является частью природы и поэтому обязан **подчиняться ее законам и силе**. Мы назовем этот тип **направленной вовнутрь ориентацией**. Такая культура смотрит на многое как на механизмы у себя на службе, иными словами, воспринимает организацию как машину, подчиняющуюся воле ее операторов. Второй тип ориентации — **направленная вовне** — предполагает считать организацию продуктом природы; ее развитие происходит благодаря ресурсам природы и благоприятному экологическому балансу.

Американский психолог Дж. Б. Роттер в 1960-е годы разработал шкалу, предназначенную для того, чтобы определять, имеется ли у людей

внутренний локус контроля*, характерный для преуспевающих американцев, или же **внешний локус контроля**, характерный для относительно малоуспешных американцев, обстоятельства жизни которых сложились не в их пользу и они оказались позади своих соперников. Вопросы, которые он разработал, мы использовали, чтобы оценить отношение 30 000 респондентов-менеджеров к природе. Полученные ответы свидетельствуют о том, что есть некоторые весьма значительные различия между странами и географическими регионами. Рассматриваемые вопросы имеют вид альтернативных пар — менеджеров просили выбрать утверждение, которое, на их взгляд, наиболее точно отражает реальность. Вот первая из таких пар:

- А. Стоит попытаться взять под контроль природные силы, например погоду.
- В. Природа должна следовать своим путем развития, а нам остается принимать все как есть и делать в этих условиях то, что от нас зависит.

На рис. 10.1 представлены процентные доли респондентов, которые выбрали вариант А. Это менеджеры с внутренней ориентацией. Ни одна страна не придерживается воинствующего взгляда в отношении природы в тотальном масшта-

* Локус контроля (от лат. locus — место и controle — проверка) — теоретическое понятие модели личности по Дж. Роттеру. Представляет собой склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный, внешний локус контроля) либо собственным способностям и усилиям (интернальный, внутренний локус контроля). Формируясь в процессе социализации, становится устойчивым личностным качеством.

бе — наивысший результат составляет 68 процентов, однако мы наблюдаем значительные вариации от страны к стране, и, опять-таки, нет значительной разницы между континентами. Всего 19 процентов японцев, 22 процента китайцев, 21 процент шведов и несколько больше британцев (36 процентов) считают, что имеет смысл попытаться взять под контроль погоду. Англичане, немцы и американцы находятся выше среднего уровня в пределах всего диапазона, однако и они не показали высоких результатов. Если же предложить респондентам альтернативы, касающиеся лично их, то мы получаем иную картину. На рис. 10.2 представлены процентные доли респондентов, которые предпочли вариант А, когда их попросили выбрать между следующей парой утверждений:

- А. То, что случается со мной, — это моя собственная заслуга.
- В. Иногда я чувствую, что недостаточно контролирую свою жизнь.

На основе полученных ответов можно сделать вывод, что многие страны имеют внутреннюю ориентацию. Например, в США 82 процента менеджеров полагают, что в состоянии контролировать собственную судьбу; так же считают 76 процентов французов. Большинство европейских стран показали в этом отношении высокий результат, за исключением России, на которую, вероятно, повлияли годы коммунистического правления. Китайцы на сей раз также

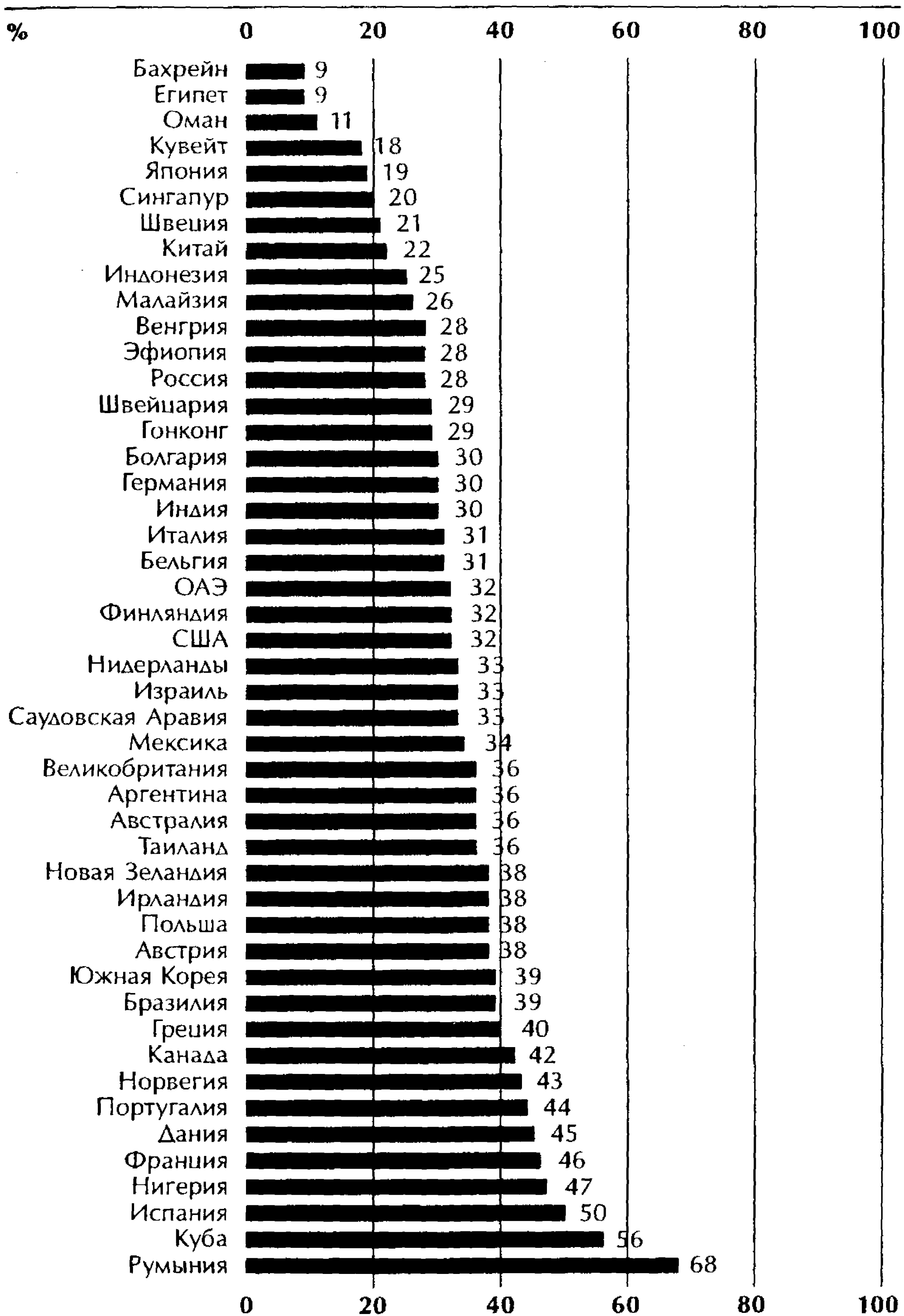


Рис. 10.1. Контроль над природой

Процентная доля респондентов, которые полагают, что стоит попытаться взять под контроль природу

продемонстрировали более низкий результат, чем японцы, хотя в Японии и Сингапуре менеджеры гораздо в меньшей степени верят в возможность контроля над собственной жизнью, чем в Северной Америке и Европе.

Контроль и успех

Крайности возможных взаимоотношений между человеком и природой лучше всего описать, сравнив для примера древних греков и современных американцев. Для греков миром правили природные, олицетворяемые богами силы: красота (Афродита), истина (Аполлон), справедливость (Афина), страсть (Дионис). Эти силы боролись друг с другом за человека, и зачастую конфликты между ними приносили человеку смерть. Высшая благодетель состояла в том, чтобы достигнуть *гармонии*, равновесия между природными силами. Герои, т. е. те, кто хотел взять под контроль свою жизнь, как, например, Эдип или Ясон, часто сражались с собственной судьбой. С другой стороны, общество эпохи постиндустриальной революции сделало героями предпринимателей, чья борьба за покорение природы вовсе не имеет трагического конца. Это самый что ни на есть «американский» взгляд на вещи, сложившийся на опыте открытия гигантского континента с малочисленным коренным населением и превращения пустыни в оазис прогресса. Успех отождествляют с контролем над внешними обстоятельствами.

Вместе с тем внутренний локус контроля, как и внешний, необязательно определяют успех

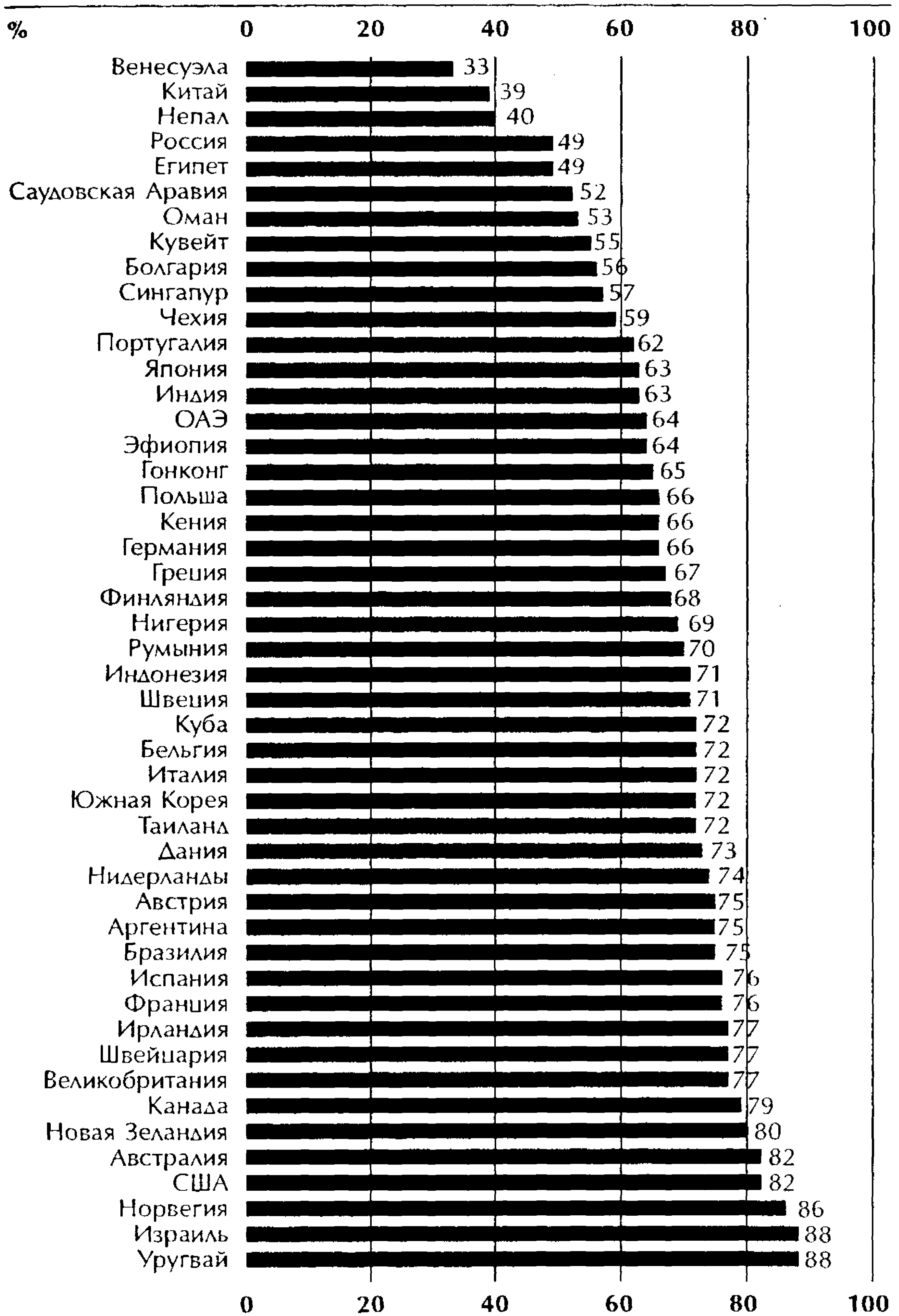


Рис. 10.2. Хозяева собственных судеб

Процентная доля респондентов, которые полагают, что происходящее с ними зависит от них самих

или его отсутствие в других странах, кроме США. Существуют экономически эффективные способы адаптации к внешним обстоятельствам. Выработка направления развития в зависимости от спроса, рыночных реалий или новых технологий может принести гораздо больше выгоды, чем противоположный подход, когда руководствуются собственными предпочтениями. Очевидные для американцев преимущества внутренних факторов развития могут быть вовсе неочевидными для менеджеров из Японии или Сингапура и, по крайней мере, не столь уж очевидными для бизнесменов из Италии, Швеции или даже Нидерландов. Внешние факторы развития необязательно означают Бога или судьбу; ими могут быть научно-технический прорыв, приближающийся экологический кризис или партнер по бизнесу. В идеале следует стремиться к тому, чтобы как можно лучше приспособиться к внешним обстоятельствам.

В изначальной американской концепции внутренних и внешних источников контроля одно из ее логических следствий заключается в том, что человек, направляемый внешними силами, склонен объяснять ими свои неудачи, нежели пытаться применить нечто новое. Другие нации не считают слабостью человека признание им силы внешних обстоятельств.

Когда человек ориентируется на внешние факторы, точка отсчета находится вне его. Хорошим примером является история возникновения плеера «Sony Walkman» (см. главу 1). Акио Морита, один из руководителей «Sony», в ин-

тервью в 1982 года сказал, что идея переносного плеера пришла ему в голову, когда он раздумывал над тем, как можно слушать музыку, не мешая окружающим. Это резко отличается от цели, с какой используют портативный плеер в Северо-Западной Европе и Северной Америке — попросту большинство пользователей плеера не желают, чтобы окружающие мешали им наслаждаться музыкой.

Данная преобладающая ориентация на внутренние факторы в Северной Америке и Северо-Западной Европе сможет помочь в понимании того, почему в нашей стране столько внимания уделяется обучению таким понятиям, как «ориентация на клиента» и «изучение среды, в которой осуществляется бизнес». Для стран, где внешние факторы важнее, например Японии и Сингапура, все это настолько естественно, что этому просто не нужно никого учить. Также следует заметить, что рассматриваемая внешняя направленность вовсе не исключает соперничество или соревнование, но способна придать им форму и стиль. Если вас направляет клиент (или сила противника, как в *индо* (вид японской борьбы) и *дзюдо*), это не недостаток собственной способности перехватить инициативу (или поразить соперника), а способ использовать силу другого человека в комбинации с собственной и таким образом обеспечить эффективность и гармонию (*уа*). Частица «до» в словах «дзюдо», «индо», «кендо» и «бушидо» означает «путем чего-либо». Вы исследуете пути меча (в кендо) или умения воина (в бушидо) — соответствующих приемов

самодисциплины, пока они не станут частью вашей натуры. В результате вы станете сильнее соперника. Вы, как серфингист, должны чувствовать волну и держать равновесие, и тогда там, где другие падают, вы не упадете.

В отличие от многих восточных видов спорта, где силу противника вы используете себе на пользу, в западном мире спорт, например американский футбол или бейсбол, представляет собой игру с нулевой суммой, столкновение противоположностей, соперничество некоторого количества людей, движимых внутренней волей, разборка «один-на-один», что-то вроде «если вы не можете победить их, станьте их союзником». Даже переговоры «выигрывают» или «проигрывают» в зависимости от того, по скольким пунктам из запланированных удалось добиться успеха, в то время как компромисс принято считать вынужденной уступкой, а не достижением. Расхожее мнение жителей Запада, что азиаты, дескать, «воруют наши идеи» также происходит от собственнического понятия о том, что идеи рождаются внутри нас и поэтому являются исконно нашими. Азиаты во многом смотрят на западные технологии как на органическую часть своей рабочей или бытовой среды, наподобие плода на дереве, который умные люди срывают и делают частью себя, то бишь употребляют в пищу. Более того, такие концепции, как «кайзен» (совершенствование), имеют очень высокий культурный престиж. Взять что-либо из внешней среды, а затем усовершенствовать или улучшить для собственных

нужд — это не копирование, а высшее искусство адаптации, умение поднять собственный характер на новую высоту, меряясь силами с внешними факторами. Например, японцы после поражения во Второй мировой войне, капитуляции и оккупации страны войсками США показали себя мастерами адаптации к внешним обстоятельствам и достигли экономического процветания. Как они сами любят говорить, «кризис открывает возможности».

Механизм внутреннего движения: идеал эпохи Возрождения

На современный Запад огромное влияние оказали взгляды Коперника и Ньютона на Вселенную как на огромный вечный двигатель, который Бог привел в движение и оставил своим детям, т. е. людям, словно некую чрезвычайно запутанную загадку. Чтобы открыть законы Вселенной, законы времени и движения, необходимо было поклоняться их Создателю. Чтобы понять законы работы вселенского механизма, следовало научиться управлять работой всех механизмов, встречающихся в природе, иными словами, сделать естественные законы частью своего внутреннего мира, а затем представить дело так, будто природа подчиняется вам. На основе такого обоснования внутренняя ориентация приобрела статус научной достоверности. Мы строим гипотезы, используем дедукцию, и этот принцип, по нашему мнению, верный, если следствием является предсказанный результат. Просвещенный человек стал механи-

ком-докой, машинистом, рука которого лежит на рычаге скорости.

В то время как ученые ранних эпох оставляли религиозным авторитетам решать, что есть человек, в семнадцатом-восемнадцатом веках этого разделения труда уже не существовало. На человека также начали смотреть как на машину, использующую разум, чтобы руководить своим довольно непослушным телом в рациональных целях. Согласно Жаку Эллулу, прежняя вера человека в волшебство теперь сменилась верой в метод, применяемый не только к окружающей природе, но и к разуму и телу человека. «Метод, — пишет Эллул, — это перевод в действие стремления человека познать вещи посредством разума, объяснить, что есть подсознательное, описать качественно то, что является количественным, объяснить и точно определить свойства природы, взять в руки хаос и придать ему порядок».

После эпохи Ренессанса природа, таким образом, была объективизирована, и в связи с этим способность человека к управлению пассивными объектами окружающего мира стала проявляться все чаще и с большей легкостью. Количественный анализ и измерение стали основой всякой науки, включая социологию.

Современный взгляд на природу:

кибернетическая космология

В то время как древние греки считали природу живым организмом, а люди эпохи Ренессанса — машиной, потенциально управляемой человечес-

ким разумом, с точки зрения современной динамики систем, или кибернетики, обе эти концепции объединились в одну, включающую понятие живой системы, которая питает человека и может развиваться людьми, зависимыми от этой системы. Наблюдается постепенный отход от попыток обрести контроль над природой, растет стремление максимально полно учитывать ее экологические саморегулирующие функции и сохранить естественный баланс. Менеджер не является причиной того, что происходит, но вмешивается в это. Системы организаций и рынков имеют свой момент движения, на который мы способны оказывать влияние, но ни инициировать его, ни собственно двигать им мы не можем. По мере того как мир наполняется экономическими действующими лицами и силами, мы все больше оказываемся во власти внешних влияний, но и все больше наполняем решимостью обеспечить себе место под солнцем. На рис. 10.3 показаны эти меняющиеся взгляды.

Насколько важна ориентация культуры в отношении природы?

Отношение к природе во многом определяется тем, какова наша повседневная жизнь и как мы ведем свой бизнес. В некоторых культурах отмечается стремление полностью покорить природу, в других — отдалиться ее власти, в третьих же — жить в гармонии с ней. Природа одновременно находится под контролем человека и спо-

собна неожиданно «проявить характер», став хозяином, а не рабом. Обе ситуации нестабильны и нежелательны, поскольку природа, целиком подчиненная человеку, может оказаться не в состоянии обеспечить его жизнь на Земле.

Эпоха	Восприятие природы	Продуктивные функции	Философия	Контроль
Древний мир	Органическое	Искусство: формировать образы	Естественная: природный мир	Внешний контроль над человеком
Ренессанс	Механистическое	Техника: преобразовывать объекты	Механическая: технический мир	Внутренний контроль человека над миром
Современность	Кибернетическое	Прикладная наука: развивать мир	Научная: социальный мир	Сочетание внешнего и внутреннего контроля

Рис. 10.3. Меняющийся взгляд на природу

Взаимоотношения между компанией и рынком во многом аналогичны взаимоотношениям между человеком и природой. Товар может иметь успех не только потому, что мы хотим, чтобы он был прибыльным, но также потому, что некоторые свойства, которые мы ему придали, приносят удовлетворение покупателям. Он может иметь успех по причинам иным, нежели

те, которые происходят изнутри нас, т. е. по причинам, связанным с тем, как думают другие люди из нашего окружения. Способны ли мы выбирать направление по совету клиентов, если оно отличается от изначального? Имеем ли мы силу воли пересмотреть свои взгляды, когда становится очевидным, что предпочтения наших клиентов в корне отличаются от наших собственных?

Одним из важных логических следствий *направленности вовне* является теория эволюции. По мнению биологов-эволюционистов, именно окружающая среда решает, какие существа наиболее приспособлены, а какие нет, поэтому, кому выжить, решает рынок, а не менеджеры. В мире бизнеса речь идет не о выживании сильнейших, которое обусловлено борьбой организаций между собой, а о выживании тех, кто наилучшим образом может сформировать полезные для обеих сторон отношения с внешними обстоятельствами. Возможно, именно по этой причине экономически процветающие нации придерживаются традиции, ориентированной вовне культуры. В то время как убеждение, что среда целиком и полностью определяет наше будущее, способно привести к фатализму или отказу от активной деятельности, мнение, что мы все несем ответственность, может привести к обвинению других в своих ошибках, взгляду, что «побежденный сам виноват», и отсутствию сочувствия к тем, кому не повезло.

Важным аспектом направленности вовнутрь является понятие деловой стратегии, т. е. не-

кий план действий, цель которого — вырвать у конкурентов преимущество и победить. Эта метафора пришла к нам из лексикона военных, и совершенно ясно, что либо компания преуспевает в своем стратегическом намерении, либо среда «съедает» ее. Кажущееся отсутствие интереса в стратегическом планировании было отмечено Генри Минцбергом. Кроме того, он весьма сильно критиковал пресловутый «милитаристский» дух стратегического планирования. Минцберг отмечал, что в любой организации те, кто взаимодействует с клиентами, всегда имеют под рукой стратегию по борьбе с каждодневными проблемами. Поэтому функция высшего руководства — рассмотреть эти спонтанно возникающие стратегии и отличить, наградить тех, кто показал себя ценным работником. Это направленный вовне процесс, предусматривающий утилизацию стратегий, уже инициированных в низах организации. Он является еще одним примером нашей потребности в том, чтобы среда формировала нас.

Выбор между различными направлениями ориентации в отношении природы

Как ни парадоксально, западные и другие ориентированные вовнутрь менеджеры, пытающиеся навязать свои методы партнерам, ориентированным вовне, часто «преуспевают» больше, чем сами того ожидают, именно потому, что, по крайней мере, некоторые из сторонников

культуры, ориентированной вовне, привыкли испытывать сильное влияние со стороны внешних факторов и поступают так, как «велит» им среда.

Однако было бы ошибкой полагать, что принять руководство извне есть то же самое, что внедрить его в собственный мир или даже просто с успехом его использовать. Некоторым ориентированным вовне культурам претят споры и конфронтация, но это не значит, что полученная извне директива соответствует нормам и стандартам конкретной культуры. Источник власти воспринимается как «естественный», но будет отвергнут, если менеджер ведет себя «неестественно», например, если навязывает свою волю ради собственных интересов, а не стремится к высшей цели — благу организации. По-другому ориентированные культуры часто смотрят на природу как на «бытие хорошего качества». Поэтому если ваши поступки будут интерпретированы как враждебные, вас немедленно лишат статуса «человека, наделенного природными силами».

Фонс Тромпенаарс посетил габонский филиал одной французской нефтяной компании. В то время филиал был в состоянии кризиса, а программа по наведению порядка в управлении филиала воплощалась в жизнь из рук вон плохо. Когда французских менеджеров спросили о возможных причинах кризиса, они лишь пожалели плечами.

Габонцы, казалось, были полностью согласны с предложенной программой и разработан-

ными практическими мероприятиями, которые стали результатом длительных дискуссий и планирования. Но когда план надо было воплощать на практике, ничего не получилось. Сотрудники работали как прежде. После тщательного расследования выяснилось, что габонцы действительно приступили к внедрению запланированных изменений, однако не считали себя вправе руководить их осуществлением. Сигнал к началу действий поступил от французского руководства, которое в глазах габонцев являлось «естественным» уполномоченным органом, который может отдавать соответствующие распоряжения. Когда никакого сигнала не поступало, никто ничего не делал. Мысль о том, что можно самостоятельно осуществить изменения, для представителей данной культуры была неприемлема.

Нечто подобное происходило и с внедрением системы «каждому по производительности его труда», которое было начато в МСС. Эта система предполагает, что каждый сотрудник может работать так, чтобы объемы продаж компьютеров постоянно росли.

Такую предпосылку попытался оспорить азиатский менеджер.

Мистер Джава из Индонезии выдвинул два возражения, адресовав их мистеру Джонсону.

«Принцип „каждому по производительности его труда“ не работает на нашей территории. В результате его внедрения покупатели ока-

зываются затоплены предложениями товара, который они не хотят приобретать и который им на самом деле совершенно не нужен. Более того, когда не все получается у наших сотрудников, не следует подгонять их или обвинять. Бывают времена хороших и плохих продаж. Оплата за количество проданных компьютеров не меняет объективных тенденций».

Его замечания не произвели большого впечатления на мистера Джонсона и его западных коллег. «Мы в головном офисе хотим предложить что-то, что действительно стимулировало бы людей. Вы хотите сказать, что награда за успех никак и ни на что не влияет? Вы же не можете отрицать, что какая-то связь все же существует». На что мистер Джава возразил:

«Разумеется. Но это влияние нивелируется в результате экономических взлетов и падений. Более того, клиентам необходимо всемерно помогать и защищать их от передряг. Не очень умно, на мой взгляд, принуждать клиентов покупать больше, чем им нужно. Иными словами, в трудные времена надо облегчать жизнь клиенту, а в хорошие — использовать момент вместе с ним, чтобы получалось так: и нам прибыль, и ему польза».

Многие из восточных и латиноамериканских коллег выразили солидарность с мистером Джавой. Джонсон на мгновение потерял самообладание: «Почему же никто из вас не предложит метод, который **по-настоящему** работает?»

В данном случае индонезийцы, воспринимая внешние силы как довлеющие над ними, стремятся жить в гармонии с клиентами и со всем миром, чтобы вместе преодолевать трудные времена. У них тоже есть стимулы, однако такие, которые не расходятся с нормами их культуры, а именно: умелая адаптация к взлетам и падениям, которые они воспринимают как естественные и не определяемые степенью их рвения к работе.

Они, вероятно, рассматривают турбулентности как достаточно трудную задачу для всех членов коллектива, без того, чтобы обвинять тех, кто потерпел поражение, или дарить награды тем, кому повезло больше. Любой из этих двух подходов отрицательно сказывается на моральном духе коллектива, поскольку усугубляет и без того произвольный характер потока событий, а также подталкивает продавцов искать прежде всего собственной выгоды, нежели выгоды покупателя.

С другой стороны, механистический взгляд представляет продавца как человека, идущего напролом к своей цели, словно ледокол. Испытание для хороших инженеров — все сделать правильно с первого же раза и подтвердить предложения практическими результатами. Порядочная компания неизменно обещает «посадить вас на место водителя».

Идеальные механизмы беспрекословно подчиняются воле своих операторов и помогают им в преодолении естественных преград на пути к их личным целям.

Является ли современный менеджмент ареной борьбы за личные цели?

Одной из проблем человека, относящегося к ориентированной вовнутрь культуре и ищущего господства над природой, является то, что он может принять за «природу» все, что угодно. Мы все хотели бы иметь власть, но добиваемся ее лишь в том случае, если смотрим на других как на средство к достижению собственной цели. По определению, мы все без исключения не в состоянии управлять средой изнутри нас, поскольку сами составляем немалую ее часть. Приглашая других принять участие в дискуссии, вы зачастую лукавите, когда говорите, что на деле пытаетесь подвести их к выводу, к которому на самом деле пришли еще до того, как началось обсуждение. Вместе с тем упрямый менеджер, ориентированный вовнутрь, просто не имеет иного выбора. Он вынужден строить отношения с людьми с объективной точки зрения, словно с фигурами на шахматной доске. Это то, что Крис Аргирис называет поведением согласно модели № 1. Это тип поведения, предназначенный для того, чтобы сотрудник имел стимул выполнять задачу, заранее сформулированную менеджером. Мистер Джонсон, к примеру, использует аналогичную мотивацию, убеждая работников продавать все больше и больше при любых обстоятельствах, независимо от их мнения и желаний, от того, что их культура подсказывает им делать.

Известнейший метод Ноу — метод балльной оценки работы персонала — также ориентирован вовнутрь, когда ставит менеджера в жесткую зависимость от выполняемых им функций. В данной системе оценивают не самого сотрудника, а эффективность, с какой он справляется с задачей; осуществление ее, как предполагается, контролирует старший по должности. Это то, что дает власти повод и законность.

Предположим, существует некая компания, производящая товары из сырья. Она требует, чтобы все функции внутри ее выполнялись посредством разделения труда. Она нанимает людей, которые согласны выполнять эти функции. Людьми руководит генеральный директор, который олицетворяет ориентированное вовнутрь назначение организации. Людям, выполняющим определенные функции, платят в соответствии со сложностью задач и на основе того, насколько хорошо они достигают поставленных целей и используют свой направленный вовнутрь разум. Это все так логично, умно и аккуратно, что не подкопаешься, однако при этом физическая и социальная среда воспринимаются как бездушные объекты, а такой подход как раз не устраивает большую часть мировой экономики.

Подобная система взглядов также не учитывает тот очевидный факт, что во время беседы обе стороны могут поменять свое изначальное суждение и направить мыслительные процессы на совместную выработку чего-то нового и лучшего.

Примирение внутреннего и внешнего контроля

Порой мы все совершаем ошибки. Как-то три недели назад Фонс Тромпенаарс попросил у жены ее машину — «Mitsubishi Space Wagon» — съездить за колонками для компьютера. На пешеходном переходе он остановился, чтобы пропустить людей, переходящих дорогу. И вдруг услышал звук, по которому можно было определить, что в его машину сзади ударилась другая машина. Выйдя, Тромпенаарс увидел, что длина его японского авто уменьшилась процентов на двадцать. Невольно он даже подумал, что задняя часть машины просто перестала существовать. Позади нее стояла «Volvo 200», более известная в народе как «танк»; на нем ни царапины. Водитель, держась рукой за голову и прикрывая ею довольно серьезную ссадину, привычным образом извиняется: «От вашей машины мало что осталось, сэр, но сами-то вы как?» «Я в порядке, — ответил Тромпенаарс. — К тому же почти не почувствовал столкновения».

«Контролируемые извне» японцы, похоже, используют принципы боевых искусств, когда конструируют свои безопасные машины. Японские автомобили «отбирают» энергию у своего «противника» и используют ее себе на пользу. «Volvo» и «BMW», с другой стороны, напоминают игроков в американский футбол. Если я сильнее тебя, значит, я выиграю и останусь цел и невредим. Конечным же результатом, как видно, стало то, что водитель японского автомоби-

ля физически почти не почувствовал, что произошло столкновение, а водитель «Volvo» принял на себя всю силу удара.

Новейшие безопасные конструкции в автомобилестроении предусматривают сочетание адаптации и силы. Аналогия с голландской системой польдеров* поразительная. Плотины построены так, что могут выдержать огромный напор воды. Когда напор становится невероятным, створки открываются, что приводит к уменьшению давления воды. И теперь уже вторая система плотин принимает на себя пропущенную через первые створки воду.

Не пытается ли и ваша организация достигнуть баланса между технологическим нажимом и рыночным давлением? Интуитивно все мы знаем, что, если продвигать технологию до ее крайности, все может закончиться рынком с ярко выраженными технологическими нишами (т. е. рынком), где нет клиентов. Но что случится, если мы, наоборот, станем во всем потакать клиентам? А что, если мы не сможем достаточно быстро доставлять товар и будем вечно виноваты (клиент всегда прав, не так ли)? Наиболее эффективными являются те организации, которые лучше других умеют объединять нажим технологии с давлением рынка. Не любопытно ли то, что американцы превосходят почти всех как в искусстве маркетинга, так и в разработке технологических новинок? Однако японцы сумели заполнить американский рынок бытовой техники своими товарами. Японцы преуспели в деле

* Польдеры — участки суши, «отвоеванные» у моря. — *Прим. ред.*

утилизации того, что было разработано другими. Они также используют многие принципы своих боевых искусств, когда применяют на практике важнейшие экономические законы.

На рис. 10.4 показано, что избыток направленности вовнутрь способен привести к потере рынка. Иначе говоря, делая большую ставку на клиентов, организация рискует стать слишком уязвимой для внешних рыночных сил. Внутренняя и внешняя направленность должны умело сочетаться.

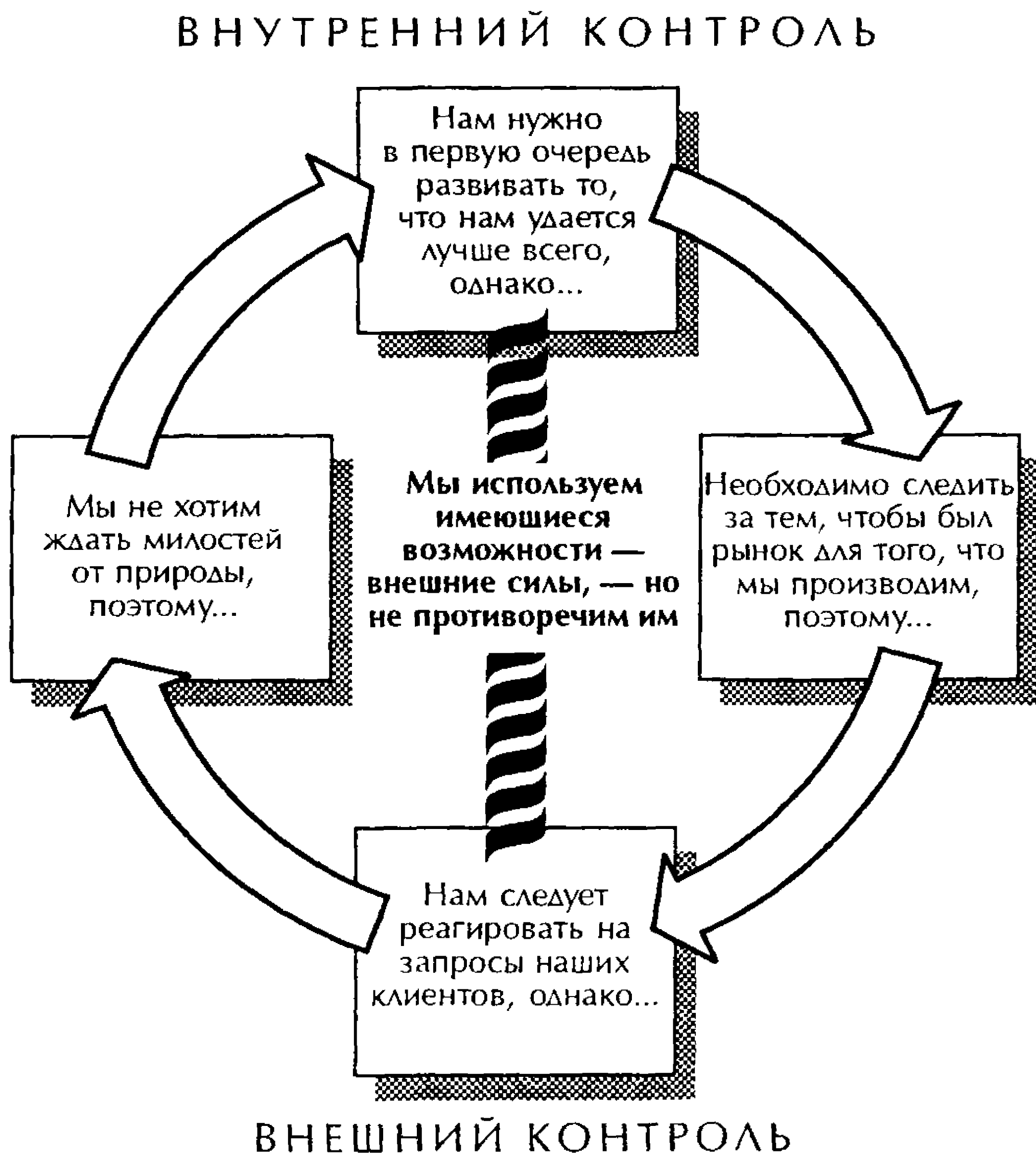


Рис. 10.4. Сочетание внутреннего и внешнего контроля

Протестируйте себя

Группа менеджеров бизнеса обсуждает вопрос, должна ли стратегия развития компании разрабатываться в верхнем эшелоне менеджмента и «спускаться» нижним уровням для исполнения, или же она основываться на идеях рядовых работников как результат взаимодействия с клиентами. Были предложены следующие мнения:

1. Никто, работающий с клиентами, не делает этого без той или иной стратегии. Наша задача состоит в том, чтобы выяснить, какая из стратегий работает, а какая — нет. Разработка стратегии абстрактным образом и навязывание ее «низам» может привести к неразберихе.
2. Никто, работающий с клиентами, не делает этого без той или иной стратегии. Наша задача состоит в том, чтобы выяснить, какая из таких стратегий работает, а затем определить генеральную линию из проверенных на практике успешных инициатив путем комбинирования наилучших вариантов.
3. Руководитель является основным разработчиком стратегии. Используя весь накопленный опыт, доступную информацию и лучшие умы, которые можно мобилизовать, он разрабатывает новейшую стратегию и «спускает» ее вниз, на нижний уровень, для точного исполнения.
4. Руководитель является основным разработчиком стратегии. Используя весь накопленный опыт, доступную информацию и лучшие умы,

которые можно мобилизовать, он создает общую концепцию, которую подчиненные должны наполнить содержанием, отвечающим нуждам клиентов.

Отметьте цифрой «1» подход, который, по-вашему, выбрал бы ваш коллега по работе, а цифрой «2» — его второй вероятный выбор.

Ответ 1 выражает поддержку извне разрабатываемой стратегии и начисто отвергает внутреннюю направленность, в то время как ответ 3 предлагает прямо противоположное мнение. Ответ 2 предусматривает связь между разрабатываемыми извне и изнутри стратегиями, в то время как ответ 4 — прямо противоположное суждение.

ВЫВОДЫ

Культуры различаются между собой также тем, как они относятся к окружающей среде. Существует идея, что средой может управлять человек, и идея, что человеку следует реагировать на требования внешних обстоятельств. Однако мы не должны думать, что внутренняя и внешняя направленность взаимоисключают друг друга. Во всех культурах в той или иной мере принимается во внимание то, что внутри, и то, что снаружи. Если бы это было не так, то культуры, направленные вовнутрь, понеслись бы по головам других к неминуемой катастрофе, а направленные вовне — пытались бы угодить

всем и вся, и уже скоро их силы были бы рассеяны в результате чрезмерного старания во всем и всегда подчиняться обстоятельствам.

Нет ничего лучше для внутренне направленного менеджера, чем обойти других людей, доказав правоту своей точки зрения. Это тот идеал, к которому он стремится, однако подобный подход может быть воспринят как агрессивный и грубый культурами, ориентированными вовне. Руководители, направленные вовне, любят подчеркивать, как много они усвоили путем собственных ошибок, а также из замечаний и критики оппонента.

Одной из причин того, что в азиатских компаниях идеи рядового работника значительно обогащают всю организацию и люди стремятся участвовать в делах коллектива, является то, что умение слушать считается более ценной чертой натуры, нежели умение говорить. В таких культурах открытых конфликтов почти не происходит. Критиковать кого-либо, пусть даже он говорит неверно, есть грубое попрание человеческой природы. Обычной альтернативой является рассмотрение предложения на совете и внесение в него изменений.

В лексиконе западного менеджера есть интересное словосочетание «обратная связь». Оно обозначает необходимость периодически пересматривать и вносить корректировки в осуществляемую программу или функции. Однако лишь изредка обратную связь считают столь же важной, как и изначальное направление деятельности. Таким образом, обратная связь

играет роль инструмента, посредством которого поддерживается исходное направление.

Чтобы проникнуться культурой, направленной вовне, направленные вовнутрь менеджеры должны принять как должное, что обратная связь может полностью изменить исходное направление деятельности организации. Им следует научиться выслушивать клиентов и удовлетворять их потребности, а не заручаться их поддержкой.

Важные изменения могут исходить как изнутри, так и извне. И вновь мы видим, что культура — это где «начинается» концептуальный круг или откуда, как считает менеджер, происходит изменение. Восприятие компании в качестве открытой системы, действующей внутри еще большей системы, позволяет развивать в рамках организации ориентацию, направленную как внутрь, так и вовне.

**Практические советы по ведению
бизнеса в странах с культурой,
направленной внутрь, и культурой,
направленной вовне**

Определение различий

Внутренний контроль	Внешний контроль
1. Зачастую доминирует отношение к окружающей среде, граничащее с агрессивностью	1. Чаше встречается гибкое отношение, чем жесткое; желание идти на компромисс и сохранять мир
2. Готовность к конфликту и готовность дать отпор инакомыслящим означают, что у вас есть убеждения	2. Гармония, отзывчивость, а также чувствительность
3. Фокус на самом себе, своих функциях, своем коллективе и организации	3. Фокус на клиентах, партнерах и коллегах
4. Дискомфорт, когда среда, как кажется, «выходит из-под контроля»	4. Полный комфорт с «волнами», «эпохами» и «циклами», если они являются «естественными» вещами

Практические советы по ведению бизнеса

С людьми, направленными вовнутрь (советы направленным вовне)	С людьми, направленными вовне (советы направленным вовнутрь)
1. Жесткая игра оправдана как проверка жизнеспособности оппонента	1. Мягкость, упорство, вежливость и терпение принесут свои плоды
2. Самое главное — добиться своего	2. Самое главное — сохранить хорошие отношения
3. Что-то выиграешь, что-то потеряешь	3. Побеждаем вместе, теряем поодиночке

ГЛАВА 11

НАЦИОНАЛЬНЫЕ КУЛЬТУРЫ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Когда люди создают организацию, они обычно используют модели и идеи, знакомые им из прежнего опыта или опыта окружающих. Организация, как мы отмечали в главе 2, является субъективным понятием, и сотрудники дают различную оценку своему окружению в зависимости от того, на что «запрограммировала» их национальная культура, к которой они принадлежат. Организация воспринимается как нечто, ранее уже пережитое. Например, она может напоминать человеку его семью или безликую систему, предназначенную для достижения целей. Ее можно уподобить кораблю, следующему к тому или иному пункту назначения, или же ракете, которая должна поразить цель, коей являются клиенты или стратегические показатели.

Культурные предпочтения, находящие выражение в аспектах, описанных выше и не только, влияют на то, по каким моделям люди строят организацию и какое значение ей придают.

В этой главе мы рассмотрим четыре типа корпоративной культуры и покажем, как различия между национальными культурами помогают определить тип избранной корпоративной культуры. У сотрудников компании есть некое общее понимание, чем является их организация, и их убеждения имеют реальные последствия для корпоративной культуры, которая постоянно развивается.

Типы корпоративных культур

Организационная культура определяется не только уровнем технологического развития и рынком, но и культурными предпочтениями руководителей и подчиненных. Многие компании, работающие на мировом рынке, имеют филиалы в Европе, Азии, Америке или на Ближнем Востоке; с головным офисом их объединяет только логотип и правила отчетности. Часто наблюдаются существенные различия как в структуре организации, так и в значении, которое придают совместной деятельности ее работники.

При определении характера корпоративной культуры особенно важны три аспекта организационной структуры:

1. Общий характер отношений между сотрудниками и организацией.

2. Вертикальная, или иерархическая, система полномочий, согласно которой одни являются руководителями, а другие — подчиненными.
3. Мнения сотрудников об организации, ее предназначении и перспективных целях и их роль во всем этом.

До сих пор мы различали культуры с позиций единичного измерения, например, универсализм — партикуляризм, индивидуализм — коллективизм. Теперь же, говоря об организациях, мы будем оценивать их в двух измерениях, разбив воображаемую координатную плоскость на четыре квадранта.

Чтобы определить различия между корпоративными культурами, измерениями, мы будем использовать следующие измерения: **равенство — иерархия** и **ориентация на личность — ориентация на задачу**.

Это позволит нам выделить четыре типа корпоративной культуры, которые отличаются друг от друга способом мышления и познания нового, готовностью к изменению, стимулированием, премированием сотрудников и путями разрешения конфликтов. Это эффективный метод анализа организаций, однако он несет в себе риск искажения действительности. Мы склонны полагать, что все иностранцы уместаются в пределы стереотипов, которые мы создаем в отношении их. Поэтому в разделении организаций на типы всегда есть соблазн представить нечто проще, чем оно есть на самом деле.

Четыре типа корпоративной культуры:

- 1 «Семья»
- 2 «Эйфелева башня»
- 3 «Самонаводящаяся ракета»
- 4 «Инкубатор»

Эти четыре метафоры иллюстрируют суть отношений сотрудников к своей организации. На рис. 11.1. представлены в графическом виде все четыре типа корпоративной культуры.

Каждый из перечисленных типов является «идеальным», гипотетическим. На практике они встречаются в смешанном виде или перекрывают друг друга, так что один тип, как правило, доминирует. Вместе с тем это разделение приносит пользу при исследовании данных типов в качестве базисных, например, как сотрудники повышают свою квалификацию, вносят изменения в работу, разрешают конфликты, награждаются, получают стимулы и т. д. Почему, к примеру, нормы и правила, прекрасно работающие в одних странах, теряют свою эффективность, когда их пытаются применить в других?

Корпоративная культура типа «семья»

Метафорой «семья» мы обозначаем культуру, которая, с одной стороны, поддерживает индивидуума, ратуя за тесные отношения между членами коллектива, а с другой стороны, является иерархической в том смысле, что «отец» семьи имеет значительно большую власть, чем «дети»,

особенно если они молоды. Результатом является ориентированная на власть корпоративная культура, в которой руководитель воспринимается как заботливый отец, которому лучше, чем подчиненным, видно, что следует делать и что лучше для них. Этот тип власти не несет в себе угрозу человеческой свободе; он является по существу «тесно-семейным» и, можно надеяться, доброжелательным. Деятельность корпорации, придерживающейся такого типа культуры, осуществляется в обстановке, которая во многих отношениях напоминает домашнюю.



Рис. 11.1. Корпоративные образы

Японцы в пределах корпорации воссоздают аспекты традиционной семьи. Важной добродетелью в бизнесе является *амаэ* — нечто сродни привязанности между лицами разного ранга, когда в отношении молодых старшие проявля-

ют снисходительность, а те в свою очередь выражают почтение. Важная идея состоит в том, что необходимо всегда делать больше, чем предусмотрено контрактом или договором. Идеальными отношениями являются *семпай-кокай*, т. е. отношения между старшим и младшим братьями. В идеале начальником становится человек, который старше по возрасту. Отношения в корпорации являются долгосрочными, тесными и прочными.

Удовлетворение, которое приносят отношения между сотрудниками в компании, — вот основная причина, по которой организации стараются работать хорошо. Доставить радость начальнику (или старшему брату) — это уже награда. Хотя такая привязанность между членами коллектива может быть незаметна кому-то со стороны (японцы очень сдержанны), она тем не менее есть и выражается в еле уловимом японском стиле, а у итальянцев — при помощи голоса, мимики и жестов. Руководитель в культуре типа «семья» строит «узор» отношений, задает тон и характер поведения внутри компании и ждет от подчиненных «настройки на нужную волну», чтобы они почти интуитивно знали, что от них требуется; в других случаях руководитель может советоваться с подчиненными.

В лучшем случае культура, ориентированная на власть (тип «семья»), применяет власть через членов организации; деятельность при этом осуществляется по согласию всех работников. Власть существует необязательно над нижестоящими членами организации, однако и такое

часто встречается. Главное наказание — потеря доброго отношения со стороны начальника и других членов коллектива и подобающего места в организации. Давление на провинившегося человека скорее носит моральный характер, а также социальный, нежели финансовый или правовой.

Многие компании с культурой типа «семья» существуют в странах, в которых индустриальный прогресс начался поздно: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Южная Корея, Испания. В странах, где переход от феодализма к капитализму произошел сравнительно быстро, наблюдается сохранение многих феодальных традиций и моделей отношений. Корпоративные культуры «семейного» типа, как правило, имеют богатый контекст (см. главу 7) — понятие, характеризующее объем информации и культурного содержания, которые члены организации воспринимают как должное. Чем больше анекдотов ходит внутри организации, чем больше «семейных» историй, традиций, привычек и ассоциаций, тем богаче контекст и тем труднее для людей со стороны почувствовать здесь себя «в своей тарелке» и заведомо знать, как правильно действовать. Такие культуры склонны «вытеснять» посторонних из «своего» круга, часто того не желая, и вести общение между «своими» условным языком, непонятным для непосвященных.

Отношения внутри организации являются чаще диффузными («рассеянными») (см. главу 7). Слово «отца» или «старшего брата» весомо

во всех ситуациях, неважно, знаком ли он с проблемой или нет, случилось ли это на работе, в столовой или по пути домой, или даже если присутствует человек, более компетентный в каком-либо вопросе. Моральное удовлетворение и материальное благосостояние всех без исключения сотрудников компании являются основной заботой компании «семейного» типа, которую беспокоит положение с жильем у работников, количество членов их семей, а также вопрос, хватает ли им денег, чтобы жить безбедно. Компания готова помочь в решении многих вопросов.

Полномочия и дифференцированный статус воспринимаются как «естественные» атрибуты руководителя безотносительно задач, с которыми он справляется или не справляется, точно так же, как родитель перестает считаться родителем, если он перестал выполнять определенные обязанности. Над властью руководителя может быть лишь власть государства, политической системы, общества или Бога. Власть является политической реалией в том смысле, что зачастую властью наделяют властные структуры; она не присуща самим ролям, исполняемым начальниками, или функциям, подлежащим выполнению.

Это не значит, что власть предержащие — это люди некомпетентные или что они не в состоянии выполнять свою работу. Это лишь означает, что для нормального функционирования организации требуемые знания и умения должны быть доведены до центров власти, обосновывая, таким образом, существующую струк-

туру. Рассмотрим, к примеру, историю одного британского менеджера.

«Когда я приехал в Италию, меня познакомили с моим коллегой-итальянцем, который руководил отделом проектирования. Я попросил его рассказать о работе отдела. За каких-то пару минут разговора он назвал мне имена десятка с лишним человек и высказал свое личное мнение о политической влиятельности каждого из них, их близости к горнилу власти, а также поведал об их вкусах, предпочтениях и мнениях. При этом он почти ничего не сказал об уровне их знаний, умений или качестве их работы. Насколько я мог судить, у этих людей не было особых функций, а если и были, то моему собеседнику они не были известны. Я был поражен. Казалось, этот итальянец не имел ни малейшего представления о задачах, стоящих перед его отделом, об их срочности и сложности».

Британскому менеджеру было невдомек, что такая «семейная» модель в состоянии справиться с любой задачей. Власть в организации «семейного» типа не встречает трудностей в том смысле, что ее считают зависимой не от выполняемых функций, а от «приписанного» ей статуса. В этой связи важной задачей является информирование руководителей высокого ранга и принятие ими соответствующих решений. Когда люди старшего возраста наделены властью, необходимо основательно снабжать их информацией и оказывать им поддержку для того,

чтобы они были в состоянии отвечать «приписанному» им статусу. Культура работает на обоснование своих собственных изначальных предпосылок.

В ходе наших исследований мы нередко проверяли, в какой степени менеджеры из различных культур воспринимали руководителя «отцом своим» или же считали, что задача руководителя — обеспечивать выполнение работы. Результаты представлены на рис. 11.2. Здесь мы видим один из наиболее широких диапазонов вариантов ответа.

Другой вопрос, который мы задали менеджерам, звучал так: если представить компанию в виде треугольника определенной формы, как вы изобразили бы свою организацию, а именно: какой из предлагаемых треугольников (рис. 11.3) вы выбрали бы? Наиболее «вытянутому» треугольнику присваивается 5 баллов, а наименее «вытянутому» — 1 балл.

Баллы, набранные представителями наций, у которых руководитель «вроде отца родного» (рис. 11.2), демонстрируют тесную связь со степенью «вытянутости» треугольников (рис. 11.3). «Семейным» культурам Турции, Венесуэлы и целого ряда азиатских стран свойственны весьма сильные иерархии: на рис. 11.3 лояльность к иерархии сочетается с относительной продолжительностью пребывания человека на одной должности.

Практически все нации, выбравшие «остроконечные» треугольники, занимают места в верхней трети диаграммы на рис. 11.2.

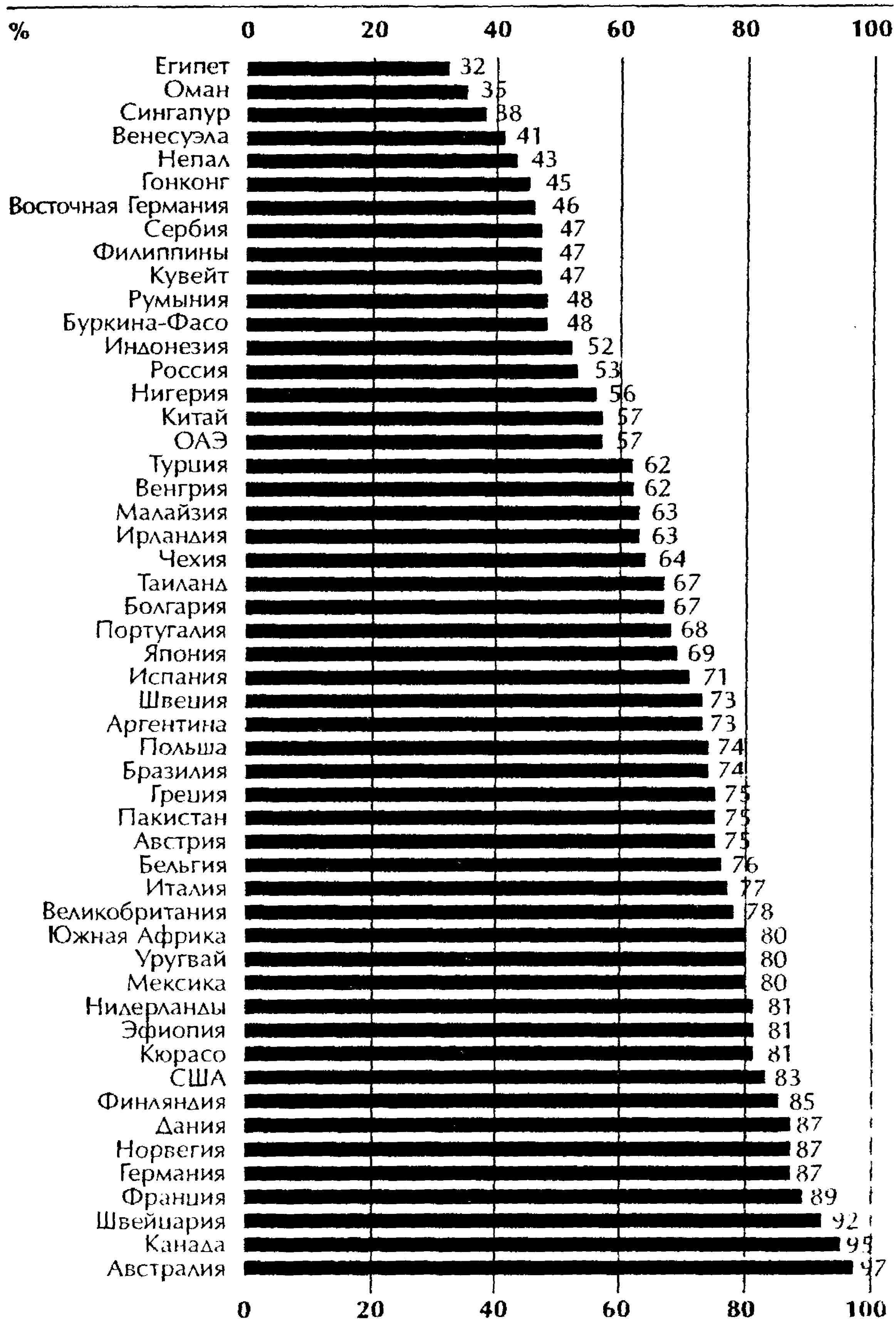


Рис. 11.2. Какого менеджера можно назвать хорошим?
 Процентная доля респондентов, предпочитающих, чтобы менеджер не вмешивался в дела подчиненных



Рис. 11.3. Иерархические треугольники

Культуры «семейного» типа используют энергию и лояльность подчиненных, чтобы обеспечивать высокое положение лидера, который в буквальном смысле «купаются» в восхищении и

почете. Лидеры приобретают уверенность в себе, «питаюсь» энергией своих последователей; при этом их пресловутая харизма поддерживается верой, которая кажется по-детски наивной. Несмотря на это, лидеры в таких культурах способны катализировать и преумножать энергию, находить доступ к самым заветным чаяниям своих подчиненных. Они стараются избегать децентрализации, присущей «менеджменту согласно целям», — «менеджмент согласно средствам» работает лучше. Они напоминают лидеров движений, нацеленных на достижение свобод, реформ в обществе. Эти движения являются, по существу, групповыми структурами «семейного» типа, модифицирующими социальную ориентацию своих членов в новые формы поведения.

В культурах «семейного» типа организация работы по принципу проектной команды или матрицы обязанностей затруднительна, поскольку речь идет о разделении полномочий. У одного проекта один босс, у другого — другой. Как можно питать к каждому почтение, при этом безграничное? Другая проблема кроется в родственных связях, притязаниях настоящей семьи. Если кто-либо приходится вам родным братом или кузеном, он уже связан с вами родственной связью дома, где бы вы ни были, и потому чувствует себя вправе, и не видит особых препятствий к тому, чтобы быть ближе к вам и на работе. Поэтому там, где культура, ориентированная на роль, или культура, ориентированная на проект, видят проявление кумовства и коррупцию, а также конфликт инте-

ресов, культура «семейного» типа воспринимает такое положение вещей как укрепление порядка. Лицу, связанному с вами семейными узами как в быту, так и на работе, вы можете доверять вдвойне. Семьи крепче там, где непрочны позиции универсализма.

Члены делегации из Нидерландов были крайне удивлены, когда бразильский владелец крупной производственной компании представил им еще совсем молодого бухгалтера как главного координатора пятнадцатимиллионного совместного проекта. Голландцы не поняли, как так может быть, что недавно окончивший учебу бухгалтер сразу получает столь обширные полномочия, в том числе право распоряжаться их деньгами. Бразилец ответил, что лучшего кандидата, чем этот молодой человек, невозможно найти среди прочих почти 1200 работников компании, поскольку он не кто иной, как его, владельца компании, племянник. Кому еще доверять, как не ему? И вместо того чтобы жаловаться, голландцам следовало, по его мнению, радоваться — ведь им так повезло.

«Старший ребенок»

Весьма часто сотрудники в компаниях «семейного» типа ведут себя так, словно они — «старшие дети», на попечение которых оставлена «семья», пока «родители» в отлучке, но они снимают с себя эти обязанности сразу по возвращении «родителей». Американец-менеджер на заводе в Майами, Флорида, столкнулся с подобного рода отношениями на работе. Его заместителем был

венесуэлец. На заводе производился и отгружался в упаковке ПВХ-материал. Технология требовала строгого контроля качества. Предусматривалось смешивание различного сырья с соблюдением строгих пропорций. О всяких, самых незначительных, ошибках в дозировке требовалось докладывать немедленно, за чем следовала оперативная остановка линии во избежание брака. Решение об остановке линии было очень ответственным и требовало детальных технических знаний. Задержка даже в несколько минут влекла за собой большие финансовые затраты. В целом все же лучше было остановить линию раньше, нежели позже.

Заместитель-венесуэлец прекрасно знал, как отличить качественную продукцию от брака. Когда начальник был в отъезде, венесуэлец брал на себя управление производством и немедленно останавливал линию, если качество выпускаемой продукции вдруг снижалось. Его решения всегда были точны и правильны. Когда начальник возвращался, венесуэльцу приходилось соблюдать заведенный порядок: найти начальника, доложить о недопустимом снижении качества на той или иной линии, получить разрешение на остановку. На это уходило много времени. Сколько заместителю ни говорили, чтобы он самостоятельно принимал решение, что его мнению полностью доверяют, он всегда следовал раз и навсегда принятому для себя порядку.

Это простой случай конфликта интересов между прагматично-функциональной ориентацией

американцев и «семейной» ориентацией венесуэльцев. Американец делегировал обязанности по контролю за качеством производства ПВХ-материала своему заместителю. По его мнению, отныне это была обязанность зама, а не его, был ли он на месте или же отлучался. Этого требовал сам технологический процесс. Однако для заместителя его полномочия резко возрастали с отъездом начальника и стремительно уменьшались, когда «родитель» возвращался. Решения, с его точки зрения, должны приниматься самым главным человеком из присутствующих. Он не станет узурпировать власть у вернувшегося домой родителя, поступая как и положено ребенку, которого временно оставили присматривать за домом.

Одно известное исследование, проведенное итальянским и французским исследователями Инзерилли и Лораном, показало, что итальянские, французские и японские менеджеры по-особому смотрят на такое понятие, как «менеджер, который все знает». Был проведен анализ ответов на следующий вопрос: «Важно ли, чтобы менеджер всегда имел точные ответы на большинство вопросов, которые ему задают подчиненные?» Общеизвестно, что при всей сложности современных условий менеджерам становится все труднее знать даже часть того, что знают их подчиненные. Вместе с тем предпосылка, что ваш менеджер действительно все знает, может стимулировать в вас желание обсуждать с ним любой вопрос, таким образом способствуя продвижению информации к вершине организации,

т. е. информированию лиц, принимающих решения. В связи с этим не следует отвергать метафору «семья» как примитивную, претензионную или феодальную. Обеспечиваемая в культуре «семейного» типа близость отношений позволяет успешнее обрабатывать сложную информацию; желание лучше информировать своего «отца» может принести больше пользы, чем нежелание информировать как следует своего босса. Идеальный руководитель, который мобилизует своих сотрудников вокруг сверхзадач, обязан пользоваться у них доверием, иметь в их лице верных соратников, а также получать от них свежую достоверную информацию. Модель «семейного» типа зачастую позволяет получить все три фактора без особых проблем.

Анализ ответов на вопрос, должна ли компания предоставлять жилье своим сотрудникам, также позволяет отличить нации, в которых «семья» является естественной моделью отношений внутри организации (см. рис. 7.6). В таких культурах практически нет границ для ответственности, которую несет компания перед людьми, которых она нанимает. Это распространяется и на то, где и какого качества жилье получают сотрудники. Японских нанимателей волнуют в том числе такие вопросы, как: женаты ли вы, сколько у вас детей и сколько вам в связи с этим следует приплачивать. Компания поможет вам с поиском жилья, с устройством ваших детей в школу, с приобретением некоторых товаров, с организацией вашего отдыха и даже будет поощрять вас к тому, чтобы вы отправились в от-

пуск туда же, куда и ваши коллеги. Считается, что чем больше компания сделает для вашей семьи, тем больше ваша семья пожелает, чтобы вы, ее кормилец, сделали для компании.

Мышление, обучение и изменение

Корпоративную культуру «семейного» типа больше интересует интуитивное, нежели рациональное знание, больше заботит развитие людей, нежели их использование или получение от них выгоды. Личные сведения о ком-либо ценятся выше, чем эмпирическая информация о нем, полученная от третьего лица. Познание происходит в основном методом проб и ошибок. Предпочтение отдается собеседованию, а не научному анкетированию и анализу объективных данных. Кто делает что-либо, имеет большее значение, чем что он делает. Если вы пригласите на встречу японцев, они прежде всего захотят узнать, кто будет присутствовать, а затем спросят вас о повестке дня.

Изменения в модели «семейного» типа, ориентированной на власть, носят прежде всего политический характер; политику «делают» ключевые игроки. Среди излюбленных факторов и инструментов: новое видение, харизма, вдохновляющие цели и направления деятельности, а также прочные отношения с людьми, наделенными полномочиями. Изменения «снизу вверх» непопулярны, за исключением случая, когда они носят революционный характер и наблюдается серьезная конфронтация; тогда возможны крупные уступки со стороны верхушки власти.

Тренинг, переквалификация, система подготовки «ученик — мастер» являются важными источниками образования, однако происходят с разрешения «семьи» и ни в коем случае не предназначены противостоять власти, а наоборот — должны обеспечивать ее прочность и непрерывность. Культуры «семейного» типа способны быстро реагировать на меняющиеся внешние условия, которые оказывают влияние на устойчивость власти. Политическое чутье «семьи», как правило, отличное.

Менеджер-голландец, которому поручили провести перестройку во французском филиале голландской деловой группы, рассказал нам, насколько сильно впечатлило его то, с каким пониманием и готовностью французские менеджеры отнеслись к его предложениям по совершенствованию методов работы. Однако, когда он приехал во Францию три месяца спустя, то обнаружил, что ничего не изменилось. Он не догадался, что следовало заменить людей, осуществляющих управление: стратегические предложения стали попросту фасадом, за которым «семья» продолжала действовать как прежде.

Мотивация, награждение и разрешение конфликтов

Поскольку члены «семьи» находят удовлетворение в отношениях между собой, большей мотивацией для них могут служить похвала и почтение других членов «семьи», нежели деньги. Система оплаты «каждому по производительности его труда» редко приживается в таких

культурах, как и вообще любая система мотивации, угрожающая устоям «семьи». Наблюдается склонность «обобществлять» риск между членами сообщества, при этом слаженность работы возможна даже в условиях неопределенных или неблагоприятных. Главный недостаток корпоративной культуры этого типа проявляет себя, когда «внутрисемейные» конфликты блокируют эволюционные изменения.

Разрешение конфликтов зачастую зависит от умений руководителя. Критике редко позволяют приобретать общественный резонанс, однако если такое случается, «семью» ожидают неприятности. Негативная реакция является косвенной и иногда ограничивается критикой по «дозволению» и «один на один». (В Японии вы можете критиковать своего начальника, распивая вместе с ним предложенное им спиртное.) Особого внимания заслуживает вопрос о том, чтобы уважаемые члены «семьи» никогда не теряли своего лица, поскольку это негативно сказывается на благополучии всей «семьи». «Семейная» модель отдает низкий приоритет производительности (делать что-то *правильно*) и высокий — эффективности (делать что-то *правильное*).

Корпоративная культура типа «Эйфелева башня»

В западном мире бюрократическое разделение труда, где всякий выполняет свою роль и функции, считается само собой разумеющимся. То, как распределяются обязанности, координиру-

ется на самом верху иерархии. Если каждый сотрудник будет выполнять свои функции так, как ему предписано, то поставленные в организации задачи будут решаться в соответствии с планом.

Один мастер участка в состоянии контролировать выполнение задач несколькими рабочими; один менеджер может контролировать работу нескольких мастеров — и т. д. по иерархической лестнице.

Мы выбрали парижскую Эйфелеву башню в качестве метафоры для данной модели корпоративной культуры, поскольку она высока, симметрична, узка вверху и широка у основания, стабильна, прочна и устойчива к внешним воздействиям. Она является символом века машиностроения, как и формалистская бюрократия, моделью которой мы выбрали эту башню. Структура символизируемой ею культуры более важна, нежели выполняемые ею функции.

Иерархия в культуре подобного типа сильно отличается от иерархии в культуре «семейного» типа. Каждый уровень наделен такой четко сформулированной функцией, как контроль над уровнями, которые находятся ниже. Вы подчиняетесь начальнику, потому что это его роль — отдавать вам распоряжения. Текущие и перспективные задачи корпорации передаются вам через начальника. Начальник имеет право указывать вам, что нужно делать, и ваш трудовой контракт, в явной или неявной форме, обязывает вас работать согласно полученным от начальника инструкциям. Если вы и другие под-

чиненные откажетесь так поступать, то система просто перестанет функционировать.

Босс в культуре типа «Эйфелева башня» лишь по логике вещей человек. По большому счету, это не более чем роль. Если случится так, что завтра начальник прикажет долго жить, найдется кто-то другой, чтобы его заменить, и это никак не повлияет на исполнение вами привычных обязанностей, а для организации не изменит ее привычных задач и назначения. Конечно, преемник может оказаться человеком неприятным или будет несколько иначе смотреть на свою роль, однако это все несущественные моменты. Главное, что обязанности детально расписаны, работа определена, и о ее качестве судят на основании этого определения. Не регламентировано очень мало, как и мало оставлено на личное усмотрение работников.

Отсюда следует, что полномочия являются атрибутом конкретной роли человека. Если вы встречаете своего начальника на игре в гольф, вы никак не обязаны давать ему фору в игре, впрочем, ваш босс и сам вряд ли будет этого ожидать. Отношения носят конкретный характер (см. главу 7), а статус при этом является аскриптивным (см. главу 8) и распространяется лишь на служебные отношения. Однако мы не имеем дела с персональным назначением статуса, как в «семейной» культуре. Статус в культуре типа «Эйфелева башня» присваивается в отношении роли. В связи с этим человек связан условностями системы. Бюрократия в культуре типа «Эйфелева башня» представляет собой деперсонализованный

ную рационально-правовую систему, в которой каждый подчиняется местным правилам, а они определяют иерархию, назначение которой в том, чтобы обеспечивать выполнение правил. Начальник имеет полномочия только потому, что наделен соответствующими правами.

Карьере в компаниях, которые относятся к культуре типа «Эйфелева башня», очень способствуют знаки профессиональной квалификации. В офисах немецких или австрийских компаний, которые являются типичными представителями культуры типа «Эйфелева башня», очень часто на дверных табличках старшего руководства можно увидеть титулы профессора или доктора. В США же такое встречается крайне редко.

Практически все, что с готовностью принимает культура «семейного» типа, отвергается культурой типа «Эйфелева башня». Последняя предполагает, что упор на личные отношения способствует фаворитизму, мешает объективности суждений, увеличивает число исключений из правил и размывает четкие границы между различными ролями и обязанностями. Вы не сможете толком оценить работу сотрудника, если позволили себе привязаться к нему и почувствовали потребность в его личном участии в вашей жизни. Цели организации логическим образом отделены от вашей собственной потребности во власти или человеческой привязанности. Такой фактор, как личная заинтересованность, отвлекает вас, мешает объективному взгляду на вещи и вообще служит преградой для выполнения общественно значимых задач.

Роль на каждом уровне иерархической лестницы имеет подробное функциональное описание, ей присвоены степень сложности и уровень ответственности, а также определена зарплата. Затем ищут человека, который занял бы открывшуюся вакансию. При рассмотрении кандидатур, проявивших интерес к вакансии, отдел кадров подходит к оценке каждого кандидата беспристрастно, решает, соответствует ли квалификация кандидата требованиям к роли, и наконец назначает на должность того кандидата, у которого набор его личных качеств наилучшим образом совпадет с требованиями. Аналогичная процедура используется в оценке работы и при продвижении по служебной лестнице.

Мы сравнили влияние культуры, ориентированной на роль, в противовес культуре, ориентированной на личность, предложив респондентам решить следующую дилемму.

Два менеджера рассуждают об организационной структуре компании:

- А. Один из них говорит: «Главное назначение организационной структуры — это чтобы все знали, кто над кем начальник».
- В. Другой возражает: «Нет, главное назначение организационной структуры — чтобы все знали, каким образом распределены обязанности и как они координируются».

Какое из двух определений наилучшим образом характеризует суть организационной структуры?

Те нации, которые предпочитают ставить роли выше людей (по большей части североамериканцы и северо-западные европейцы), в большинстве своем голосуют за вариант В. В данном случае логика субординации рациональна и несет координирующую функцию. В варианте А этого не просматривается. Известно лишь, что организация служит оправданием различий в полномочиях.

В культуре типа «Эйфелева башня» работа ведется в направлении целей, которые фиксированны и, как правило, неизменны, поэтому действовать в нескольких направлениях бывает трудно. К примеру, если компании нужно достичь целей, не согласующихся с иерархически заданными ролями, скажем, изобрести новое изделие, то ее структура может мешать прогрессу в этом деле. С другой стороны, она хорошо приспособлена к задачам типа обновления паспортов или проверки страховых исков, когда правила создаются заблаговременно и требуется исполнение согласно утвержденной процедуре.

На одном из наших семинаров начальник отдела стратегического планирования крупной немецкой компании сделал часовой доклад о стратегическом планировании у него в компании. Он потратил 45 минут на объяснение того, как организована компания, а оставшиеся 15 — на вопросы собственно стратегические. За обедом я спросил у него, почему он не посвятил стратегическим вопросам все 60 минут своей презентации. «Я так и сделал!» — была его реакция. Для него структура есть стратегия.

Мышление, образование и изменения в организации

То, как люди мыслят, получают образование и производят изменения в компании, ориентированной на роль (тип «Эйфелева башня»), весьма отличается от аналогичных процессов в «семейной» культуре. По мнению сотрудников компании типа «Эйфелева башня», их коллеги из «семейной» культуры иррациональны, склонны к интригам и коррумпированы. Вместо того чтобы следовать утвержденному распорядку, понятному каждому сотруднику, и иметь образцы, на которые сотрудники должны равняться, «семья» вечно меняет свои цели или лишает людей возможности соревноваться между собой.

Образование в культуре по типу «Эйфелева башня» означает обретение умений и навыков, требуемых для конкретной роли, а также, быть может, дополнительных знаний, чтобы обеспечить себе основу для карьерного роста. В компаниях типа «Эйфелева башня» люди (людские ресурсы) воспринимаются как нечто сродни основным средствам или финансовым ресурсам. Специалистов определенной квалификации могут «планировать», «вносить в графики», «задействовать» и «перераспределять» по набору свойств и качеств, как любой другой ресурс. Планирование рабочей силы, центры и системы оценки, программы обучения и ротация рабочей силы — все предназначено для того, чтобы готовить кадры для заполнения конкретных вакансий.

Изменение в организации типа «Эйфелева башня» осуществляется посредством изменения

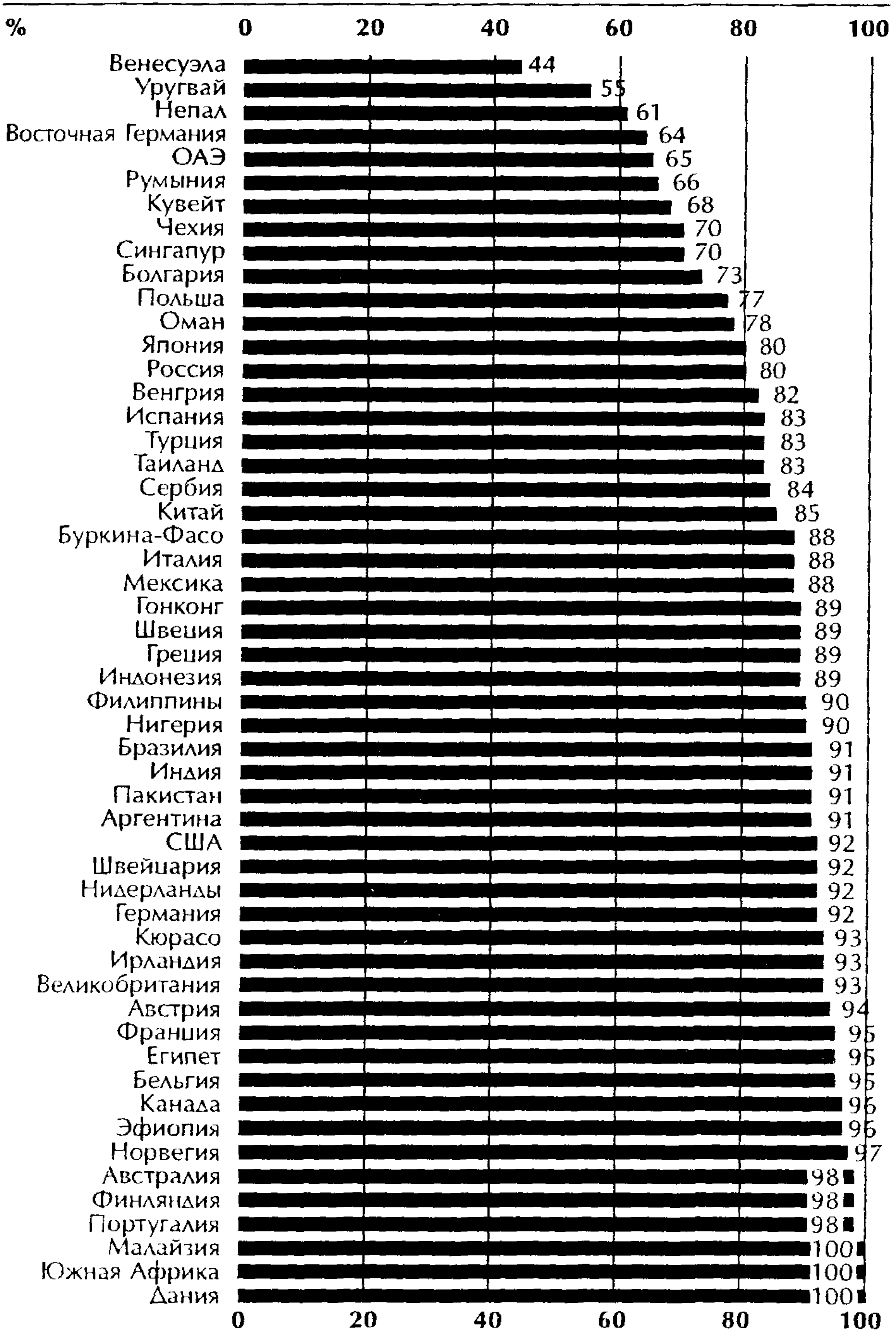


Рис. 11.4. Назначение организации

Процентная доля респондентов, которые отдают предпочтение функциям, а не личностям

правил. Любое изменение в целях и задачах компании автоматически требует изменений в том, что ее сотрудникам формально нужно делать. По этой причине культура данного типа не очень хорошо себя «чувствует» в условиях турбулентной среды. В теории требуется постоянное изменение правил, что на практике обрачивается снижением морального духа сотрудников и размытыми границами между различными ролями и обязанностями. Изменение в культуре по типу «Эйфелева башня» всегда сопряжено с трудностями и требует времени. Будут переписаны служебные руководства, изменены процедуры и должностные инструкции, пересмотрены назначения и требования к должностям.

Слова «реструктуризация» и «рационализация» очень часто вызывают страх в культурах типа «Эйфелева башня». Они, как правило, означают крупные должностные перестановки и сокращение штатов. Компании сопротивляются изменениям как могут и, когда реформы неизбежны, переживают крупные структурные передвижки.

Менеджер-американец, отвечавший за проведение реформы в одной немецкой компании, рассказал мне о трудностях, с которыми он столкнулся в своей работе, хотя немецкие коллеги весьма обстоятельно обсудили с ним новую стратегию и даже внесли целый ряд ценных замечаний.

Позже американец узнал, что его ошибкой было то, что он не формализовал реформу, т. е.

не отразил ее последствия в организационной диаграмме компании и должностных инструкциях. Поскольку новая организационная диаграмма отсутствовала, данная компания, относившаяся к типу «Эйфелева башня», не могла реформироваться самостоятельно. Как и менеджер-голландец, о котором шла речь раньше и который столкнулся с проблемами во французской «семейной» компании, менеджер-американец ошибочно полагал, что если принято решение, за ним немедленно должны последовать практические действия. Оба менеджера сами принадлежат к культуре, ориентированной на задачу типа «самонаводящаяся ракета» (о ней см. ниже).

Мотивация, награда и разрешение конфликтов

Сотрудники компании типа «Эйфелева башня» обычно точны и аккуратны в своих действиях. Им не по себе, когда в работе не хватает порядка и предсказуемости. Обязанность есть важное понятие для ориентированного на роль работника. Людями такой культуры часто движет внутреннее чувство долга, а не обязательство перед кем-либо.

Конфликты воспринимаются как явления иррациональные, как патология установленного порядка и преступление против производительности и рабочей дисциплины. Критика и жалобы обычно обрабатываются по соответствующим каналам, где действует еще больше правил.

Конфликт между «семьей» и «Эйфелевой башней»

МСС, в которой работает мистер Джонсон (его проблемы мы рассматривали на протяжении всей книги), является компанией, ориентированной на задачу, и многие из проблем мистера Джонсона возникали в результате конфликтов с коллегами, чьи взгляды на жизнь больше отвечают «семейной» модели. (Последний эпизод из истории про мистера Джонсона вы найдете в конце этой главы.) Другим примером того, что случается, когда эти две модели оказываются рядом, является случай с Хайнцем — менеджером из крупной немецкой мультинациональной компании, опытным и весьма преуспевающим специалистом, которого попросили помочь одной колумбийской компании, производящей упаковочный материал, выбраться из экономического кризиса. Все основные акционеры, включая колумбийское правительство, считали, что компания больше всего нуждалась в модернизации и профессиональном менеджменте. Хайнц решил сделать предприятие прибыльным путем введения новых стандартов в технологию производства и в области качества.

Самым главным человеком в компании после Хайнца был некий Антонио, колумбиец, которого назначили замещать Хайнца после завершения его миссии. Через год работы в Колумбии Хайнц сделал вывод, что дела на предприятии не улучшились, несмотря на большие усилия с его стороны.

Вот два отрывка из отчета некоего консультанта (изложенные Лайнелом Брагом), которые представляют собой части двух собеседований — с Хайнцем и с Антонио.

Взгляд Антонио. Антонио очень нравится Хайнц как специалист и организатор. Безусловно, на предприятии необходимо повысить производительность труда и производственные процессы еще очень далеки от совершенства. Хайнц прав на сей счет.

Однако его, Антонио, шокирует то, каким способом Хайнц пытается навязать свои методы и идеи колумбийцам. Он уподобляет людей роботам и лишает организацию человеческой атмосферы.

Он также говорит, что Хайнц, кажется, помешан на времени и деньгах. Люди у него практически не в счет. Он орет на рабочих за то, что они делают более длинные перерывы в работе, чем положено. При этом он забывает, что всю предыдущую неделю они работали сверхурочно, не получая надбавки, но не жаловались. Он как будто не понимает, что пунктуальность тут невозможна. Люди идут до работы пешком, потому что посреди дороги сломался автобус, а он еще кричит на них, что они еле ковыляют и не спешат. Антонио удивляет, что они в такой ситуации вообще приходят на работу.

Однажды два человека перебрались через реку вплавь, чтобы попасть на работу, когда наводнением смыло мост, а Хайнц за опоздание хотел им урезать зарплату. Антонио отказался это

выполнить. Он сказал Хайнцу: «Надо сделать так, чтобы рабочим хотелось приходить на работу, чтобы их ценили здесь».

Взгляд Хайнца. Хайнц считает, что предприятие находилось в полном упадке, когда он прибыл руководить им. Не было порядка и дисциплины; никто не испытывал ответственности.

Он недоволен, что Антонио пытается найти оправдание любым своим действиям. Всякое дело — это либо «особый случай», либо «исключение из правил». Он возится со своими подчиненными, как нянька, вечно выясняя, почему они недовольны или что им мешает жить. А он, Хайнц, сколько раз повторял Антонио: оставь их в покое, они же не дети, пусть живут своим умом.

Подчиненные считают, что можно приходить на работу, когда им удобно, а не когда надо, несмотря на то, что им прекрасно известно, что начать работу невозможно, пока они все не займут свои места. Если что-нибудь выходит из строя, они ведут себя так, словно жертвуют собой во имя дела. Он (Хайнц) неоднократно говорил подчиненным, что ему не нужно, чтобы они задерживались на работе, достаточно, чтобы приходили вовремя.

«У них оправдания красочнее, чем рассказы об освоении Дикого Запада. Послушать их, так получается, они приходят на работу лишь потому, что очень любят нас, начальников. Один опоздал потому, что его брат спешил на деловое

свидание, у другого — мост обвалился, когда он по нему шел, у третьего — вообще не понятно что. Словом, каждый день „истории из деревенской жизни“».

Хайнц также подчеркивает, что много раз говорил Антонио, что вовсе не хочет давить на сотрудников или пугать их; главное — чтобы соблюдались договоренности, сроки и график. Ему вовсе не кажется, что он хочет слишком многого.

В данном примере, следует заметить, Хайнц представляет весьма сложную культуру типа «Эйфелева башня», в то время как Антонио — очень простую культуру «семейного» типа. В случае более сложной «семейной» культуры, такой как во многих японских компаниях, последствия были бы совсем другими. Нельзя сказать, что культуры рассмотренных двух типов несовместимы. «Семьи» могут брать на вооружение правила «Эйфелевых башен» и в результате становятся сильными конкурентами для последних. Наилучшие комбинации следует искать вне стереотипов и простых контрастов.

Корпоративная культура типа «самонаводящаяся ракета»

Культура типа «самонаводящаяся ракета» отличается как от «семьи», так и от «Эйфелевой башни» тем, что является преимущественно эгалитарной, а также отличается от «семейной» и похожа на «Эйфелеву башню» тем, что ори-

ентирована на задачу. Можно сказать, «самонаводящаяся ракета» это нечто вроде «Эйфелевой башни» в полете. Однако в то время как фокус внимания культуры типа «Эйфелева башня» сосредоточен на средствах к достижению цели, в культурах типа «самонаводящаяся ракета» он направлен в первую очередь на сами цели. Должно быть сделано все, что только возможно, чтобы компания осталась на своих стратегических позициях и достигла цели.

Культура типа «самонаводящаяся ракета» ориентирована на задачи, выполняемые, как правило, командами специалистов. Ее отличие от ролевой культуры заключается в том, что работа, которую делают члены команды, заранее не определена. Они будут делать все, что нужно, чтобы только выполнить задачу, но то, что, собственно, нужно, зачастую неясно и может, в свою очередь, требовать выяснения.

Национальное управление по аэронавтике и космическим исследованиям (НАСА) одним из первых в Америке наладило деятельность групп проектировщиков при разработке космических зондов; принципы этой работы напоминали принципы культуры «самонаводящейся ракеты». Чтобы построить лунный посадочный модуль, требуется приблизительно 140 инженеров различной специализации; индивидуальный вклад каждого из них может оказаться решающим, причем неизвестно, в какой момент времени. Поскольку все группы инженеров должны работать слаженно, в ходе работы важно найти наилучшую форму синтеза различных на-

правлений деятельности. При этом не может быть какой-либо формы иерархии, где возможны утверждения типа: «Квалификация у А выше, чем квалификация у В». Каждый знает в основном то, что требуется лично от него. Как они будут работать все вместе, должно решаться во время беседы с каждым и со всеми. Все равны, или, по крайней мере, потенциально равны, поскольку относительная величина вклада каждого из специалистов заранее неизвестна.

В таких группах специалистов есть лидеры и координаторы, которые отвечают за сборку отдельных узлов и систем, однако зачастую они знают меньше в конкретных областях, чем узкие специалисты, и по этой причине относятся к экспертам с большим уважением. Такой коллектив является эгалитарным, поскольку может потребовать помощи от одного конкретного специалиста в деле корректировки курса при достижении конкретной цели. Результат известен, однако пути к его достижению четко не определены. Культуры типа «самонаводящаяся ракета» очень часто делают ставку на профессионалов и междисциплинарную работу. Например, в рекламном агентстве специалист по авторским правам, дизайнер, специалист по связям со СМИ, специалист по рекламным роликам и финансовый менеджер могут работать над рекламной кампанией, которую еще предстоит согласовать с клиентом. Каждый из них сыграет свою роль, а вот какую — это будет зависеть от окончательного плана работы, который должен одобрить клиент.

Работа в культуре «самонаводящейся ракеты» стоит дорого, поскольку умения профессионала оцениваются высоко. Отношения в таких коллективах кратковременны и предназначены лишь для того, чтобы довести проект до победного конца. Затем работники «вольются» в другие коллективы, работающие над другими проектами; они могут быть членами и сразу нескольких коллективов. Данному типу культуры несвойственны эмоциональные отношения или длительные взаимные обязательства между людьми. Этот тип культуры является **нейтральным** (см. главу 6).

Главными критериями ценности человека в культуре типа «самонаводящаяся ракета» считается то, насколько эффективно вы работаете и в какой мере вносите полезный вклад в совместное предприятие. В определенном смысле каждый член коллектива наравне с другими участвует в решении проблем. Относительная величина вклада любого человека может быть не столь определенной, как в культуре типа «Эйфелева башня», где каждая роль снабжена подробным описанием, а результаты могут быть количественно и качественно оценены.

На практике культура типа «самонаводящаяся ракета» зачастую накладывается на организацию, построенную по принципу «Эйфелевой башни», что обеспечивает ей устойчивость и стабильность. Такая система известна под названием матричной организации. У вас имеется одна линия отчетности («Эйфелева башня») вашему функциональному боссу, например в

области электронного проектирования, и другая линия отчетности («самонаводящаяся ракета») руководителю текущего проекта. Это делает вас лицом, отвечающим перед своим непосредственным начальником за качественное электронное проектирование и, одновременно, перед руководителем конкретного проекта за разрабатываемое вами эффективное недорогое устройство, позволяющее снизить, скажем, воздействие вредных отходов. Проект должен завершиться успешно, и ваша электроника должна быть на высоте. Два начальника «тянут» вас в различных, хотя и не противоречащих друг другу, направлениях.

Мышление, образование и изменения в организации

Культура типа «самонаводящаяся ракета» является кибернетической — в том смысле, что находит дорогу к цели, интерпретируя отраженные сигналы, так сказать, используя обратную связь, и поэтому является в большей степени циклической, нежели линейной. Вместе с тем «ракета» редко, если вообще когда-либо, меняет решение в выборе цели. Таким образом, управление является корректирующим и консервативным, не столь открытым к новым целям, как и к новым средствам.

Обучение включает быстрое разрешение проблем, умение ладить с людьми, играть определенную роль в составе коллектива, быть скорее практиком, нежели теоретиком, и ориентироваться больше на проблемы, а не на дисципли-

ну. Вашу работу очень часто оценивают равные вам коллеги или же подчиненные, а не кто-либо, стоящий выше вас на иерархической лестнице.

В такой культуре изменения происходят стремительно. Цель меняет свое местонахождение. Появляется больше целей, возникают новые коллективы, а старые распадаются. Люди, часто переходящие из коллектива в коллектив, меняют и содержание своей работы, поэтому текучесть кадров, как правило, высокая, а приверженность профессии и проектам выше, чем приверженность компании. Культура типа «самонаводящаяся ракета» во многих отношениях является антиподом культуры типа «семья», в которой связи традиционно прочны, а взаимоотношения между людьми продолжительны и отличаются эмоциональностью в хорошем смысле слова.

Мотивация, награда и разрешение конфликтов

Можно сказать, что мотивация внутренне присуща данному типу культуры. Это значит, что члены проектного коллектива движимы энтузиазмом, привержены общему делу и прилагают все усилия для достижения конечного результата их совместной работы. В корпорации «Apple Macintosh», например, энтузиазм сотрудников творческих команд направлен на разработку супернадёжного компьютера. Продукт, над созданием которого идет работа, представляет собой сверхзадачу, ради которой конфликты и недоразумения между членами коллектива могут быть

отложены в сторону. Однако настоящая приверженность делу будет обеспечена только в том случае, если в проекте примут активное участие все ключевые фигуры.

Данный тип культуры является индивидуалистским, поскольку предусматривает вовлечение широкого круга специалистов для временной совместной работы. Один человек сменяется другим. Лишь следование работника по направлению персонального развития — это то, что присуще всем экспертам. Команда напоминает сосуд, вмещающий в себя энтузиазм ее членов, однако сама является одноразовым средством, которое выбрасывают, когда проект завершен. Во многих случаях члены команды — общительные люди и блестящие интеллектуалы, но их совместная работа есть средство, а не цель. Это способ скрасить свое путешествие к месту назначения. Им не нужно узнавать друг друга слишком хорошо, и они часто сами избегают этого. «Менеджмент согласно целям» есть язык, на котором здесь говорят, и людям платят за качество выполняемой ими работы.

Корпоративная культура типа «инкубатор»

Культура типа «инкубатор» основывается на экзистенциальной идее, что организации вторичны по отношению к самореализации людей как индивидуумов. Точно так же как мысль о том, что «экзистенция предшествует эссенции», была девизом философов-экзистенциалистов,

так и мысль, что «экзистенция предшествует организации» — это идея, проповедуемая культурами-«инкубаторами». Если организации вообще нужны, то их минимальная роль — служить «инкубаторами» для самовыражения и самореализации человека. Использованную здесь метафору не следует путать с бизнес-«инкубаторами». (Так называют организации, предоставляющие поддержку и услуги, базовое оборудование, страхование, офисное пространство начинающим предприятиям для того, чтобы они могли свести к минимуму свои расходы в течение критического стартового периода.)

Вместе с тем логика бизнес- и культурных «инкубаторов» одна. В обоих случаях цель — освободить людей от рутины для того, чтобы они занимались поистине творческой деятельностью, и свести к минимуму время, затрачиваемое на организационные вопросы. «Инкубатор» — явление одновременно персональное и эгалитарное. В действительности он практически вовсе не имеет структуры, так как та, что предлагается, направлена сугубо на личные нужды: тепло, свет, текстовый процессор, кофе и т. д.

Однако функции других людей в «инкубаторной» корпоративной культуре более чем важны. Люди нужны, например, для обеспечения всех стадий согласования, утверждения, разработки и финансирования нового изделия или услуги. Культура служит «экраном» для инновационных идей и стремится реагировать на свежие инициативы. Типичными примерами являются новейшие фирмы в «Кремниевой долине» в Калифор-

нии, в Силиконовом глене* в Шотландии и в местечке «Маршрут 128» возле Бостона. Компании основаны либо предпринимателями, либо творческими коллективами, которые ушли от крупного нанимателя, чтобы начать собственный бизнес. Являясь индивидуалистическими сообществами, они не связаны условностями организации и могут сознательно «сидеть без копейки», пока вынашивается очередная блестящая идея. Таким образом успешно подрывается потенциал крупных организаций.

«Инкубаторами» могут быть не только малые творческие компании. Это могут быть врачи, занимающиеся совместной практикой, партнеры юридической фирмы, некоторые консультанты, хартии специалистов или вообще любая группа профессионалов, которые в большинстве своем работают в одиночку, но не против того, чтобы делиться ресурсами в ходе обмена опытом с коллегами. Некоторые писатели считают, что «инкубатор» станет формой организации в будущем. Другие считают, что «Кремниевая долина» теряет былое величие, такой тип культуры не способен пережить стадию зрелости и является всего лишь временной фазой в создании организации спонтанным образом. Третьи указывают на то, что организации-«инкубаторы» редко встречаются за пределами США, Великобритании и остального англоязычного мира.

Как раз потому, что у «инкубаторов» самая простая структура, для них характерна чрезвы-

* «Глен» в Шотландии обозначает узкую долину (аналогия с «Кремниевой долиной» в США). — *Прим. перев.*

чайно примитивная иерархия. Власть над другими носит сугубо персональный характер, интересные инновационные идеи и вдохновенное видение новых возможностей — вот что позволяет руководителю вести за собой подчиненных.

«Инкубаторы» часто, если не всегда, работают, движимые обязательством мощного эмоционального потенциала. Однако это обязательство не в отношении людей, как таковых, а скорее в отношении меняющегося мира. Персональный компьютер принесет небывалую власть человеку, трансгенные мутации застрахуют сельхозкультуры от неурожая, защитят людей от голода, спасут экономику и т. д.

В «инкубаторной» культуре люди с удовольствием занимаются творчеством и разработкой новых идей. Ввиду тесных взаимоотношений, общего энтузиазма и поставленных сверхзадач, «инкубаторы» в своем лучшем проявлении безупречно честны, эффективны, являются питательной средой для творчества, приносят радость побед. При этом они зависят от взаимоотношений в коллективе и от того, насколько тесным является сотрудничество. Такая ассоциация людей является по большей части добровольной и, поскольку зачастую не хватает денежных средств, подогревается надеждой и идеалистическими устремлениями. Вместе с тем участие в ней может быть самым значительным и незабываемым опытом в жизни. Однако такой опыт трудно искусственно поддерживать или возобновлять, поскольку успех проекта часто обусловлен тем, что в его реализацию во-

влекаются новые люди и отношения между работниками постоянно получают «свежую кровь». Размер «инкубаторов» в типичном случае ограничен размером контролируемой лидерами территории, поскольку обеспечить спонтанный и неформальный обмен информацией в коллективе, где больше 75–100 человек, затруднительно.

Мышление, образование и изменения в организации

Изменения в «инкубаторе» могут возникать стремительно и спонтанно при условии, что члены коллектива настроены на одну «волну». Роджер Харрисон уподобил это импровизирующему джаз-банду, в котором музыкант, решивший взять инициативу в свои руки, предлагает новый поворот в исполнении, и остальные либо подхватывают его идею, если она им понравилась, либо игнорируют, если она им не понравилась. Точно так же все члены рабочего коллектива настроены на одну «волну» и, объединенные силой симпатии, вместе ищут решение поставленной перед ними задачи. Однако поскольку потенциальный клиент не определил для них никакой конечной цели, задача сама по себе требует новой формулировки, и решение зачастую является универсальным, направленным на то, чтобы отвечать интересам больше чем одного конкретного предложения.

Американские компании, для которых характерна «инкубаторная» культура, редко существуют дольше своего продукта, коль скоро он

«устаревает» на рынке. Культура такого типа знает, как работать, но не знает, как выживать в условиях меняющегося спроса. «Великие конструкторы», сказавшие новое слово в прикладной науке и технике, продолжают оставаться героями в своей компании еще долгое время после того, как фокус внимания окончательно сместится на обслуживание клиентов и решение задач маркетинга.

Мотивация, награждение и разрешение конфликтов

Как говаривали юные гении в «Apple Computer», у тех, кто «работает по 70 часов в неделю и находит в этом удовольствие», мотивации может быть «через край». В процессе придания формы чему-либо новому может возникнуть жесткая конкуренция. Каждому хочется «приложить свою руку». У кого-то могут возникнуть опасения за свою личную безопасность, кто-то захочет «нагреть руки» и заполучить власть; в остальном же речь идет о безудержном творческом порыве. Если проект завершится успехом, тогда всем достанется вволю. Если же нет, тогда вскоре исчезнет и сам «инкубатор». В отличие от «семейной» культуры, лидерский статус в «инкубаторной» культуре достигается кем-либо, а не «приписывается». Последователи появляются у того, чей прогресс впечатлил их и чьи идеи «работают». Закулисная борьба за власть, если она мешает работе, искореняется. Конфликты разрешаются либо посредством разделения на группировки, либо путем испытания на проч-

ность альтернативных предложений — с целью определить, чей вариант развития лучше.

Какие типы корпоративной культуры встречаются чаще?

Мы уже отметили, что культура «чистого типа» встречается крайне редко. На практике означенные типы смешаны или «перекрывают» друг друга, при этом один тип доминирует. Тем не менее в различных национальных культурах один или более типов часто преобладают, и если мы перечислим основные характеристики всех типов корпоративной культуры, не составит труда соотнести их с аспектами национальной культуры, описанными нами в предыдущих главах. Из следующей таблицы видно, что сотрудники по-разному относятся к своей организации, по-разному смотрят на власть, мыслят, повышают свое образование и обретают мотивацию, по-разному воспринимают критику и решают конфликты.

Изначальный тест (79 пунктов), использованный нами для пополнения основной базы данных, не был направлен на оценку степени присутствия той или иной корпоративной культуры, хотя, как оказалось, в него были включены косвенные вопросы, относящиеся к типам «семья» и «Эйфелева башня», описанным выше (результаты представлены на рис. 11.2–11.4). Однако пять лет назад организация «Trompenaars Hampden-Turner Group» решила создать новую базу данных по корпоративной культуре

при помощи аналогичного подхода. Были разработаны шестнадцать вопросов, которые касаются общих аспектов: эгалитаризм *versus* иерархия, степень наблюдаемого формализма, различные формы разрешения конфликта, образование и т. д. (примеры можно найти в приложении 2). Респондентов просили выбрать между четырьмя возможными определениями их компании, где в одном определении делается упор на приоритет личной власти, как в «семье», во втором — на доминировании роли, как в «Эйфелевой башне», третье определение ориентировано на задачи, как «самонаводящаяся ракета», а четвертое — ориентировано на индивидов, как «инкубатор». На сегодняшний день эта база данных содержит 13 000 статей; более или менее подробные результаты получены для 42 стран. Эти сведения позволяют выявить весьма существенные различия.

На рис. 11.5 представлен общий итог по ответам на все вопросы анкеты. Полученные баллы позволяют сказать, что в США и Великобритании распространена корпоративная культура типа «самонаводящаяся ракета»; Франция и Испания — страны, предпочитающие «семейную» культуру. Швеция показала самый высокий результат в отношении корпоративной культуры типа «инкубатор», а Германия — в отношении «Эйфелевой башни».

Однако интерпретировать эти сведения нужно с осторожностью. Малые предприятия, где бы они ни находились, с большей вероятностью будут иметь черты «семьи» или «инкубато-

ра». Крупные компании, нуждающиеся в четкой структуре, для того чтобы обеспечить внутренний порядок, с большей вероятностью выберут тип «Эйфелева башня» или «самонаводящаяся ракета». В нашей базе данных число респондентов пока сравнительно невелико. Во Франции, например, небольшие по размеру компании склонны быть «семейными», а более крупные — «Эйфелевыми башнями». В США тип «самонаводящаяся ракета» по многим признакам доминирует среди крупных корпораций, но при этом типичные «инкубаторы» встречаются почти исключительно в «Кремниевой долине», а в Великобритании — в Силиконовом глене.



Рис. 11.5. Национальные модели корпоративной культуры

Характеристики четырех типов корпоративной культуры

	«Семья»	«Эйфелева башня»	«Самонаводящаяся ракета»	«Инкубатор»
Отношения между сотрудниками	Диффузные («рассеянные») отношения к организационному целому, к которому принадлежит каждый сотрудник	Конкретная роль в системе регламентированных взаимоотношений	Конкретные задачи в кибернетической системе, направленные на достижение общих целей	Диффузные («рассеянные»), спонтанные отношения, вытекающие из общего творческого процесса
Отношение к власти	Статус «приписывается» «родителю», который могуществен	Статус «приписывается» высшим ролям, которые отдалены от рядового сотрудника, но могущественны	Статус достигается членами коллектива, работающего над проектом, которые вносят наибольший вклад в его реализацию	Статус достигается индивидами, чья работа является примером творчества и прогресса
Способы мышления и обучения	Интуитивный, холистический, латеральный, направленный на исправление ошибок	Логичный, аналитический, вертикальный и рационально-эффективный	Сконцентрированный на решении задач, профессиональный, практический, междисциплинарный	Ориентированный на процесс, креативный, импровизированный, основанный на вдохновении
Отношение к людям	Члены семьи	Людские ресурсы	Специалисты и эксперты	Коллеги по творческому процессу
Пути изменения	Курс меняет «отец»	Меняют правила и порядки	Меняют задачи по мере изменения цели	Импровизация и настройка на одну «волну»
Пути мотивации и награждения	Удовлетворение от того, что тебя любят и уважают. «Менеджмент согласно средствам»	Продвижение на более высокую должность, более важную роль. «Менеджмент согласно должностной инструкции»	Оплата за качество работы и количество выполненных задач. «Менеджмент согласно целям»	Участие в процессе создания новых реалий. «Менеджмент силой энтузиазма»
Критика и разрешение конфликтов	«Подставь другую щеку — пощади чужие лица», не уступай в борьбе за власть	Критика суть обвинение в нерациональности, если не предусмотрен порядок разрешения конфликтов путем арбитража	Критика сугубо конструктивная и относящаяся к решаемым задачам, затем следует признание ошибок и скорейшее их исправление	Критика должна улучшать творческие идеи, но не отрицать их

ВЫВОДЫ

Мы определили четыре типа корпоративной культуры, которые непосредственно связаны с национальными различиями, описанными в предыдущих главах. Точно так же, как национальные культуры иногда конфликтуют между собой, что приводит к взаимному непониманию и недоверию, коллизии бывают и между корпоративными культурами, особенно если они относятся к разным типам. Попытки поместить культуру в определенные, несвойственные ей рамки могут вызвать у ее представителей недовольство или даже гнев. Попытка сблизиться с подчиненными в культуре типа «Эйфелева башня» может быть воспринята как неприличное действие. Просьба стать частью коллектива будет воспринята как акт, подрывающий основы, в культуре типа «самонаводящаяся ракета». Если вы назовете своего босса «приятелем» и при этом хлопнете его по плечу, это приведет к тому, что вас вышвырнут из компании с культурой типа «Эйфелева башня»; а если предложить, будучи членом «инкубатора», что для порядка всем следовало бы заполнить и сдать таблицы учета рабочего времени, это будет встречено мяуканьем. (Если вы действительно хотите узнать, какие в коллективе нормы поведения, попробуйте нарушить их. Чтение данной главы предлагается вам в качестве менее болезненной альтернативы.)

Как бы то ни было, типы корпоративной культуры существуют, и с этим приходится считать-

ся. По-настоящему успешный бизнес берет понемногу от каждого типа и постоянно стремится к тому, чтобы разрешать возникающие между ними противоречия. К решению этой задачи мы обратимся в последней главе книги. Однако, прежде всего, нам нужно попрощаться с мистером Джонсоном.

По возвращении в Сент-Луис на собрании руководства МСС мистер Джонсон доложил о положении дел с введением системы «каждому по производительности его труда» в филиалах компании. Введение системы встретило сопротивление во многих местах, где МСС имела свои отделения, а там, где его применяли вопреки местному мнению, например в Южной Европе, на Ближнем Востоке и Азии, предварительные результаты показали, что попытка в целом не удалась. Собранные молча выслушали доклад. Чувствовалось, что им не по себе. «Все это прекрасно, — сказал генеральный директор, — но как мы собираемся решать эти проблемы, Билл? Я уверен, нам ни к чему еще раз выслушивать, что в мире много разных людей и мнений тоже».

Джонсон к тому времени уже твердо знал, что терять ему нечего, поэтому решил высказать одно опасение, которое мучило его последние несколько месяцев. «Я понимаю, что мы производим машины, однако временами я спрашиваю себя, не переносим ли мы это понятие и на людей? Это ведь люди, не микропроцессоры или интегрированные схемы, которые всегда можно заменить, если они пришли в негодность». «А я очень хочу, чтобы наша компания напоминала компьютер, — прервал его финансовый директор. — Мы нанимаем квалифицированных людей делать то, что мы говорим

им делать, и поступать так, как их учили. Либо они делают, что им говорят, либо мы находим им замену. Что в этом плохого?»

Генеральный директор попытался успокоить спорщиков. «Здесь я не согласен с вами, — сказал он, обращаясь к финансовому директору. — Я воспринимаю нашу компанию как единый **организм**. Если вы поедете в Барселону и отрубите там кому-нибудь голову, не удивляйтесь, если в итоге получите труп. Если мы отрубим правую руку какому-либо своему филиалу, мы не можем надеяться, что он будет хорошо работать в будущем. Но я не понимаю, почему Билл не может заставить их осознать, что мы все один организм и что руки и ноги не могут взять и двинуться в разные стороны».

И тут все сомнения прошлых месяцев разом вышли на поверхность. В какой-то момент Джонсону показалось, что генеральный на его стороне, но кончилось все старым как мир приказом: заставьте всех маршировать в одну ногу с нами.

«Проблемы, с которыми я столкнулся за последние восемь месяцев, на самом деле касались вопроса, насколько далека наша компания от того, чтобы напоминать прекрасно работающий компьютер или единый живой организм. Я вам скажу, на что это похоже. Я эту сказку сейчас читаю своим детишкам. Это напоминает безумную игру в крокет в „Алисе в Стране чудес“, где Алисе пришлось использовать фламинго в качестве клюшки; солдаты, сгибаясь, превращались в ворота, а вместо мячей были ежи. Фламинго изгибал шею, пытаясь заглянуть Алисе в лицо; ворота вдруг

перебегали на новое место, а мячи и вовсе удирали, улучив момент. В результате получился хаос.

Люди разных культур не являются частью одной машины или органами единого межнационального организма. Это, если хотите, другие существа, со своей собственной логикой жизни. Если бы вы спросили у них, в какую игру **они** играют, и попросили объяснить правила этой игры, то, боюсь, вы обнаружили бы, что у вас в руках „клюшки“ вообще нет и „ежа“ в нужную сторону вам направить просто нечем».

Повысили ли мистера Джонсона в должности или поручили присматривать за благосостоянием пенсионеров МСС? Мы можем предположить, что сейчас он руководит небольшой, но перспективной консалтинговой фирмой и специализируется на межнациональном менеджменте.

ГЛАВА 12

НА ПУТИ К МЕЖДУНАРОДНОМУ И ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Данная книга посвящена национальным различиям, которых мы, авторы, обнаружили великое множество. Диапазон вариаций национальных черт настолько широк и многообразен, что может показаться справедливым сомнение, высказанное в начале книги о том, существуют ли достаточно эффективные универсальные принципы управления в бизнесе.

Вместе с тем выводы исследований, представленные в этой книге, позволяют заключить, что универсальность проявляется на ином уровне. В то время как весьма затруднительно дать какому-либо человеку универсальный совет, который будет справедлив независимо от национальной

культуры, к которой принадлежит этот человек, и в то время как общие аксиомы делового администрирования, оказывается, по большей части, выработала для себя американская культура, существуют универсальные дилеммы, или проблемы человеческого бытия. Каждой стране и каждой организации в конкретно взятой стране свойственны дилеммы, касающиеся:

- отношения с людьми;
- отношения ко времени;
- отношения между людьми и природной средой.

Хотя нации очень различаются в том, какой подход они избирают, их роднит то, что всем им нужно разрешить эти дилеммы. Люди повсюду одинаковы в том, что сталкиваются с проблемами бытия и вынуждены каким-то образом их решать.

В данной главе мы рассмотрим некоторые конкретные проблемы, которые возникают в международном менеджменте, с точки зрения структуры, стратегии, способов коммуникации, людских ресурсов, а также предложим некий общий подход к их решению.

Наш метод исследования включает ситуации и вопросы, посредством которых два моральных и/или управленческих принципа оказываются в конфликте друг с другом. Менеджеров просят выбрать одно решение из двух. В реальности все менеджеры, чьи ответы на гипотетические ситуации составили основу нашей базы данных,

объясняют, каковы первый и второй «краеугольные камни» их системы моральных ценностей. Например, некоторым из них кажется, что следует отдавать приоритет универсальному правилу (универсализм), но в конкретных ситуациях адаптировать его к обстоятельствам. Другие считают, что следует уделять больше внимания отношению к конкретным людям (партикуляризм) и использовать при этом универсальные принципы, которые возможны с учетом обязательств перед этими людьми. Но лишь очень немногие менеджеры, не задумываясь, отвергали альтернативное решение. Как показывают цифры, большая редкость, чтобы какая-либо нация на 100 процентов отдавала предпочтение тому или иному принципу. Практически любые проблемы, как и их решения, известные в одном уголке земли, также встречаются и в других местах.

Есть также еще один важный аспект, в котором все менеджеры земного шара одинаковы. С какого бы принципа они ни начинали, обстоятельства бизнеса и организаторский опыт требуют от них найти решения дилемм, которые мы обсуждали ранее. Достичь успеха можно только в том случае, когда как можно больше конкретных ситуаций охвачены правилами, а имеющиеся исключения замечены и учтены. Кроме того, эффективно мыслить возможно только при условии, что учтены конкретное и диффузное, единичные сегменты и совокупности. Будь вы в душе индивидуалист или же коллективист, индивидуумы должны сливаться в

организации. Сообщества должны осознавать, что они настолько хороши, насколько хорошо людям, которые в них входят.

Очень важно, чтобы статус обретал тот, кто добился реального успеха, но столь же важно оказывать поддержку идеям, проектам и инициативам людей, которые еще ничего не достигли; иными словами, нужно «приписать» им статус, чтобы содействовать их успеху. Все должны быть равны в своих правах и возможностях. При этом, однако, любое соревнование между членами коллектива создает некую иерархию между ними. Уважение к возрасту и опыту может как стимулировать, так и обескураживать молодых и неопытных. Иерархия и равенство очень тонко вплетены в ткань социальных отношений в любой культуре. Верно, что время — это и пролетающая мимо последовательность событий, и момент истины, миг «настоящего», в котором прошлому, настоящему и будущему придается новое значение. Необходимо признать, что на нас оказывают влияние как наши внутренние убеждения и представления, так и мир вокруг нас.

В конечном итоге, национальная культура есть способ, посредством которого означенные дилеммы разрешаются, поскольку всякая нация ищет свой собственный путь к идеалам бытия. Мы твердо придерживаемся мнения, что процветание в бизнесе зависит от успешного разрешения дилемм, но признаем, что люди могут иметь иные точки зрения, и мы готовы их учитывать.

Проблемы менеджера, управляющего многонациональным коллективом

Не мы первые заметили национальные различия. Геерт Хофстеде изучал их по результатам анкетирования сотрудников IBM. Инзерилли и Лоран в своих исследованиях сравнивали итальянских и французских менеджеров с менеджерами из США, Японии и стран Европы. По мере того как мы изучали опыт мистера Джонсона из МСС, мы все чаще обнаруживали то, что отмечали до нас и другие исследователи, а именно, что излюбленные американские подходы не всегда решают подобные проблемы у менеджеров других наций. Поскольку США являлись и до сих пор являются основным источником «модных» теорий менеджмента, это очень важная информация для всех, кто изучает практику бизнеса.

Например, матричная организация — верное решение в случае необходимости организовать людей по критериям дисциплины и выполняемых функций, а также когда нужно оперативно реагировать на проблемы, связанные с реализацией проектов, разработкой новых изделий и спецификации. Однако в то время как матричная организация успешно решает соответствующие проблемы в США, Великобритании, Голландии и Скандинавских странах, она таит в себе прямую угрозу для «семейной» модели корпоративной культуры и противоречит ее принципам (см. главу 11), поэтому некоторые итальянские, испанские, французские и азиат-

ские компании вынуждены искать принципиально иное решение.

Аналогично метод «менеджмента согласно целям», разработанный Питером Друкером, заслуженно получил признание в Америке, а затем был адаптирован некоторыми другими нациями. Конфликт между равенством и иерархией, а также между индивидом и коллективом разрешается таким образом, что индивидам позволительно свободно добиваться ключевых целей, стоящих перед коллективом в целом и иерархической системой. Человек самостоятельно заключает контракты, и это делает его полезным для коллектива. Все это прекрасно, однако не так хорошо для наций, в которых работа индивида воспринимается как часть его отношений с боссом и он сам призван «делать честь» «семье» или «иерархии».

Система оплаты «каждому по производительности его труда» является решением дилеммы «Достижение — аскрипция». Почему не приписывать статус сотрудникам и не поощрять их финансовым вознаграждением соразмерно тому, чего они достигли? Опять-таки, это звучит заманчиво в первую очередь для тех, кто ставит во главу угла достижение, но никак не для тех, для кого важнее аскриптивный статус и кому хочется быть в роли «вдохновителя» успеха подчиненного: без меня, мол, у него ничего не вышло бы. Эту проблему мы обсуждали подробно в главе 8, но она настолько важна и актуальна, что мы просто не можем не привести еще одно свидетельство, правда, анекдотического характера.

Американская компьютерная компания внедрила систему «каждому по производительности его труда» как в США, так и на Ближнем Востоке. Система прекрасно зарекомендовала себя в Америке и позволила на короткое время увеличить объем продаж также на Востоке, однако в последнем случае все закончилось полным провалом. В ходе изучения обстоятельств дела было выявлено, что лучшие продавцы на Ближнем Востоке действительно показали очень хороший результат, в то время как большинство остальных — очень плохой. Условия соревнования заставили многих отказаться от идеи конкуренции с коллегами. Моральный дух в компании снизился, как снизился и общий объем продаж. К тому же, когда начальники узнали, что некоторые продавцы в результате внедрения системы зарабатывали больше своих начальников, их заинтересованность в эксперименте резко пошла на убыль. Однако главной причиной, по которой система была отвергнута, стало то, что клиенты оказались перегружены товаром, который они могли перепродать. В результате того, что А изо всех сил старался «отбить» премию у В, забота о клиенте оказалась вне зоны их внимания, что имело серьезные последствия.

Централизация — децентрализация

Тем, кто управляет мультинациональным бизнесом, приходится искать ответ на вопрос, до какой степени следует централизовать бизнес и навязывать иным национальным культурам

правила и порядки, которые могут быть для некоторых из них оскорбительными, или, наоборот, децентрализовать его, т. е. дать возможность каждой нации следовать своим путем, не предлагая никаких утвержденных в «центре» нововведений, исходя из той точки зрения, что на местах все видно лучше. Предлагая радикально децентрализованный путь развития, следует задаться вопросами типа: какие полномочия нужно оставить головному офису? Нужно ли вообще делать некоторые филиалы мультинациональными?

У одних корпоративных культур децентрализация осуществляется легче, чем у других. Чтобы осуществить децентрализацию, необходимо делегировать полномочия. Из четырех моделей корпоративной культуры, описанных в главе 11, это вполне осуществимо в культурах типа «Эйфелева башня» и «самонаводящаяся ракета», но может вызвать затруднения в культурах «семейного» типа, где «родитель» всегда остается «родителем». Общеизвестно, с каким трудом у японских менеджеров идет децентрализация и делегирование прав иностранцам. Члены «семьи» общаются между собой при помощи знаков и ритуальных поклонов, что часто является серьезной преградой для вовлечения в общение иностранцев. Таким образом, общение часто ограничивается телефонными переговорами с Токио, поскольку то, что связывает японцев одной компании между собой, очень трудно передать представителям других наций.

Большая часть наших примеров свидетельствует о том, что недопонимание между наро-

дами встречается гораздо чаще, нежели конструктивный диалог. Тем не менее централизация и децентрализация, как и другие противоречащие друг другу аспекты национальных культур, описанные в данной книге, могут находить общий язык. Биологический организм поднимается на более высокую степень сложности посредством того, что становится одновременно более дифференцированным и более интегрированным. Чем больше департаментов, отделов, функций и различных видов деятельности имеет компания, тем труднее стоящая перед ней задача и тем большую важность приобретает координация всего этого многообразия. Пол Лоуренс и Лей Лорш в конце 1960-х годов писали, что и чрезмерно централизованные (интегрированные), и чрезмерно децентрализованные (дифференцированные) компании значительно уступают «нормальным» конкурентам. Мораль же такова, что необходимо стремиться к синергии от одновременного осуществления дифференциации и интеграции или, по крайней мере, искать возможности их примирить. Можно сказать, что корпорацию, у которой все многообразие функций прекрасно сочетается, ждет гарантированный успех.

Менеджмент в группе компаний зачастую вводит в заблуждение иностранное представительство, выполняющее, как всем кажется, поручения головной организации, но на самом деле исполняющее «танец дождя». Местным менеджерам прекрасно известно, что никакого влияния на «осадки» это не оказывает, но если «цен-

тру» нужны для сравнения два перечня: с одной стороны, квалификации персонала, с другой — уровня зарплаты, они, безусловно, будут предоставлены. И никого не интересует, что квалификации, скорее всего, тут же и не долго думая «подогнали» под зарплату. Когда «центр» получает требуемые перечни, ему кажется, что ситуация под контролем, но, разумеется, это всего лишь иллюзия. Инструкция внутреннего распорядка гласит: «мы не даем взятки», но во многих странах их, конечно же, дают. Невозможно построить отношения, если ничего никому не давать.

На практике дилемма между централизацией и децентрализацией часто оборачивается выбором между тем, какой быть корпорации в создании и поддержании своего имиджа — жесткой и последовательной или эластичной и гибкой. Что важнее для «Shell»: строить успешные отношения на Филиппинах путем оказания помощи сельским жителям в разведении свиней или всегда и везде оставаться известнейшим производителем энергоносителей? Однако, с другой стороны, если вы добываете нефть где-нибудь в Нигерии, то почему бы вам при этом не найти и воду и не построить несколько столь нужных здесь колодцев?

Подобные примеры свидетельствуют о том, что отношения между централизацией и децентрализацией не столь просты, как кажутся. Неверно было бы сказать, что побочная деятельность отдаляет вас от главного бизнеса только потому, что она отличается от него. Иногда ко-

лодцы и свинофермы — это единственное, что способно сделать ваш бизнес прибыльным в менее развитых странах, иначе вы его просто потеряете. Поскольку все мы такие разные, нам есть что предложить друг другу. В вопросах культуры, как и во взаимоотношениях полов, непохожесть может являться главным источником взаимной привлекательности. Итальянский дизайн и голландское инженерное искусство могут вызвать конфликты, но также способны создавать продукцию, о которой говорят, что «это сделано на небесах».

Интеграция в данном случае происходит более эффективно. При решении вопросов культурного многообразия всегда возникают трудности, которые необходимо преодолевать, и там, где их удастся преодолеть, устанавливаются крепкие полезные связи.

Качество — основа децентрализации

Вопрос не в том, в каких масштабах следует проводить децентрализацию, а в том, что децентрализовать и что оставлять на усмотрение головного офиса корпорации. Компания, которая не централизует информацию, не может функционировать согласованно, но это не значит, что решения не могут приниматься местными руководителями. Например, технические спецификации, такие как нормы, стандарты и инструкции, которыми оперируют нефтеперерабатывающие заводы, принимаются централизованно, а вот по поводу ассортимента продукции решение может быть принято на националь-

ном уровне (в масштабах транснациональной корпорации), ближе, так сказать, к меняющимся запросам потребителя. Цены также могут быть установлены на местном уровне, где лучше чувствуют колебания рынка и положение компании и ее конкурентов. Финансовые решения принимаются или в центральном офисе, или на местах, в зависимости от размера компании. Национальные компании часто платят некую мзду головному офису и взамен «бесплатно» получают юридические, финансовые, планировочные и кадровые услуги — такой порядок вещей укрепляет централизованные функции. Заплатите «абонентскую плату» и пользуйтесь услугами головного офиса. В других случаях персонал штаба корпорации может предоставлять консультационные услуги национальным компаниям по требованию. В рамках такой системы ненужные услуги персонала головного офиса «отмирают» за ненадобностью — это также поощряет децентрализацию.

Интернациональные и транснациональные компании

Вопросы централизации и децентрализации были подробно рассмотрены Кристофером Барлеттом и Сумантрой Гошал в ходе проведенного ими анализа отношений глобальных и мультинациональных, а также интернациональных и транснациональных корпораций. Согласно их определению, глобальная и мультинациональная компании являются по большей части цен-

централизованными организациями, поскольку филиалы предпочитают строить отношения в первую очередь с головным офисом и страной, в которой он расположен, нежели с другими компаниями или нациями в одной с ними деловой группе. Для таких компаний нетипично, чтобы в руководящем звене было много иностранцев; при этом обычно весьма распространён миф о повсеместном использовании методов менеджмента. В противовес этому как в интернациональных, так и транснациональных корпоративных структурах наблюдается весьма сильная тенденция решать дилемму централизация versus децентрализации следующим образом: каждая из корпораций по-своему пытается управлять своими филиалами и стремится приобрести преимущество перед конкурентами. Настоящая книга предназначена в первую очередь тем, кто ведёт бизнес на интернациональном или транснациональном уровне, а также тем, кто готовит себя к такой деятельности.

Эти две формы следуют двумя разными путями к примирению централизации и децентрализации. Интернациональная корпорация распространяет влияние из центра в регионы и страны, сохраняя за собой координационную функцию, в то время как транснациональная корпорация уступает главную роль своим филиалам, расположенным в различных частях ее деловой сети.

Интернациональные корпорации, например «Shell», ABB, «Ericsson», «Procter & Gamble», разрушают стереотип, согласно которому национальные организации в составе корпорации яв-

ляются спицами в колесе. Национальные организации имеют право строить отношения друг с другом с учетом потребностей клиентов, а также собственных деловых интересов. Роль головного офиса, или штаба, — не столько распоряжаться или оценивать чужую работу, сколько **координировать, обеспечивать и следить**, чтобы в случае, если одна нация встала на какой-либо многообещающий путь, другие извлекали уроки из ее опыта. Задача головного офиса — способствовать распространению такого опыта и помогать нациям брать на себя инициативу.

Интернациональным корпорациям свойствен смешанный состав высшего руководства с национальной точки зрения. По сути он является микрокосмом всей системы, когда немецкие, голландские, французские, итальянские и японские управляющие сидят в высшем совете компании, особенно в случае если бизнес корпорации активно представлен в соответствующих странах. Они не «делегаты» или «представители» своих стран в чужой стране, а лица, постоянно вносящие вклад в мультикультурный менеджмент, в результате чего, скажем, итальянский филиал проявляет свои национальные особенности не только у себя в стране, но и в координационном центре.

По мере того как корпорации переходят от мультилокальной к интернациональной форме существования, штаб корпорации ведет себя уже не как полицейский, а скорее как консультант. По этой причине, например, в нефтяной компании «Shell International» говорят не о штабе, а о

центральном офисе компании, базирующемся как в Лондоне, так и Гааге. В компании нет генерального директора или контролирующего совета, но есть комитет управляющих директоров, каждый из которых наделен местными полномочиями в дополнение к центральным. Руководителей в регионах именуют не иначе как «координаторами», и их функции вытекают в первую очередь из того, что они прекрасно осведомлены, чем занимается соответствующий регион.

Транснациональная корпорация является полицентрической, а не координируется из одного центра. Она состоит из нескольких центров, специализирующихся в своих областях, которые используют собственные полномочия и влияние, когда того потребуют интересы корпорации. Гуннар Хедлунд, шведский профессор, отмечает, что эта тенденция наблюдается в некоторых шведских деловых организациях, например ИКЕА или «Ericsson». Барлетт и Гошал рассматривают транснационализм как важное направление развития в будущем, нежели как текущую реальность. В этом направлении развиваются такие компании, как «Philips» и «Matsushita». Джей Огилви, американский ученый, говорит о *гетерархиях*, которые в будущем придут на смену иерархиям.

Все эти предсказания по поводу того, какой должна быть преуспевающая транснациональная компания, сходятся на образе сравнительно простой корпоративной структуры, главная сила которой — в четком разделении труда и региональной специализации. Таким образом,

если бы мультинациональная компания разрабатывала, например, новую модель спортивного автомобиля для международного рынка, электроника для нее могла бы поступать из Японии, двигатель и подвеска — из Германии, внешнее дизайнерское решение — из Италии, усиленный каркас из стекловолокна — из Голландии, отделка с элементами из декоративного дерева — из Великобритании, а сама сборка была бы запланирована на заводе в Испании. Затем национальные департаменты по маркетингу использовали бы наиболее приемлемые тактические ходы, чтобы обеспечить высокий уровень продаж новой модели, непрерывно обмениваясь опытом и обучаясь друг у друга лучшим достижениям в сфере менеджмента. Каждый элемент в «цепи добавленной стоимости» будет использовать имеющиеся у него полномочия в тех сферах профессиональной деятельности, в которых его культура наиболее сильна. Роберт Рейх, американский политолог, отстаивает такую точку зрения, что на самом деле не имеет принципиального значения, кто является владельцем компании — американские акционеры, европейцы или азиаты. Важно, в каком месте транснациональной сети создается наибольшая добавленная стоимость. Страны будут процветать или, наоборот, приходить в упадок в зависимости от того, сколько сил, умений и опыта они будут вкладывать в такие «цепи добавленной стоимости». В экономике будущего знания решают все, и наибольшее влияние имеет тот, кто больше знает.

В транснациональной компании любая из представленных наций может оказывать влияние на другие нации. Основное внимание здесь уделяется примирению сильных сторон каждой из культур и попыткам найти им совместное применение.

Важнейшим аспектом транснационализма является то, что он позволяет следовать «примирению по кругу», схематически представленному в конце каждой из глав (см. главы 3–10). Методологию примирения мы подробно обсудим в главе 13.

Можно объединить итальянский партикуляризм с немецким универсализмом или же совместить американский индивидуализм и направленное вовнутрь творческое начало с японской стремительной коллективистской эксплуатацией новой продукции и направленным вовне умением удовлетворять потребности клиента. Когда страны получают возможность специализироваться на том, что им удастся лучше всего, транснациональные ассоциации, которые они образуют, зачастую являются непобедимыми. Остается открытым вопрос, как транснациональной организации быть с тем, что со временем ее «центр» может полностью атрофироваться.

Управление людскими ресурсами в будущем

Анализируя культурные различия, мы не обошли вниманием и людские ресурсы. В настоящее время в вопросе найма менеджеров высше-

го звена, отвечающих концепции будущего, крупные компании находятся в несколько невыгодном положении. Привлекательность процесса приобретения все больших полномочий путем продвижения по служебной лестнице несколько снизилась, так сказать, вышла из моды. Сейчас в моде автономия, особенно в Северо-Западной Европе, и интернациональные компании потенциально привлекательны для тех, кто имеет опыт, знания и желание работать в мультинациональной среде. Менеджеры будущего будут сами планировать свою карьеру в рамках интернациональной или транснациональной корпорации, при этом некоторые карьерные «лестницы» будут больше напоминать «тропинки». Компании, которые преуспеют в разрешении дилеммы между централизацией и децентрализацией, научатся успешно осуществлять ротацию международных кадров (особенно занимающих высокие посты), работать на нескольких языках, принимать решения одновременно в нескольких местах земного шара и придавать территориальную масштабность своим действиям.

Как только удастся ликвидировать дефицит высокопрофессиональных менеджеров, транснациональные корпорации будут изыскивать возможность, чтобы предоставить им тренинг в сфере межкультурных отношений, начиная с того, как распознать проблему межкультурных отношений, которую часто считают просто упрямством европейских партнеров в отношении внедрения некоторых систем поощрения за труд.

Развитие информационных технологий

Один из авторов этой книги, Фонс Тромпенаарс, однажды провел семинар в Таиланде, в результате которого одной компании удалось сэкономить 1,5 миллиона долларов. Увы, это не стало результатом применения на практике истин, которые мы проповедовали. Просто французский менеджер высокого ранга, сидевший рядом с тайским коллегой из одной с ним компании, вдруг узнал, что тайцы вот-вот готовы построить экспериментальный завод, который был бы, как оказалось, почти копией того, что французы только что закончили строить.

Это лишний раз подтверждает мысль о том, что часто плохо налажены связи внутри крупных корпораций.

Вместе с тем развитие информационных технологий (ИТ) создает новые проблемы. ИТ обретают весьма любопытную форму абсолютизма. Принимая во внимание большие возможности, высокую скорость и приличную стоимость компьютеров после их инсталляции, обычным делом является стремление создать как можно больше информации, снижая тем самым понесенные расходы в пересчете на один байт.

Получение возможных статистических сведений о филиале еще до того, как он получит их сам, является модным веянием. Мы слышали истории о том, как менеджеров разыскивали по телефону рано поутру (по причине разницы во времени), чтобы сообщить им, что в настоящий

момент отходы на их заводе, производящем консервные банки, составляют 50 процентов.

Такой подход может иметь катастрофические последствия как для формирования межкультурных связей, так и для развития интернациональных и транснациональных структур. Руководителю национального представительства отчасти платят и за то, что он делает свою работу по собственному усмотрению, без постоянного контроля с чьей-либо стороны. Если вы хотите, чтобы национальный филиал вносил вклад в общее дело, не контролируйте его работу ежедневно. Информация должна направляться в первую очередь тому, чью деятельность она затрагивает, а головной офис должен получать ее с некоторой задержкой. Это дает время найти ответы на вопросы на местах и самостоятельно принять необходимые меры.

Компания будет оставаться централизованной, директивной, глобально-авторитарной до тех пор, пока будет использовать информацию с целью усиления власти и извлечения личной выгоды. Поскольку информация зависит от исходных данных, исказить ее — дело несложное. Филиалы, наказанные за то, что не выполнили плановых показателей, в следующий раз постараются искусственно завысить их. Иной раз информационная технология создает иллюзию контроля над ситуацией.

В интернациональных и транснациональных организациях национальные компании обмениваются информацией потому, что это отвечает их интересам, а также потому, что параллель-

ная деятельность других компаний на соседних рынках открывает новые возможности и ресурсы. Согласно ИТ-философии каждая национальная компания в составе таких организаций вправе действовать по собственной инициативе, не спрашивая ни у кого разрешения, однако она обязана информировать о своих действиях всю сеть. Таким образом, создается локальная автономия, но права на засекречивание информации о своей фактической деятельности организация не имеет. Хорошей системой для информирования сети компаний транснационального гиганта служит система типа *highlight*. Любой заинтересованный филиал или центральная служба могут подключиться к потоку сведений о конкретной интересующей их деятельности или проекте. Это позволяет проектным командам в любое время использовать для своих нужд информацию о родственных направлениях деятельности или научно-технических разработках. Важной характеристикой интернациональной или транснациональной структуры являются латеральные связи между направлениями работы, которым, может быть, нужна каталитическая поддержка — это принесет пользу всем компаниям в рамках корпорации. Вспомним, что в такой структуре филиалы активно обмениваются информацией между собой. Это напоминает охоту с собаками за лисой: любая собака может взять след, подать голос и повести за собой в новом направлении всю свору.

Программное обеспечение, или *софтвер*, может быть совместимо с манерой мышления ме-

неджеров конкретной культуры. Диффузный («рассеянный») способ мышления и обучения зачастую отличается диаграммным и конфигурационным подходом. Поток слов характерен для более линейной, склонной к конкретике и последовательности культуры. Система «Windows» открывает большие возможности в селективном просмотре информации для заинтересованных сторон. Софтвр должен быть своего рода микрокосмом структуры самой организации и учитывать ее особенности. Существует программное обеспечение для создания сценариев альтернативных вариантов будущего, творческого обобщения и обработки идей, поиска вариантов применения существующей технологии и утилизации отходов. Софтвр будущего позволит упростить и облегчить межкультурное общение посредством сравнения предложенного вами решения конкретной дилеммы с решениями ваших коллег из других культур.

Последствия стратегического планирования в бизнесе

Культура также может без особого труда «тормозить» любое движение к интернационализации бизнеса. Универсализм тяготеет к созданию глобальных структур, в которых нация страны — «родины» компании — навязывает свои ценности другим нациям. Индивидуализм, напротив, стремится создавать мультинациональные структуры, отдающие дань индивидуальности каждой из участвующих наций. Направленность во-

внутри также оказывает влияние на глобальный и мультинациональный характер деловой структуры в зависимости от того, имеет ли место ориентация на родительскую компанию (глобальная структура) или на группу национальных компаний (мультинациональная структура).

С другой стороны, равенство, направленность вовне и ориентация на достижение поощряют интернационализм. Заслуживает внимания тот факт, что голландцы и шведы, которым свойственны эти черты, весьма успешно действуют на международной арене. Часто корпоративные культуры «семейного» типа прекрасно работают у себя в стране, но могут встретиться с трудностями на мировом рынке. Культура типа «Эйфелева башня» часто имеет очень мало шансов хорошо прижиться в странах, где сильны «семейные» традиции, особенно если предлагаются «универсальные» решения иностранного происхождения. Культура типа «самонаводящаяся ракета» также нередко вступает в противоречие с мировоззрением «семейной» культуры, а именно своим прагматичным подходом к двусторонним отношениям (сегодня отношения есть, завтра их нет) и «двойным отцовством».

Важнейшим уроком для стратегов в бизнесе является необходимость уважать фундаментальные убеждения иностранных культур и то, посредством чего они добиваются единства. «Чужая» культура обычно характеризуется ценностями, не получающими должного внимания в нашей собственной культуре. Для того чтобы их обнаружить, нужно покопаться в нашей ис-

тории и найти те элементы былой культуры, которые утрачены. Например, культуры «семейного» типа могут напомнить нам, что труд совсем не обязательно ведет к отчуждению между людьми, что он безлик и удовлетворяет личные потребности человека. Немало полезного можно извлечь из соответствующих моральных установок, и для этого совсем не требуется непременно брать на работу родственников или чувствовать себя «детьми», когда в офис входит босс — «родитель». Интернациональные и транснациональные организации позволяют нам совмещать преимущества всех участвующих культур, при этом избегая нежелательных крайностей. «Семьи» вполне способны воспитывать в людях независимость и поощрять личные достижения. Управление многонациональным бизнесом с учетом особенностей каждой культуры позволяет находить больше возможных путей к поставленной цели.

Единственная система стратегического планирования и управления, рекомендуемая для интернациональной компании, была описана Майклом Гулдом и называется «стратегический контроль». В ней стратегию бизнеса никогда не задает «центр» и отсутствуют жесткие финансовые рамки — все идеи рождаются национальными компаниями и питают «центр». Филиалы вносят предложения, «центр» же координирует, критикует, одобряет нововведения и предоставляет, когда потребуются, имеющиеся в его распоряжении средства. Результатом этого становится многонациональный переговорный процесс.

Интернациональная или транснациональная компания значительно снижает собственные возможности, если не дает свободу развития для определенных свойств национальных культур, входящих в ее состав. Стратегии меняются от культуры к культуре: в направленных вовнутрь, универсальных, конкретных и ориентированных на достижение культурах, к которым принадлежат, как правило, англоязычные страны, склонны изъясняться так, словно речь идет о военных действиях, обрушивая на клиентов «огневую мощь» коммерческой информации и «завоеывая и оккупируя» рынки. С другой стороны, направленные вовне, партикуляристские, диффузные («рассеянные») и аскриптивные культуры, типичным примером которых является Япония и «четыре малых азиатских дракона»*, говорят так, словно поют серенады. Здесь слово «стратегия» не используют вовсе, хотя не остается ни тени сомнения, что каким-то образом эти культуры развиваются (эволюционируют) вместе с клиентом. Индивидуалистские культуры с последовательным восприятием времени, как США и Великобритания, отдают предпочтение краткосрочной стратегии ведения бизнеса. Напротив, коллективистские культуры с синхронным восприятием времени, как, например, Япония и Германия, разрабатывают долгосрочные стратегии.

Интернациональная и транснациональная структуры, в которых не поощряют отсрочку, вознаграждение на годы с того момента, как

* Южная Корея, Гонконг, Тайвань и Сингапур. — *Прим. авт.*

успех был достигнут, могут упустить шанс использовать секрет азиатского и немецкого экономического успеха. В рамках интернациональной или транснациональной структуры можно наблюдать процессы международной экономической конкуренции. Неразумно было бы не замечать тех, кто выигрывает, и не пытаться использовать их опыт.

Свобода в расстановке приоритетов в бизнесе

Интересный способ комбинирования универсальных ценностей, генерируемых головным офисом, с местной инициативой и национальным колоритом находит применение в методах оценки труда. «Центр» составляет перечень того, что подлежит оценке, но оставляет расстановку приоритетов на усмотрение национального представительства. Компания «Shell», к примеру, недавно использовала систему ГАВРиЛа для базовой оценки менеджмента. Аббревиатура расшифровывается следующим образом: Геликоптер* (способность одним взглядом обозреть с высоты большую территорию), сила Анализа, Воображения, чувство Реального и эффективность Лидерства. Нам было интересно узнать, одинаковы ли эти ценности для различных национальных операторов «Shell». Потому мы попросили участников нескольких семинаров расставить приоритеты в этом списке по своему усмотрению. Результаты были такими:

* Геликоптер — вертолет. — Прим. ред.

Нидерланды	Франция	Германия	Великобритания
Реальное	Воображение	Лидерство	Геликоптер
Анализ	Анализ	Анализ	Воображение
Геликоптер	Лидерство	Реальное	Реальное
Лидерство	Геликоптер	Воображение	Анализ
Воображение	Реальное	Геликоптер	Лидерство

По нашему мнению, не существует никаких сколько-нибудь веских причин, чтобы нациям непременно нужно было уделять одинаковое внимание всем вышеперечисленным ценностям, и не только. Если голландцы ставят ударение на реальном положении вещей, пусть будет так. Основную часть нефти добывают там, где она на самом деле залегает, а не там, где она, как представляется кому-то, должна быть. То, каким образом представители национальных культур расставляют приоритеты, свидетельствует о том, как и насколько отличаются культуры. Через всю эту книгу красной нитью проходит мысль, что все без исключения национальные культуры должны сочетать в себе черты универсализма и партикуляризма, индивидуализма и коллективизма, аскриптивного статуса и статуса по достижению, направленность вовнутрь или вовне. Различия между культурами начинаются с их приоритетов, с того, чему они уделяют главное внимание. Мы приводили доводы в пользу того, что ценности в бизнесе являются, по большей части, **взаимодополняющими**. Если вы направите индивидуалиста ра-

ботать в «коллективистский» Сингапур, это может послужить сближению коллективистов с индивидуалистами. Это же произойдет, если вы направите сингапурца, скажем, в США.

Не следует забывать, что, когда по-разному расставляют приоритеты, результат далеко не всегда одинаково успешен. Путем изучения предпочтения тех или иных ценностей в национальных культурах можно постичь важнейшие истины, касающиеся того, как наилучшим образом осуществлять администрирование в собственном бизнесе.

Свобода решать, кого и как награждать

Таким же образом возможно установить универсальное правило, согласно которому успех в работе следует вознаграждать соразмерно его величине, но при этом оставить форму вознаграждения на усмотрение национальной компании. Пример с МСС заключает в себе ту же мысль. В компании не смогли прийти к следующему мнению: при всем том, что центральной философией компании является принцип «каждому по производительности его труда», его применение следует предельно децентрализовать. Менеджеры всего мира поддерживают данный принцип как таковой; сложность состоит в том, что культуры по-разному понимают значение слов «платить» и «производительность». Совершенно оправданно, что человек в коллективистском обществе просит, чтобы вознагра-

дили всех членов его организации за успехи в работе, заслуга в достижении которых принадлежит только сугубо ему. Члены коллектива получают деньги, которые человек помог заработать; он при этом дополнительно получает уважение, любовь коллег или их признательность, что не так уж и плохо. То, что человек, эффективно работающий в индивидуалистском обществе, стремится обойти коллег в размере зарплаты, также не лишено здравого смысла. Мудрое решение заключается в том, чтобы коллективистская и индивидуалистская культуры привели групповое и индивидуальное вознаграждение в полное соответствие с принятыми ценностями и поставленными задачами. В конце концов, ни в одной национальной культуре не платят зарплату целиком в качестве премии за индивидуальные заслуги: часть этой суммы всегда фиксирована, поэтому мы говорим об относительной разнице. В интернациональной или транснациональной корпорации каждая нация должна была бы найти оптимальный баланс личного и группового вознаграждения, при этом увеличивая премию за успешные деловые операции.

Если бы вы попробовали реализовать такую схему на практике, вас ожидали бы сюрпризы. Работают ли индивидуумы в западных национальных культурах исключительно из материальных соображений или также потому, что коллеги вдохновляют их? Ответы на этот вопрос заставили бы вас на многое взглянуть другими глазами.

Вопрос о том, по какому принципу организовать систему оплаты — по иерархическому или же эгалитарному, — может быть также оставлен на усмотрение национальной компании. Уравнительная система оплаты труда способна повысить степень кооперации внутри компании. Отказ от уравнительной системы в пользу оплаты за результаты труда может, с другой стороны, повысить конкуренцию среди сотрудников. Насколько велик потенциал каждого из подходов к оплате труда для удовлетворения нужд конкретной организации? Компании следует установить фиксированную долю своего валового оборота с тем, чтобы иметь возможность распределять эти средства по собственному усмотрению. Национальным компаниям также нужно дать право на свое усмотрение понижать зарплату, тем самым добиваясь снижения цен для клиентов, как в одной стратегии под названием «увеличение рыночной доли». Утверждение, что главной мотивацией для каждого человека является сугубо материальное вознаграждение, следует повсеместно опровергнуть. Необходимо также поощрять тех, кто осознал долгосрочные преимущества стратегии сдерживания в отношении заработной платы. Часто в корпоративных культурах типа «семья» деньги не главное. Те, кто работает в немалой степени ради доброго расположения друг к другу, могут прекрасно конкурировать на рынке — это доказали японцы. Система «каждому по производительности его труда» часто влечет за собой высокие издержки.

Когда сотрудники являются выходцами из бедной среды, групповое или коллективное поощрение может быть особенно эффективным. Система группового премирования, использованная «Shell» в Нигерии, например, включала строительство колодца и ирригационной системы в деревне, в которой проживали сотрудники, в результате чего, с одной стороны, материальными благами были награждены их семьи и жители соседних деревень, а с другой — в местном сообществе возрос личный статус награжденных сотрудников. Можно сказать, что такая форма награждения была гораздо ценнее для отдельных людей, нежели простое распределение средств, вырученных от реализации того или иного проекта.

Менеджер, исправляющий ошибки

Другие национальные культуры чужды нам, непонятны, иной раз даже шокируют. Невозможно избежать ошибок во взаимоотношениях с ними и не испытывать вследствие этого неприятных чувств. Главный вопрос состоит в том, как скоро мы извлекаем уроки из совершаемых ошибок и как настойчиво стараемся постичь правила игры, в которой «сухой» счет есть иллюзия и примирение приходит лишь после длительного пребывания на чужой «половине поля».

Необходимо терпение и, безусловно, чувство юмора, когда вы отправляетесь исследовать культуры, отличные от вашей, а еще больше

нужна готовность войти в незнакомую неосвещенную комнату и постоянно наткаться на мебель и предметы интерьера, собственными коленями и локтями определяя, как все устроено. Мировая культура представляет собой мириады различных способов создания такой целостной структуры, без которой ни сама жизнь, ни бизнес не могли бы существовать. Универсальных ответов не бывает, однако бывают универсальные вопросы и дилеммы, и именно с них вам и следует начать.

ГЛАВА 13

РАЗРЕШЕНИЕ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ПРОТИВОРЕЧИЙ

Как мы отмечали на протяжении всей книги, каждая страна и организация сталкивается с некоторыми универсальными дилеммами. Культура нации находит свое выражение в том, каким образом люди внутри ее подходят к решению этих дилемм. В данной главе мы рассмотрим, каким образом можно максимально использовать преимущества **транскультурного знания**, приобретаемого в процессе осознания межкультурных различий, как воспитать в себе уважение к ним и, в конечном счете, приобрести умение разрешать межкультурные противоречия.

Осознание межкультурных различий

Генеральный директор американской компании уже обменялся традиционными, нарочито вежливыми любезностями со своим японским кол-

легой, пройдя через весь ритуал взаимных приветствий, который показался американцу чересчур длинным. Наконец они подошли к самому главному, но президент японский компании по-прежнему умело избегал прямых ответов на вопросы и повторял, что благодаря доброй воле и взаимной искренности все вопросы в должное время будут решены.

Как часть первоначальной церемонии обмена приветствиями стороны вручили друг другу *мейши* (визитные карточки), и американец, знакомый с этим японским обычаем, разложил карточки на столе перед собой, в точности повторив схему размещения японской делегации за столом переговоров. Таким образом, он мог без труда назвать любого японского представителя по имени, взглянув на его визитку.

По мере того как атмосфера на встрече становилась все более напряженной и росло нетерпение американца по поводу уклончивых ответов японцев, он поднял одну из карточек и, думая при этом о чем-то другом, свернул ее в трубочку, затем опять раскатал и принялся ее уголком чистить себе ногти. Неожиданно он почувствовал, что на него как-то странно смотрят. Он поднял глаза и увидел возмущенно-изумленные лица японцев. Последовало длительное молчание, после чего японский резидент встал и вышел из комнаты. «Мы просим устроить перерыв», — сказал японский переводчик американцу. Тот посмотрел на смятую *мейши* в своей ладони. Это была карточка, которую вручил ему лично президент японской компании!

Данный пример прекрасно иллюстрирует разрушительные последствия, которые может иметь незнание культурных различий. Если бы у нашего американского генерального директора был самый длинный перечень подсказок, как себя вести, все равно как-то не очень верится, чтобы истина «не обращайся с *мейши* не по назначению» была там упомянута. В конце концов, вероятных ошибок, которые может совершить человек, тысячи.

Однако приведенное в систему понимание культурных различий позволило бы нашему директору-американцу предвидеть такой поворот дела. Если бы он знал, что японцы редко отвечают прямо на поставленный вопрос, любят построить взаимоотношения, прежде чем приступить к делу, склонны присваивать своим президентам самые общие полномочия, многие из которых чисто представительские, так что эти президенты на деле не всегда разбираются в технических деталях, а также считают *мейши* чем-то символизирующим статус человека и качество отношений, возникших в результате обмена подобными «верительными грамотами», то ему ни за что не пришло бы в голову небрежно обращаться с *мейши*, да еще на глазах человека, вручившего его!

Таким образом, осознание межкультурных различий есть понимание сознания — вашего собственного и тех людей, с которыми вы имеете дело. Вы никогда не будете владеть всей информацией, поскольку потенциальных ошибок бесконечное множество, однако описанные в

данной книге семь аспектов национальной культуры предоставляют нам систему координат, позволяющую более или менее точно прогнозировать значение, которое люди присваивают явлениям окружающего мира.

Поэтому одной из целей тренинга по межкультурным вопросам должно быть привлечение внимания людей к тому факту, что они находятся в непрерывном процессе присвоения значения поступкам и объектам, наблюдаемым ими. Чтобы такой тренинг был успешным, он не должен ограничиваться предоставлением более или менее подробной информации о других странах и культурах.

Если же он сводится лишь к этому, тогда даже самые сложные модели межкультурных противоречий будут служить всего лишь усилению конкретных стереотипов, сложившихся у людей одной культуры в отношении других культур. Поэтому если после семинара к нам подходит человек и говорит: «Спасибо вам. Я и раньше знал, что с французами работать очень трудно. Они странные существа, и вы доказали это эмпирическим путем. Ваши слова подтверждает, что я прав», мы понимаем, что что-то не сумели донести до своих слушателей.

Профессионалы в области межнационального менеджмента, стремящиеся обрести транскультурную компетентность, осознают необходимость пойти дальше собственной модели культуры. Всякий имеет право на ментальную модель. Мы все — творения нашей культуры. Задача состоит в том, чтобы научиться выходить

за рамки собственной модели без страха за то, что наши устоявшиеся представления о жизни в одночасье рухнут. Стремление склонить других к признанию правоты вашей точки зрения, доказать, что их мышление уступает вашему, свидетельствует на самом деле о нашей неуверенности в прочности собственных воззрений. Истинное самосознание признает, что мы руководствуемся конкретной ментальной программой, обусловленной культурой, к которой мы принадлежим, и что члены других культур имеют собственные программы. Порой мы больше узнаем о самих себе, когда исследуем вопрос, чем мы отличаемся от представителей других культур.

Рассматривая все семь аспектов культуры, мы видели, что две культуры в подходе к одному и тому же вопросу могут исходить из кажущихся противоположными позиций. Однако тот факт, что другая культура подходит к вопросу с другой позиции, не значит, что наша система установок неверна. Речь идет попросту об ином подходе, из которого, кстати сказать, можно извлечь полезные уроки.

Исследователь межкультурных отношений Милтон Беннетт обнаружил, что, столкнувшись с иностранной культурой, люди зачастую изолируются и отделяют свои нормы и систему ценностей от ценностей и норм «чужой» культуры. Это лишь мешает росту самосознания. Как похожесть на других, так и непохожесть сообщают нам, кто мы есть: «Я похож на А, но непохож на В».

Уважайте культурные различия

Первый шаг к воспитанию в себе уважения к другим культурам состоит в том, чтобы присмотреться к ситуациям в нашей жизни, в которых мы повели бы себя как человек из другой культуры. Этот совет однажды выручил сотрудника отдела закупок крупной европейской нефтяной компании, когда он вел переговоры с корейским поставщиком. На первой встрече корейский партнер предложил европейцу серебряную ручку в качестве подарка. Европейец, однако, вежливо отказался от подарка из страха быть обвиненным в получении взятки (хотя ему и был известен корейский обычай что-нибудь дарить деловым партнерам). Но каково было его удивление, когда в начале второй встречи ему была предложена в подарок стереосистема! Он опять отказался, очевидно, из еще большего страха быть скомпрометированным.

Глядя на сервиз из прекрасного китайского фарфора, предложенный ему на третьей встрече, менеджер наконец сообразил, что происходит. Его отказ не восприняли как: «Давайте лучше приступим к делу не мешкая», а скорее как: «Если хотите иметь дело со мной, то придумайте что-нибудь посолиднее». Насколько его отказ был неприятным для корейского партнера, он осознал, когда вспомнил похожую ситуацию из собственной жизни. На одном из первых свиданий со своей будущей женой он купил ей небольшой подарок. Однако по выражению ее лица он тут же понял, что подарок не

вполне оправдал ее ожидания. Вспомнив этот случай, он догадался, что корейский партнер попросту пытался наладить отношения и вовсе не имел намерения подкупить его. Чтобы в будущем избежать подобных недоразумений при встрече с корейскими бизнесменами, наш менеджер решил впредь давать им понять, что и он весьма заинтересован в хороших взаимоотношениях, но при этом не видит необходимости обмениваться дорогими подарками. (В качестве альтернативы он мог бы тоже дарить сувениры сравнительно небольшой денежной стоимости, призванные скорее свидетельствовать об уважении и интересе, чем поражать воображение того, кому они предназначены.)

Этот случай прекрасно иллюстрирует, как мы учимся ценить и уважать поведение и ценности, которые отличаются от наших собственных. Размышления над ситуациями в вашей жизни помогут вам понять, что поведение, которое, как кажется, сильно отличается от того, к чему вы привыкли, отличается лишь потому, что необычна сама ситуация, а вовсе не функциональное содержание поступков. Это предупредит поспешную негативную оценку поведения и, кроме того, поможет понять, каковы действительные мотивы и цели действия другого лица. Постигая намерения партнера, а также, по возможности, сигнализируя ему о своем понимании, вы тем самым делаете первый шаг к тому, чтобы вы и ваш партнер по бизнесу в чем-то были едины.

Иначе говоря, то, что является сильной стороной в чужой культуре, всегда в той или иной

мере присутствует и в нашей собственной. Мы говорим о «культуре обвиняющей», когда нас пытаются заставить почувствовать вину за нарушение правил, когда требуют публичных извинений и подвергают нарушителя дисциплины ostracismu в его родном коллективе. В этом заключается значительное различие между Западом и Востоком. Но какой человек хоть раз в жизни не пожелал, чтобы земля разверзлась под ним, когда он совершал какую-нибудь непростительную ошибку?

Уважение к другим культурам особенно успешно можно воспитать в себе, осознав, что главные культурные противоречия находятся в нас самих, даже если нам об этом неизвестно. Например, мы часто рассуждаем, что японцы — таинственная нация, в определенном смысле какие-то ненадежные люди. Никогда не знаешь, что они чувствуют или о чем думают; они всегда говорят «да», даже если отрицательно относятся к чему-либо. Но спросите себя, разве у вас не бывает ситуаций, когда то же самое происходит и с вами? Если сольное выступление вашего ребенка на школьном концерте прошло несколько неуверенно и с запинками, а через некоторое время ему снова выступать, разве не скажете вы ему: «Все прекрасно, детка», чтобы ободрить его, даже когда вы сами считаете выступление далеко не прекрасным?!

Или предположим, что сотрудник вашей компании — представитель национального меньшинства, подвергшийся дискриминации со стороны коллег, — в отчаянии обратился к вам.

Вы беспокоитесь, что он может покончить с собой, или подать в суд на компанию, или подраться с обидевшим его мастером. Очень вероятно, что вы потратите время на то, чтобы прежде наладить отношения с этим сотрудником, *перед тем как* предложить ему пересмотреть свое поведение. Вероятно, вы проявите максимум такта и окольным путем, не в лоб предложите альтернативные решения. Иначе говоря, вы поступите «по-японски», поскольку этого требуют обстоятельства. Но возможно, в Японии «я» другого человека считается настолько незащищенным, что человек в буквальном смысле ходит на цыпочках вокруг другого, лишь бы не задеть его за живое. Если руководствоваться предпосылкой, что у японцев очень чувствительное «я», тогда то, как они себя ведут, уже не кажется странным! И вы проявите мудрость, если, приехав в Японию, будете поступать соответствующим образом.

Рассмотрим другой случай, произошедший с немецким инженером в Южной Африке. Все мы работаем за деньги. Большинство из нас испытывают гордость за сделанную работу и обязанность ее выполнять, однако при этом связка «деньги — обязанности» может коренным образом отличаться в разных странах. Инженер-немец по случаю Рождества дал своей горничной премию, и вскоре девушка пропала неизвестно куда на целых два месяца, поскольку, по ее мнению, у нее на время отпала необходимость работать. Инженер был в шоке. Разумеется, нам ничего не известно о мотивах девушки: возмож-

но, она не чувствовала обязательств перед нанимателем, который ей не нравился, и, наоборот, верой и правдой служила тому, кто был ей по душе. Или, может быть, она работала горничной, лишь будучи в крайне стесненных обстоятельствах. Жена инженера поспешила сделать заключение, что девушка «ленива до крайности», однако такая оценка была сугубо субъективным мнением, обусловленным ее собственной шкалой ценностей.

Подводя итог, скажем, что осознание межнациональных различий и уважение к ним — вот необходимые шаги к *транскультурной компетенции*. Однако даже этого бывает недостаточно. На семинарах люди часто задают вопросы вроде: «Почему, собственно, мы должны уважать чужую культуру и адаптироваться к ней? Как насчет уважения и адаптации к *нашей* культуре с *их* стороны?» Мы вернемся к этому вопросу, когда будем обсуждать пути примирения межкультурных противоречий.

Другой, быть может, более интересной проблемой является «взаимная эмпатия», термин, использованный Милтоном Беннеттом. Что произойдет, если человек попытается встать на точку зрения чужой культуры, а представитель этой чужой культуры сделает то же самое в отношении культуры первого человека?

Не так давно «Motorola University» очень тщательно подготовила свою презентацию в Китае. Хорошенько все взвесив, разработчики решили озаглавить презентацию так: «Отношения — это главное». Суть презентации состоя-

ла в том, что «Motorola» намеревается работать в Китае длительное время и помочь развитию экономики этой страны. Добрые отношения с китайскими поставщиками, субподрядчиками и наемными работниками помогут обеспечить прочную приверженность делу развития китайской экономической инфраструктуры и привлечение твердой валюты в страну посредством роста экспорта.

Китайская аудитория с вежливым вниманием выслушала презентацию. Когда же людей попросили задавать вопросы, на какое-то время воцарилось молчание. Наконец один менеджер поднял руку и сказал: «Не могли бы вы рассказать нам более подробно о системе платы за производительность?»

То, что произошло на этой презентации, — очень распространенное явление. Когда мы приближаемся к позиции другого человека, а он делает то же самое в отношении наших убеждений, мы можем разойтись в противоположные стороны незаметно друг для друга, как два встречных корабля в ночи. Не следует забывать, что те китайцы, которые пришли на презентацию сотрудников западной компании, могли быть *прозападно* настроены и потом воспринимать западные идеи как потенциально полезные для Китая. Такая ситуация возникает особенно часто, когда страна мала и бедна. Когда менеджер по продажам лекарственных препаратов из американского фармацевтического гиганта встречается с министром здравоохранения Коста-Рики, зарплата первого может в десятки

раз превышать зарплату второго. Нередко, имея дело с такого рода взаимоотношениями, мы лишь укрепляемся в наших прежних предубеждениях: «Ясное дело — они хотят быть такими, как мы».

Однако иные иностранные культуры имеют очень прочные идеалы, и лишь малая часть представителей этой культуры желает их на что-либо поменять. В ходе войны во Вьетнаме США обнаружили, что истинные националисты среди вьетнамцев представляли собой гораздо более прочную силу, чем оппортунисты. Люди, которые отрекаются от ценностей своей культуры, слабы, поскольку лишены своих корней. Если мы хотим, чтобы наши взаимоотношения с иностранцами имели успех, и мы, и они должны оставаться самими собой. Именно различия между нами делают взаимоотношения ценными и уникальными.

Поэтому нам нужно разрешать противоречия, быть самими собой, но при этом постараться понять, как мнение людей чужой культуры может помочь нам в решении наших задач.

Разрешение межкультурных противоречий

Если мы осознали наши собственные ментальные модели и культурные предпочтения и поняли, что ценности другой культуры имеют право быть другими, то мы можем попытаться разрешить противоречия. Это нужно потому, что мы преумножаем богатство и создаем ценности

не только для себя, но и для тех, кто живет в иных культурных мирах. Нам приходится сообща создавать ценности, покупая, продавая, работая в совместных предприятиях или образуя деловые партнерства.

Возьмите, к примеру, две компании, одна находится в Нидерландах, а другая — в Бельгии. Первая ориентирована на постоянную модернизацию. Вторая же опирается на свою прочную репутацию поборницы традиций и престиж, «приписанный» ей бельгийским обществом. Настоящий статус этих двух компаний стал результатом достижения и аскрипции соответственно. Они могли бы без конца спорить друг с другом, кто из них большего стоит, но они этого не делают. Наоборот, они постарались совместными усилиями создать себе репутацию одновременно инновационной и традиционной компании и с успехом достигли этого.

Существует десять ступеней, которые следует преодолеть, стремясь к разрешению противоречий:

1. Принцип дополнительности
2. Юмор
3. Картирование культурного пространства
4. Переход от явления к процессу
5. Язык и мета-язык
6. Рамки и контексты
7. Формирование последовательностей
8. Волны/циклы
9. Синергия и «непорочный» круг
10. Двойная спираль

Принцип дополнительности

Датский ученый Нильс Бор предложил принцип дополнительности. Составные элементы материи проявляют себя как субстанции со свойствами одновременно волны и частицы. Принцип Бора гласит, что при экспериментальном исследовании микрообъекта могут быть получены данные либо о его энергиях и импульсах, либо о поведении в пространстве и времени. В одной форме элементарная частица не существует, все зависит от того, что мы пытаемся узнать о ней и каким образом проводим измерения.

На протяжении всей этой книги семь аспектов культуры мы рассматривали в виде континуума с двумя полюсами. Универсализм и партикуляризм — это не отдельные, а *различные* понятия, словно концы отрезка в крайнем своем проявлении, между которыми, однако, существует многообразие правил и исключений. Нечто более или менее отвечает правилу или же более или менее противоречит ему, являясь, таким образом, исключением из правила. Невозможно сформулировать правило, заведомо не зная, какие есть исключения из него. Эти понятия, стало быть, являются комплементарными, т. е. взаимодополняющими, отвечающими принципу дополнительности.

То же самое касается остальных шести аспектов культуры. Индивидуум в большей или меньшей степени обособлен от группы. Не может быть конкретной части без некой концепции диффузного целого. Направленность *изнутри вовне* по необходимости противостоит направленности

извне вовнутрь. Мы говорим о необходимости интегрирования наших ценностей и примирения всех культур, этим самым мы признаем, что культурные ценности являются всеобщими.

Юмор

Мы часто наталкиваемся на дилеммы через юмор, который свидетельствует о неожиданно возникшем конфликте между двумя различными точками зрения.

Ценности, доведенные до крайности, часто свидетельствуют о том, что на самом деле имеет место их противоположность, антоним слова вместо него самого: «Чем больше он говорил о своей честности, тем чаще мы пересчитывали ложки». «Почему высота риторики, на которую взбирается проповедник в своих телевизионных проповедях, так часто сменяется падением до пола его штанов?» — такой вопрос недавно задавала своим читателям «New York Times».

Корпорации, которые заявляют, что доверяют своим работникам, порой занимаются обыском офисов поздним вечером и исследованием содержимого ящиков и сейфов, поскольку прилюдно не могут заявить о своей подозрительности, а на деле одержимы страхом воровства среди персонала. Если вы хотите узнать, какие недостатки свойственны жизни компании, взгляните к картинкам на стенах в офисах рядовых сотрудников. Зачастую они изображают едкую сатиру на «политику партии» в компании и позволяют судить о том, какие дилеммы для нее характерны.

Картирование культурного пространства

Если две дилеммы превратить в оси координат, которые задают некое пространство — координатное поле культуры, — мы сможем нарисовать карту каких-либо или всех из семи аспектов культуры.

Вот вопросы, на основе которых были составлены карты:

- А.** Принимая во внимание плюрализм местных инициатив в Европе, возможно ли осуществлять некое единое стратегическое руководство из штаб-квартиры в США, которое в равной мере относилось бы ко всем представителям? (дилемма «универсализм — партикуляризм»)
- В.** Принимая во внимание тот факт, что желательно выставлять на рынок лучшую продукцию, исходя из потенциала каждого изделия, возможно ли преследовать эту цель параллельно с тем, чтобы предоставлять отделу научно-технических разработок время для доведения до совершенства особенно перспективных изделий? (дилемма «достигнутое — аскриптивное»)
- С.** Принимая во внимание необходимость быстро реагировать на динамично меняющиеся рынки в США, можем ли мы оставаться приверженцами долгосрочной стратегии, разработанной в нашем центре в Южной Корее? (дилемма «краткосрочное — долгосрочное»)

Респонденты ответили на вопросы в рамках первых трех дилемм следующим образом:

А. Дилемма «универсализм — партикуляризм»

- Рынки в Европе обслуживались бы гораздо лучше, если бы американская штаб-квартира понимала наши конкретные нужды.
- Если бы только европейцы понимали, чего это стоит, мы построили бы по-настоящему глобальную компанию.
- Здесь, в США, мы очень хорошо представляем, в чем нуждается каждый из обслуживаемых нами рынков, но нам приходится умерять их пыл для того, чтобы не попасть в неприятную ситуацию, когда будут довольны клиенты, но не будет никакой прибыли. Сильные экономики в других странах заставляют нас ограничивать наше предложение.

В. Дилемма «достигнутое — аскриптивное»

- Если бы нам в отделе научно-технических разработок давали больше времени на доработку перспективных изделий без того, чтобы нас вечно подгонял отдел маркетинга, наша продукция стала бы много лучше, особенно в долгосрочной перспективе.
- Нельзя разработать что-то новое, если вам не дают на это время. Клиентам придется на некоторое время оставить нас в покое.
- Разработчики склонны представлять свои изделия слишком поздно, когда рынок в них уже не нуждается. Сотрудникам из отдела маркетинга следует относиться к делу с должной ответственностью, давать разработчикам четкие инструкции и устанавливать крайние сроки.

- Всем сотрудникам нашей компании следует больше верить в то, что мы разрабатываем. Это хорошая идея. Давайте же подойдем к ее воплощению со всем сердцем и душой.

С. Дилемма «краткосрочное — долгосрочное»

- Американцы мешают нам в долгосрочных достижениях, поскольку зациклены на квартальных результатах. Наши далеко идущие планы часто оказываются под угрозой срыва в погоне за «быстрым баксом».
- Иногда кажется, что на Дальнем Востоке и в Европе не знают, что такое акционирование. Легкость, с какой принимаются потери за истекший квартал, совершенно невозможна в США.

Большая часть таких комментариев явно отражает базовые дилеммы, свойственные межкультурным спорам. Менеджеры, принимающие участие в межкультурных встречах, часто жалуются на чрезмерное соперничество и неспособность согласовывать усилия между различными филиалами, представляющими разные культуры.

Дилемму А можно представить на карте таким образом: плюрализм местных инициатив по горизонтальной оси, а претензии штаб-квартиры — по вертикальной (рис. 13.1).

Изображая на координатном поле дилемму В, учет мнений клиентов следует поместить на горизонтальной оси, поскольку это тот клиент, кто ценит товар за его «достижения». С другой стороны, разработчики хотят продолжить рабо-

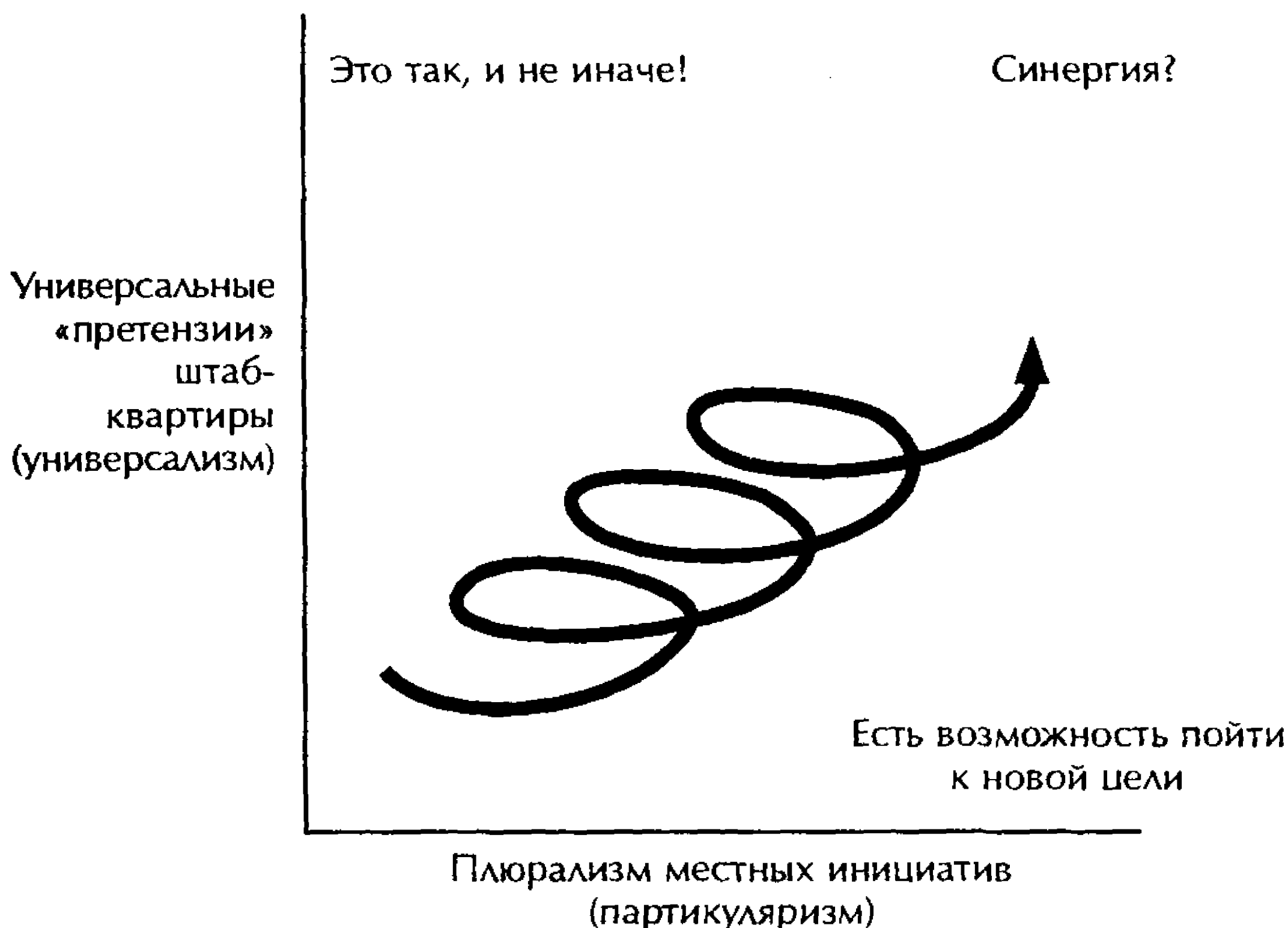


Рис. 13.1. Дилемма А

ту над изделием, «приписав» ему соответствующий статус, и таким образом добиться, чтобы клиенты не беспокоили их слишком рано или слишком часто (рис. 13.2).

Дилемма С располагается между двумя крайностями — кратко- и долгосрочностью. По одной оси координат рынок требует быстрой отдачи от продаж, а в США, например, акционеры, кроме того, требуют удовлетворительных доходов каждый квартал в году. По другой оси долгосрочная перспектива должна быть дополнена «стройной» стратегией так, чтобы краткосрочные мероприятия приобрели смысл (рис. 13.3).

Прежде чем приступать к разрешению дилеммы, ее надлежит картировать, чтобы и работники компании, и клиенты имели четкое пред-

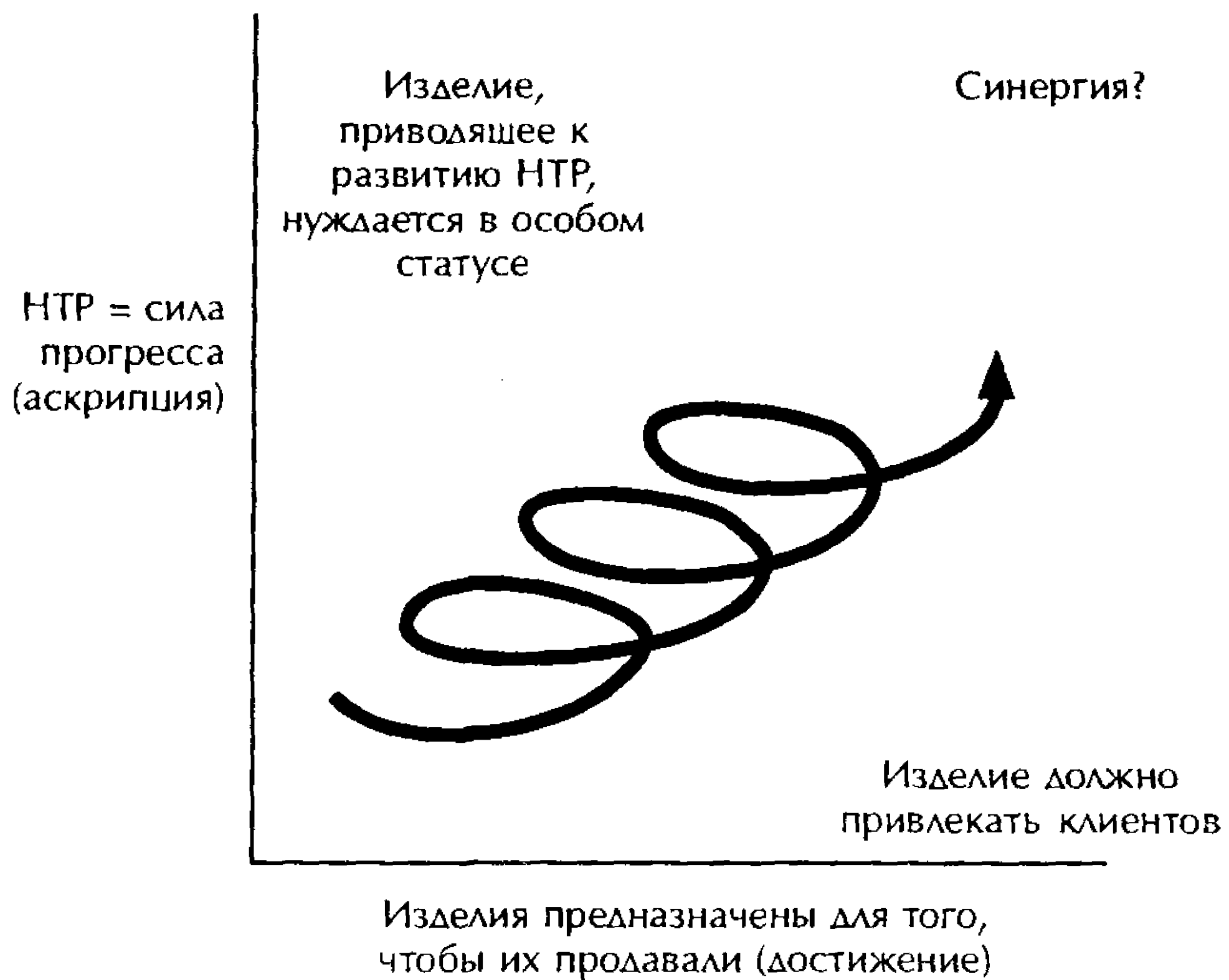


Рис. 13.2. Дилемма В

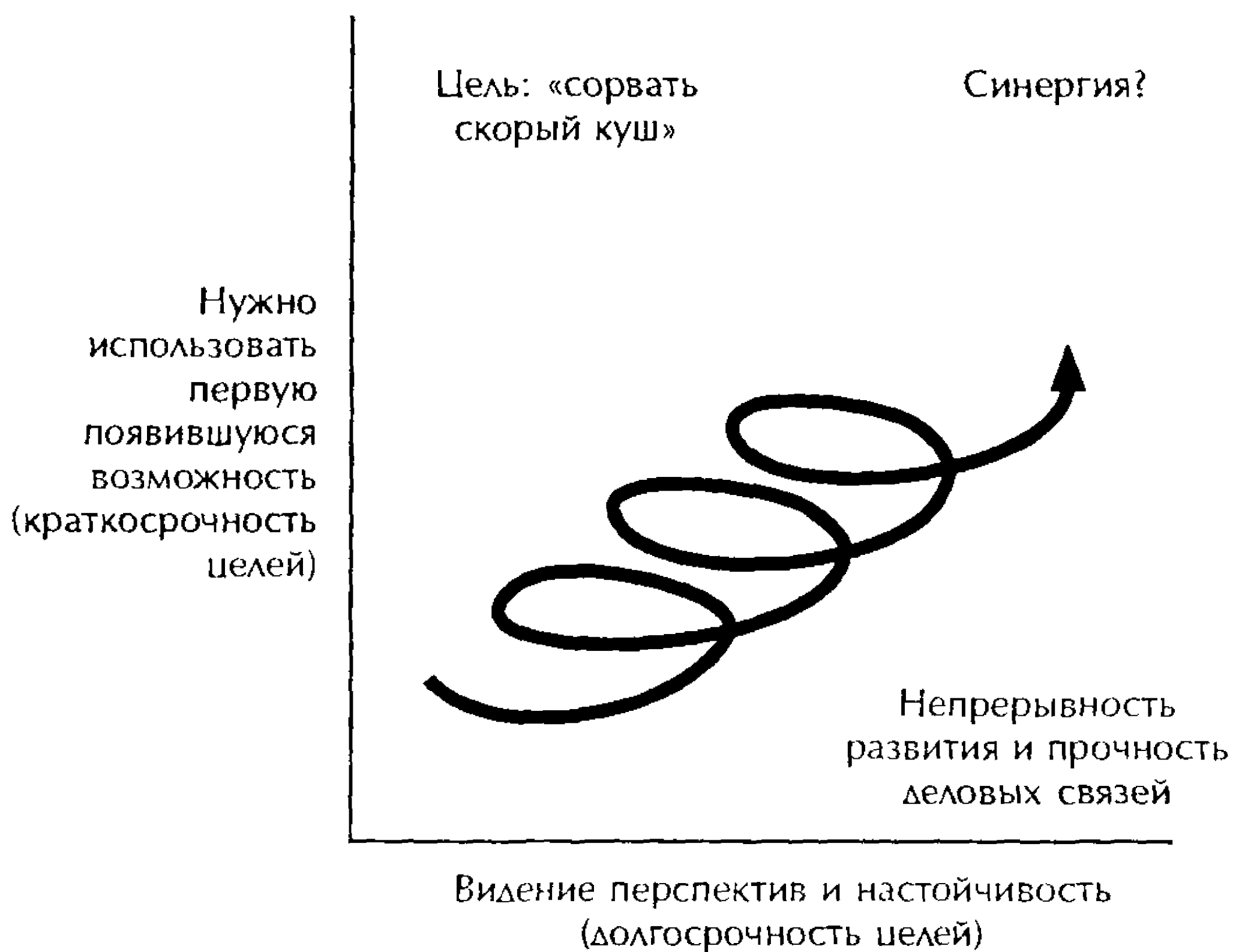


Рис. 13.3. Дилемма С

ставление о том, какие вопросы необходимо решить. Остальные ступени рассматриваемого процесса позволяют судить о том, насколько основательно удастся разрешить противоречие.

Переход от явления к процессу

Существительное обозначает лицо, место или предмет. Однако «ценность» не относится ни к одной из этих категорий, и, таким образом, мы оказываемся в затруднении, когда, описывая дилемму, используем слова вроде «универсализм» или «партикуляризм», «лояльность» или «несогласие». При написании книги мы поступили таким образом потому, что в общественных науках принято именовать феномен так, чтобы его название указывало на физическое явление, однако тем не менее это искажает смысл. Таким образом, в качестве следующей ступени к разрешению межкультурных дилемм следует использовать отглагольные существительные, превращая «явление» в «процесс». Например:

Универсализация — партикуляризация

Индивидуализация — коллективизация

Конкретизация/анализ — диффундирование/
синтезирование

Передача нейтрального отношения — передача
эмоционального отношения

Достижение — «приписывание» статуса

Внутренний контроль за своей жизнью — сле-
дование за окружающим потоком

Превращение времени в последователь-
ность — синхронизирование времени

Далеко не всем существительным легко придумать отглагольную форму, но если мы знаем, чего хотим, а именно: избавится от «острых углов» и придать конкретной ценности смысл процесса, в котором требуется участие людей, — тогда подходящие слова всегда можно найти. Поскольку процессы пересекаются в большей степени, нежели предметы и явления, мы можем осознать, что все семь аспектов культуры суть континуумы, где один процесс преобладает на одном конце отрезка (*йин*), а другой процесс — на его противоположном конце (*йанг*). В результате мы можем смягчить деструктивное по своей сути противостояние между «измами». Это то, что Эдвард де Боно назвал «водянистой логикой».

Язык и мета-язык

Поскольку за рамки языка нам не выйти, следует определить, какими средствами располагает язык для разрешения дилемм. Он использует лестницу абстрактных понятий и помещает одну ценность (или положение дилеммы) *над* другой путем применения как объектного языка, так и мета-языка, обеспечивая тем самым двухуровневое соединение.

Рассмотрим известную цитату из Фрэнсиса Скотта Фитцджеральда:

«Испытанием для первоклассного интеллекта является умение одновременно удерживать в голове две идеи и при этом сохранять способность к действию. Так, например, вы должны

быть в состоянии понять, что конкретное дело — безнадежно, но при этом стремиться изменить такое положение вещей».

На первый взгляд в этом высказывании заключено противоречие, однако на самом деле его нет. В противоречии взаимно нейтрализуются два утверждения, противоречия с этой точки зрения бессмысленны. Автор же вышеприведенного высказывания объединил два отдельных утверждения на различных уровнях языка.

Мета-уровень

«стремиться изменить такое
положение вещей»

Объектный уровень

«понять, что конкретное дело
безнадежно»

Объектный уровень «говорит» о деле, которое является безнадежным, а мета-уровень — об устремленности человека, который это понимает. В итоге два утверждения не противоречат друг другу, поскольку не относятся к одному и тому же «делу». Второе утверждение касается понимания человека, а не «дела».

Это в равной степени относится ко всем семи аспектам культурам. Мы всегда можем сказать:

«Испытанием для первоклассного менеджера является умение одновременно удерживать в голове две идеи и при этом сохранять способность к действию».

Так, например, вы должны понять, что конкретный заказ клиента выходит за пределы универсальных правил, установленных в вашей компании, но при этом стремиться каким-то образом адаптировать существующее правило или же создать новое с учетом возникшего прецедента.

Мета-уровень	Стремиться адаптировать существующее правило или создать новое
--------------	--

Объектный уровень	Конкретный заказ идет вразрез с существующим правилом
-------------------	---

Аналогичным образом можно поступить в отношении любого из семи аспектов культуры. Возьмите, к примеру, малый филиал мультинациональной корпорации, снискавший небывалого успеха на рынке.

Мета-уровень	«Приписать» значение данной деловой стратегии для всей корпорации
--------------	---

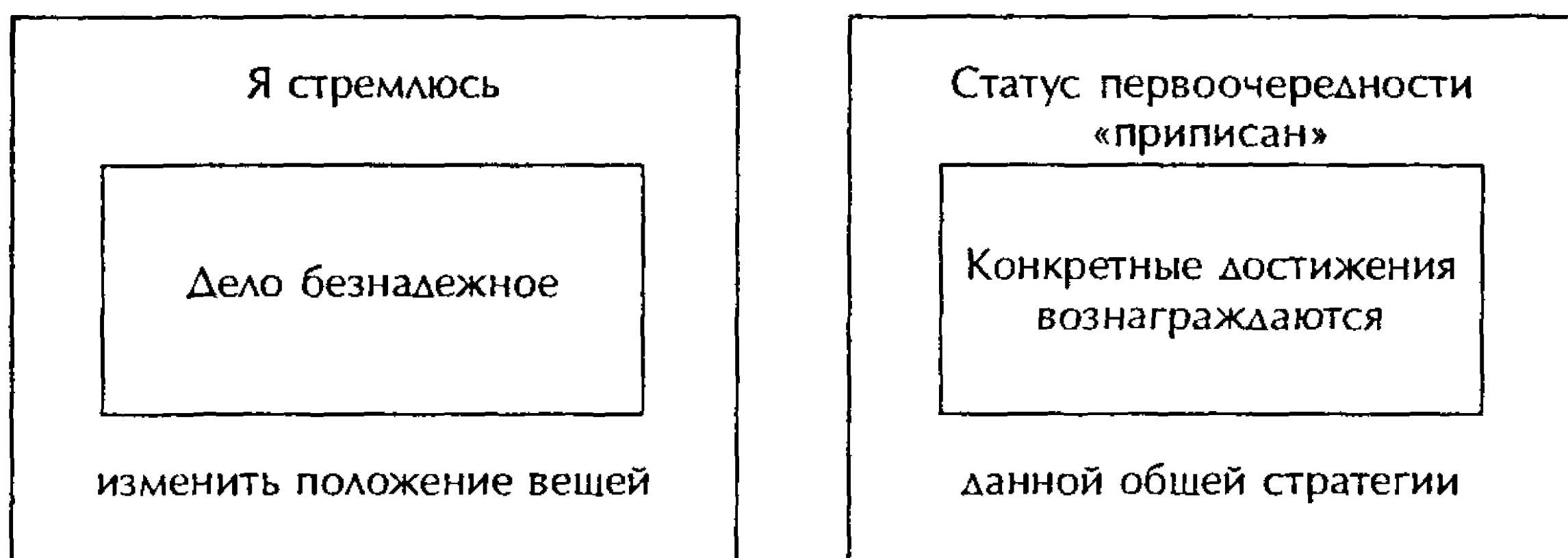
Объектный уровень	Отдать должное достигнутому успеху и наградить филиал
-------------------	---

Высшее руководство корпорации предоставило стимулы для закрепления успеха в филиале и присвоило конкретной использованной филиалом деловой стратегии статус универсальной, чтобы другие филиалы могли извлечь пользу, следуя к успеху проторенной дорожкой. В результате партикуляризация и универсализация,

достигнутое и «приписанное» уравниваются (примиряются).

Рамки и контексты

В предыдущем разделе мы рассматривали уровни языка. Можно сказать, что мета-уровень «обрамляет» объектный уровень:



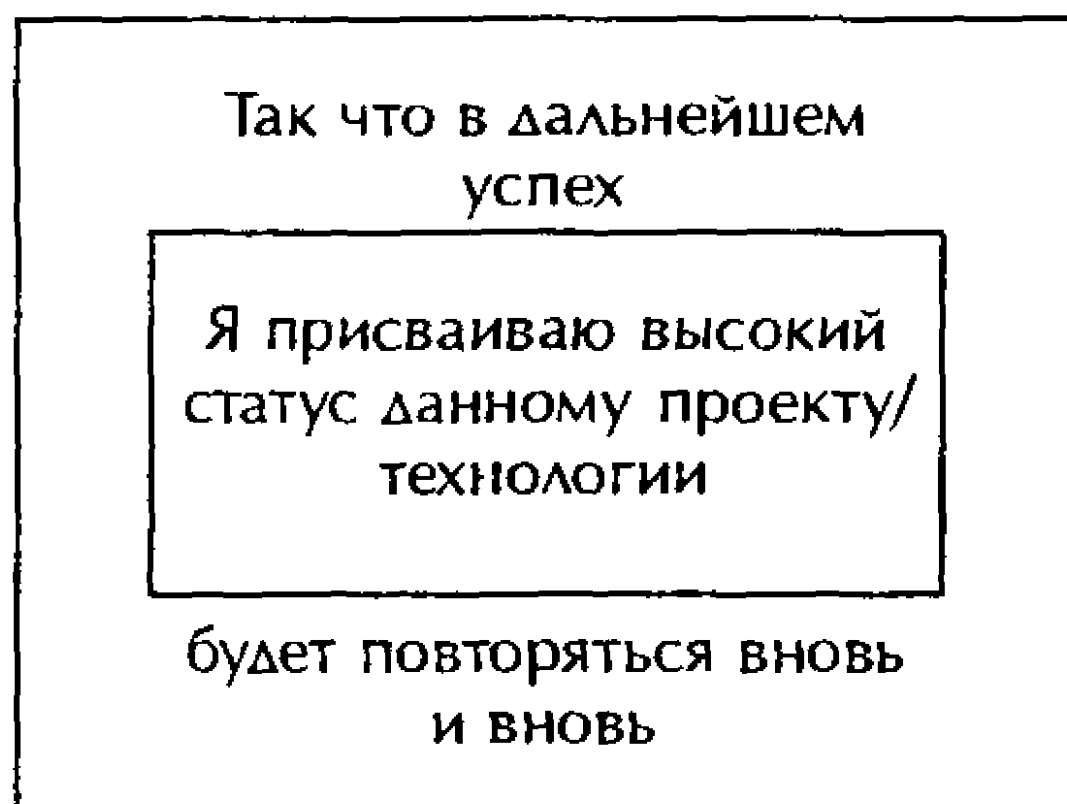
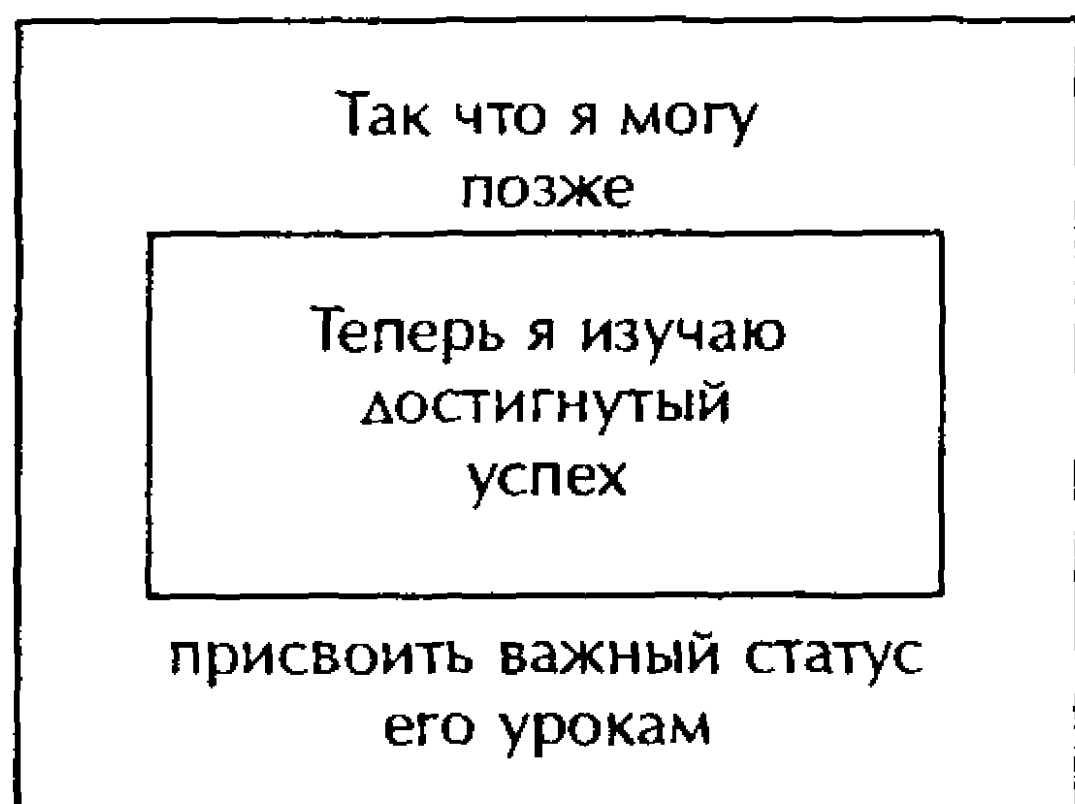
Полезность мышления при помощи рамок и контекстов состоит в том, что они включают в себя «картинку» или «текст». Всегда присутствует опасность того, что крайности, к которым иной раз прибегают люди при оценке ситуаций, могут «выйти за все границы».

«Понимать, что дело безнадежное» может для иного человека стать причиной, чтобы впасть в отчаяние, если такую идею не поместить в контекст «твердого намерения изменить положение дел».

Из того, что «филиал добился ошеломляющего успеха», мы могли бы заключить, что менеджерам высшего звена корпорации следует, по крайней мере, не вмешиваться, однако это не позволило бы всей организации извлечь уроки из «местного» успеха.

В качестве примера приведем следующие случаи, которые могут встретиться в вашей практике:

или:



Волны/циклы

Задумывались ли вы когда-нибудь о том, что происходит с нашими ценностями, когда, вместо того чтобы предположить, что они являются физическими телами (как, например, сталкивающиеся бильярдные шары), мы считаем, что это волнообразные объекты? Здравый рассудок спешит сопоставить с ценностями такие понятия, как «золотые монеты», «драгоценности» или «слитки». Можно попробовать придать им вид волн: морских, электромагнитных, звуковых, световых и т. д. Разница в восприятии многих вещей будет весьма значительная.

Возьмем, к примеру, цикл сна и бодрствования, представленный на рис. 13.4.

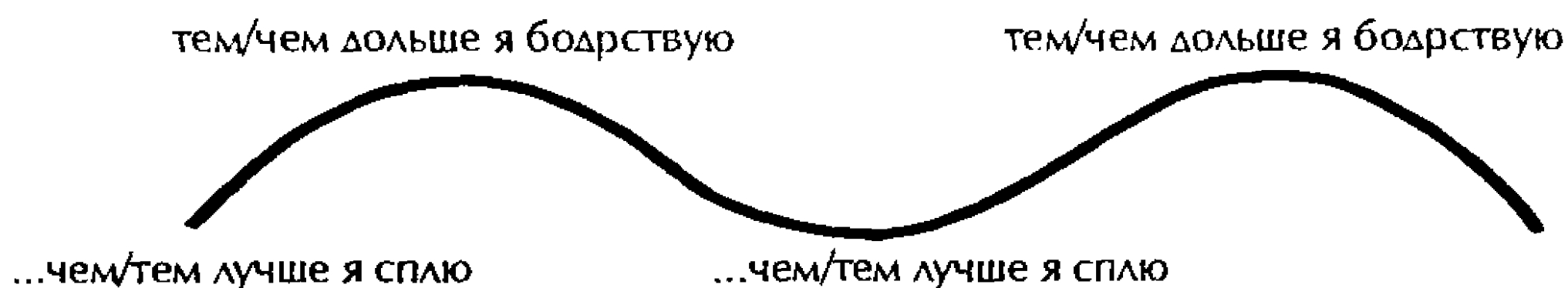
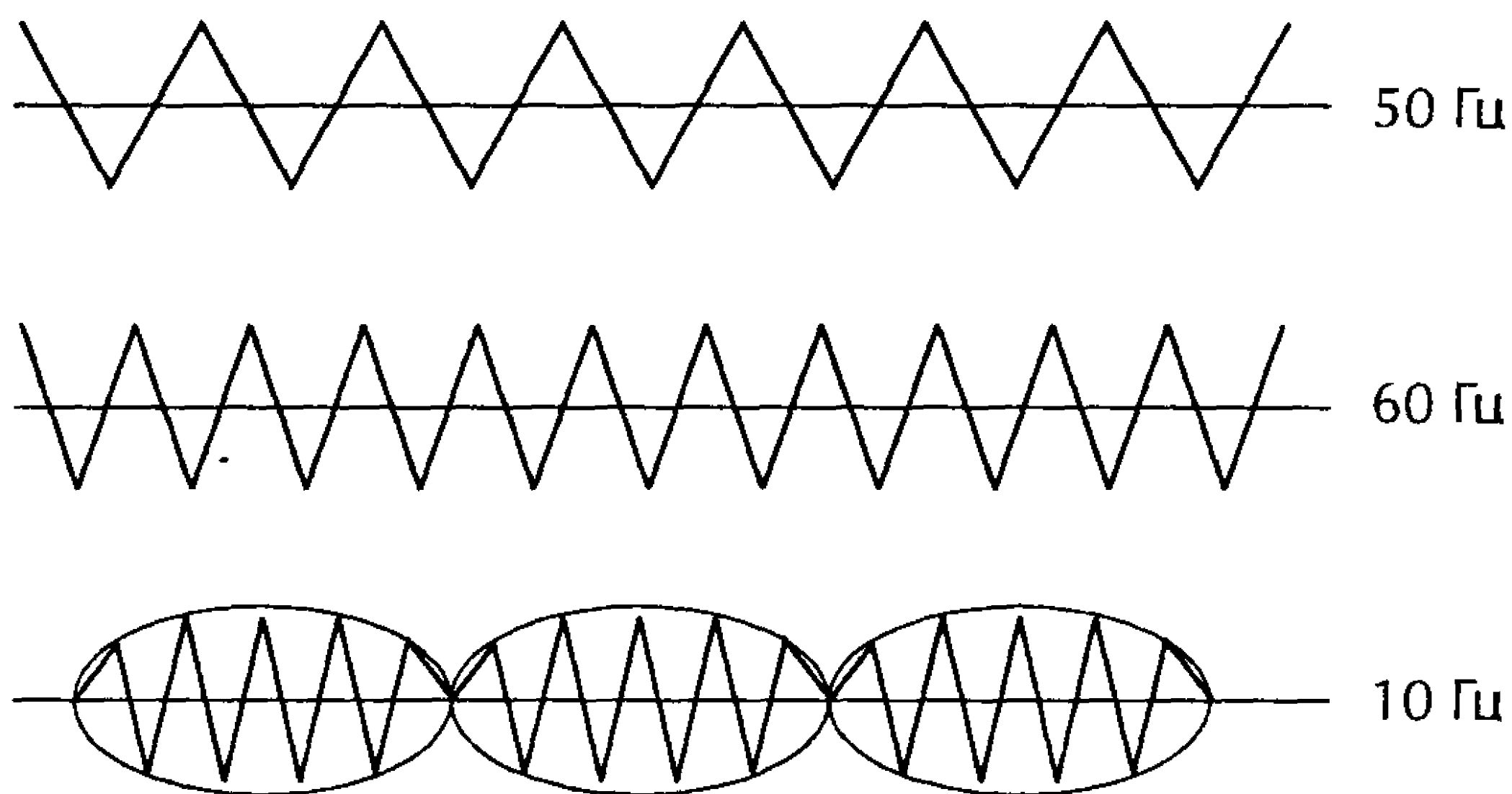


Рис. 13.4. Сон и бодрствование

Или же музыкальные звуки различной частоты (рис. 13.5).



Высокочастотный звук + высокочастотный звук =
низкочастотный звук

Рис. 13.5. Выско- и низкочастотные звуки

Если взять две волны различной частоты, 50 Гц и 60 Гц соответственно, посредством гармонизации двух высокочастотных волн их можно скомбинировать таким образом, что получится волна частотой всего 10 Гц. Высокочастотная волна теперь оказалась как бы «внутри» низкочастотной волны. Если две ценности представить в виде двух звуковых волн, нечего удивляться, что их гармоничное сочетание может представлять собой еще более красивый звук.

Если принять волнообразную форму как способ выражать ценности и признать, что ценности чередуются, вроде сна и бодрствования, от-

дыха и возбуждения, ошибок и их исправления, то мы можем изобразить решение дилеммы в волнообразном виде между координатными осями, как на рис. 13.6.

Здесь мы сначала совершаем ошибку, затем исправляем ее, снова совершаем ошибку, опять исправляем и т. д. Весь процесс получил название **системы корректировки ошибок**. Мы избегаем как катастрофических ошибок (например, прогнозируя некий процесс с помощью модели), так и «смирительной рубашки», иными словами, требования не допускать ошибок во все. Можно предположить, что если мы хотим научиться чему-либо как можно скорее, большое количество малых ошибок, своевременно корректируемых, возможно, есть наилучший способ.

Разумеется, «ошибка» — понятие относительное. Если 35 процентов нашей работы назвать «ошибками», тогда для совершенствования имеются большие резервы. Если же считать ошибками какие-нибудь 5 процентов деятельности, можно вообще их не учитывать и даже не упоминать.

Идея обучения посредством исправления ошибок настолько важна, что мы включили ее в той или иной форме во все свои дилеммы, особенно это касается семи аспектов культуры. Предположим, нам нужно составить некий волнообразный график, отражающий взаимоотношения между универсализацией и партикуляризацией. График мог бы иметь такой вид, как, например, на рис. 13.7.

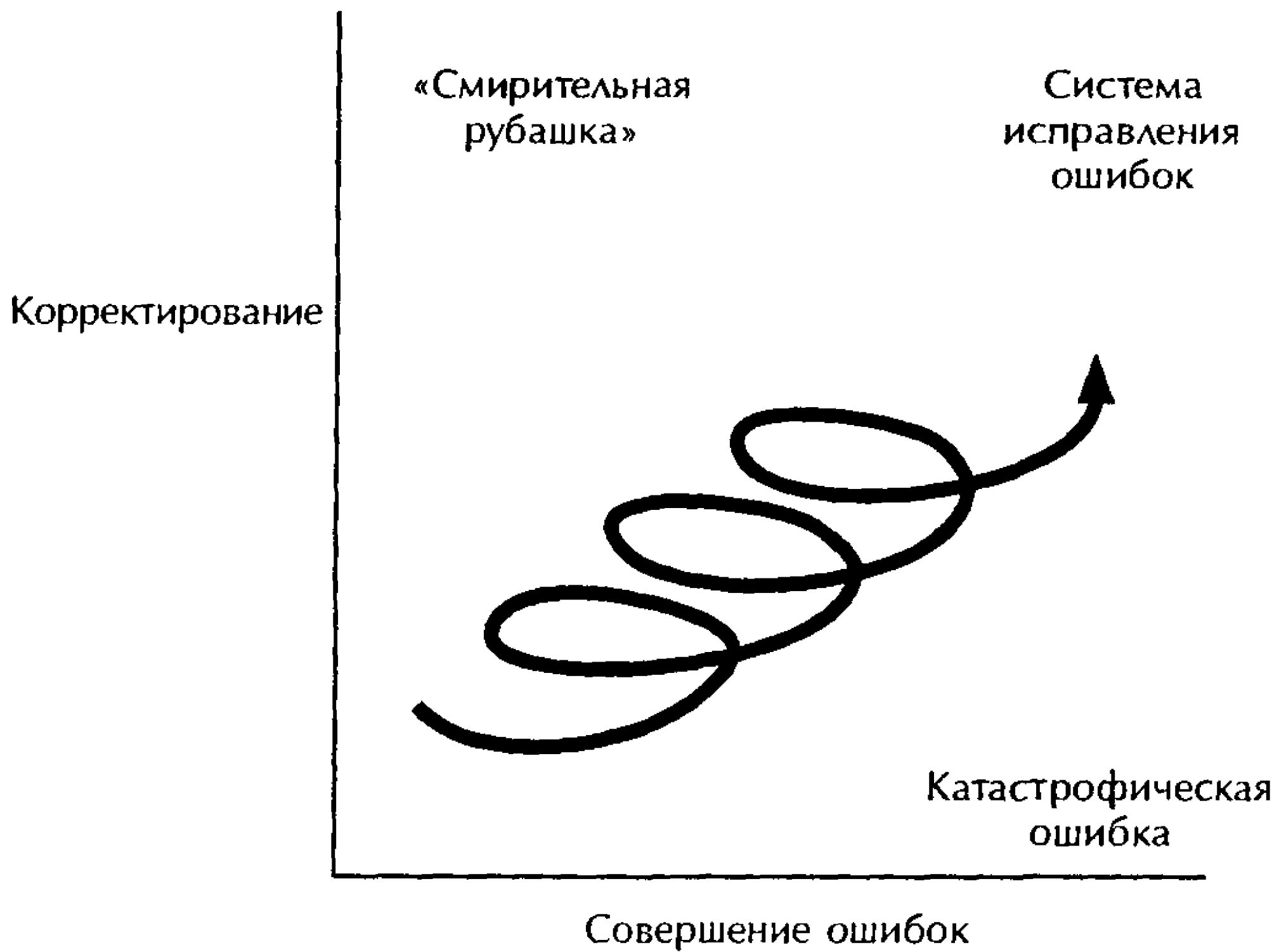


Рис. 13.6. Процесс непрерывного совершенствования

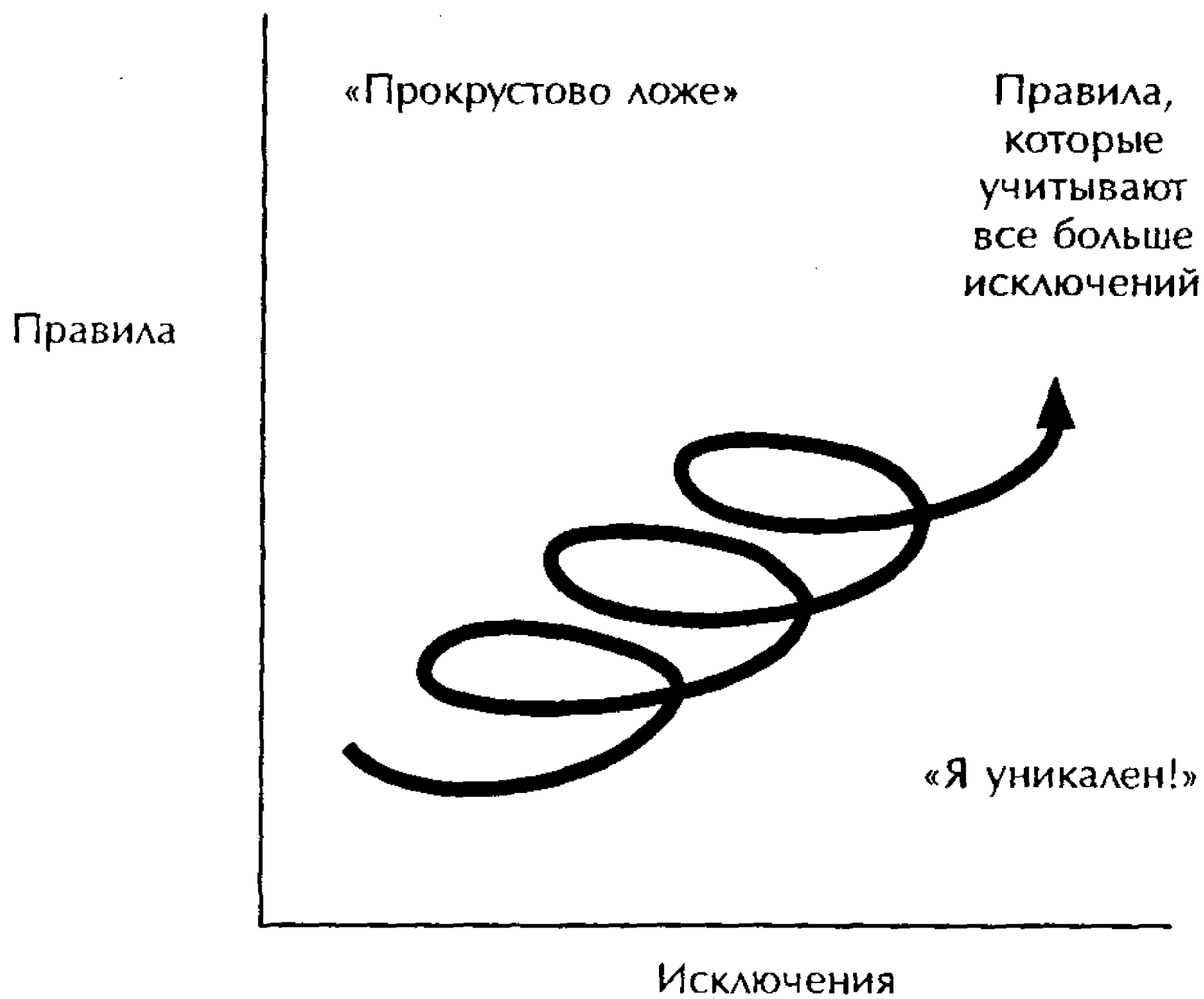


Рис. 13.7. Создание новых и реформирование текущих правил

Этот график демонстрирует исключения из правил, которые обнаруживают и регистрируют, а потом учитывают в измененных правилах. Никакой научный закон не застрахован от не поддающихся объяснению аномалий. Никакой правовой акт не в состоянии избежать оппозиции к нему. Ни одна корпоративная процедура не может не учитывать возникновения какого-то количества исключительных обстоятельств. При возникновении кризисной ситуации старые правила пересматривают либо попросту создают новые. Главный принцип заключается в том, что правила должны быть открыты для «ревизии», если мы хотим их усовершенствовать. С другой стороны, мы не могли бы в полной мере оценить уникальность или выдающиеся качества чего-либо, если бы не знали, каковыми являются общепринятые стандарты.

Мы использовали идею корректировки ошибок, представив волнообразные процессы в виде циклов. Эта идея выражена в предположении, что мы периодически совершаем ошибки или заходим в тупик, а затем делаем вторую попытку или совершаем новый цикл, стремясь к улучшению по обеим осям координат.

Синергия и «непорочный круг»

Важным тестом оптимального примирения, приводящего крайности континуума ценностей к гармонии, служит критерий синергии. Термин происходит от греческого слова *sinergos*, означающего «работать вместе». Когда две ценности работают вместе, они взаимно помогают друг

другу и расширяют горизонты применения друг друга. Так, присваивание большого значения заключению контракта вашей компании с «France Télécom» повышает шансы на то, что ваша рабочая группа будет мотивирована перспективой получения (достижение) такого проекта. Тот факт, что ваша организация недавно заключила контракт (достижение) на осуществление такого крупного проекта, повышает, в свою очередь, шансы на то, что старшее руководство присвоит более высокий приоритет этому направлению деятельности при разработке планов на будущий год. Этот «непорочный круг» представлен на рис. 13.8.

Синергия наблюдается и в природе. Сплавы стали, используемые в производстве реактивных двигателей, во много раз прочнее всех их компонентов, вместе взятых. Молекулярная система в таком сплаве является более прочной структурой, нежели состав любого из компонентов.

Двойная спираль

Наконец мы подошли к рассмотрению «модели моделей». ДНК — это молекулярная структура в виде двойной спирали (рис. 13.9). Сразу поясним, что мы используем этот термин в качестве метафоры, а вовсе не пытаемся украсть кусок хлеба у биологов. В конце концов, большинство социальных наук, если не все они, базируются на метафорах. Поскольку культуры есть живые системы, мы сознательно использовали метафору из сферы науки о жизни.

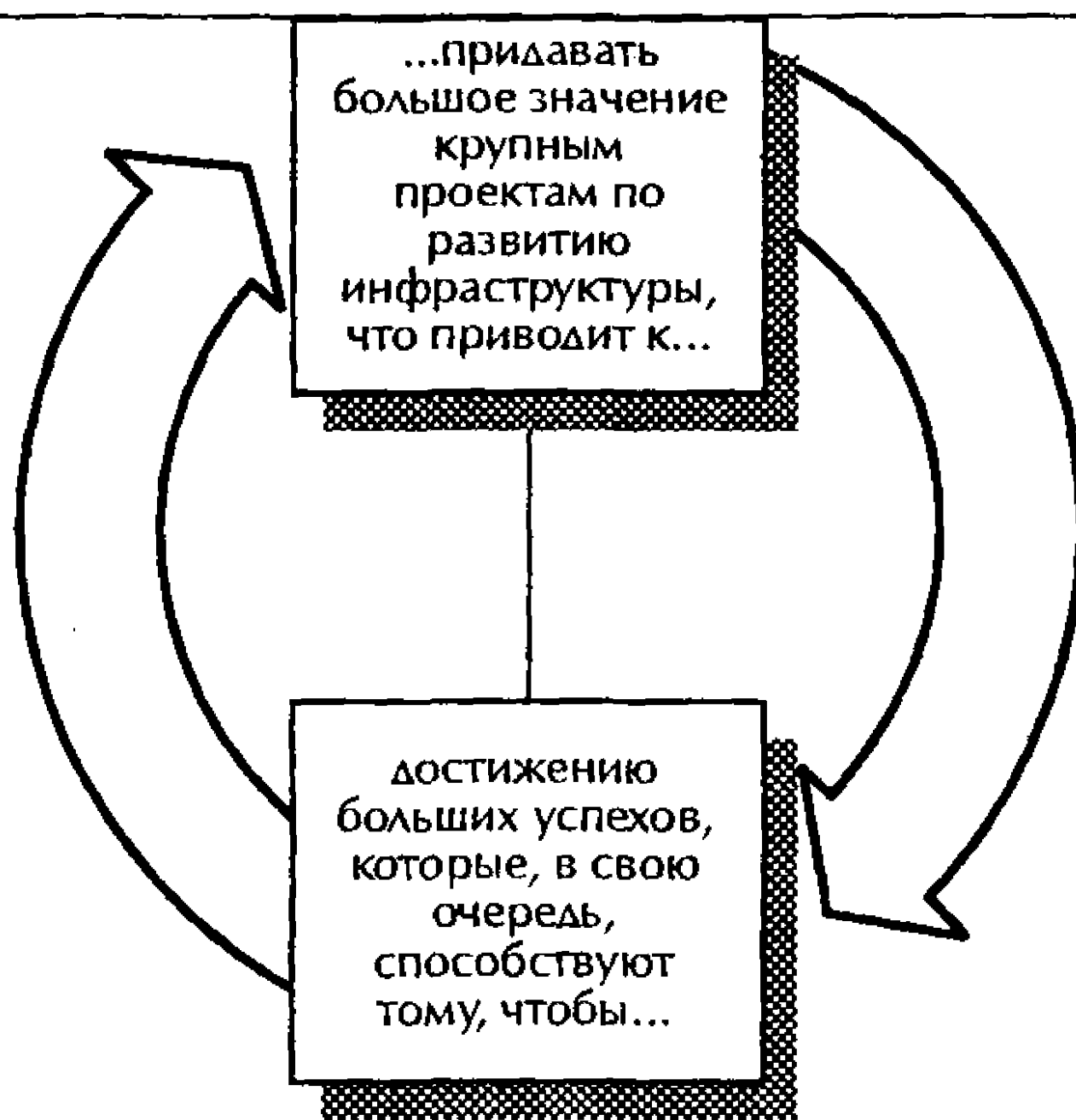


Рис. 13.8. «Непорочный круг»

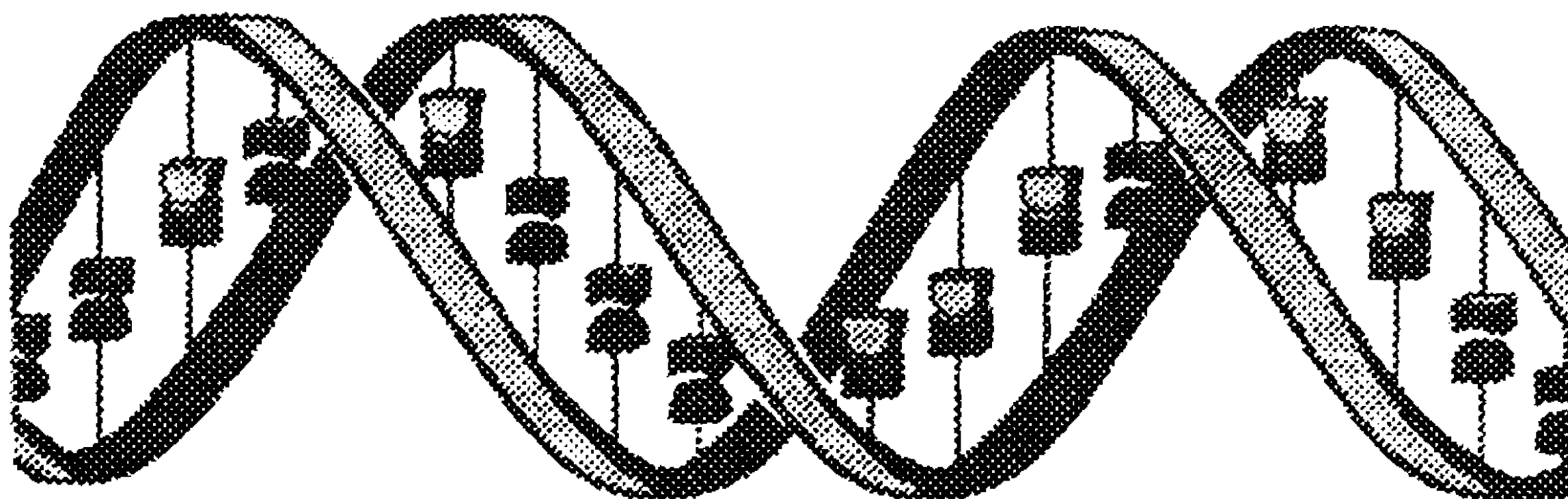


Рис. 13.9. Двойная спираль примирения

Модель двойной спирали помогает подытожить сведения о перечисленных выше ступенях к примирению межкультурных противоречий. «Лестница» синтеза протеинов состоит из четырех ступеней. У нас есть «лестница» синтеза культурных ценностей, состоящая из семи ступеней. Превратившаяся в спираль «лестница» полна **взаимодополняющих** элементов. Когда «пары» сходятся вместе, поверхность, обра-

зуюемую сторонами нашей винтовой «лестницы», можно рассматривать как поле для картирования культурных дилемм. Скрученные элементы «лестницы» знаменуют собой процесс роста. Каждый поворот спирали говорит на языке прогресса и включает закодированные инструкции. Вся структура заключена в рамки и снабжена контекстом в виде частей спирали внутри и вокруг, ограничивающих в пространстве. Процесс является последовательным. Он состоит из волн и циклов; при этом синтез обеспечивает рост и синергию.

Подводя итоги, следует отметить, что структура двойной спирали помогает свести воедино информацию о всех девяти процессах, посредством которых достигается примирение межкультурных противоречий.

ГЛАВА 14

ЮЖНО-АФРИКАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА: «РАДУЖНАЯ» НАЦИЯ

До сих пор в этой книге мы вели речь в основном о национально-культурных различиях. В данной главе мы обсудим различия, обнаруженные внутри одного из самых плюралистических обществ в мире — ЮАР.

Можно вспомнить, как однажды в рамках ежегодной дотации в размере 5000 голландских флоринов (или 2500 долларов США) компания «Shell» предлагала помощь по модернизации детсада. Посредством этого гранта «Shell» предполагала удовлетворить часть социальных нужд своих работников. Детсад принадлежал бедной иммигрантской общине. Тем не менее совет общины отказался от денег, поскольку посчитал, что они запятнаны связями «Shell» с правительством апартеида в ЮАР. «Shell» пришлось связаться с Африканским национальным конгрес-

сом (АНК), чтобы пожертвовать небольшую сумму на нужды иммигрантов. Этот пример показывает, что не все дилеммы удается легко разрешить. Некоторые из них разделили мир на части, другие раскололи надвое некогда тесные сообщества, а третьи вбиты клином в наши сердца.

К счастью, в ЮАР времена изменились, и к власти пришел человек, имеющий порыв, смелость и величие, требуемые для того, чтобы примирить культурные полюса. Он является самым что ни на есть ярким примером того, насколько униженным было африканское население страны в свои худшие времена. Поможет ли его пример и политическая мудрость залечить десятилетия несправедливости и унижений, покажет время. Одни люди поднимаются над мщением, другие — нет. Будущее ЮАР — это вопрос достижения баланса.

Одной из первейших задач политики президента Нельсона Манделы является, без сомнения, социальное примирение, объединение разнообразия культур в ЮАР вокруг одной наиважнейшей цели — свободное и демократическое общество, в котором кровопролитие и конфликт являются атрибутами прошлого, а не будущего.

С того момента, как Мандела произнес свою знаменитую речь в ходе инаугурации, его политика была и остается очень четкой. Белое население страны воспринимается как необходимый фактор процветания экономики ЮАР в будущем. Более того, Мандела сделал все, что в его силах, дабы убедить иностранных инвесторов, что примирение между народами, населя-

ющими страну, может стать основой стабильности в Южно-Африканской Республике. Африканеры получили президентские гарантии, что ни их язык, ни культура не будут подвергаться притеснениям в отместку за прошлое. Не следует также забывать, что некоторые видные африканеры, как, например, бывший вице-президент страны Фредерик Виллем де Клерк, достиг совершеннолетия уже после введения режима апартеида и еще в молодости подвергал сомнению справедливость концепции, которая легла в основу системы, доставшейся ему по наследству. Переход к правлению темнокожего населения произошел без кровопролития и стал результатом совместных усилий черных и белых. Комитету правды и примирения под руководством архиепископа Десмонда Туту было поручено изучить вопрос о нарушении прав человека в годы апартеида.

Одним из результатов этого процесса стала амнистия для тех, кто чистосердечно признался и раскаялся в содеянном. Хотя некоторые люди выражали опасение, что, когда подробности станут достоянием общественности, результатом будет недовольство, данный подход — уникальная попытка достижения межкультурного примирения.

В контексте призыва президента Манделы к социальному примирению «Trompsnaars Namptden-Turner Group» приняла приглашение от своего представительства и партнера в Южно-Африканской Республике. В тесном сотрудничестве с Луисом ван де Мерве, представителем

«Trompenaars Group» в ЮАР, мы произвели картирование культур в стране в соответствии с нашей семимерной моделью.

Результаты подтвердили, что на ЮАР можно смотреть как на микрокосм всего мира. Не только черные африканцы, различные племена, языки, образование и т. п., но также и белые люди, потомки поселившихся здесь европейцев, могут быть обнаружены в этой удивительной части света. Культуры колонизаторов не смогли полностью подавить аборигенные африканские традиции. Страна вынуждена была экспериментировать с новыми формами совместного существования различных культур; это также справедливо и в отношении бизнеса. Именно в бизнесе принципы, на которых построено примирение, подвергаются жесточайшему тестированию.

Картирование дилемм в Южно-Африканской Республике

Африка весьма разнообразна с точки зрения встречающихся здесь культур, и не просто между черными и белыми, а также между различными языковыми группами в пределах черного сообщества и, кроме того, между сельским и городским черным и белым населением. Мы разделили нашу выборку респондентов на восемь групп по языку, как показано в таблице. Здесь мы представили ответы в основном среди экономически активного, т. е. городского, населения.

Языковая группа	Универсализм — партикуляризм	Индивидуализм — коллективизм	Нейтральность — эмоциональность	Конкретное — диффузное	Достижение — аскрипция	Ориентация во-внутри — ориентация вовне
Африкаанс	89	58	70	70	61	72
Английская группа	92	72	57	72	65	67
Зулу	78	51	65	75	58	60
Южный суту	70	42	54	70	58	48
Северный суту	71	68	53	51	41	60
Коса	38	73	36	84	58	61
Тсонга	71	22	45	58	55	49
Тсвана	40	52	61	78	63	65

Универсализм — партикуляризм

В последние десятилетия закон играл важную роль в политике апартеида. Поэтому неудивительно, что африканеры, говорящие на английском и языке африкаанс, отдают предпочтение универсальным законам с минимумом исключений. Гораздо большее удивление вызывает поддержка универсализма со стороны зулусов, в противовес мощной поддержке партикуляризма и всяческим частным поправкам к законам среди народности коса, которая широко представлена, кстати сказать, в Африканском национальном конгрессе.

Разумеется, универсализм, исповедуемый зулусами, непохож на универсализм африканеров, говорящих на английском или африкаанс, что, кстати, объясняет сепаратистские настроения в провинции Квазулу-Наталь. Жители этой провинции устанавливают свои законы. В течение

многих лет они сотрудничали с режимом апартеида, помогая ему физически устранять членов АНК. Зулусы — традиционно воинственный народ, привыкший действовать по уставу. Их доля предпочтений в отношении универсализма (78 процентов) резко контрастирует с 38 процентами у народов коса и тсвана, которые известны своим умением приспособливаться к самым неожиданным обстоятельствам. Зулусов часто можно встретить в службе безопасности, в полиции и армии, тогда как коса отдают предпочтение торговле, юриспруденции, социальной службе.

Индивидуализм — коллективизм

Африканеры, говорящие на английском, являются потомками иммигрантов, которые покинули свои страны в поисках счастья и отправились туда, где, как им казалось, их ждала только дикая природа. Потому неудивительно, что они сравнимы с американцами в том, что предпочитают индивидуализм (72 процента). Они в значительно большей степени индивидуалисты, чем африканеры, говорящие на африкаанс (58 процентов) (языковая группа, отдающая предпочтение больше политической деятельности, нежели экономической; ее представители являются прямыми потомками бурских фермеров, яростно сражавшихся против британского засилья). Поэтому африканеры этой группы всегда были в большей степени коллективом, объединенные сознанием, что только вместе они могут противостоять враждебному миру. Поначалу «voortrekkers» («беженцы») пытались укрыть-

ся от британцев в своих фургонах, но в конце концов вынуждены были начать вооруженную борьбу.

Интересно, что коса также в достаточно высокой степени индивидуалисты. Этим можно объяснить ту симпатию, какую вызывает личность Нельсона Манделы у западного мира. Долгое время он был узником совести и сохранил свои убеждения подобно Генри Дейвиду Торо и другим великим диссидентам. В таблице представлены коллективистские группы, такие как тсонга, южный суту и, в меньшей степени, зулусы. Чернокожие южноафриканцы используют зачастую коллективистскую тактику, делая ставку на тред-юнионы и организовывая массовые выступления, чему порой мешает их горячий темперамент. Любая группа, составляющая значительную часть населения, может отстаивать свои интересы через систему представительных органов.

Нейтральность — эмоциональность

Потенциально опасными, даже взрывоопасными являются различия и противоречия между белыми африканерами и черными племенами коса и тсонга. Тсонга чрезвычайно эмоциональны и порывисты в своих поступках, активно используют язык телодвижений, как, например, в своих ритмичных ритуальных танцах. В противоположность им белые африканеры хорошо скрывают свои чувства, молчаливы, серьезны и отлично владеют собой. Проблема заключается в том, что ярко выраженный контраст в по-

ведении дает пищу для возникновения и закрепления стереотипов. Эмоционально взрывные африканцы становятся «дикарями», представляющими угрозу для цивилизации. Белого человека, обладающего прекрасным самообладанием, называют холодным, бесчувственным. Когда эти две противоположности оказываются лицом к лицу, одна для другой легко превращается в карикатуру: «бешеный» истерик один, а другой — холодный как лед «истукан». Взаимная антипатия может вылиться в еще большую неприязнь, если одна сторона пытается навязать другой стороне то, чего ей недостает. Результатом противостояния может быть не драка, не ругань — от коса часто можно ждать просто вспышки гнева, а африканеры ставят заслон в виде ледяного высокомерия.

Конкретное — диффузное

Значительных различий в данном аспекте культуры не наблюдается. Однако это не значит, что все рассматриваемые группы придерживаются одной и только одной ориентации. Некоторые черные южноафриканские группы комбинируют диффузные качества — например, большое значение, придаваемое добрым и основательным отношениям, а также предпочтение целому и абстрактному видению перед анализом и фактами — с более конкретными качествами, такими как непосредственность в общении и большое значение, придаваемое принципам и последовательной нравственной позиции (это подтверждается большим успехом христианской

церкви в обращении коренного черного населения ЮАР в христианскую веру). Африканеры, говорящие на английском языке, зачастую комбинируют конкретные качества (например, главенство анализа и фактов над целым, абстрактным видением) с диффузными, такими как более опосредованный стиль общения. Эта смесь диффузного и конкретного потенциально может вызывать конфликты, но, с другой стороны, способствует примирению.

Достижение — аскрипция

В этом аспекте различия обширны и многообразны, но невелики. Англоязычные белые африканеры утверждаются путем экономических достижений. Африканеры, говорящие на языке африкаанс, особенно те, кто до недавних пор имели друзей в правительстве, также ориентированы на достижение, однако в меньшей степени. Все черные африканцы, за исключением тсвана, ориентированы на обретение статуса посредством аскрипции, т. е. «приписывания»; на общем фоне в этом отношении больше всего выделяются северные суту. Однако, в общем и целом, достижение является преобладающим фактором статуса. Это может быть временным явлением, поскольку сравнительно недавно для широких слоев населения открылись новые возможности и в обществе все еще сильны надежды на лучшее. Это также отражает те изменения, которые происходят внутри городского населения. В любом случае существующие различия не настолько велики, чтобы вызывать

серьезные опасения. ЮАР стремится стать обществом, где людей ценят за их достижения, а не за некие «приписанные» им «важные» атрибуты. Недостатка в мотивации нет, но вот чего по-настоящему не хватает — так это образования и равных возможностей для всех.

Ориентация вовнутрь — ориентация вовне

Можно было бы предположить, что большинство черных африканцев фаталисты, верят в сверхъестественное, направлены вовне, частично вследствие колонизации и апартеида — в то время любые попытки стать хозяевами своей судьбы жестоко пресекались. С другой стороны, мы имеем политический режим белых людей, составляющих меньшинство населения. Они осуществляли полный контроль над миллионами лишенных голоса черных африканцев. Можно предположить, что результатом этого могла быть выраженная внутренняя направленность.

Вместе с тем различия не так значительны, как можно было ожидать. Действительно, африканеры-политики, которые долгое время проводили в жизнь режим апартеида, согласно опросам, в наибольшей степени демонстрируют направленность вовнутрь, за ними следуют англоязычные белые, проторившие себе дорогу в коммерцию, но прямо на пятки им наступают тсвана, опять-таки исключительная группа населения, затем коса и зулусы. Здесь, по нашему мнению, проявляется следствие успешной борьбы за освобождение. Борьба за свою свободу, а в дальнейшем и получение ее — все это

служит развитию внутренних движущих сил, внутренней направленности. Поэтому неудивительно, что коса, являющиеся основой АНК, занимают одно из самых высоких мест в данном аспекте, а зулусы находятся на третьем месте среди черных африканцев.

Не нужно упускать из виду, что борьба за человеческие права в ЮАР происходила на глазах у западной аудитории. Поэтому не стоит удивляться, что одной из ее основных доктрин была единоличная борьба, когда те, кто боролся в наибольшей степени, добивались руководящего положения через личную смелость и внутреннюю непримиримость.

Освободительная борьба в ЮАР, являясь в каком-то смысле театром «моралите», как и борьба Ганди в Индии, рассчитывала на сочувствие западных демократических институтов, богатых на традиции, когда гордый человеческий дух восстает против несправедливости и угнетения. Именно с разрешения Запада стало возможно привести режим апартеида к выборным урнам. Азиатские страны, например Япония, сыграли в этом незначительную роль. Мандела и его последователи сделали ставку на помощь Северной Америки и Европы и в итоге добились своего. Это оказало огромное влияние на теорию и практику освободительного движения во всем мире.

Рассуждая о будущем развитии ЮАР, можно предположить, что именно эта внутренняя направленность, которая в глазах многих экспертов является индикатором высокого потенциа-

ла для развития предпринимательства, станет «локомотивом», который обеспечит движение данного региона к тому, что можно будет назвать «африканским чудом».

Сравнение африканской и западной ментальных моделей

В каких аспектах различия между западной и южноафриканской ментальными моделями наиболее велики? В каком регионе существует наибольшая угроза разделения страны на части? Каковы возможности креативной синергии и разрешения межкультурных дилемм?

Исследовав полученные данные, можно заключить, что три самых больших различия наблюдаются в следующих аспектах культуры: универсализм — коллективизм, особенно между белыми африканерами, с одной стороны, и коса и тсвана — с другой; индивидуализм — партикуляризм, при этом коса проявляют себя скорее как исключение (можно ожидать сильного давления со стороны тред-юнионов в вопросе повышения заработной платы, поскольку индивидуалисты также имеют обыкновение образовывать добровольные ассоциации, защищая свои права). Кроме того, велика пропасть между нейтральностью белых, особенно говорящих на африкаанс, и эмоциональностью черных африканцев, особенно коса. Мы можем нанести на карту данные различия в пределах культурного пространства и даже описать, что может случиться, если нарушится баланс сил — будет

достигнут компромисс или, наоборот, возникнет конфликт, стороны начнут избегать друг друга или же, напротив, станут трудиться совместно. Культурное пространство будет выглядеть примерно так, как показано на рис. 14.1.

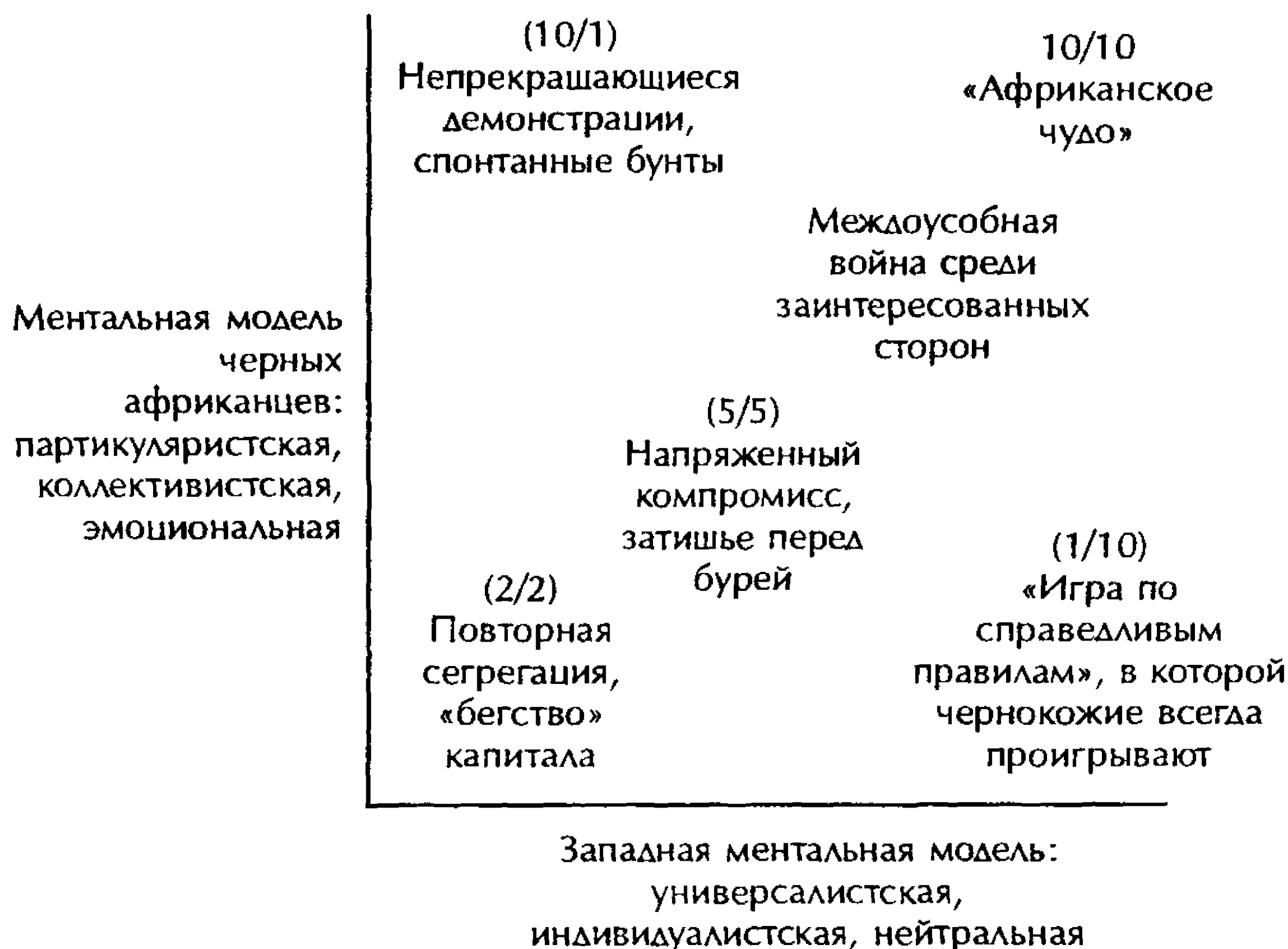


Рис. 14.1. Карта различий ментальных моделей

Белые, доминирующие в сфере бизнеса, стремятся создавать видимость справедливой игры, на деле же имеет место игра в одни ворота (1/10). По совершенно очевидным причинам (недостаток образования, умения и навыков, меньше универсализма и индивидуализма) шансы у черных в таком соревновании с белыми, скорее всего, складываются в сторону проигрыша — ситуация, которую нынешнее политическое

большинство может счесть недопустимой. В этом случае высока вероятность обращения к активным методам борьбы за свободу, которые могут принять вид нескончаемых демонстраций и бунтов, организуемых низами. Это неизбежно приведет к ухудшению производственных отношений и в итоге отпугнет инвесторов. Борьба может окончиться либо недружеским компромиссом (5/5), очередной сегрегацией и крупными стычками (2/2), либо же воцарением одного из видов доминирования: нескончаемых демонстраций в защиту прав черного большинства или же режима «игры в одни ворота», т. е. 10/1 или 1/10. Хуже всего то, что данное разделение в определенных условиях может стать причиной междоусобной войны среди заинтересованных сторон, т. е. когда правительство, корпорации, тред-юнионы, акционеры и общественность будут пытаться урвать друг у друга лакомый кусок вместо того, чтобы работать сообща на благо процветания своей страны. Особо рьяными разжигателями споров могут стать черные реакционеры, противостоящие ультранейтральным белым африканерам, в условиях, когда тысячам «победивших» рабочих говорят, что международные инвесторы отзывают свои инвестиции. Это, в свою очередь, заставляет правительство черных захватывать активы «корпораций-мошенниц» — все это лишь ведет к пересыханию и без того тонкого ручейка иностранных инвестиций.

Совсем нетрудно представить себе «порочный круг» из такого рода событий (рис. 14.2). Но

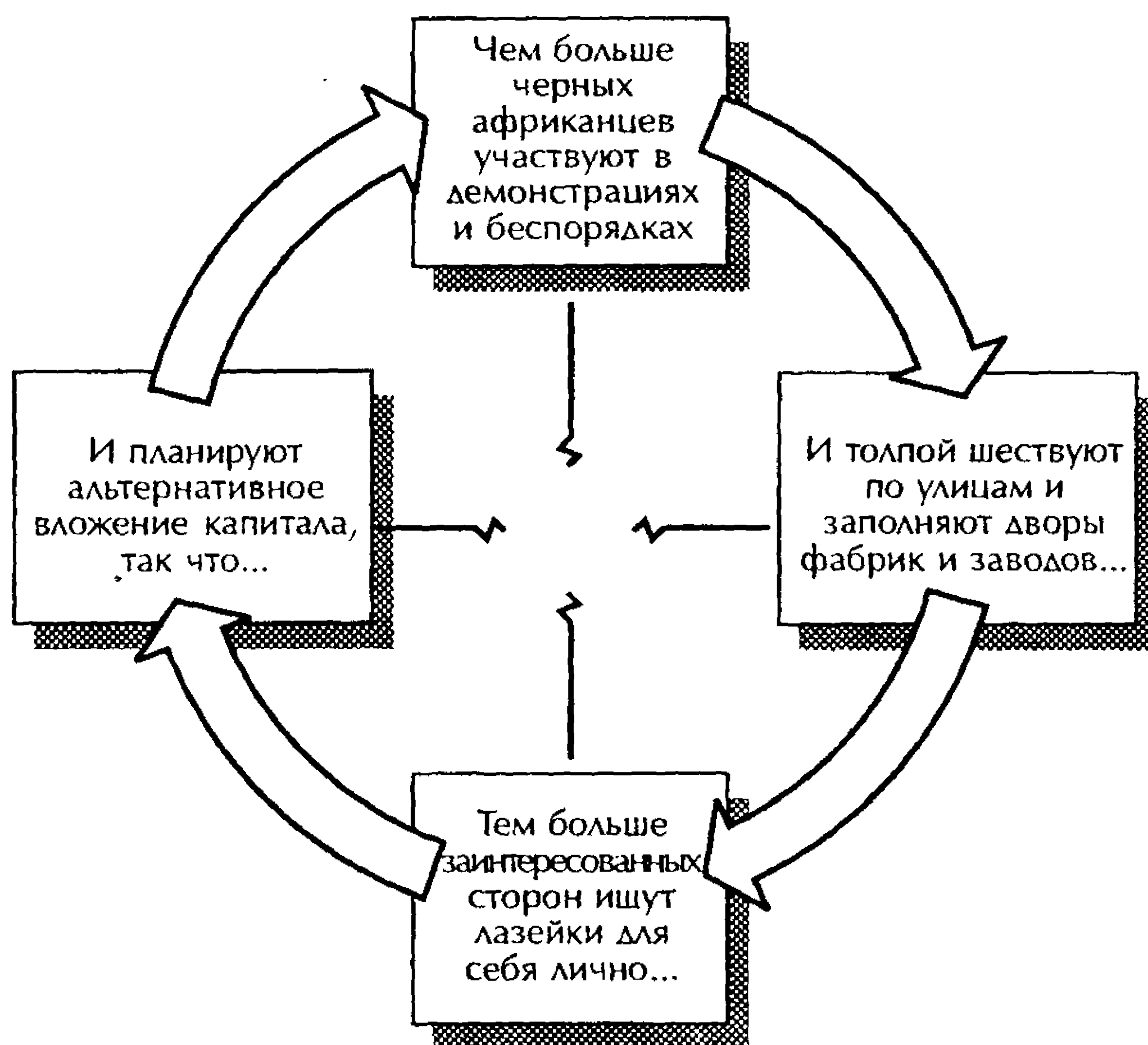


Рис. 14.2. «Порочный круг»

также можно, хотя и сложнее, представить себе «непорочный круг» — спиралевидное движение к синергии (рис. 14.3).

По всей видимости, до сей поры сохранился остаток доброй воли в отношении освобождения ЮАР от ига апартеида. Немало людей хотели бы инвестировать в местную экономику, однако многие боятся потерять свои деньги. «Непорочный круг» позволяет примирить коллективные ожидания с индивидуальной выгодой, энтузиазм черного населения страны с холодным расчетом капиталистических рынков, утверждение закона и порядка с поиском места

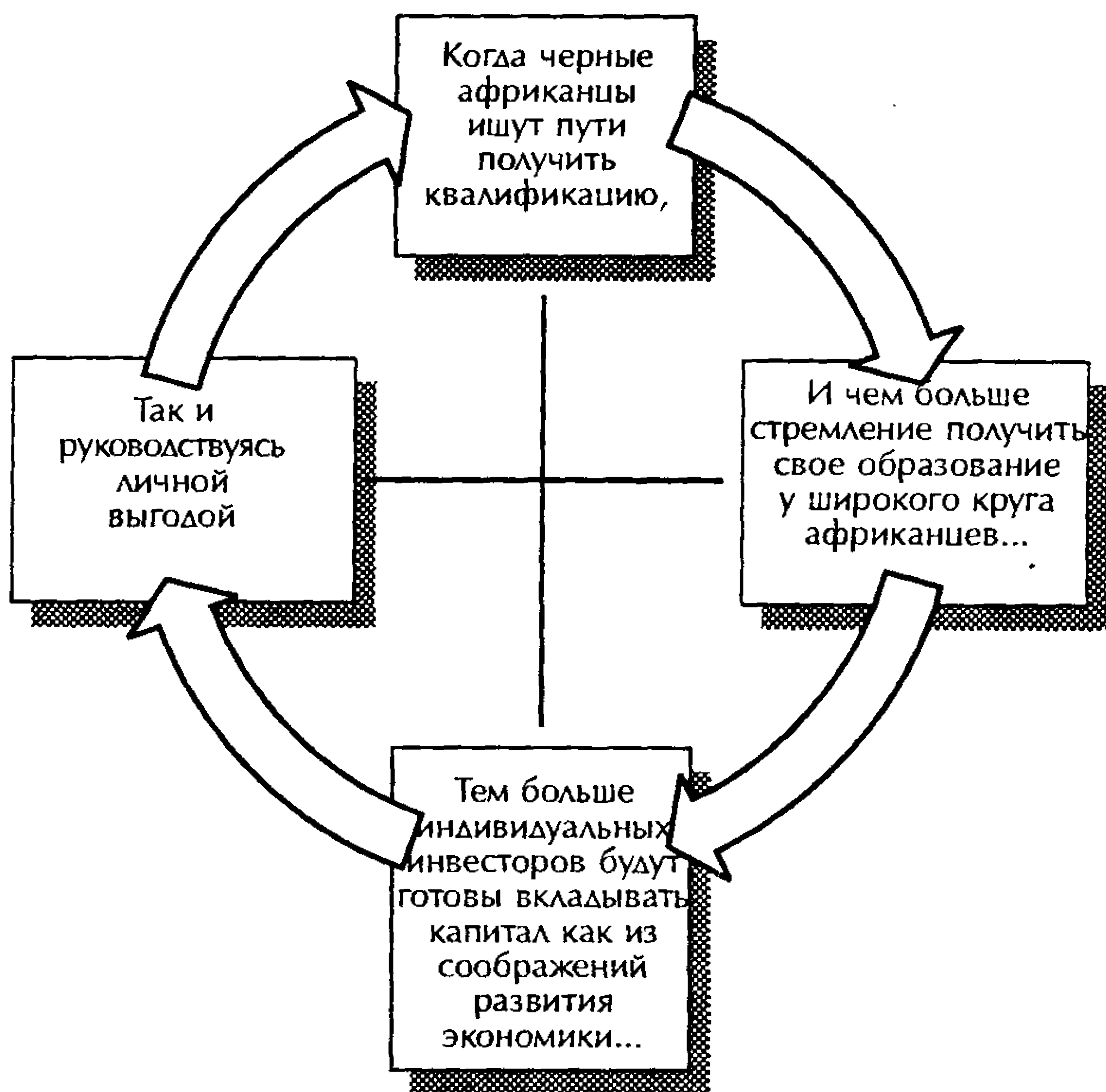


Рис. 14.3. «Непорочный круг»

под солнцем конкретными людьми, стремящимися к лучшей жизни. Двойная спираль оказалась бы зажатой между двумя опасными крайностями, как на рис. 14.4.

В настоящее время удастся избежать как иллюзии справедливой игры на экономическом поле, на котором постоянно проигрывают африканцы, так и бескончаемых демонстраций, вызванных экономическими неудачами черных. Вместо этого есть надежда создать экономику, в которой царит истинная справедливость, поскольку ценности всех восьми типов культуры

обрели примирение и черные африканцы были успешно вовлечены в процесс создания правил, по которым надлежит жить и работать.

Отмечается определенный прогресс в достижении примирения крайностей в южноафриканском бизнесе. Это выражается в виде создания *bosberaads*, на заседаниях которых встречаются бывшие враги и обсуждают разногласия между собой; а также Национального совета по экономическому развитию и труду (организация, в которой представители организованного бизнеса, правительства и иных групп общества ведут переговоры с целью достижения консенсуса по принимаемой социально-экономической политике); а также нового закона о труде, ко-



Рис. 14.4. Развитие по двойной спирали

торый предусматривает создание организаций на рабочем месте, призванных помочь перейти от переговоров между порой непримиримыми оппонентами к совместному решению проблем и широкому участию общественности в принятии решений.

Признание того, что культура ЮАР стала следствием взаимовлияния сразу трех культурных пластов: африканского, европейского и азиатского, каждый из которых играет ключевую роль, может помочь в постепенном развитии уникального нового стиля «спектрального менеджмента» и внести вклад в «южноафриканское экономическое чудо».

ГЛАВА 15

ВОПРОСЫ ГЕНДЕРНЫХ РАЗЛИЧИЙ, ЭТНОСА И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МНОГООБРАЗИЯ

Наравне с различиями между нациями существуют различия в том, как мужчины и женщины разрешают дилеммы. В настоящей главе рассматриваются эти различия, а также вопросы гендерного, этнического и функционального многообразия внутри США, часто именуемого таким культурным «месивом».

Гендерные различия в мировом масштабе

На рис. 15.1 в виде таблицы представлены различия между мужчинами и женщинами, которые были определены на основе анкетирования менеджеров по всему миру. На первый взгляд данные разочаровывают, поскольку различия невелики. Однако это само по себе говорит о многом.

Весь мир	Мужчины	Женщины
Универсализм — партикуляризм	66	64
Индивидуализм — коллективизм	50	52
Нейтральность — эмоциональность	59	56
Конкретное — диффузное	71	72
Достижение — аскрипция (статуса)	60	61
Внешний — внутренний (контроль)	62	54
Ориентация во времени прошлое/настоящее/будущее	1,28/1,93/2,76	1,23/2,03/2,70
Последовательность — синхронность	5,7 (нижний уровень)	4,4 (верхний уровень)
Англоязычные демократические общества и страны Северо-Западной Европы		
	Мужчины	Женщины
Универсализм — партикуляризм	70	73
Индивидуализм — коллективизм	53	56
Нейтральность — эмоциональность	59	57
Конкретное — диффузное	71	72
Достижение — аскрипция (статуса)	60	61
Внешний — внутренний (контроль)	62	54
Ориентация во времени прошлое/настоящее/будущее	1,25/1,90/2,76	1,07/2,04/2,85
Последовательность — синхронность	6,2	5,1
Латинские культуры (Южная Америка, Южная Европа, страны Карибского бассейна)		
	Мужчины	Женщины
Универсализм — партикуляризм	63	61
Индивидуализм — коллективизм	45	46
Нейтральность — эмоциональность	56	53
Конкретное — диффузное	66	67
Достижение — аскрипция (статуса)	52	51
Внешний — внутренний (контроль)	61	55
Ориентация во времени прошлое/настоящее/будущее	1,39/1,89/2,68	1,34/2,01/2,61
Последовательность — синхронность	5,7	5,4
Азиатские культуры		
	Мужчины	Женщины
Универсализм — партикуляризм	59	54
Индивидуализм — коллективизм	37	39
Нейтральность — эмоциональность	64	62
Конкретное — диффузное	60	56
Достижение — аскрипция (статуса)	48	43
Внешний — внутренний (контроль)	51	43
Ориентация во времени прошлое/настоящее/будущее	1,06/2,08/2,83	1,12/2,13/2,66
Последовательность — синхронность	5,7	4,8

Рис. 15.1. Различия среди мужчин и женщин

Почему мужчины и женщины показывают почти одинаковые результаты? Женщины, которых мы опросили, стремятся добиться успеха в качестве менеджеров в мире, в котором доминируют мужчины, а также хотят избавиться от стереотипного образа, который обычно складывается в отношении их. Если бы вы были женщиной в преимущественно мужском, жестком окружении, что бы вы сделали — выбрали в качестве защиты профессионально безразличную позицию или же поминутно обливались слезами? Суть в том, что путь к вершине организации лежит через принятие самых релевантных ценностей и отказ от менее релевантных. Помимо всего прочего, женщинам в Северной Америке и Северо-Западной Европе приходится в среднем трудиться больше, чем мужчинам, чтобы показать свою успешность и целеустремленность, измеряя их как с помощью принятых мужчинами конкретных категорий, так и универсальных критериев.

Памятуя об этом, заметим, что некоторые различия все же существуют, и в большинстве случаев там, где стереотипы не так уж сильны. Женщины, как правило, более направлены вовне, нежели мужчины, поскольку чувствуют, что в меньшей степени контролируют пути, по которым развивается их жизнь. Они также гораздо более синхронны в своем восприятии времени, зачастую принимая прошлое, настоящее и будущее так, будто они телескопическим образом вложены друг в друга, и стремясь выполнить одновременно несколько дел, вместо того,

чтобы приступать к ним в какой-то последовательности. Мы подозреваем, что данное различие сохранится надолго, поскольку в отношении синхронности женщин существует не так уж много стереотипов, как, скажем, вокруг женской интуиции (диффузия). По этой причине женщины не предпринимают сколько-нибудь значительных усилий, чтобы перенять такое мужское качество, как последовательное мышление. Женщины признают, что они несколько более эмоциональны, чем мужчины, однако даже они стараются держать свои эмоции под контролем. Если рассмотреть в отдельности ответы американских респондентов, можно выяснить, что американские мужчины согласны с тем, что в нынешние времена они склонны проявлять больше эмоций, — нынче это модно.

Есть свидетельства, что французы-мужчины хотели бы, чтобы их женщины несколько изменились, тогда как американцев вполне устраивает существующее положение вещей. Американка-менеджер в большей степени индивидуалистка, чем американец-менеджер; француженка-менеджер индивидуалистка в гораздо меньшей степени. Можно было бы задаться вопросом, не следует ли организациям продвигать по службе женщин, поскольку они «ничем не хуже» мужчин, или же потому, что они «значительно отличаются» от мужчин и по этой причине вправе ожидать компенсации. Эти две точки зрения являются неплохими (но совершенно различными по сути) доводами в пользу продвижения женщин по служебной лестнице.

Совершенно ясно, что не существует такого понятия, как «женская культура», в верхнем и среднем слоях менеджмента крупных корпораций, в которых, собственно, мы и проводили опрос. Это потому, что мы до сих пор обстоятельно не рассмотрели ситуации, когда женщины составляют большинство и сами устанавливают правила, по которым существует корпорация. Нет понятия «женская культура» и в глобальном масштабе. Практически всех наших респондентов-женщин мужчины значительно превосходили по численности, во многих случаях многократно. Может быть, и будет немалое число женских корпоративных культур, в том, правда, случае, если достаточное количество женщин займут руководящие должности в корпорациях и станут основателями новых деловых стратегий. Например, корпорация «Body Shop» обладает женской корпоративной культурой, и по ряду показателей она весьма отличается от «мужских» корпораций.

Мы также не думаем, что женщины-менеджеры в западном бизнесе согласятся уступить конкуренцию мужчинам хотя бы в том, чтобы занимать партикуляристскую, а не универсалистскую позицию, диффузную, а не конкретную, «приписывать» себе статус, скажем, приняв эстафету у мужа, а не самостоятельно добиваться успеха и вместе с ним статуса, быть мягкими в отношениях с подчиненными, а не «крутыми» и т. д. Если мужчины будут принимать жесткие меры в отношении провинившихся подчиненных, что им и свойственно, женщины же будут поступать

иначе, как им положено, по мнению общества, т. е. милосердно, подавление мужчинами женщин не прекратится никогда. Женщины не играют «мягких» ролей в американских корпорациях просто потому, что понимают, что они давно проиграли бы мужчинам, если бы согласились на такое «разделение обязанностей»! Все считали бы, что они поступают не «по-американски», а что может быть хуже для карьерного роста? Так что со стороны женщин это совсем неплохой пример предусмотрительности.

При этом нам не следует забывать об идее примирения, о которой много было сказано в предыдущих главах. Вопрос не в том, жестким быть или мягким, а в том, чтобы быть жестким, решая проблемы, но мягким — работая с людьми; не выбирать между правилами и исключениями к ним, а добиваться, чтобы исключения подтверждали правила, коллектив воспитывал хороших индивидуумов и чтобы аскриптивный статус оправдывал себя на практике. Значение женщин в рабочем коллективе очень велико. При условии, что их не подвергают эксплуатации, они способны внести в работу те качества, которых недостает мужчинам, и при этом не мешают им, что позволяет обеспечить полезный синтез мужских и женских качеств и ценностей.

Таким образом, задачей и для мужчин, и для женщин является обрести должный контроль над всеми без исключения аспектами культуры, т. е. быть в достаточной мере индивидуалистами, чтобы создавать такие коллективы, которые

рождают хороших индивидуумов; быть универсальными в достаточной мере, чтобы учитывать все частные случаи, но при этом уметь распознать ситуацию, когда исключение может быть настолько важным, что требует создания нового универсального правила.

Разнообразие в США

В 1995 году общество менеджеров по персоналу (SHRM — Society for Human Resource Management) обратилось с просьбой к «Trompenaars Hampden-Turner Group» (Амстердам) и «Ruth Institute» (Филадельфия) с просьбой совместными усилиями провести исследования среди потенциальных участников ежегодной национальной конференции в Орландо. Более чем 1000 участников ответили на анкету из 60 вопросов, разработанную с целью количественной оценки базовых культурных различий. Опрос позволил нам сделать следующие основные выводы.

Этническое многообразие демонстрирует гораздо больший диапазон различий, нежели между мужчинами и женщинами, поскольку женщинам гораздо проще аппроксимировать мужчин (и наоборот), чем черным американцам, испаноамериканцам, индейцам или азиатам аппроксимировать белых американцев. Кроме того, каждая этническая группа живет в «своем доме». Мужчины и женщины в большинстве случаев живут в одном доме.

Добровольная ассоциация специалистов в области кадрового менеджмента в значительной

мере отличается от всей армии американских менеджеров. Специфическая функция, которую вы выполняете в корпорации, ваше желание обмениваться опытом с теми из организаций, которые выполняют такую же функцию, — все это становится основой для возникновения отдельной многообразной культуры и подгруппы в рамках американского бизнеса. Наши респонденты из числа членов SHRM продемонстрировали значительную ориентацию на коллектив и экспертные команды (коллективизм), доказали заинтересованность в том, чтобы соотносить свои достижения с тем, кем они являются, т. е. женщинами, коренными американцами (индейцами) или черными (аскрипция); проявили себя более диффузными, нежели конкретными, хотя бы в том, что одновременно поддерживали отношения с людьми, в большой степени зависимыми от внешних обстоятельств, т. е. от запросов клиентов, а также более синхронными в своем восприятии времени.

Это подтверждает мнение, что кадровый менеджмент в США является одним из тех мест, в котором апологеты контркультуры начала 1970-х годов нашли себе работу, и что люди, работающие по такому профилю, зачастую имеют убеждения, сформированные под влиянием «культурных революций» 1960-х и начала 1970-х годов. Большая часть представителей радикализма «ад хок»* тех времен питала симпатию к

* «Ад хок» — латинский термин, употребляемый в международном праве в отношении органов, создаваемых для выполнения определенных функций. — *Прим. ред.*

группам населения, составляющим меньшинство, испытывала тревогу за экологию, поддерживала борцов за права женщин и т. д. Инициативы в сфере кадрового менеджмента являются одним из способов преследования таких целей вполне легитимно и без потери заработка.

Мы можем также заметить, что количество этнических меньшинств с жизненным укладом среднего класса и хорошей работой было, по всей видимости, выше в данном срезе, чем на самом деле характерно для американского бизнеса в целом. Проблемы с черными, испаноамериканцами, азиатами или коренными американцами часто решаются путем найма мастера или специалиста по кадрам из соответствующей этнической группы, так что в результате культурные конфликты преодолеваются на управленческом уровне. Подводя итоги, отметим, что, как оказалось, респонденты из Общества менеджеров по персоналу составляют вместе весьма многообразную культурную мозаику, в которой члены этнических меньшинств не только в общем и целом занимают более высокие посты и вообще относительно более многочисленны в американском бизнесе, но и имеют больший вес и влияние. Члены этнических групп не без основания считают, что представляют в компании культуры, выходцами из которых являются.

Все эти соображения хотя бы отчасти объясняют те различия, которые мы обнаружили, как и тенденцию со стороны членов этнических меньшинств оставаться верными своим культурным традициям. Мы проследим полученные

нами результаты по всем семи аспектам культуры. В таблице 15.2 рассматриваются первые шесть аспектов.

Этническая группа	Универсализм — партикуляризм	Индивидуализм — коллективизм	Нейтральность — эмоциональность	Конкретное — диффузное	Достижение — аскрипция	Внешняя направленность — внутренняя направленность
Черные/ африканцы	51	52	35	45	52	43
Коренные американцы	41	43	62	32	48	22
Азиаты/Тихооке- анские о-ва	43	29	71	29	56	34
Белые	65	71	44	67	78	69
Латино	63	62	32	34	61	61
Другие	58	47	39	45	55	46

Рис. 15.2. Различия между участниками конференции SHRM

Универсализм — партикуляризм

Вы, без сомнения, помните дорожное происшествие с наездом на пешехода, описанное в главе 4. Ответы на данную дилемму продемонстрировали очень узкий диапазон различий. Мнения респондентов из числа участников конференции кадровых менеджеров в целом согласуются с позицией США, основанной на «высоком» универсализме, и отличаются очень малой разницей в меньшую сторону: 91 против 95. Мужчины и женщины показали идентичный результат, т. е. представители обоих полов стремятся преуспеть в жизни, следуя установлен-

ным правилам. Белые американцы и коренное население (индейцы) занимают верхние строки таблицы. Черные американцы, азиаты и латино, наоборот, «тянут» общий балл вниз, поскольку в данном случае меньшинство исповедует партикуляризм и верит в исключения из правил, возможно, из убеждения, что «правила честной игры» не слишком справедливо соблюдаются в отношении представителей их расы.

На рис. 15.3 отображена процентная доля респондентов, которые полагают, что друг не вправе ожидать от них какой бы то ни было помощи в суде после случившегося ДТП, а также тех, кто допускает, что друг может надеяться на определенную помощь, но на суде лгать не стали бы.

Однако даже среди испанских и азиатских меньшинств не наблюдается отрицательного отношения к правовой системе США, и они не видят необходимости нарушать клятву свидетеля, даже если человеку из их этнической группы грозит судебное наказание. Вопрос, который мы задали, касался дорожно-транспортного происшествия и отказа свидетельствовать против того факта, что друг, совершая наезд, превысил скорость.

Азиаты и испанцы, проживающие в США, в своих ответах ближе к жителям Северо-Восточной Азии, Испании и Латинской Америки, но лишь наполовину. Очевидно, что они «разрываются» между американским универсализмом, приобретенным в США, и партикуляризмом культур, выходцами из которых они являются.

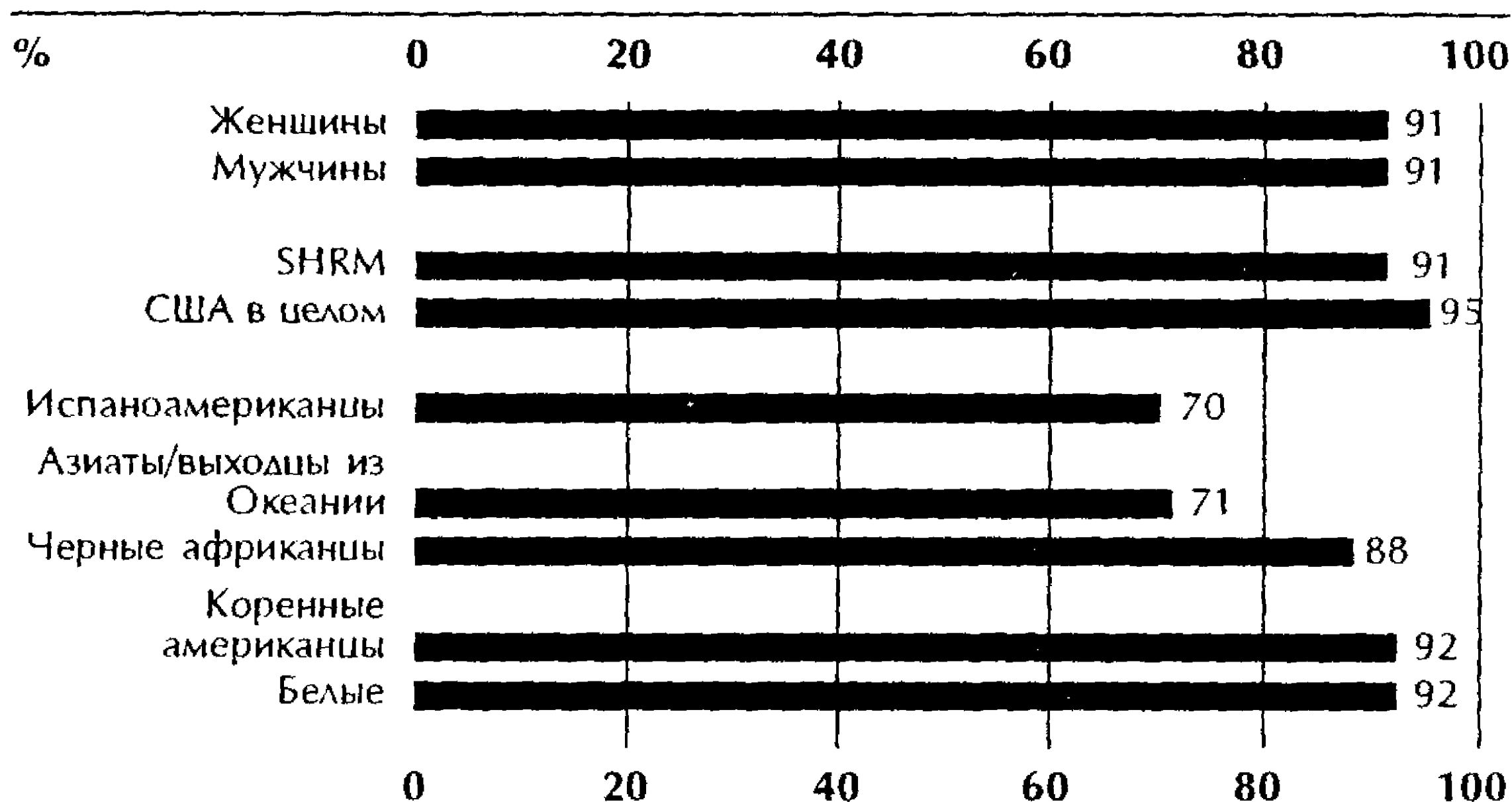


Рис. 15.3. Универсализм — партикуляризм

Процентная доля респондентов, отдавших голоса в пользу универсализма (ответы с или b+e)

Коллективизм — индивидуализм

Каждый из нас на определенном этапе должен решить для себя, чем он обязан самому себе, а чем — группе, которая его воспитала, помогла получить образование, дала работу. Начинаем ли мы с вопроса «я хочу» или прежде рассматриваем обязательства перед другими? Тысяче американских менеджеров была предложена следующая ситуация.

Два человека обсуждают, как можно улучшить жизнь:

- А. Один говорит: «Совершенно очевидно, что если у кого-то свободы хоть отбавляй и возможностей для развития его как личности не меньше, его жизнь станет гораздо лучше».
- В. Другой возражает: «Если человек будет постоянно заботиться о ближних, всем станет луч-

ше жить, даже если у этого человека будет меньше свободы и возможностей для личного развития».

Какая из этих двух позиций, на ваш взгляд, лучше «работает» в жизни — А или В?

Здесь, в отличие от случая с универсализмом — партикуляризмом, разителен контраст между ответами участников конференции SHRM и менеджеров США в целом. Только 55 процентов опрошенных менеджеров по персоналу выбрали индивидуалистический подход. Сравните эти данные с выбором американских менеджеров в целом (79 процентов). Мы имеем разницу в 24 процента — это больше, чем разница между большинством национальных культур. Вероятно, это проявление той социальной сознательности, которая характеризует работников в сфере кадров, наравне с участием, которое они нередко принимают в судьбе специалистов из национальных и иных меньшинств. Заслуживает интереса тот факт, что белые американцы более социально ориентированы, чем, например, испаноамериканцы, возможно, потому, что они воспринимают себя «катализаторами» более социально диверсифицированного общества. Коренные американцы (индейцы) и азиаты более ориентированы на социум, нежели на индивида. Женщины в несколько большей степени индивидуалисты, чем мужчины, возможно, из страха оказаться в менее выгодном положении, прояви они себя большими альтруистами.

Женский индивидуализм характерен для США. В большинстве других стран мужчины в гораздо большей степени индивидуалисты, чем женщины. Женскую «эмансипацию» в США определяют как преуспевание женщины среди конкурентов-мужчин. Поэтому женщины в США чаще, чем где-либо, голосуют наравне с мужчинами.

Демонстрировать или скрывать свои эмоции

Есть много уважительных причин для того, чтобы проявлять свои эмоции — как иначе другим людям поддерживать у нас хорошее настроение или узнать, каковы наши желания? Однако не меньше уважительных причин найдется и для того, чтобы сдерживать свои чувства и соблюдать эмоциональный нейтралитет: уметь сохранять самообладание в особо трудные моменты, не требовать, не гладить других против шерсти, не пропустить еле уловимый сигнал. Люди различных культур решили для себя, что является для них приемлемым, как много эмоций следует показывать, и судят о вашем настроении, удовлетворенности или неудовлетворенности согласно своим «стандартам» эмоциональности. Мы задали респондентам следующий вопрос:

Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующим утверждением (а — совершенно согласен; б — согласен; в — не знаю; г — не согласен; д — совершенно не согласен):

Когда я оглядываюсь на прожитую жизнь, мне кажется, что я слишком часто впустую демонстрировал свои эмоции.

Из рис. 15.4 видно, что менеджеры-мужчины в проявлении эмоций не видят ничего плохого — 54 процента положительно относятся к демонстрации чувств. Этим они повышают собственный EQ (эмоциональный коэффициент), и своей эмоциональностью в большой степени обязаны тем, что по роду деятельности оказывают помощь людям. Женщины отвергают эмоциональность в гораздо большей степени: 65 процентов выбирают нейтральность в эмоциях, лишь 35 процентов не избегают эмоциональных проявлений. Вероятно, женщины считают, что ради успеха в личной жизни и на работе стереотипа «истерички» следует всячески избегать. И опять подтверждается, что американки идут несколько иным путем, чем женщины всего

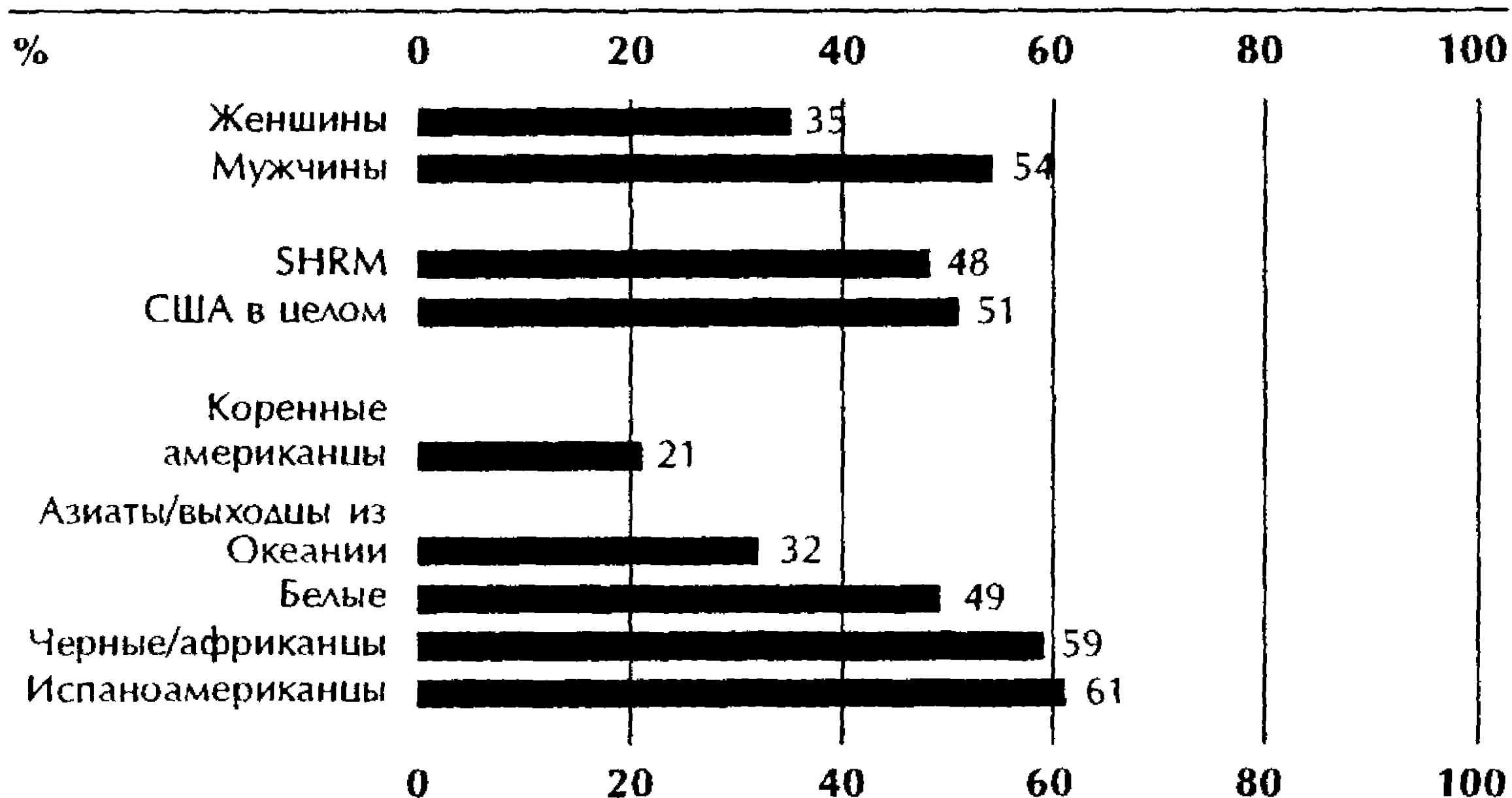


Рис. 15.4. Нейтральность — эмоциональность

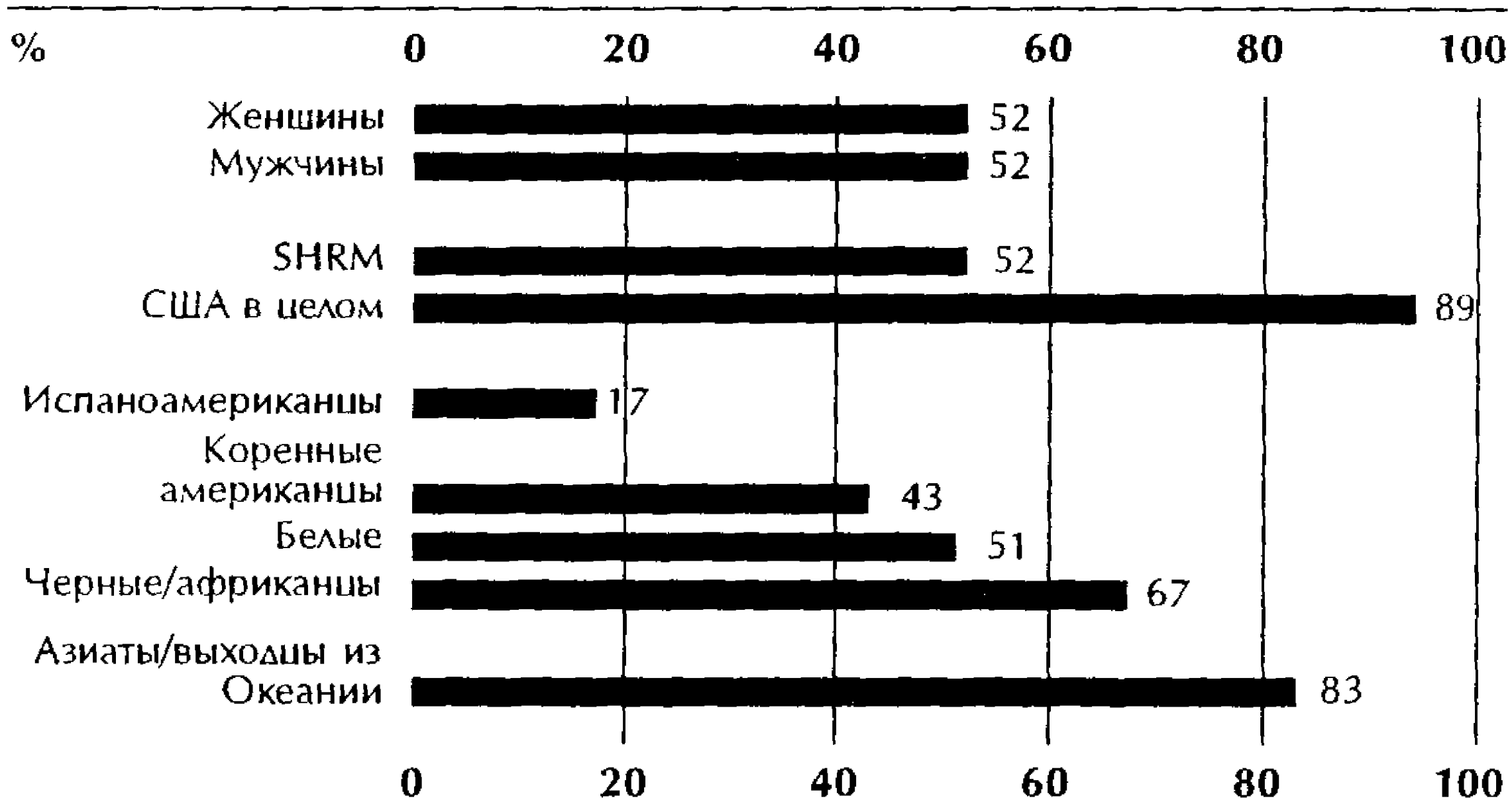


Рис. 15.5. Конкретное — диффузное («рассеянное»)

мира, которые в большинстве случаев признают, что эмоциональнее мужчин.

Среди этнических меньшинств испаноамериканцы считают себя слишком эмоциональными по меркам американской культуры, за ними в этом отношении сразу следуют черные американцы. Азиаты и коренные американцы (индейцы) в значительной мере нейтральны, т. е. редко показывают свои истинные чувства. Специалисты по кадрам, рассматриваемые как одна группа, также, возможно, опасаются стереотипа «слабонервных». Как показывает исследование, они менее эмоциональны, нежели американские менеджеры в целом.

Насколько нас удастся вовлечь?

С проявлением нами эмоций в отношении других людей тесно связано то, допускаем ли мы их в определенные сферы своей жизни и ведем

разговор на единичных уровнях персонального общения или же безраздельно и сразу открываем «двери» во многие сферы собственной жизни на нескольких уровнях общения.

В культуре специфических отношений менеджер отделяет свою связь с подчиненным на работе от общения с ним в других сферах жизни, скажем в быту, магазине и т. п. Однако в некоторых культурах различные сферы жизни и уровни общения без проблем проникают друг в друга.

Этнические различия очевидны, когда речь идет о «конкретных» и «диффузных» отношениях. Диапазон различий можно проследить на примере ответов на следующую дилемму:

Начальник просит подчиненного помочь ему покрасить дом. Работник, которому не очень хочется это делать, обсуждает ситуацию с коллегой.

- А. Коллега говорит: «Ты не обязан красить ему дом, если не хочешь. Он тебе начальник только на работе. Вне работы у него над тобой нет власти».
- В. Подчиненный возражает: «Несмотря на то что мне не хочется, я пойду красить его дом. Он мой начальник, и об этом нужно помнить всегда».

В «конкретных» культурах начальник бывает начальником, только на работе, а не в житейских ситуациях. Допустим, если я встречаю своего босса в боулинге, где он новичок, а я уже много раз становился чемпионом, я буду обращаться с ним

как с новичком — не грубо, но и без особой жалости. На работе же он имеет полное право распоряжаться мной, как ему заблагорассудится.

Ответы на данную дилемму приведены на рис. 15.5. Очень необычным кажется различие между американскими менеджерами в целом (89 процентов из них отвергают власть начальника за пределами офиса) и участниками конференции SHRM, лишь 52 процента которых не приемлют власти начальника над человеком вне работы. Чем отличаются члены SHRM от всех прочих? Почему они демонстрируют такую «диффузную» ориентацию даже в такой, казалось бы, бесхитростной ситуации?

Одной из причин может быть то, что кадровый менеджмент на самом деле не является специфической функцией или сводом обязанностей в такой же степени, как, скажем, сбыт, ИТР и финансы. Отдел кадров отвечает за персонал, в каком бы качестве тот ни работал. Нет ни одной сферы деятельности внутри организации, за которую отвечал бы человек и при этом не было бы участия со стороны отдела кадров. С менеджерами по кадрам консультируются по любой проблеме с персоналом, затрагивающей интересы компании. Поскольку их полномочия охватывают очень много направлений работы, и для них нет границ внутри компании, столь же «диффузный» характер приобретает и их мышление.

Опять-таки, различий между мужчинами и женщинами по данному вопросу не отмечается. Незначительное большинство из них отказались бы красить дом начальнику, однако 48 процен-

тов респондентов обоих полов все же согласились бы. Этнические меньшинства среди участников конференции SHRM еще более «диффузные» в своем подходе к этой дилемме. Мы уже говорили о том, что кадровый менеджмент не знает границ внутри корпорации, но то же можно сказать и об этнической принадлежности персонала, будь то черные американцы, азиаты, коренные американцы или испаноамериканцы. Насколько принадлежность к этническому меньшинству является проблемой, настолько данная проблема, так же как и ее решение — отказ от дискриминации, — проявляется повсюду. То, что вы испаноамериканец — это ваша проблема не только в бухгалтерии, где вы работаете, но и во всех отделах компании.

Меньшинства привозят свою культуру в США. Испаноамериканцы и азиаты прибывают из более «диффузных» стран, таких как Мексика, Пуэрто-Рико, Колумбия, Филиппины, Тайвань и т. д. Для адаптации требуется время, и бывает лучше не растворяться в чужой культуре. Сплоченные этнические группы, такие как японцы и евреи, добились наибольших успехов в США, и объясняется это во многом тем, что они во все времена оставались верными своей культуре.

Добиваться высокого статуса или «приписывать» его?

Во всех обществах одни люди обладают более высоким статусом, чем другие, что служит основанием для того, чтобы относиться к ним с

особенным вниманием и уважением. В то время как в одних культурах статус назначается людям на основании того, чего они достигли, в других его назначают по таким атрибутам, как возраст, социальный класс, пол, образование, должность, место работы и т. п. По этой причине даме — владелице художественной галереи, окруженной прекрасными вещами, — обычно свойственны вкус, утонченность и изысканность, какие ей «приписывает» окружение. Иногда трудно сказать, чего она, собственно, добилась — возможно, недавно организовала успешную выставку, — однако для статуса факт ее обладания галереей, пожалуй, важнее всех иных соображений.

С другой стороны, чудо-продавец алюминиевого сайдинга добивается своего статуса количеством подписанных им контрактов и заработанных премий. Его статус зависит от коммерческого успеха. Таким образом, статус достигается благодаря успеху в какой-либо деятельности или в решении какой-то задачи или же «приписывается» человеку, поскольку членам общества, в котором он живет, нравятся именно такие, как он.

Культуры, ориентированные на достижение, обосновывают свои иерархии тем, что люди высокого ранга много сделали для нужд организации, потому их властные полномочия, подкрепленные к тому же квалификацией и опытом, приносят организации пользу.

«Аскриптивные» организации, ориентированные на «приписывание» статуса, обосновывают

иерархию необходимостью «иметь власть, чтобы решать вопросы». Это может быть «принудительная» власть над людьми и власть *посредством* людей, которая подразумевает их участие в осуществлении этой власти. Среди аскриптивных культур есть значительные вариации на сей счет, и «власть посредством людей» имеет хорошо известные преимущества. Какую бы форму ни принимала власть, она культивирует качества, с помощью которых «приписывают» статус, и таким образом помогает организации реализовать свои планы через менеджеров, которые представляют ее.

Аскриптивные культуры имеют слабость к характеристикам, которые естественным образом вызывают восхищение у человека. В первую очередь речь идет о людях постарше и помудрее, людях, которые держатся с достоинством, красивых и элегантных женщинах, высококвалифицированных экспертах, а также тех, кто осуществляет проекты, которым «приписывают» большое значение: «Headstart Program», «Peace Corps», «Equal Opportunity Commission» и т. д. и т. п.

В рамках доктрины кадрового менеджмента все более распространяется мнение, что членам этнических меньшинств следует принимать собственную этническую принадлежность такой, какая она есть. Для этого необходимо осуществить аскрипцию («приписывание» статуса): «Я чернокожий американец. Я в состоянии добиться в жизни всего, чего только может достичь чернокожий американец. И я открываю

дверь своим братьям-чернокожим и стараюсь быть для них примером».

Среди кадровых менеджеров по кадрам широко распространено мнение, что без такой этнической самоидентификации успех членов этнических меньшинств попросту соответствовал бы идее, доминирующей в стране. Таким образом, преуспевающие черные, испаноамериканцы или женщины как бы доказывали, что никакой дополнительной помощи меньшинствам, из которых они вышли, не требуется; самые способные и удачливые и так найдут дорогу к успеху.

Это объясняет предпочтение, которое менеджеры Америки в целом отдают «философии достижения» в противовес «философии аскрипции», в сравнении с кадровыми менеджерами из числа участников конференции SHRM. Результаты опроса представлены на рис. 15.6. Респондентам было предложено такое утверждение: «В нашем обществе к мужчинам и женщинам относятся по-разному».

Те, кто считает, что отношение к мужчинам и женщинам разное, считают это нормой, действующей в обществе, те же, кто отрицает существование такой разницы, объясняют более низкую заработную плату женщин и их низкое положение в иерархии компаний неспособностью достигать высоких целей. Справедливый и логичный вывод.

На иллюстрации видно, какая доля респондентов не считает разницу в отношении к муж-

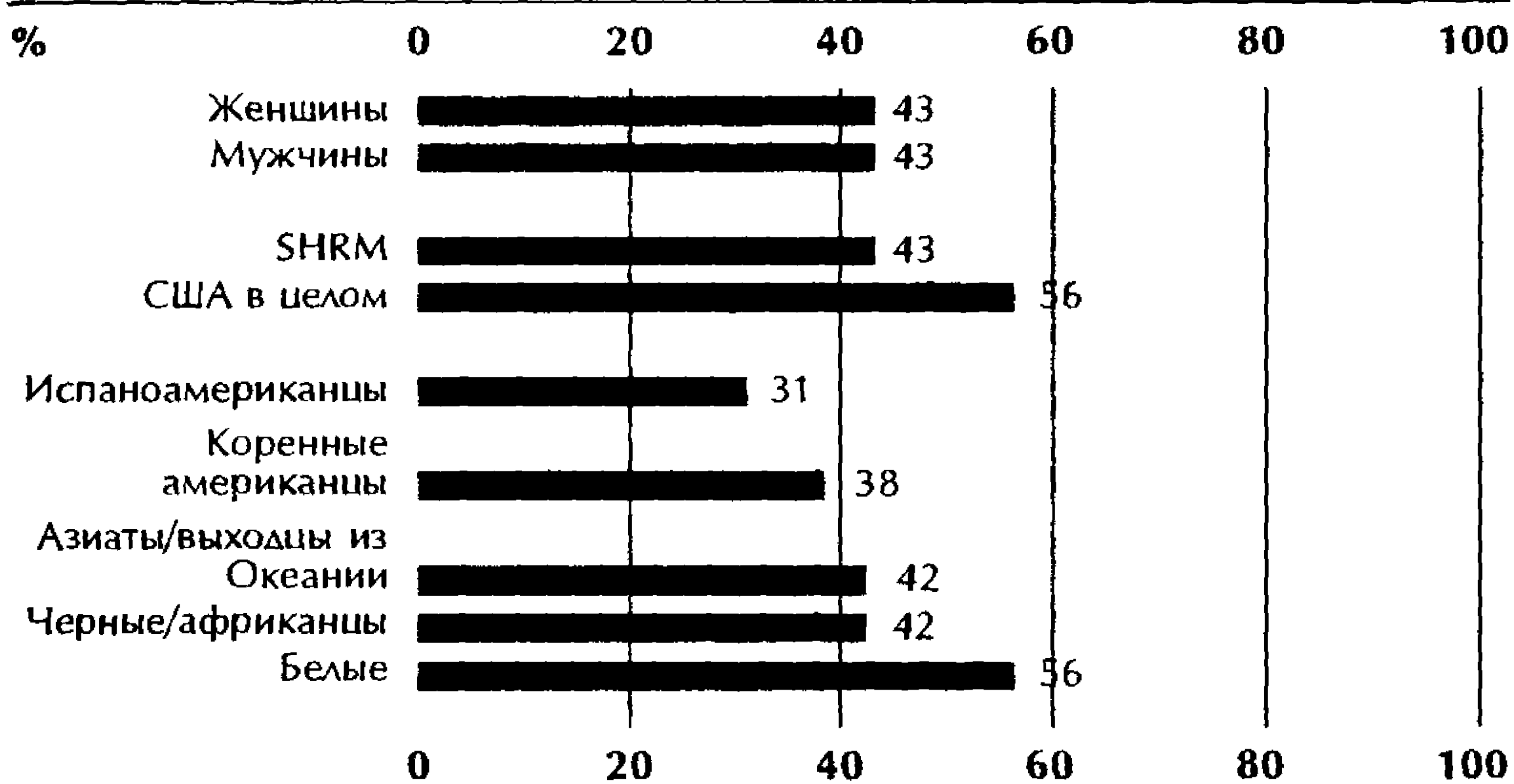


Рис. 15.6. Достижение — аскрипция

Процентная доля респондентов, которые не согласны с тем, что к мужчинам и женщинам относятся по-разному

чинам и женщинам значительной. 43 процента как мужчин, так и женщин полагают, что возможности обоих полов в достижении поставленных целей приблизительно равны. Женщины не жалуются на неравное отношение к ним хотя бы потому, что, по крайней мере, какая-то их часть уверена в своей способности достичь целей и видит в этом более верный путь наверх.

Однако значительная часть этнических меньшинств указывает на существование дискриминации в отношении женщин, если сравнивать их мнение с позицией белых американцев или американских менеджеров в целом. 69 процентов испаноамериканцев, 62 процента коренных американцев и 58 процентов черных и азиатов считают, что правила «игры» обращены против женщин и в немалой степени против них самих.

Контролировать или находиться под контролем: американское стремление к контролю над собственной жизнью

Следует рассмотреть важный аспект, касающийся отношений между людьми и окружающей их средой. Культуры с органическим взглядом на природу считают, что человек «погружен» в окружающий мир и поэтому является его частью. Чтобы выжить, мы «плывем по течению», адаптируемся к естественным силам и позволяем, чтобы нами управляли извне.

В противоположность этому для некоторых культур характерно более механистическое восприятие самих себя. Они считают, что человек контролирует ее и подчиняет себе. Он пашет поле, вырубает лес и осушает реки, чтобы сделать свою жизнь лучше. Такой взгляд на взаимоотношения с природой предполагает внутренний контроль человека над окружающим миром и своей жизнью. Роджер Бэкон говорил, что «знание — сила». Через научные достижения мы показываем друг другу, что можно как прогнозировать природные явления, так и контролировать саму природу. То же и с людьми: мы «овладеваем» бизнес-администрированием и «берем все в свои руки».

В 1960-е годы американский психолог Роттер разработал шкалу, предназначенную для того, чтобы определять, какой локус контроля имеют люди — внутренний, характерный для более преуспевающих американцев, или внеш-

ний, типичный для менее удачливых, которые по тем или иным причинам оказались в невыгодных условиях или проиграли соперникам в конкурентной борьбе. Управляемые извне люди склонны жаловаться на свои неудачи и при всяком удобном случае находят виноватых в собственных проблемах.

Чтобы оценить взаимоотношения американских менеджеров с окружающей средой, мы использовали вопросы, разработанные Дж. Роттером. Полученные ответы наводят на мысль, что существуют весьма значительные различия в этом отношении между географическими регионами. Все вопросы имеют форму выбора между двумя альтернативами. Менеджеры должны были выбрать из двух предлагаемых утверждений одно, которое в наибольшей степени отвечает реальности.

- А. Залогом успеха является упорный труд; удача имеет лишь небольшое значение.
- В. Получение хорошей работы зависит главным образом от того, оказались ли вы в нужном месте в нужное время.

На рис. 15.7 показана доля респондентов, выбравших утверждение А, т. е. направленных вовнутрь. Их ответы вполне соответствуют тому, что мы наблюдаем в остальном мире — мужчины более уверены, что их судьба — в их руках, а женщины, как кажется, больше находятся под контролем обстоятельств, т. е. направлены вовне.

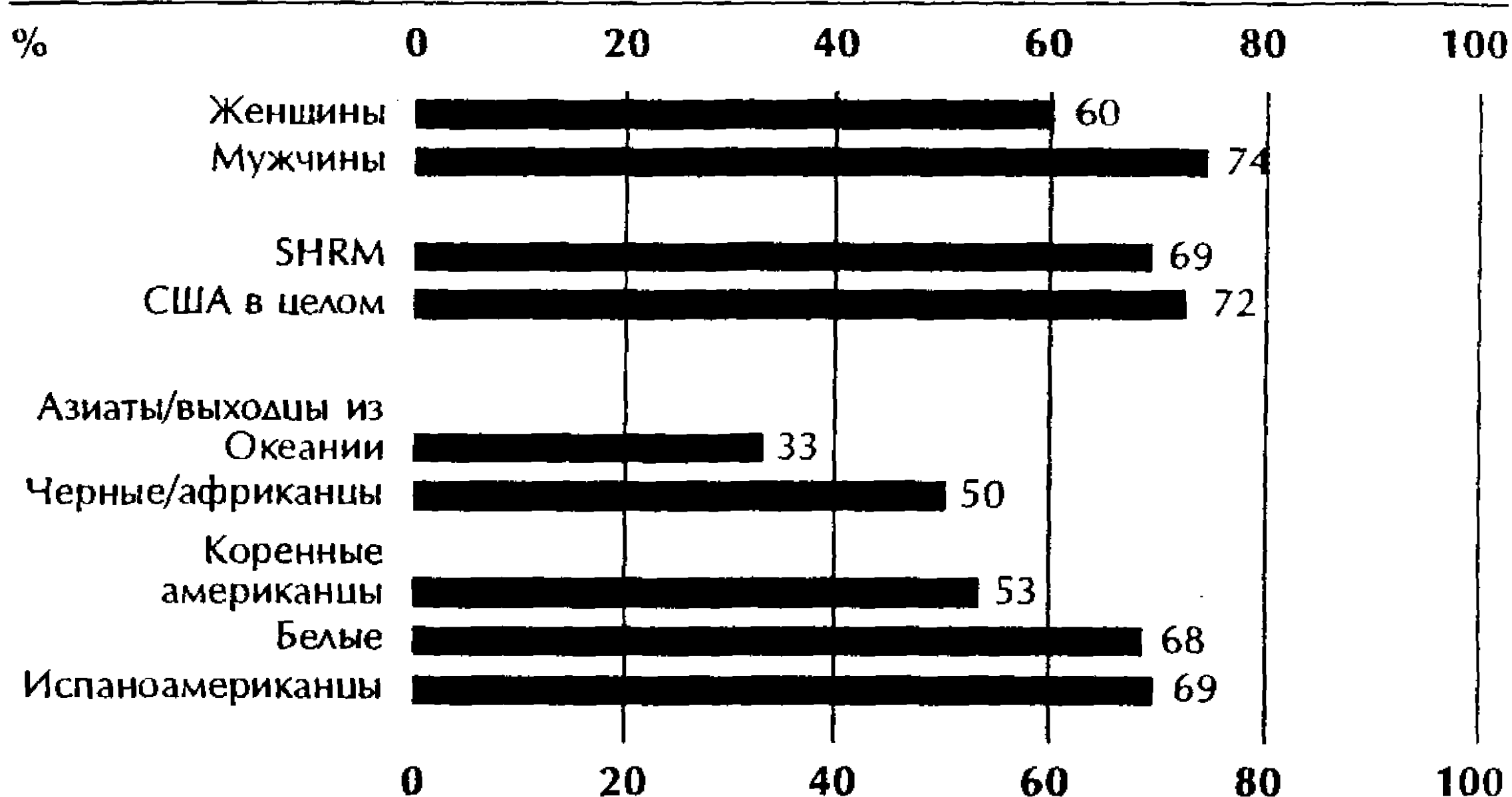


Рис. 15.7. **Внутренний контроль — внешний контроль**
 Процентная доля респондентов, которые не согласны с тем, что залогом большого успеха является только упорный труд

Менеджеры по персоналу менее направлены вовнутрь по сравнению с американскими менеджерами вообще — 68 процентов против 72 процентов. Возможно, это объясняется тем, что они осознают необходимость консультироваться с людьми и «воспитывать» их вместо того чтобы ими руководить. Также может быть, что они стали свидетелями несправедливого отношения к национальным меньшинствам. Вместе с тем следует сказать, что разница весьма невелика. Менеджеры по кадрам женского пола в гораздо большей степени направлены вовне по сравнению с мужчинами: 60 процентов против 74 процентов. Например, женщинам кажется, что их карьера в большой мере зависит от того, насколько хорошо они выглядят, а также от реакции мужчин. Испаноамериканцы немного более направлены вовнутрь, чем белые амери-

канцы. Может быть, в этом нашли отражение сильная традиция, своего рода завет «быть настоящим мужчиной — „мачо“». Азиаты же и коренные американцы (индейцы), как и большинство культур, выходцами из которых они являются, по большей части направлены вовне (65 процентов), и это может быть скорее вопросом эстетики, внимания, уделяемого гармонии с природой, нежели низкого положения в «чужой» культуре.

Случается, что этнические меньшинства критикуют или за то, что они слишком «выступают», когда у них преобладает внутренняя направленность, или же за то, что они «слишком инертны и пассивны», когда преобладает направленность вовне. Женщины также очень часто оказываются в подобной ловушке. Хотя их считают нежными от природы существами, они легко могут обидеть мужчин, стремясь к контролю над обстоятельствами. Даже в роли специалистов по кадровому менеджменту женщины в целом чувствуют меньшую защищенность и большую зависимость от внешних обстоятельств и непредвиденных ситуаций. Это может быть вполне логичным объяснением в целом меньших заработков и более низкого служебного положения женщин.

Как организовано время в США?

Хотя бы потому, что менеджерам необходимо координировать свою деловую деятельность, им требуются некие общие взгляды на организацию

времени. Точно так же как различным культурам характерно разное восприятие того, как люди должны относиться друг к другу, эти культуры разнятся и по своему восприятию времени.

Речь идет о том, какое значение в культуре придают прошлому, настоящему и будущему. Св. Августин в «Исповедях» отмечал, что время как субъективный феномен может значительно отличаться от времени как абстрактного явления. В абстрактной форме времени мы не можем знать будущего, поскольку оно еще не наступило; прошлое также неизвестно для нас. У нас могут быть воспоминания, частичные или выборочные, но прошлое, как таковое, уже не существует. Единственное, что есть, так это настоящее — наши единственные «ворота» к прошлому или же к будущему. Св. Августин также писал: «Настоящее имеет три измерения: настоящее прошлых событий, настоящее текущих событий и настоящее будущих событий».

Респондентам был предложен тест Тома Коттла «Круги времени», несколько модифицированный для различных этнических и других групп американского общества (см. рис. 15.8).

В то время как относительные размеры кругов не сильно отличались в случае мужчин и женщин, этого нельзя сказать о степени их «перекрытия». Более того, следует отметить, что рассматриваемый контраст наиболее разителен по сравнению с другими случаями сопоставления ответов респондентов-мужчин и респондентов-женщин в этой главе. Мужчины мыслят последовательно: прошлое, настоящее и буду-

щее плавно сменяют друг друга, подобно вагонам или электронному секундомеру. Женщины же воспринимают прошлое, настоящее и будущее как синхронизированные и слившиеся в сознании интерактивные параллельные процессы. Возможно, одна из причин, что женщины в этом отношении значительно отклонились от мужчин, состоит в том, что до сих пор не сформированы негативные стереотипы, позволяющие привести их «в соответствие».

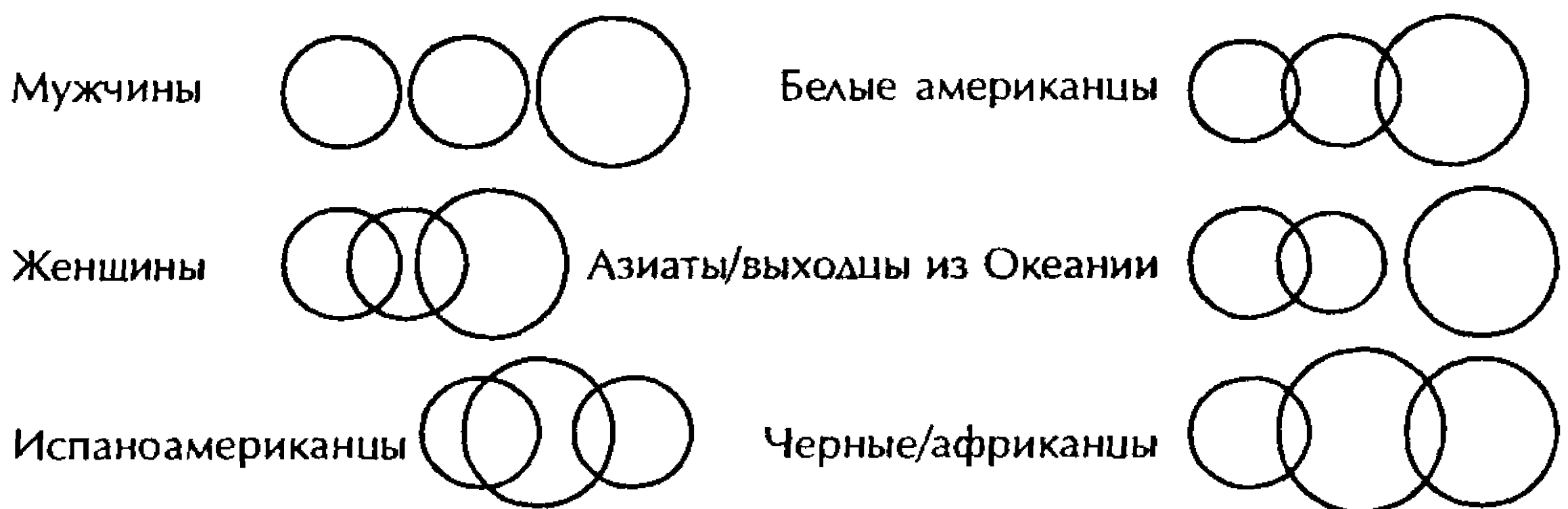


Рис. 15.8. Прошлое, настоящее и будущее

На наш взгляд, данная черта менталитета, характерная для женщин, не может, являясь основанием для укоризны или насмешек. Нами пока недостаточно изучен вопрос о масштабе этого явления и его последствий. Однако сам собой напрашивается вывод, что американки имеют по меньшей мере способность к интеграции и соответствующую ориентацию, что нехарактерно для большинства мужчин. Это автоматически вызывает вопрос, не бóльшая ли у них способность к разрешению межкультурных

дилемм, т. е. к гармоничному сочетанию двух крайностей различных рассмотренных нами аспектов культуры. Безусловно, эту гипотезу мы собираемся проверить. Женщины, которые порой разрываются между своим мужчиной и детьми, могут попросту оказаться более привычными к тому, чтобы иметь дело одновременно с несколькими противоречащими друг другу действиями или явлениями.

Кроме того, из результатов теста «Круги времени» можно видеть, что женщины в своем восприятии времени больше напоминают американцев азиатского происхождения, а если рассматривать культуры вне Америки — тогда больше всего представителей культуры Японии и Юго-Восточной Азии в целом. В свете высокого удовлетворения от работы североамериканских женщин на различных должностях в Юго-Восточной Азии и Латинской Америке, о чем недавно писала Нэнси Адлер, мы, быть может, являемся свидетелями встречи (случайной ли?) схожих менталитетов и возможных преимуществ работы женщин за рубежом.

Среди этнических групп, в наибольшей степени подвергающихся дискриминации, таких как черные и испаноамериканцы, наблюдается тенденция рассматривать настоящее как наиболее значимую из трех категорий. Причиной этого может быть сильное желание добиться чего-либо без промедления и нетерпение по отношению к медленному ходу процесса эмансипации. Однако без дополнительного изучения этого вопроса объяснить причину очень непросто.

Функциональное многообразие

Различия между функциональными сферами достаточно велики и значительны, хотя не столь выражены, как межнациональные.

Менеджер голландской мультинациональной корпорации «Philips» однажды рассказал нам, что в 1980-е годы его компания была известна в первую очередь своими выдающимися научно-техническими разработками (патенты в создании новых аудиокассет, система «Video System 2000», технология лазерных компакт-дисков — лишь некоторые из них), а также впечатляющими успехами в маркетинге и сбыте готовой продукции. Несмотря на столь значительные успехи в прошлом, в начале 1990-х «Philips» была близка к банкротству сразу в нескольких направлениях бизнеса. По мнению менеджера, проблема «Philips» состояла в том, что координация между функциональными отделами производства, маркетинга и научно-технических разработок не была налажена должным образом.

Возьмем, к примеру, западную медицину. Создается впечатление, что вся система лечения и профилактики работает вполне слаженно, однако в условиях существования более чем 1000 атрогенных (вызванных лечением) болезней пациенты все чаще обращаются к альтернативной медицине (гомеопатии и т. п.), несмотря на то что эффективность подобных методов лечения научно не подтверждена. То, что в западной медицине называется «побочными эф-

фектами», оказывается переносом симптомов болезни из одной медицинской специальности в другую.

Западные культуры уделяют большое внимание дифференциации функций вместо их *интеграции*. Мы много слышим о разделении труда, но слишком мало о его *объединении*.

«Trompenaars Hampden-Turner Group» проводит семинары с целью выявления и изучения функциональных различий. К примеру, в одном случае речь шла о крупной химической компании, у которой были проблемы с организацией выпуска нового продукта по причине плохого взаимодействия между функциональными подразделениями. Замечания, полученные от каждого из трех важнейших подразделений, позволяют распознать суть проблемы.

Маркетинг: Если бы производство работало как следует, мы бы гораздо лучше и быстрее обслуживали наших клиентов. Производственный отдел, безусловно, тратит слишком много времени на корректировку производственного процесса.

НТР: Маркетинг в целом и отдел сбыта в частности стремятся продать как можно больше, даже если продукт не прошел надлежащую проверку. А потом обвиняют нас, если продукт не соответствует стандартам качества.

Производственный отдел: Как НТР, так и маркетинг представления не имеют, каковы наши реальные проблемы. На нас постоянно давят, чтобы мы ускоряли работу. Если нет техничес-

ких проблем, все равно возникают проблемы какого-нибудь другого свойства, например социальные.

Маркетинг: Разумеется, нам приходится на всех давить. Если бы мы этого не делали, НТР и производственники и пальцем не пошевелили бы, чтобы ускорить процесс.

Производственный отдел: Почему бы нам не создать межотраслевые рабочие группы? Ведь речь идет просто о нехватке координации. Часто НТР и маркетинг владеют информацией, которой не располагаем мы.

НТР: Чтобы мы могли создать что-нибудь новое, нам нужно, чтобы нас на некоторое время оставили в покое. Слишком часто вместо разработки нового продукта нас просят исправить что-нибудь в уже существующем продукте, так сказать, модернизировать его. Чтобы лидировать на рынке, в первую очередь нужно продвигать технологию.

Многим людям знакомы такие замечания. Возникновение подобных «межфункциональных» коллизий зависит отчасти от типа организации и от того, как она структурирована. Наши исследования показывают, что могут существовать более глубокие культурные причины, обуславливающие недостаток коммуникации и координации между функциональными подразделениями. Подобные проблемы мы изучили на примере наших респондентов из США, при этом мы попытались избежать влияния межнациональных различий. Дальнейшие ис-

следования, однако, показали, что вышеперечисленные проблемы актуальны и для многонациональной среды. На рис. 15.9 представлены некоторые весьма значительные различия.

Функциональное подразделение	Универсализм — партикуляризм	Индивидуализм — коллективизм	Нейтральность — эмоциональность	Конкретное — диффузное	Достижение — аскрипция	Внутренний контроль — внешний контроль
Кадры	78	42	56	67	54	52
Производство	63	52	54	78	72	59
Финансы	76	51	62	76	63	62
НТР	74	52	60	66	78	69
Маркетинг	53	61	57	79	82	80
Юридический отдел	79	56	62	72	55	65
Администрация	64	32	72	75	80	49
Отдел по связям с общественностью	53	81	58	92	38	42

Рис. 15.9. Функциональное разнообразие

Универсализм — партикуляризм

Самые высокие данные по универсализму показали НТР, юридический, финансовый и кадровый отделы. Следование правилам — основная отправная точка даже для менеджеров по кадрам. Для них это нечто вроде контрмеры в противовес слишком многим партикуляристским требованиям со стороны рабочей силы.

В противовес этому, мы видим гораздо более партикуляристские связи с общественностью, производство и маркетинг (включая службу сбыта). Это во многом обусловлено тем, что данные службы в большей степени ориентированы на

конкретные запросы, нежели на универсальные правила, навязываемые со стороны НТР, юридического и финансового отделов.

Это одна из важнейших проблем, которая должна быть решена в западном бизнесе. Правила универсального характера, диктуемые специалистами в области юридических вопросов и НТР, должны стать основой для специалистов в сфере маркетинга и сбыта, задача которых — адаптироваться к конкретным потребностям рынка.

Индивидуализм — коллективизм

Мы ожидали, что наибольшие индивидуалисты встречаются среди специалистов по маркетингу, а наибольшие коллективисты — среди кадровых работников, производственников и административного персонала. Ожидания вполне подтвердились. Самый высокий показатель по индивидуализму принадлежит отделу по связям с общественностью. Финансы, НТР и юридический отдел показали средний результат.

Нейтральность — эмоциональность

Наши данные свидетельствуют о том, что самыми нейтральными среди функциональных структур являются НТР и финансы. Наиболее эмоциональные сотрудники в отделе маркетинга (особенно в службе сбыта) и в производственном подразделении. Самые «нейтральные» люди работают в сфере администрирования. Это частично объясняется тем фактом, что самый высокий процент женщин работает именно в этой сфере. Как мы уже говорили, женщинам-администра-

торам следует избегать пресловутой мужской позиции, что хорошие профессионалы скорее получат сердечный приступ, нежели проявят эмоции.

Конкретное — диффузное

Наиболее «конкретными» показали себя отделы маркетинга, производства и связи с общественностью, тогда как кадровики и НТР выбрали диффузный подход. Это и понятно, поскольку менеджеры по персоналу и разработчики, как правило, «заодно» в первом случае с клиентами (отдел кадров), а во втором — с идеями (НТР). Критика в отношении как «конкурентных», так и «диффузных» воспринимается как личная конфронтация, которая может повлечь потерю статуса. Специалисты по маркетингу склонны быть гораздо более открытыми в отношении «мозговой атаки», в ходе которой ваш мозг может быть выжат как лимон, однако нет проблем: «следующий мозг, пожалуйста!».

Достижение — аскрипция

Самое большое число приверженцев «достигнутого» статуса наблюдается в маркетинговом и производственном отделах, тогда как в отделе по связям с общественностью, а также в юридическом и кадровом статус приписывают таким аскриптивным вещам, как звание, возраст, пол и т. д.

Внутренний контроль — внешний контроль

Хотя показатели специалистов по маркетингу в плане внешней/внутренней ориентации были до

сих пор близки к показателям службы сбыта, они продемонстрировали приверженность внутреннему контролю, тогда как сотрудники по сбыту придерживаются другой крайности — внешней ориентации (41 балл). В плане внутренней направленности к маркетингу примыкает НТР, в то время как административный персонал примыкает к сбыту и связям с общественностью в направленности вовне. Юридический, финансовый, производственный отделы оказываются посередине. Это не удивительно, если учесть, что суть сбыта товаров состоит в том, чтобы чувствовать потребности клиента. Маркетинг, с другой стороны, более отдален от реального клиента и анализирует сегменты рынка и комбинации продукт/рынок, отдавая предпочтение моделированию, а не реальному положению вещей.

Отношение ко времени

Последний аспект касается отношения ко времени. Здесь мы наблюдаем весьма любопытные различия. На рис. 15.10 видно, что сотрудники отдела маркетинга в наибольшей степени ориентированы на будущее, а прошлое они практически игнорируют. В отделе НТР большое внимание уделяют будущему, неотрывно связанному с настоящим, а также прошлому. В свете этого в определенном смысле под НТР можно понимать создание будущего корпорации на основе опыта и знаний, накопленных в прошлом. Персонал юридического отдела и отдела по связям с общественностью роднит доминирующая ориентация на настоящее время и сравнительно не-

большое внимание, уделяемое будущему. Эти функциональные группы также объединяет последовательный подход, который наблюдается в сравнительно незначительном пересечении кругов. Проблемы воспринимаются как текущие и требующие разрешения здесь и сейчас, а еще лучше — вчера. Менеджеры по кадрам являются наиболее сбалансированными в смысле временной ориентации и сочетают эту сбалансированность со значительным по площади «перекрыванием» кругов, что следует понимать как высокую синхронность.

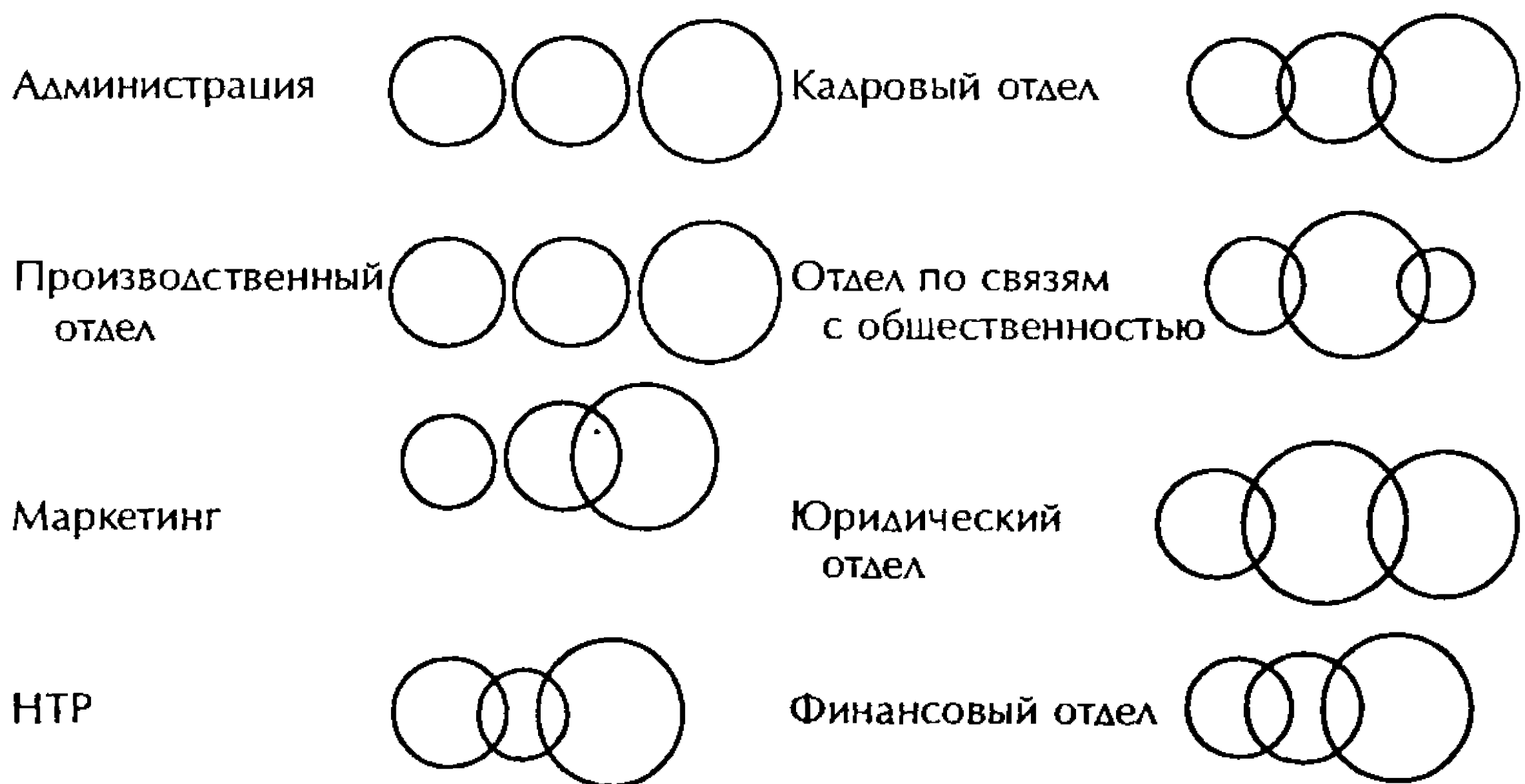


Рис. 15.10. Прошлое, настоящее и будущее

Культурное разнообразие секторов экономики и отраслей производства

В то время как этнические группы и функциональные подразделения внутри предприятий демонстрируют значительные различия, опреде-

Отрасль	Универсализм — партикуляризм	Индивид — коллективизм	Нейтральность — эмоциональность	Конкретное — диффузное	Достижение — аскрипция	Внутр. направлен. — внешн. направлен.	Прошлое	Настоящее	Будущее
Строительство	25	69	56	44	36	36	1,5	2,0	2,1
Телекоммуникации	44	46	63	25	41	41	2,2	2,0	1,8
Банк и финансы	60	65	56	53	41	41	2,2	1,9	2,0
Правительство	36	37	75	57	25	25	2,0	2,0	1,8
Высшие учебные заведения	56	55	45	57	56	56	2,3	1,9	2,1
Аэронавтика	60	46	49	60	61	61	1,9	2,1	1,9
Напитки	53	55	41	35	56	56	2,2	1,8	2,0
Химическое производство	50	50	56	35	56	56	2,0	2,0	1,9
Текстильное производство	47	37	25	38	33	33	2,2	2,1	1,7
Компьютеры	53	50	49	57	51	51	1,9	2,1	1,9
Электроника	50	69	66	41	54	54	2,0	1,9	2,0
Производство продуктов питания	41	75	59	47	61	61	1,7	1,9	2,0
Металлообработка	38	50	41	60	44	44	1,7	1,9	2,1
Горное дело	67	69	33	75	49	49	1,7	2,1	2,0
Автомобилестроение	41	29	45	54	75	75	1,9	1,8	2,1
Нефть	41	46	37	25	36	36	2,2	2,0	1,8
Фармацевтика	63	50	59	55	56	56	1,9	2,0	2,0
Производство моющих средств	36	29	37	36	41	41	1,7	2,1	2,0
Игрушки/спорттовары	75	25	37	51	61	61	1,9	2,1	1,9

Рис. 15.11. Разнообразие различий среди промышленных отраслей

ленное разнообразие наблюдается и среди производственных групп (см. рис. 15.11). Как и в случае с другими культурными группами, эти различия являются результатом постоянно возникающих проблем и дилемм, которые разрешаются почти автоматически, по ходу дела. Нет ничего удивительного в том, что у группы бан-

ковских служащих иная временная ориентация, чем, например, у сотрудников фирмы, выпускающей высокотехнологичное электронное оборудование. Не следует ли ожидать, что люди, занятые в банковском деле, в большей степени, чем специалисты, работающие в текстильной промышленности, склонны к аскрипции статуса?

Одна из наиболее универсальных культур обнаруживается в сфере фармацевтики и транспортного оборудования — нет ли у вас планов склонить их к нарушению? Станет ли для вас сюрпризом, что особенно высокий индивидуализм наблюдается в вузах, тогда как правительственные организации и горные предприятия более ориентированы на нужды коллектива?

Некоторые весьма любопытные различия отмечаются в отношении универсализма — партикуляризма. Работники сферы здравоохранения, вузов и фармацевтической индустрии показывают высокий результат в сторону универсализма, в то время как специалисты в производстве моющих средств и в текстильной промышленности в большей степени, чем другие, предпочитают партикуляризм.

Индивидуализм, как выяснилось, лучше приживается там, где он помогает найти «выход» продукции или услуг, как, например, в высших учебных заведениях. То, что нефтяные компании, так же как и автомобилестроительные, металлургические и химические предприятия, являются более коллективистскими, объясняется значением в них посменной рабо-

ты. Смены, или команды, — это неотъемлемая часть производственной культуры.

Работники здравоохранения, легкой промышленности и горного дела более открыты в выражении своих чувств по сравнению с коллегами из автомобилестроения и сферы транспортировочного оборудования, компьютеров и электроники. Причины этого очевидны.

Хотели бы вы, чтобы государственный чиновник, занимающийся пошлинами на импортируемые автомобили, был также информирован о деятельности по расширению предприятий бытовых услуг в вашем микрорайоне? Или, если бы вы разрабатывали микрочип, работая в электронной промышленности, был бы ваш диапазон знаний и умений столь же широк, как у тех, кто работает на нефтеперегонном предприятии? Совершенно очевидно, что следует ожидать достаточно большого диапазона различий в ориентации. Мы наблюдаем склонность к «диффузному» подходу в здравоохранении, авиации, производстве моющих средств и нефтяной промышленности, тогда как «конкретное» более свойственно правительственным структурам, электронике, телекоммуникациям и производству продуктов питания.

Анализируя то, каким образом в различных отраслях производства обращаются со статусом, мы обнаружили, что в наибольшей степени статус определяется по достижениям в производстве транспортировочного оборудования и продуктов питания, в авиации и правительственных структурах. В то же время в горном

деле, текстильном производстве, здравоохранении и производстве моющих средств приоритет отдается «приписываемому» статусу.

Значительны различия в ориентации. Предприятия с ориентацией на внутренний контроль чаще встречаются в сфере производства продуктов питания, компьютеров, в авиации и автомобилестроении. Культуры же, более ориентированные на внешний контроль, представлены в сфере производства моющих средств (движимой службой маркетинга), в горном деле, здравоохранении и правительственных организациях.

Наконец, наблюдаются весьма значительные различия в отношении ко времени. Некоторые из них очевидны. Анализируя ответы на тест «Круг времени», мы пришли к выводу, что здравоохранение и текстильное производство ориентированы на прошлое. Производство компьютеров, авиация и телекоммуникации больше ориентированы на настоящее, что кажется вполне оправданным подходом ввиду быстро меняющейся обстановки на рынке. Ориентированы на будущее компании из сфер производства моющих средств, транспортировочного оборудования и автомобилестроения — не столько в отношении технологий, сколько в связи с необходимостью планировать будущее.

Создание базы данных

Чтобы попытаться ответить на вопрос, откуда берут начало различия в отношении к тем или иным ценностям, мы рассмотрели восемь потен-

циальных источников различий: принадлежность к стране (или национальная культура), тип производства, религия, работа (или функциональная культура), возраст респондента, тип корпорации, образование и пол. Затем мы измерили относительное количество вариаций (низкая энтропия) среди представителей каждой из категорий, а также внутри всей базы данных. Например, как много различий ассоциируется с тем, что вы — женщина, работающая в энергетике, протестантка и гражданка США? Наиболее или наименее важной переменной является национальная принадлежность человека? Значимость различных категорий находится в обратной зависимости от их соответствующей энтропии. Перечень категорий в порядке их значимости приведен в таблице (см. рис. 15.12).

Национальная культура, к которой изначально принадлежал человек, является важнейшим источником различий во взглядах на ценности. Религия играет важную роль в отношении таких аспектов культуры, как универсализм, индивидуализм, конкретность/специфичность и достижение. Протестантская религия, к примеру, относится к Библии как к закону Божьему, неким закодированным инструкциям для спасения души. В этой связи религия приглашает людей трудиться над собственным спасением, чтобы продемонстрировать Богу результаты труда, а также отбросить все, кроме самых конкретных и простых религиозных символов. Профессиональная деятельность также имеет значение. Работаете ли вы в непрерывном произ-

Энтропия	Универсализм — партикуляризм	Индивидуализм — коллективизм	Нейтральность — эмоциональность	Конкретное — диффузное	Достижение — аскрипция	Внутр. ориент. — внешн. ориент.	Отношение ко времени
Низкая	Страна	Страна	Страна	Страна	Страна	Страна	Страна
	Отрасль	Религия	Отрасль	Отрасль	Отрасль	Отрасль	Отрасль
	Религия	Отрасль	Работа	Религия	Религия	Работа	Религия
	Работа	Образование	Религия	Возраст	Работа	Религия	Образование
	Возраст	Возраст	Корпорация	Пол	Возраст	Пол	Работа
	Корпорация	Пол	Возраст	Образование	Образование	Возраст	Возраст
	Образование	Работа	Пол	Работа	Корпорация	Образование	Пол
Высокая	Пол	Корпорация	Образование	Корпорация	Пол	Корпорация	Корпорация

Рис. 15.12. Различия в отношении к ценностям

водстве или же занимаетесь оказанием услуг конкретным клиентам? Работа или функциональное подразделение имеют средний вес, а вот пол, образование и возраст, как правило, мало влияют на различия.

Приведенные данные следует правильно трактовать. Они означают, например, то, что мужчина вы или женщина, в наше время особого значения в плане конкурентоспособности не имеет, а вовсе не то, что компания, образованная и управляемая в основном женщинами, ни в коем случае не станет конкурентоспособной в будущем. Низкие баллы в отношении корпоративных различий не означают, что корпоративная культу-

ра не имеет значения. Это значит лишь, что в среднем различия не являются систематическими и рано или поздно перестают существовать.

Обычно мы приступаем к изменению условий не ранее, чем различия становятся очевидными. Культуры имеют свойство появляться на нашем горизонте и исчезать в зависимости от обстоятельств. Любое различие, даже самое маленькое, может стать очень значимым в ходе поиска конкурентных преимуществ и следования за первопроходцами в дебри межкультурных различий.

Религия, этническая принадлежность и другие переменные могут комбинироваться. Так, например, в юриспруденции, здравоохранении, социальных науках, средствах массовой информации, вузах и легкой промышленности с большей вероятностью встретишь американских евреев, нежели представителей других этнических групп. Эти культуры, становясь большинством или важным меньшинством в некоторых сферах деятельности и отраслях производства, начинают усиливать определенные ключевые для них ценности. Данные из нашей базы могут в отдельных случаях показать лишь то, что крупные культурные закономерности и национальные культуры играют бóльшую роль, чем меньшие культуры, люди конкретного возраста, общающиеся между собой, или должностные инструкции. Культурные закономерности обширного характера в состоянии обусловить лучшую организацию большего числа культурных ценностей более последовательным образом.

ВЫВОДЫ

Необходимо подчеркнуть, что данные, которые мы обсуждали в последней главе, являются усредненными величинами, полученными от респондентов внутри конкретной национальной группы. В этой и предыдущей главах мы рассмотрели некоторые из причин внутрикультурных различий. В частности, мы обнаружили, что этнические различия внутри общества, такого как южноафриканское, а также в меньшей степени — американское, могут быть не меньше, чем различия в международном масштабе.

Мы также проанализировали другие потенциальные источники крупных различий внутри национальных культур: пол, возраст, иерархический уровень, отрасль производства и функциональное подразделение. С большой достоверностью мы можем заключить, что национальные различия являются важнейшим источником культурного многообразия, а также что другие факторы отвечают за разнообразие внутри национальной культуры.

ПРИЛОЖЕНИЕ I НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ АСПЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Вопрос 9. Критика

В вашей организации критика:

- а) направлена на должность, а не на человека, занимающего ее
- б) уместна только тогда, когда ее просят высказать
- в) является по большей части негативной и обычно принимает форму обвинения
- г) не используется из опасения причинить вред другим людям

Вопрос 11. Конфликт

В вашей организации конфликт:

- а) контролируется более высокой инстанцией и часто используется ею для поддержания собственной власти
- б) подавляется посредством ссылки на правила, процедуры и разделение обязанностей
- в) разрешается всесторонним обсуждением рабочих вопросов, ставших предметом конфликта
- г) разрешается посредством открытого и глубокого обсуждения личных нужд и ценностей, задействованных в конфликте

Вопрос 13. Иерархия

В вашей организации иерархия:

- а) не нужна, поскольку каждый работник трудится ради собственного профессионального развития
- б) необходима, поскольку людям надо знать, кто над кем имеет власть
- в) определяется властью и авторитетом людей
- г) имеет смысл, только если может принести пользу в деле выполнения поставленных перед организацией задач

Ответы

Эти варианты ответов на вопросы соответствуют следующим корпоративным моделям:

Вопрос 9

- а) «самонаводящаяся ракета»
- б) «семья»
- в) «инкубатор»
- г) «Эйфелева башня»

Вопрос 11

- а) «семья»
- б) «Эйфелева башня»
- в) «самонаводящаяся ракета»
- г) «инкубатор»

Вопрос 13

- а) «инкубатор»
- б) «семья»
- в) «Эйфелева башня»
- г) «самонаводящаяся ракета» .

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

БАЗА ДАННЫХ ФОНСА

ТРОМПЕНААРСА

**Питер Вульямс, профессор
системного менеджмента,
Ист-Лондонский университет**

В этом приложении обобщаются аспекты разработки и анализа исследовательской базы данных, созданной Фонсом Тромпенаарсом и лежащей в основе данной книги. Все выводы, приведенные в книге, основываются на ответах респондентов на анкету, посвященную межкультурным вопросам. Главный интерес здесь представляет анализ данных о различиях национальных культур, хотя сделан также обширный анализ индивидуальных вариаций или вариаций в сфере функций менеджмента, производственных секторов, религий и полов. «Trompenaars Hampden-Turner Group» использует большое количество монографий, предлагающих всесторонний анализ, подробные данные и статистические выкладки.

Главное назначение базы данных Тромпенаарса — помочь менеджерам структурировать их опыт межкультурного менеджмента и, таким образом, повысить уровень компетенции в веде-

нии бизнеса и делового управления в мультинациональной среде. Стремясь повысить точность в оценке средних показателей у менеджеров определенной культуры, значительные усилия были приложены к тому, чтобы расширить размер статистической выборки, снизить возможность ошибок и обеспечить однородность в выборках. При этом были учтены выводы и предложения, содержащиеся в анализе более ранней и меньшей по масштабу базы данных, описанной П. Смитом.

Суммарный набор исходных данных составляет около 50 000 заполненных анкет респондентов более чем из 100 стран мира. Если же свести данные для анализа с таковыми по менеджерам из мультинациональных и интернациональных корпораций, перед которыми стоит задача дальнейшей интернационализации бизнеса, то можно отобрать около 30 000 наборов данных по респондентам из 55 стран. Такая база данных почти в три раза превосходит по масштабам предыдущее аналогичное исследование. Анализ вариаций обнаруживает функционально эквивалентные наборы, поскольку почти все менеджеры, представившие свои данные, преследуют одинаковые цели. Однако следует заметить, что вся идея исследования состояла не в том, чтобы создать ортогональную базу данных, напоминающую типичные базы данных в классическом исследовании рынка. В последнем случае к выборке подходят с минимальным набором примеров по каждому из атрибутов (страна, пол, возраст и т. п.). Однако в нашем случае подразумевалось, что нам известно, какие атрибуты следует измерить заранее, и что иссле-

дование сопряжено с практическими трудностями, например: где и как найти молодую женщину-арабку в должности старшего менеджера, работающую в стране Персидского залива? Фонс Тромпенаарс, таким образом, использовал подход, состоящий в создании гораздо большей по объему базы данных со значительной внутренней вариабельностью, что позволило применить дедуктивный анализ на основе большого количества обрабатываемых данных.

Кроме того, была проделана работа по улучшению языка анкет, чтобы сделать их более доступными для респондентов, представляющих любую культуру, и более приемлемыми в случае не всегда легкой оценки системы ценностей. Был проведен кластерный анализ с целью определить, наблюдается ли кластеризация высококоррелирующих значений вокруг проверяемых аспектов. Также были использованы методы уточняющего собеседования и когнитивного картирования. С целью оценить надежность альтернативных вопросов и комбинаций вопросов как на мировом уровне, так и на экологическом (принадлежность стране) был применен исчерпывающий количественный анализ.

Каждый из культурных аспектов представляет собой шкалу, основанную на комбинации конечных альтернатив, что, соответственно, генерирует больше комбинаторное (биномиальное), нежели нормальное распределение. Вместе с тем центральная предельная теорема допускает применение параметрических методов в отношении непараметрических данных, учитывая большой

размер выборок. Вместе с тем для подстраховки анализ всегда сопровождался строгими удостоверяющими тестами. В частности, эти тесты показали, что распределения, о которых идет речь, демонстрируют эксцесс, превышающий показатель нормального распределения (т. е. они являются распределением более плотным, нежели нормальное).

Некоторые авторы неправильно интерпретируют материал, который использовал Тромпенаарс, и по этой причине делают неверные выводы. Так, Г. Хофстеде использовал лишь подмножество данных по отдельным пунктам и усредненные значения вместо взвешенных комбинаций всех рассматриваемых вопросов, которые являются источником значений в пределах шкалы по каждому из аспектов, проанализированных Тромпенаарсом. Сказать, что 65 процентов американских менеджеров выбирают универсалистский подход, отвечая на вопросы анкеты, совсем не то, что имел в виду Тромпенаарс, когда утверждал, что типичные менеджеры-американцы могут быть размещены на 65-процентной отметке универсалистско-партикуляристской шкалы. Тромпенаарс берет совокупность ответов на различные вопросы, чтобы снабдить шкалой каждый из аспектов культуры, а не поляризованную бимодальную меру каждой из двух крайностей. Комбинации ответов тщательно отбираются и постоянно подвергаются уточнению с тем, чтобы максимизировать отличительные признаки между странами в рамках каждой шкалы. Отдельные вопросы характеризуются не только

высокой точностью, но и надежностью. По задумке автора, ответы на вопросы не идеально коррелируют в пределах шкалы. Если бы они идеально коррелировали, то для каждого изучаемого аспекта потребовался бы всего один вопрос!

Альфа-тест надежности Кронбаха применялся как к отдельным вопросам, так и их комбинациям. В некоторых случаях, особенно для корпоративных культур, вопросы подверглись модификации или были удалены, если изменения приводили к увеличению альфа. Таким образом, для каждой шкалы альфа была максимизирована, и в окончательном виде система имела рабочие параметры, представленные в таблице 1.

Шкала для временного аспекта, основанная на тесте «Круги времени», требовала иного подхода. Цель состояла в том, чтобы выявить общие факторы, основополагающие принципы или же культурные концепции, которые респонденты пытались выразить при помощи диаграмм. Задачей поиска стало найти алгоритмическую зависимость с координатной системой рисунка и количественной шкалой, которая могла бы служить основой для межкультурного сравнения.

В результате тщательных проверок выяснилось, что степень «перекрытия» кругов, их касание друг друга или отдаленность друг от друга, а равно их размеры позволяют адекватно судить о восприятии респондентами прошлого, настоящего и будущего. В начале исследований круги, нарисованные от руки, изучались визуально. С недавних пор при рисовании кругов респонденты используют шкалу, построенную

	Параметр многообразия шкалы	Альфа
Универсализм — партикуляризм	216	0,71
Индивидуализм — коллективизм	64	0,73
Конкретное — диффузное	25	0,63
Нейтральное — эмоциональное	243	0,75
Достижение — аскрипция	1024	0,64
Внутренний контроль — внешний контроль	1024	0,71
Отношение ко времени		0,74

Таблица 1. Параметр многообразия шкалы альфа

с применением компьютерных технологий. При этом учитывается теоретический центр тяжести изображенной системы. Таким образом, шкала позволяет получить значение между 100 баллами (максимальное «перекрытие» круги — «синхронная» культура) и 0 баллов («перекрытия» нет — последовательная культура). Другая шкала позволяет оценить примерный «вес» прошлого, настоящего и будущего в отношении респондента ко времени. Третья шкала позволяет измерить ширину «временного горизонта» (мышление и планирование на краткосрочную перспективу в противовес мышлению и планированию на долгосрочную перспективу).

Во многих отношениях рассматриваемые шкалы имеют меньше недостатков, чем другие методы оценки и измерения, предполагающие текстовые ответы на вопросы.

Шкалы для оценки корпоративных культур исследовались, уточнялись и применялись с высокой степенью научной строгости, с тем чтобы получить компоненты со следующими коэффициентами надежности:

	Альфа
Культура «ролей»	0,79
Культура «задач»	0,75
Культура «персон»	0,63
Культура «власти»	0,74

Таблица 2. Альфа Кронбаха

В ряде ситуаций наборы баллов, полученных по каждой шкале, были подвергнуты параболической трансформации с целью учесть случайные отклонения и эксцессы. С одной стороны, это позволяет обеспечить последовательность и корреляцию между баллами, показанными разными странами, а с другой — сделать распределение более симметричным, презентабельным.

В дополнение к применению статистических тестов достоверности, надежности и неукоснительного соблюдения соответствующего формата отчетности по каждому из аспектов культуры был выполнен анализ других типов в поисках дополнительного научного подтверждения постулатов и логических рамок, на которых основана данная книга.

В частности, были проанализированы непараметрические сведения, чтобы изучить многообразие наборов данных, а также посредством факторного анализа был рассмотрен вопрос о

редукции культурных измерений. Осуществлялся поиск ответов на два ключевых вопроса:

1. Каково относительное значение каждого из атрибутов (возраста, пола, религии, страны, функциональных обязанностей)?
2. Сколько аспектов/измерений культуры достаточно для адекватной трактовки разнообразия данных?

Относительная важность атрибутов

Для того чтобы дать понятное объяснение, предлагаемую модель можно рассмотреть в следующем виде (для каждого аспекта культуры):

$$\text{Относительный балл аспекта культуры} = c_1 \times \text{страна} + c_2 \times \text{возраст} + c_3 \times \text{религия} + c_4 \times \text{пол} + c_5 \dots$$

Есть соблазн использовать имеющиеся статистические методы для обработки данных с целью определить возможные значения коэффициентов (c_1 , c_2 , c_3 и т. д.), применяя, например, корреляционный, частично корреляционный или факторный анализ. Некоторые авторы часто проделывали именно это с их гораздо более ограниченными наборами данных, неполными данными или опубликованными ранее выборками данных. Таким образом поступают в основном исследователи, использующие статистический подход, нежели исследователи или аналитики, имеющие подлинный интерес к вопросу и стремящиеся внести стоящую лепту в дискуссию по поводу межкультурных различий.

При внимательном изучении данных выясняется, что параметрические методы не вполне применимы. Многие данные представляют собой простые категории (номинальные данные), такие как пол, религия или управленческая функция. Подходящий классический непараметрический метод нелегко подобрать для конкретной проблемы, и уж точно ни один из них не представлен в стандартизированных статистических программах. В то время как анализ вариантности и интегрированный (категорийно-вариантный) анализ могут помочь в разработке и тестировании, обеспечить необходимый в данном случае анализ они не в состоянии.

Поэтому для того, чтобы изучить рассматриваемый массив данных, необходимо применить совершенно иной математический метод. Здесь приходят на помощь недавние разработки в технологии реляционных баз данных, методах анализа баз данных и существующие экспертные системы.

Базовый принцип состоит в том, чтобы выяснить относительное значение различных атрибутов в определении целевого показателя. Первый шаг в этом направлении — привести (нормализовать) данные к так называемой третьей нормальной форме, сведя их в отдельные таблицы (как требовалось бы для их репрезентации в реляционной базе данных).

Для каждого атрибута в базе данных может быть рассчитано количество энтропии. Это дает нам меру неопределенности в классификации цели посредством каждого атрибута. По мере роста энтропии степень неопределенности, воз-

никающая от прибавления дополнительных атрибутов, также возрастает. Однако задача состоит в том, чтобы определить количество информации, когда величина(ы) каждого из атрибутов задана(ы). Это можно сделать посредством простого сравнения числа проявлений атрибута.

Чтобы определить все многообразие данных, требовалось бы использовать не меньшее количество вариантов, чем имеется случаев. Это то же, что сказать, что 30 000 респондентов — все индивидуумы и для их описания нужно 30 000 атрибутов. В качестве альтернативы можно использовать один атрибут в отношении 30 000 величин (например, имя), описывающий их уникальным образом. В разговоре выше имя несет наиболее полное информационное содержание и имеет самую низкую энтропию. Однако цель состоит не в этом. Не забывайте, что Фонс Тромпенаарс стремится разработать модель, которая базировалась бы на некотором числе аспектов/измерений (атрибутов) и помогла бы структурировать опыт менеджера в мультикультурной среде. Анализ, который здесь приведен, предназначен помочь в обосновании означенной цели посредством изучения относительной важности различных атрибутов, а вовсе не пытаться вместить все существующее многообразие в рамки массива данных, как делают некоторые.

Проверено, что категория «страна» обладает наименьшей классификационной энтропией и потому ей в наименьшей степени характерна неопределенность. Иными словами, эта категория обеспечивает наиболее полный информационный кон-

текст и поэтому вносит большой вклад в объяснение ориентации того или иного аспекта культуры. Например, управленческая функция вносит сравнительно меньший вклад. Все эти расчеты объясняют акцент, который делается в данной книге на анализ на экологическом (страновом) уровне, а не на уровне конкретного респондента. Результаты этого анализа подробно обсуждаются в главе 15.

Сколько нужно аспектов

На этот вопрос ответить сложнее, поскольку ответ отчасти зависит от того, почему вообще возникает такой вопрос.

Нужны ли для рассматриваемой модели все аспекты и служит ли каждый из них задаче измерения какого-либо одного свойства культуры? Культура — понятийная конструкция, состоящая из рассматриваемых аспектов, но описывают ли они сами что-либо, при этом независимо друг от друга, т. е. являются ли они ортогональными единицами? Возможно, существуют альтернативные и более простые модели культуры, такие как:

культура = $c_1 \times$ (унаследованные характеристики)
 $c_2 \times$ (приобретенные характеристики) ... уравнение 1

или:

культура = $c_1 \times$ (отношения между людьми)
 $c_2 \times$ (отношения с природой)
 $c_3 \times$ (отношение ко времени или ориентация во времени) ... уравнение 2

В первом случае исследователю потребовалось бы только два измерения (и в связи с этим нужно

	Универсализм — партикуляризм	Индивидуализм — коллективизм	Конкретное — диффузное	Нейтральность — эмоциональность	Достижение — аскрипция	Внутренняя ориен- тация — внешняя ориентация
Универсализм — партикуляризм	1,0000	0,1269	0,4669	0,1209	0,4223	0,4013
Индивидуализм — коллективизм	0,1269	1,0000	0,4236	0,0697	0,4397	0,2753
Конкретное — диффузное	0,4669	0,4236	1,0000	-0,0239	0,4006	0,4678
Нейтральность — эмоциональность	0,1209	0,0697	-0,0239	1,0000	0,2177	-0,0444
Достижение — аскрипция	0,4223	0,4397	0,4006	0,2177	1,0000	0,4976
Внутренняя ориентация — внешняя ориентация	0,4013	0,2753	0,4678	-0,0444	0,4976	1,0000

Таблица 3. Корреляции между измерениями

было бы лишь определить коэффициенты c_1 и c_2), а во втором случае — три измерения. По этой причине необходимо исследовать существующие взаимоотношения между базовыми измерениями.

В таблице 3 представлена корреляция между измерениями. Исследователь мог бы начать анализ с использования параметрических моделей, которые применяются в центральной предельной теореме. Если корреляция между измерениями равна нулю, тогда они независимо друг от друга служат мерой различного аспекта или свойства культуры. Взяв из базы данных средние показатели по странам, можно подсчитать, что величины корреляции не нулевые, но всегда меньше 0,5. Тест сферичности Барлетта может быть использован для проверки гипотезы о том, что корреляционная матрица является тождественной матрицей (т. е. все элементы, расположенные

на одной из диагоналей, равны 1, а все остальные — 0). Производится расчет хи-квадрата* для детерминанта обратной матрицы распределения. Данная величина не является малой, поэтому гипотезу о том, что корреляционная матрица тождественна, отбрасывать не следует.

Таким образом, чтобы определить, имеют ли какое-нибудь значение означенные малые корреляционные коэффициенты, расположенные вне диагонали матрицы, требуется дополнительное исследование. Тест Барлетта, строго говоря, применим лишь к относительным данным из мультивариантной нормальной популяции; данные же из базы Тромпенаарса призваны предоставить ординальную/ранжированную меру культурных компонентов; обсуждению подлежат усредненные показатели по странам, а не индивидуальные ответы. При рассмотрении индивидуальных ответов обнаруживаются еще меньшие перекрестные корреляции. Это само по себе может служить объяснением рассматриваемых малых недиагональных корреляций.

Частные корреляционные коэффициенты являются дополнительным индикатором. Если измерения обладают некими общими факторами, тогда опять-таки недиагональные корреляционные коэффициенты должны быть малыми, когда мы контролируем линейные влияния других измерений. Как видно из таблицы 4, недиагональные частные корреляционные коэффициенты вновь малы по значению, но снова не являются нулевыми.

* Хи-квадрат (L2) — критерий статистической значимости связи между двумя номинальными переменными. — *Прим. ред.*

	Универсализм — партикуляризм	Индивидуализм — коллективизм	Конкретное — диффузное	Нейтральность — эмоциональность	Достижение — аскрипция	Внутренняя ориентация — внешняя ориентация
Универсализм — партикуляризм	-1,00000	-0,33034	0,28868	0,04792	0,45555	0,05059
Индивидуализм — коллективизм	-0,33034	-1,00000	0,55267	0,08339	0,22835	-0,03604
Конкретное — диффузное	0,28868	0,55267	-1,00000	-0,18283	0,18540	0,15654
Нейтральность — эмоциональность	0,04792	0,08339	-0,18283	-1,00000	0,26277	-0,16338
Достижение — аскрипция	0,45555	0,22835	0,18540	0,26277	-1,00000	0,34040
Внутренняя ориентация — внешняя ориентация	0,05059	-0,03604	0,15654	-0,16338	0,34040	-1,00000

Таблица 4. Частные корреляции

Глубже проникнуть в причины незначительных взаимовлияний позволяет расчет индекса Кейзера—Мейера—Олкина (КМО). Он дает возможность сравнить наблюдаемые корреляционные коэффициенты с частными коэффициентами. Если сумма квадратных корней из частных коэффициентов для всех измерений мала по сравнению с суммой корней из главных корреляций, то индекс КМО будет близок к единице. Малая величина КМО указывает на то, что корреляцию между измерениями нельзя объяснить с помощью иных переменных. Это дополнительный аргумент в пользу того, что все без исключения аспекты/измерения культуры, рассматриваемые в книге, важны для ее адекватного описания.

Можно также использовать факторный анализ в попытке найти меньшее количество фак-

торов, способных описать отношение между измерениями культуры. В данном случае цель состоит в том, чтобы охарактеризовать культуру при помощи меньшего количества слов (индикаторов, факторов). Когда удастся уменьшить число требуемых факторов, достигается не только упрощение модели, но можно ожидать и новых открытий на этой почве. В идеале новые факторы должны допускать некую свою интерпретацию, поскольку в этом случае, возможно, удалось бы получить представляющую интерес модель, основываясь на категориях культуры, а не просто при помощи аспектов, подвергаемых измерению (в этом случае мы имеем «сырые» измерения). Таким образом:

1. Могут ли аспекты культуры, не допускающие прямого измерения, получить объяснение на основе данных измерений?
2. Могут ли исходные данные быть интерпретированы с помощью модели, аналогичной уравнениям 1 или 2, приведенным выше?
3. Являются ли наблюдаемые корреляции следствием наличия общих факторов?

Индекс КМО указывает на то, что факторный анализ, скорее всего, обречен на неудачу. Более того, факторный анализ представляет собой не просто множественную регрессию. Его цель не в том, чтобы попытаться истолковать культурные явления как комбинацию измерений, а скомбинировать эти измерения таким образом, чтобы получить факторы более высокого порядка, не-

известные заранее. Вместе с тем задача факторного анализа состоит в том, чтобы уменьшить число измерений, требуемых для объяснения имеющихся данных о культуре. Получение меньшего числа факторов в результате факторного анализа не означает, что семимерная модель культуры недействительна или что число измерений в самом деле необходимо сократить. Если бы корреляционные коэффициенты были выше, можно было бы ожидать, что удастся избавиться от некоторых факторов, так как взаимовлияние измерений объяснялось бы, возможно, присутствием того или иного «лишнего» фактора.

Составляя наиболее полную картину, не следует забывать и об анализе главных компонент. Для оценки величины влияния возможных факторов рассматриваются линейные комбинации наблюдаемых измерений. Первым компонентом является комбинация, которая характеризует наибольшую часть вариантов в пределах базы данных. Затем рассматриваются комбинации, относящиеся к последовательно меньшим долям вариантности.

В таблице 5 показаны значения Айгена для каждого фактора. При попытке использовать лишь два фактора (как в уравнении 1) при помощи данного метода удастся объяснить лишь около 50 процентов вариантности (культурного многообразия), и для ее обоснования необходимы либо семь подстановочных факторов, либо все изначальные измерения. Это подтверждает и графический метод. Результат не должен вас удивлять, поскольку и тест Барлетта, и индекс КМО

показали, что вероятность существования более простых глубинных факторов является низкой.

Достижение — аскрипция	41,3 % (кумулятивное)
Индивидуализм — коллективизм	52,5 %
Внутренняя ориентация — внешняя ориентация	76,6 %
Отношение ко времени	85,7 %
Нейтральность — эмоциональность	92,7 %
Конкретное — диффузное	97,3 %
Универсализм — партикуляризм	100,0 %

Таблица 5. Значения Айгена

Факторная матрица и факторные ротации

Использование каких-либо иных факторов, нежели предлагаемые здесь, не приводит к созданию нужной, удовлетворительной модели. Если ротация достигла более простой структуры, чем обсуждаемая в данный момент, то появления соответствующих кластеров измерений следовало бы ожидать либо у концов каждой оси, либо у точек пересечения осей. Однако, как и предполагалось, исходные измерения (аспекты культуры) достаточно равномерно распределены в факторном пространстве.

Таким образом, вышеприведенные рассуждения не позволяют убедительно доказать, что меньшее количество измерений способно вполне адекватно описать вариантность собранных данных. Этого можно было ожидать уже с учетом низких значений корреляции, о которых мы говорили выше. Однако исследование справедливости метода все-таки было проведено. Кроме всего прочего, вопрос, поставленный вначале,

тесно связан с другими, поскольку некоторые вопросы используются в отношении более чем одной шкалы, и факторный анализ не делает поправку на такую внутреннюю корреляцию.

Некоторые исследователи могли бы предложить, чтобы мы отбросили как несостоятельные все приведенные ранее рассуждения на том основании, что собранные сведения не являются в истинном смысле слова мультивариантными нормальными данными. Если данные являются ординальными (порядковыми) или непараметрическими, тогда при попытке редуцировать вариантность следует использовать неметрическое многомерное взвешивание (MDS*), а не факторный анализ. В рассматриваемом случае исходным данным необходимо будет придать вид матрицы культурных различий. В этой связи следует вычислить (для каждой страны и каждого измерения) разность между конкретным набором параметров и всеми прочими наборами. Обычно это осуществляется посредством исчисления евклидова расстояния (квадратного корня различий), чтобы получить меру несходства. В модели MDS параметры каждой страны рассматриваются в некоем многомерном пространстве, устроенном таким образом, что расстояния между всеми парами случаев (стран) основаны на означенной разнице — страны с одинаковыми набранными баллами, например, по универсализму — партикуляризму будут располагаться плотнее и т. д. Как и в случае с факторным анализом, если цель

* MDS (Multidimensional Scaling) — в переводе с англ. многомерное вычисление. — *Прим. ред.*

состоит в том, чтобы попытаться уменьшить число культурных измерений, можно рассмотреть комбинации культурных измерений, которые образуют кластеры, т. е., по большому счету, измеряют один и тот же аспект. Необходимо исходить из предположения, что данные всегда симметричны (разница между США и Японией в том или ином отношении всегда такая, как и разница между Японией и США в этом же отношении), а также проводить аналогичный анализ для каждого из измерений. Таким образом, необходим алгоритм (RMDS) реплицированного неметрического многомерного вычисления (по МакДжи), который применяет анализ несхожести к каждому измерению. Картирование координат RMDS производит точечный график, в котором измерения более или менее равномерно распределены между осями. Если бы культурные измерения являлись компонентами общих факторов более высокого порядка, распределение координат RMDS указывало бы на более выраженные кластеры среди всех измерений или некоторых из них. Таким образом, мы приходим к тому же выводу посредством непараметрического метода, а именно: модель культуры невозможно свести к одному или двум новым измерениям.

Наконец, рассмотрению подлежат и результаты применения агломерационного иерархического кластеринга. Здесь цель заключается в том, чтобы сформировать группы из стран, характеризующихся аналогичной культурной ориентацией. Однако следует помнить, что кластерный анализ является субъективным, а не чисто ана-

литическим методом. Когда известны компоненты, из которых состоит группа (кластер), можно применять дискриминантный анализ. В данном случае членство в группе (кластере) неизвестно, поэтому опять-таки приходится прибегать в евклидовой разнице. В классическом случае страны с наиболее похожими признаками объединяются в кластеры в первую очередь, затем с менее похожими признаками и т. д. Путем транспонирования предпринимаются попытки объединить в кластеры все культурные аспекты.

Однако удастся это далеко не всегда, поскольку, как мы уже отмечали, низки корреляционные коэффициенты. Важным следствием применения кластерного метода является то, что мы наблюдаем больше вариатности в категории «достижение — аскрипция», чем в других категориях. Об этом зачастую можно судить и из непосредственного опыта. Когда два человека встречаются, они впервые приветствуют друг друга, например, так: «Добрый день! Я мистер Смит, юрист», или же: «Меня зовут Шейк Ха-саам. Эль-Рефайи — мой брат». Подтверждает ли это то, что, встречая кого-либо, мы запускаем встроенную программу «на выживание» («бежать или же принять бой?»), и потому, кто мы есть и чем занимаемся — это первое, что нам нужно знать о «противнике»? Как мы уже отмечали, в бизнесе некоторые измерения могут иметь более высокий приоритет при первом налаживании межкультурных отношений.

Геерт Хофстеде в своих комментариях более ранних работ Тромпенаарса почему-то опирает-

ся почти исключительно на выводы параметрического анализа. Ему следовало больше использовать непараметрические методы, такие как сопоставительный анализ или же анализ гомогенности, чтобы произвести оптимальное взвешивание параметров. Вместе с тем все эти методы направлены на редукцию многомерности, когда это представляется возможным, а не на определение числа измерений, необходимых для того, чтобы дать объяснение вариантности исходных данных. Утверждение, что данные можно рассматривать как два или три статистических производных фактора, не равносильно утверждению, будто семимерная модель Тромпенаарса не находит подтверждения в полученных им данных или что на самом деле требуется меньше чем семь измерений.

Возьмем, к примеру, случай «посторонних» факторов. Хотя, как справедливо утверждает Г. Хофстеде, ответы на некоторые вопросы Тромпенаарса могут коррелировать для многих стран и по этой причине рассматриваемые измерения можно скомбинировать. Бывает, что отдельно взятые измерения нужны в конкретных случаях (как, например, со странами Персидского залива, которым Хофстеде практически не уделяет внимания), потому что для некоторых стран они вовсе не коррелируют.

В этой связи понятно, что для стран «большой семерки» по сравнению со странами Персидского залива нужны другие измерения, если потребуется объяснить различия между странами первой и второй группы и внутренние раз-

личия между странами, скажем, первой группы («большой семерки»).

Итак, в ответ на наш риторический вопрос мы могли бы заключить, что, хотя меньшее количество измерений может потребоваться для объяснения некоторой части данных, на практике нужны все семь для анализа разнообразия культур всего мира. В различных практических ситуациях (например, при сравнении любых двух конкретных культур) мы в состоянии выбирать те измерения, которые в наибольшей степени позволяют подчеркнуть различия между ними. Следует понимать, что аналогично тому, как пол коррелирует с ростом, сказать, что два измерения коррелируют, не одно и то же, что сказать: они служат мерилем одного понятия.

Дальнейшие исследования

База данных Фонса Тромпенаарса одна из крупнейших в своем роде. Она является богатым источником информации для изучения социальных моделей. Продолжаются исследования, направленные на дальнейшую шлифовку инструментария (в частности, совершенствование вопросов-дилемм), увеличение количества вторичных случаев, а также применение новейших методов анализа, например метода невральных сетей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

«Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group»

Миссия «Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group» — ранее известной под названием «Центр международных исследований в сфере бизнеса» (ООН) — состоит в оказании помощи организациям мира в повышении их эффективности путем проведения тренингов, консультационных услуг и методологических материалов в сфере межкультурного менеджмента. Созданный в Нидерландах в 1987 году Центр, ныне переименованный в Группу, всегда был в авангарде движения, отстаивавшего мнение, что управление сложными и неоднозначными отношениями в турбулентном и гетерогенном мультикультурном окружении и извлечение огромных возможностей, таящихся в культурном многообразии, являются важнейшими задачами сегодняшнего бизнеса.

«Trompenaars Hampden-Turner Group» имеет филиалы в Японии, Сингапуре, Южной Африке, Великобритании и США. С 1991 года издательство «Intercultural Management Publishing» выпустило целый ряд книг, видеофильмов, учебных материалов и интерактивных мультимедийных средств.

Основой нашего подхода является семимерная модель, предоставляющая логические рамки для обсуждения межкультурных различий в реаль-

ном бизнесе. Обычный метод работы заключается в том, что люди из разных культур, которые в своем повседневном бизнесе сталкиваются с дилеммами, возникающими в мультинациональном контексте, рассказывают нам, какие практические решения были найдены ими или могут быть предложены в ответ на реальные или гипотетические ситуации. Подспорьем для этого служит большой опыт наших специалистов, проводящих тренинг, и наших консультантов — в менеджменте в мультинациональном контексте.

Одним из достоинств применения такой модели является то, что мы в состоянии разработать некий общий глоссарий и метод для обсуждения и разрешения культурных различий. Наши обучающие программы интерактивны; мы широко используем примеры из жизни, симулирующие ситуации, данные научного поиска, а также личный опыт преподавателей и участников по мере того, как стараемся обеспечить высокий уровень вовлечения в дискуссию со стороны и тех и других. Все участники заполняют анкеты, направленные на определение их культурной ориентации, и исходя из результатов анкетирования получают необходимые консультации. В первую очередь мы уделяем внимание развитию у наших слушателей навыков и умений для реальных ситуаций в бизнесе. Обсуждения каждого аспекта культуры направлены в первую очередь на интересы группы, но могут включать и вопросы совместной работы, налаживания отношений, работы в команде, ведения переговоров и межличностное общение с представителями других культур.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ко второму изданию	3
Глава 1. Введение в культурологию	7
Глава 2. Одного наилучшего способа организации людей не существует	33
Глава 3. Смысл культуры	48
Глава 4. Отношения и правила	66
Глава 5. Коллектив и индивидуум	109
Глава 6. Эмоции и отношения	145
Глава 7. Насколько глубоко наше участие	168
Глава 8. Как мы присваиваем статус	209
Глава 9. Как мы распоряжаемся временем	245
Глава 10. Как мы относимся к природе	289
Глава 11. Национальные культуры и корпоративная культура	319
Глава 12. На пути к международному и транснациональному менеджменту	371
Глава 13. Разрешение межкультурных противоречий	403
Глава 14. Южно-Африканская Республика: «радужная» нация	437
Глава 15. Вопросы гендерных различий, этноса и функционального многообразия	455
<i>Приложение 1. Некоторые вопросы, использованные для измерения аспектов корпоративной культуры</i>	<i>501</i>
<i>Приложение 2. База данных Фонда Тромпенаарса</i>	<i>503</i>
<i>Приложение 3. «Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group»</i>	<i>525</i>

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:

г. Минск, тел. (8-10-375-17) 237-29-76;

e-mail: poruri@mail.ru; www.poruri.ru;

г. Москва, Издательский дом «Белкнига».

тел. (095) 275-21-88; e-mail: poruri-m@mail.ru;

г. Новосибирск. «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-28;

книга—почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:

www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru

Научно-популярное издание

ТРОМПЕНААРС Фонс

ХЭМПДЕН-ТЕРНЕР Чарльз

**НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ
В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕСА**

Перевод с английского — *Е. П. Самсонов*

Оформление — *М. В. Драко*

Компьютерная верстка — *И. П. Моисеева*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 07.09.2004.

Формат 84×108¹/₃₂. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 27,72. Уч.-изд. л. 19,01.

Тираж 5100 экз. Заказ 2438.

Гигиеническое заключение № 77.99.2.953. П. 16640.12.00
от 15.12.2000 г.

ООО «Попурри». Лицензия ЛВ № 02330/0056769 от 17.02.04.
Республика Беларусь, 220113, г. Минск, ул. Восточная, 133–601.

При участии ООО «Харвест».

Лицензия ЛВ № 02330/0056935 от 30.04.04.

РБ, 220013, г. Минск, ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Республиканское унитарное предприятие
«Издательство «Белорусский Дом печати».

220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79.