

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

В.А. Пушных, М.С. Ерёменко

МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано в качестве учебного пособия
Редакционно-издательским советом
Томского политехнического университета

2-е издание, переработанное

Издательство
Томского политехнического университета
2011

УДК 159.922 .4:316.77(078.5)

П 91

Пушных В.А.

- П 91 Межкультурный менеджмент: учебное пособие / В.А. Пушных, М.С. Ерёменко. – 2-е. изд., перераб.; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с.

В пособии изложены необходимые современным менеджерам знания и умения в сфере взаимодействия национальных деловых культур. Эти знания и умения включают в себя: формирование знаний о разнообразии и особенностях деловых культур различных стран; содействие развитию этики профессионального менеджера, культурной восприимчивости и толерантности; развитие умения адаптироваться к работе в условиях различных деловых культур; анализ национальных особенностей коммуникации и мотивации; ознакомление с процессами принятия решений в различных деловых культурах. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям, связанным с различными аспектами менеджмента; слушателей программы МВА, программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, а также практикующим менеджерам, вовлечённым в международный бизнес.

УДК 159.922 .4:316.77(078.5)

Рецензенты

Доктор философских наук,
профессор кафедры культурологии и глобалистики
Балтийского государственного технического университета «Военмех»
Н.Н. Шевченко

Кандидат педагогических наук
проректор по международному сотрудничеству
Томского государственного архитектурно-строительного университета
А.Н. Гаврилов

© ГОУ ВПО НИ ТП, 2007

© Пушных В.А., Ерёменко М.С., 2007

© Оформление. Изд-во Томского политехнического университета, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ 1. ЧТО ТАКОЕ «МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»?	7
1.1. Предмет курса «Межкультурный менеджмент»	7
1.2. Разнообразие определений понятия «культура»	10
1.3. Исторические сценарии развития культуры	13
1.4. "Культурный шок". Причины возникновения и способы преодоления	14
1.5. Этнокультурные стереотипы.....	20
ЧАСТЬ 2. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА. РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР	26
2.1. Классификация деловых культур по Р. Льюису	26
2.1.1. Виды культур. Основные ценности	26
2.1.2. Способы общения и получения информации	29
2.1.3. Отношение ко времени.....	355
2.2. Классификация деловых культур по Тромпенаарсу	43
2.2.1. Культуры универсальных и культуры частных истин... ..	455
2.2.2. Культуры коллективизма и культуры индивидуализма	555
2.2.3. Культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные	64
2.2.4. Культуры, ориентированные на социальное происхождение, и культуры, ориентированные на заслуги	69
2.2.5. Нейтральные культуры и эмоциональные культуры	73
2.3. Классификация деловых культур по Хофстиду	777
2.3.1. Виды культур по Хофстиду	777
2.3.2. Дистанция власти.....	778
2.3.3. Коллективизм и индивидуализм	911
2.3.4. Женственность и мужественность	1033
2.3.5. Избегание неопределенности	1144
2.3.6. Практическое использование результатов Хофстида.. ..	1256
ЧАСТЬ 3. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. ..	131
3.1. Язык и деловая культура. Их взаимовлияние.....	132
3.1.1. Взаимоотношение и взаимодействие действительности, культуры и языка	132
3.1.2. Отражение культуры в языке.....	135
3.1.3. Проблемы коммуникации	1411
3.1.4. Переговоры.....	1455
3.2. Невербальные коммуникации	1488
ЧАСТЬ 4. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИИ	15959
4.1. Исторический аспект российской деловой культуры.....	15959
4.2. Гетеростереотипные представления о культуре России	1622
4.3. Оценка современной деловой культуры России	1666

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	1722
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ.....	1755
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	178

ВВЕДЕНИЕ

Современное общество характеризуется высокими темпами научно-технического прогресса, информатизации, глобализации и интернационализации мировой экономики. Это приводит к сближению и взаимопроникновению национальных деловых культур. Культура определяет основные ценности и жизненные установки людей, оказывающих большое влияние на мысли и действия человека, на отношение к работе, к другим людям, к закону, на стиль управления, манеру общения, методы ведения дел и т. п.

Различие национальных деловых культур приводит к столкновению различных систем ценностей. Международный бизнес осуществляется на стыке различных культурных сред. Чем сильнее различаются культуры, тем острее проявляются межкультурные противоречия. Чем больше межкультурных коммуникаций, тем сложнее выстраивать деловые отношения. Причиной многих трудностей в международном бизнесе служат не плохие экономические решения, а межкультурные противоречия. Конфликты происходят в силу разности менталитетов, а соответственно, разных подходов к управлению и организации, к проведению переговоров, к ведению бизнеса.

От международного менеджера требуются не только профессиональные навыки, но и межкультурная компетенция. Необходимо изучение культуры представителей других стран, ознакомление со спецификой национального менталитета других народов, их традиций и культурных особенностей. Знание и понимание национальной бизнес-культуры, типичных моделей организационного поведения людей в разных странах повышает эффективность управления, помогает избегать конфликтов. Незнание и непринятие во внимание национальной культурной составляющей ограничивает развитие международной деятельности. Успешность и эффективность предпринимательской деятельности невозможны без взаимопонимания и адаптации к культурам других стран. Интернационализация предъявляет высокие требования к способам управления предприятием. Знание межкультурного менеджмента поддерживает развитие фирм и необходимо для построения и поддержания долгосрочных отношений сотрудничества с иностранными партнерами по бизнесу.

В связи со сказанным становится очевидна актуальность межкультурных исследований для современного мира. Они способствуют выявлению путей совершенствования делового общения. Для России изучение межкультурного взаимодействия достаточно ново, но абсолютно необходимо. Более того, углубленное изучение сложившихся на миро-

вой арене международных моделей менеджмента позволит определить приемлемость их для России и выявить собственную модель поведения, учитывающую ценности национальной культуры и современные реалии жизни.

Целью написания данного учебного пособия является формирование у менеджеров знаний и умений в сфере взаимодействия национальных деловых культур. Общей цели подчинены следующие задачи:

- формирование знаний о разнообразии и особенностях деловых культур различных стран;
- содействие развитию этики профессионального менеджера, культурной восприимчивости и толерантности;
- развитие умения адаптироваться к работе в условиях различных деловых культур;
- анализ национальных особенностей коммуникации и мотивации;
- ознакомление с процессами принятия решений в различных деловых культурах.

Современные деловые отношения требуют от специалистов межкультурной грамотности. Ознакомление с особенностями деловых культур разных стран способствует более глубокому осмыслению возникающих проблем, исправлению ошибок и избеганию конфликтов, и, как следствие, повышению эффективности международного сотрудничества.

ЧАСТЬ 1. ЧТО ТАКОЕ «МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»?

1.1. Предмет курса «Межкультурный менеджмент»

Ознакомление с межкультурным (или кросскультурным) менеджментом нам бы хотелось начать со следующего анекдота: «В чем разница между американским и французским менеджерами? Первый всем рассказывает о доходах своей компании и никому – о своей любовнице. Второй всем рассказывает о своей любовнице и никому – о доходах компании». Можно ли все это как-то объяснить и понять? Или это просто шутка?

Термин «межкультурный менеджмент» является относительно новым как для России, так и для всего мира. В США и Европе по-настоящему серьезно этой проблемой стали заниматься в 80-х годах прошлого века. В России особенный интерес к межкультурному менеджменту появился в середине 90-х годов. Всплеск интереса к этой тематике не случаен. Это связано с тем, что Россия стала открытой страной, началась интернационализация русского рынка, интеграция с иностранными предприятиями. Под «межкультурным менеджментом» понимается учет национальных культурных особенностей при управлении и деловом взаимодействии.

За последние десятилетия резко вырос интерес к исследованию национальных *деловых* культур и к возможности использования результатов этих исследований в практической деятельности менеджеров. Знание особенностей системы менеджмента и специфики национальной деловой культуры стран-партнеров, типичных моделей поведения представителей местного населения формирует особую компетенцию фирмы и дает принципиально новые конкурентные преимущества. Необходимость учета культурного фактора тем сильнее, чем контрастнее культура стран.

Многообразие культур весьма велико, каждая из них имеет свои особенности. В разных странах и регионах складывается свой стиль управления, который зависит от религиозных, политических, экономических, климатических, исторических, социальных и других факторов. Культура серьезно влияет на процесс ведения переговоров, менеджмент, стиль лидерства, мотивацию, способы разрешения конфликтов и на многие другие элементы управления. Например, для немцев важно обосновывать свою переговорную позицию, обращаясь к прошлому опыту. Они стремятся долго обсуждать исходные предпосылки, имеющийся задел, в то время как американцам не терпится побыстрее перейти к условиям будущей работы, результатам контракта и т. п. Это может приводить к барьерам в общении и мешать эффективным переговорам.

Проблемы, возникающие в бизнесе из-за различия национальных культур, часто возникают из-за того, что представители разных культур

опираются на разные понятия или используют одинаковые понятия, но вкладывают в них разный смысл. Приведем высказывание основателя компании «Хонда» Т. Фуджисавы о различии национальных деловых культур: «Японский и американский менеджмент совпадают на 95 %, но различаются во всех наиболее важных аспектах». То, что выращено в рамках определенной национальной культуры, ею поддерживается и развивается, а при перенесении на другую почву, потеряв эту поддержку, может оказаться неэффективным.

Поведение людей разных культур часто кажется нам иррациональным и противоположным тому, что мы считаем нормальным. Примером может служить набор шуточных высказываний о том, как люди в разных странах относятся к законам:

«В США всё, что не запрещено законом, разрешено.

В Германии всё, что не разрешено законом, запрещено.

В России всё запрещено, даже если разрешено законом.

Во Франции всё разрешено, даже если запрещено законом.

В Швейцарии всё, что не запрещено законом, является обязательным».

Разнообразие поведения других народов имеет свои причины. Семья, школа, работа, окружающее общество – все это влияет на формирование определенной системы ценностей и предпочтений, которая, в свою очередь, влияет на мысли, чувства и действия людей во всем мире. Знание этих систем ценностей, внимание к культурным и национальным особенностям других людей, позволит преодолеть трудности общения с представителями других стран.

Основной чертой современного менеджера является ответственность. Каждое его решение связано с судьбами людей, касается ли оно покупки оборудования, заключения сделки или запуска ракет. Менеджер должен принимать продуманные, взвешенные решения, идти на оправданный риск. Страшным примером безответственности руководителя является Чернобыль – катастрофа, возникшая в результате решения менеджера проверить, как будут вести себя турбины в экстремальных условиях, что привело к взрыву ядерного реактора.

Для принятия правильного и ответственного решения менеджеру необходимо как можно больше информации. Причем информации не только политической, финансовой и экономической, но и о культуре тех людей, которыми он управляет, страны, в которой он работает. Эта информация помогает избегать многочисленных ошибок в повседневной жизни. Как внутри страны (например, при смене стиля управления компанией или при переходе на новую работу и адаптации к сложившимся там непривычным организационным традициям), так и в международном сотрудничестве (например, при создании кросскультурных команд, при

освоении новых национальных рынков). В современном мире руководители все чаще взаимодействуют со своими коллегами из других стран. Помимо решения организационных вопросов часто приходится сталкиваться с проблемами национальной психологии и поведения.

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

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого действия. Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствия, подаренный ей букет тут же отдала сопровождавшему её переводчику. Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные» комплименты оказались совершенно неожиданными для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение удалось преодолеть только к концу делового визита» [8].

В данной ситуации каждая из сторон допустила ошибки. Американская женщина слишком категорично отреагировала на комплименты и букет мужчины. Она сочла свою точку зрения единственно правильной и не дала возможности русскому руководителю понять свою ошибку. В свою очередь, российский бизнесмен должен был тщательнее ознакомиться с культурой и историей Америки. Он не учел две вещи. Во-первых, в США не принято дарить нечетное количество цветов, а во-вторых, в бизнесе нет полов.

Исторически отношения между мужчиной и женщиной в Америке были партнерскими – он уезжал на заработки, она защищала дом от грабителей. Женщины всегда боролись за уравнение прав с мужчинами. Следует отделять деловые отношения от отношений между мужчиной и женщиной. В бизнесе все равны. Это хорошо иллюстрирует отрывок из книги И. Ильфа и Е. Петрова «Одноэтажная Америка». «Мы вошли в лифт, и он помчался кверху. Лифт останавливался, негр открывал дверцу, кричал: «Ап!» («Вверх!»), пассажиры называли номер своего этажа. Вошла женщина. Тогда все мужчины сняли шляпы и дальше ехали без шляп. Мы сделали то же самое. Это был первый американский обычай, с которым мы познакомились. Но знакомство с обычаями чужой страны дается не так-то легко и почти всегда сопровождается конфузом. Как-то, через несколько дней, мы понимались в лифте к нашему издателю. Вошла женщина, и мы с поспешностью старых, опытных ньюйоркцев сняли шляпы. Однако остальные мужчины не последовали нашему рыцарскому

примеру и даже посмотрели на нас с любопытством. Оказалось, что шляпы нужно снимать только в частных и гостиничных лифтах. В тех зданиях, где люди делают бизнес, можно оставаться в шляпах...» [10].

Поэтому для установления гармоничных отношений с иностранными партнерами существенное значение имеет знание межкультурного менеджмента. Невозможно эффективно сотрудничать с другими странами, не зная или осуждая их культуру и традиции. Практическое знание базовых ценностей других культур поможет справиться с неприятными ситуациями и сформировать о себе впечатление компетентного и высококультурного человека.

На рис. 1 представлена модель обработки менеджером культурной информации.

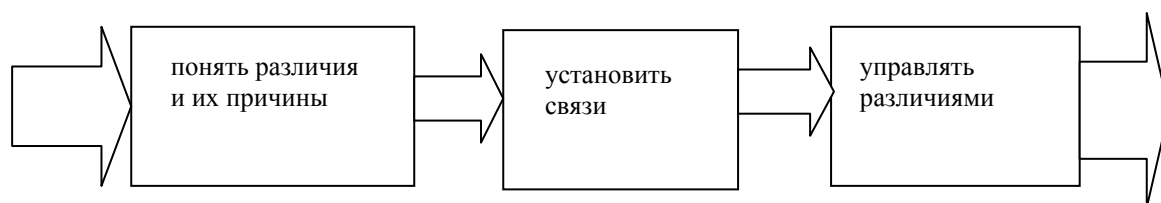


Рис. 1. Модель обработки менеджером культурной информации [14]

Сначала необходимо выявить различия между культурами и их причины, затем установить связи между отдельными культурными чертами и потом уже можно управлять различиями.

Сегодня все большее значение для делового мира приобретают межкультурные знания. Международное сотрудничество, вхождение в ВТО, глобализация требуют межкультурной грамотности. Понимание национальных особенностей поможет сформулировать то общее, что может помочь объяснить поведение управляющих и управляемых людей в современном обществе. Знание глубоко укоренённых установок и взглядов, характерных черт, закономерностей и традиций поведения людей разных культур поможет не только на пути совершенствования и расширения кругозора, но и для принятия более эффективных управленческих решений.

1.2. Разнообразие определений понятия «культура»

В современном мире много говорят и пишут о культуре. Существует множество определений культуры. Иногда такое разнообразие взглядов может создать впечатление того, что в данной области царит хаос и неразбериха. На самом деле между всеми этими определениями есть определенная связь, каждое из них отражает ту или иную сторону этого сложного и многогранного понятия.

В контексте международного менеджмента представляется целесообразным выделить следующие определения.

1. В узком смысле слова под культурой понимается *некая степень образованности человека*.

Очень часто именно в этом смысле употребляются такие выражения, как «культурный человек», «культурное поведение» и т. п. Например, мы не ошибемся, если малообразованного человека назовем невеждой. Тем самым мы подчеркиваем его некультурность. Культура рассматривается как реально существующий и исторически изменяющийся образ жизни людей, специфика которого обусловлена достигнутым уровнем развития человеческого разума, науки, образования.

2. В широком плане культура – это *не только степень образованности человека, но и умение вести себя в определенной национальной среде*.

Уровень образования сам по себе еще не является показателем внутренней культуры личности. Чем культурнее человек, тем меньше в нем эгоизма, высокомерия и корыстолюбия, он не подчеркивает своего превосходства над другими, не способен на подлость и низость, он может управлять своими эмоциями и контролировать свое поведение.

3. Типичным для российской научной литературы является следующее определение культуры – это *«фундаментальные жизненные ценности и поведенческие стереотипы, принятые в данной стране и усвоенные личностью»*. Они выступают ориентирами человеческой деятельности, выполняют функции регуляторов общественного поведения.

4. Наконец, следует отметить определение Г. Хофстида – одного из основоположников исследования кросскультурного менеджмента. По Хофстиду культура – это *«коллективное программирование человеческого мозга, которое отличает членов одной группы или категории от другой»* [12].

В отличие от первых трех определений, которые являются, по сути, дескриптивными, определение Г. Хофстида является конструктивным, т. е. позволяет определить пути управления культурой.

Культура не передается человеку при рождении, ее нельзя унаследовать. Культуру можно только приобрести, ее формирует социальное окружение. Она выражает характерные особенности людей, воспитанных одними и теми же общественными институтами и жизненными реалиями.

Г. Хофстид выделяет три уровня человеческой личности: индивидуальные характеристики человека, культуру и общечеловеческие черты (рис. 2).



Рис. 2. Три уровня человеческой личности [12]

Как пишет Хофстид «общечеловеческие черты – это то, что есть у каждого человека, от российского профессора до австралийского аборигена». Эти черты передаются на генном уровне. Сюда относятся чувство страха, радости, грусти, любви, сравнения себя с другими, необходимость развития, наблюдения окружающего мира и т. д. Однако то, как человек проявляет эти чувства, определяется культурой.

Индивидуальные характеристики – это то личное и уникальное, что есть у каждого, то, что отличает одного человека от другого, даже на уровне близнецов. Они могут быть как унаследованными (определенный набор генов родителей передается детям), так и приобретенными (формируются под влиянием личного опыта и культуры).

В пирамиде Хофстида на уровне культуры происходит коллективное программирование сознания. Источником программирования выступает социальная среда, в которой вращается человек, а именно: семья, школа, университет, религия, друзья и коллеги, работа и место проживания. Культурные ценности передаются из поколения в поколение.

В семье, школе ребенок получает определенный набор предписаний, как надо себя вести, что хорошо и что плохо, что правильно и что неправильно, что этично и что неэтично. Эти предписания подсознательно становятся нашими взглядами на жизнь и их очень трудно изменить.

Термин «коллективное программирование» введён Хофстидом по аналогии с процессом создания компьютера. Новый, только что собранный на конвейере компьютер имеет некоторые общие или очень похожие для всех компьютеров программы, хранящиеся в постоянном запоминающем устройстве (аналогия с общечеловеческими чертами), а также обладает некоторыми свойственными только ему чертами, которые делают его поведение хотя бы не значительно непохожим на поведение других компьютеров (аналогия с индивидуальными чертами человека). Процесс дальнейшего «обучения» компьютера, установки в него новых программ очень напоминает формирование культуры человека окружающей его средой. С точки зрения совместной работы поведение людей, у которых сформирована одна и та же культура, также очень похо-

же на поведение компьютеров, имеющих одинаковое программное обеспечение. Если несколько компьютеров имеют одинаковое программное обеспечение, то организовать их взаимодействие очень легко. Если же программное обеспечение разное, то для организации взаимодействия компьютеров необходим специальный интерфейс. Точно так же и в человеческом общении. Используя данную метафору применительно к поведению людей в бизнесе, можно сказать что именно межкультурный менеджмент является «интерфейсом», позволяющим организовать взаимодействие людей с различными деловыми культурами.

На рис. 3 на примере Японии показано, как национальная культурная программа «прививается» к наследуемым чертам характера.



Рис. 3. Три уровня человеческой личности (Япония) [1]

Попробуйте провести анализ общечеловеческих и культурных характеристик в группе соотечественников. Вы обнаружите, что у вас будут совпадать все основные черты и характеристики поведения. Люди привыкли действовать и думать согласно установленным правилам и нормам в обществе.

1.3. Исторические сценарии развития культуры

Сегодня людям часто приходится ездить в другие страны, завязывать отношения с иностранцами и соответственно знакомиться с их культурами. Проблема заключается в том, что у разных людей существуют разные ценности и убеждения. Культурные ценности человека проявляются через то, как он себя ведет, что носит, что говорит и что делает. И довольно часто привычки и убеждения других нам кажутся

непонятными, потому что они не похожи на наши. В данной ситуации может быть два варианта развития событий (рис. 4). Мы можем либо принять эти взгляды на жизнь, либо отвергнуть их. В первом случае принято говорить о синергии культур. Это означает, что ваша родная культура близка культуре другой страны. Если же принять чужую культуру тяжело, если возникает непреодолимое сопротивление, значит, культура этой страны оказалась для вас чужой. В результате может произойти так называемый «культурный шок».

Предположим, что российский, итальянский и американский менеджеры работают над одним проектом. Неожиданно оказывается, что возникли какие-то трудности из-за того, что жесткие инструкции ограничивают действия руководителей. Русский менеджер предлагает «обмануть» инструкции и продолжить работать, не обращая на них внимания (потому что это нормально в его родной культуре). Итальянский менеджер согласится с тем, что так будет проще и лучше. Американский же менеджер удивится, возразит и отвергнет этот вариант. Почему появилось разногласие? Дело в том, что по некоторым параметрам российская и итальянская культуры близки. В данном случае это касается отношения к закону. Итальянцы нередко «обходят» законы и не отличаются законопослушностью в ведении дел. Именно поэтому итальянский менеджер с пониманием отнесся к предложению русского руководителя. Произошла синергия культур. Что касается американского менеджера, то с ним произошел культурный шок. В Америке не принято обманывать закон, американцы верят в значимость инструкций и правил. Русская и американская культуры оказались чужими. Поэтому предложение русского руководителя вызвало недоумение и сопротивление, и, как следствие этого, культурный шок.

1.4. Культурный шок. Причины возникновения и способы преодоления

Человек устроен так, что его собственные представления о мире кажутся ему естественными и логичными. Он не задумывается, правильны эти представления или нет, он просто привык к ним, они ему понятны. Человек неохотно пускает в свою жизнь новшества. Понятие «культурный шок» знакомо многим людям, когда-либо выезжавшим за пределы своей страны, при смене привычных условий жизни на новые. Необычные традиции. Другой язык. Отличный темперамент. Другая система ценностей. Происходит столкновение жизненных представлений.

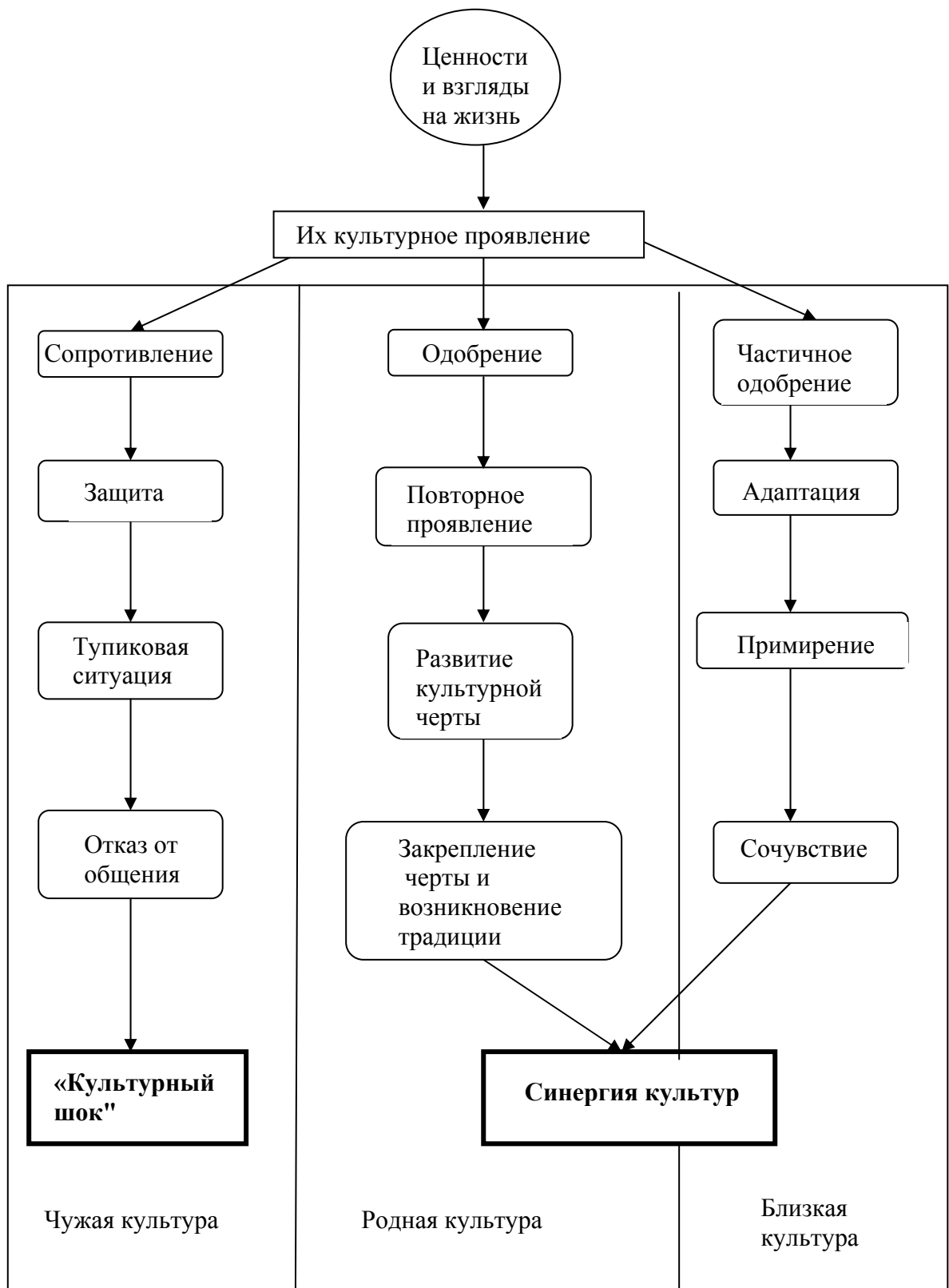


Рис. 4. Сценарии развития базовых ценностей и взглядов [1]

Суть культурного шока заключается в конфликте «своих» и «чужих» культурных норм и ценностей. Собственно говоря, *культурный шок – это состояние растерянности, беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью поступать правильно, адекватно внешней среде* [3]. Часто мы не замечаем множества символов, норм, обычаев поведения, которыми пронизана наша повседневная жизнь. Когда мы находимся в родной стране, то на уровне подсознания знаем, как и с кем здороваться и прощаться, как делать заказ в ресторане и сколько давать на чай, как совершать покупки, в каких случаях принимать или отклонять приглашения, когда воспринимать слова собеседника всерьез, а когда – смеяться над шуткой. Знание этих традиций и нюансов поведения закладывается с самого раннего возраста – это часть нашей культуры.

Попадая в другое окружение, мы обнаруживаем, что там совершенно иные навыки общения, социальные стереотипы и другое восприятие жизни, поэтому теряем уверенность в себе, испытываем чувство дискомфорта.

Часто культурный шок сопровождается чувством разочарования, напряженности, ощущением беспомощности, нерешительности и тревоги.

Степень культурного шока в основном зависит от того, насколько отличаются поведенческие стереотипы в различных странах. Культурный шок хорошо иллюстрируется Хофстидовой моделью культуры. Когда человек одной культуры попадает в другую, начинается «культурное перепрограммирование» (рис. 5).

Когда происходит столкновение двух «культурных программ», иностранец оказывается в состоянии новорожденного ребенка, находящегося на первом уровне пирамиды. Это значит, что человеку придется заново учиться всем тем вещам, которые обычно прививаются с раннего детства. Например, как себя правильно вести при знакомстве, какие слова использовать в разговорной речи, какие подарки лучше дарить, чем заниматься в свободное время. На смену старым приходят новые традиции, привычки, убеждения, установки и правила поведения. Начинается новое «культурное программирование». Человек переживает культурный шок.



Рис. 5. Конфликт культур

Оказавшись в новых, непривычных условиях, человек вынужден адаптироваться к новой среде. Наглядно процесс адаптации продемонстрирован графиком, приведенным на рис. 6 [12].

В зависимости от того, сколько времени человек находится в новой стране, его чувства имеют разную эмоциональную окраску. Первый этап – эйфория, он длится до 2-х недель. Человек счастлив и полон надежд. Затем наступает культурный шок, появляется апатия, депрессии, чувство разочарования. Этот этап длится до 1 года. Затем начинается период привыкания. Он занимает от нескольких месяцев до нескольких лет. Отметим, что продолжительность периодов культурного шока условна и зависит от индивидуальных особенностей человека. Например, возраста, отношения к стране и ее жителям, наличия предшествующего опыта пребывания за границей, знания языка.

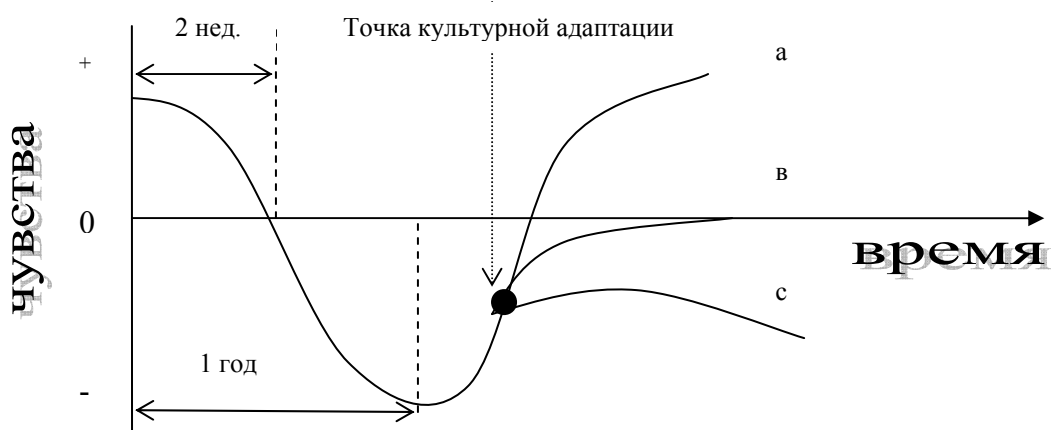


Рис. 6. Процесс адаптации

Существует три варианта адаптации человека к новой стране. Первый – полная адаптация (вариант «а»). У человека появляется новое «культурное программное обеспечение», он знает, как себя вести, чув-

ствует себя легко и свободно. Вторым вариантом («в») – частичная адаптация. Человеку, в принципе, все равно, где жить. Он одинаково комфортно чувствует себя и в одной культурной среде и в другой. Третий вариант («с») – человек так и не смог в полной мере адаптироваться к новой культуре.

Конкретная ситуация. «Крепкий техасец, профессор немецкого языка, запланировал творческий отпуск для командировки в Германию. Он был в восторге от того, что ему представился шанс провести исследовательскую работу в Германии, и тот факт, что он окажется один в незнакомой стране совсем не интересовал его. По прибытии в Германию, профессор сблизился с группой людей, в основном с учителями и чиновниками, которые, по его мнению, могли помочь ему в исследовании культурных традиций, характеризующих немцев. Казалось, мало кого интересовал его проект. С каждым днем он терял энтузиазм.

Через несколько месяцев безуспешных попыток запустить свой проект он начал винить других людей за холодное отношение, и более того, за обструкционизм. Ему казалось, что люди, с которыми он разговаривал, пытались принизить его усилия, так как он был американец. Совсем скоро он стал считать всех немцев источником своих бед. Враждебность росла день за днем. Ел он обычно один, затем возвращался в свой кабинет и размышлял над своими неудачами. Что он скажет университетским коллегам, когда вернется в Техас? Как он оправдается перед деканом?

Переломный момент наступил однажды днем несколько месяцев спустя. Он шел по улице, неся в руке громоздкий портфель, когда одна немка-домохозяйка нечаянно преградила ему дорогу детской коляской. Еще один немец на его пути! Это привело его в ярость, и он замахнулся на женщину портфелем. Эта реакция настолько обессилила его, что, боясь нанести кому-либо физические увечья, он заперся в своем номере и не выходил оттуда до конца командировки, почти шесть месяцев» [13].

В чем причина столь бурной реакции на незначительный эпизод? Дело в том, что техасец оказался в состоянии культурного шока. Сначала он принял решение оставить на какое-то время привычную среду. С этого момента и на протяжении первого времени пребывания в новой стране проходил первый этап адаптации – эйфория, все было новым, экзотичным и привлекательным. К сожалению, этот период был непродолжителен. Через несколько месяцев все, что было «золотым и сияющим», стало «мрачным и черным». Началась кризисная стадия. «Какое у меня может быть будущее в этой дикой стране, с этими ужасными людьми, которые ставят себя выше всех. Вообще американцев за людей

не считают. Зачем я это сделал? Что я скажу коллегам?». Это и привело к срыву, описанному выше.

Культурный шок оказывает прямое воздействие на психическое и физическое состояние человека. Типичные симптомы культурного шока – тоска по родине, скука, «уход» в чтение, просмотр телевизора, избегание контакта с иностранцами, раздражительность и конфликты. Кому-то удастся найти выход из кризиса и постепенно привыкнуть к новой культуре. Кому-то, к сожалению, это не удастся. Наш герой не справился с возникшими проблемами и вернулся домой в расстроенных чувствах.

Межкультурные конфликты могут быть как преднамеренные (возникают, когда человек уверен, что его культура или ее элемент лучше других) и непреднамеренные (когда человек делает что-то по незнанию и оказывается, что этим обижает людей). В экстремальных случаях межкультурный конфликт может стать очень серьезным, как это показано в следующем примере.

«В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики, развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

В ответ хозяин дома объяснил, что на Востоке свастика с древнейших времен считается символом счастья и процветания. Именно это хозяин имел в виду, когда перед приходом гостей развесил знаки свастики по всему дому» [8].

Хозяин дома непреднамеренно обидел русскую делегацию, в результате чего создалась конфликтная ситуация. Очевидно, что незнание традиций и ценностей представителей других стран может привести к проблемам в процессе взаимодействия. Для того чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо изучение культурных особенностей разных народов.

Сегодня, в наш век активного развития международных отношений и роста многонациональных корпораций, менеджерам довольно часто приходится выезжать за границу и достаточно долго там работать. Процесс «вхождения» человека в иную культуру и продолжение в ее условиях профессионального роста зависит от ряда факторов. Легче адаптируются люди молодого возраста, имеющие хорошее образование. На процесс адаптации также значительное влияние оказывает наличие предшествующего опыта пребывания за границей, знание языка и культурных особенностей страны.

Каждое общение с иностранцем является своего рода коллизией культур, традиций и способов общения. Очень часто причиной множества неудач в ведении дел с зарубежными партнерами становится неосознанность культурных различий. Чтобы защитить себя от возможного культурного шока, необходимо учесть следующие факторы.

Для начала необходимо поближе познакомиться с родиной вашего партнера. Постарайтесь как можно больше узнать о стране, ее истории и обычаях, о повседневной жизни. В этом могут помочь книги, фильмы, общение с представителями других стран.

Для того чтобы состоялся адекватный, приносящий пользу и обогащающий обе стороны культурный обмен, нужны благожелательность и открытость с обеих сторон. У многих людей складываются стереотипы о представителях других культур: все англичане холодные и чопорные, немцы педантичны, испанцы экспрессивны, а французы скупы и т. д. Этноцентризм и стереотипизация – важные причины «культурного шока». Сквозь призму таких предвзятых мнений сложно разобраться в жизненном укладе ваших иностранных партнеров. Для начала надо постараться избавиться от субъективного мнения, задаваемого окружением. А потом попытайтесь проанализировать особенности своей культуры. Вы обнаружите, что и у вас есть некоторые недостатки.

Также следует обращать внимание на свое поведение – так, как вы относитесь к людям, так и они относятся к вам. Настороженность вызывает настороженность, агрессивность неизбежно натолкнется на агрессивность, а доброжелательность всегда найдет отклик в сердцах.

Важно отметить, что нет плохих или хороших культур. Каждая из них имеет право на существование, даже если и противоречит вашим представлениям о правильности и нормальности. Для того чтобы достичь взаимопонимания, необходимо адаптироваться друг к другу. Для этого нужно понять причины нашего поведения, изучить существующие приемы и инструменты межкультурного взаимодействия и на основе этих знаний выработать собственную тактику поведения с представителями чужих культур.

1.5. Этнокультурные стереотипы

Традиции, своеобразие восприятия жизни различными людьми и языковые различия – все эти факторы влияют на взаимоотношения между людьми разных культур и, следовательно, на эффективность их сотрудничества и взаимопонимания. В рамках исследования межкультурных отношений следует рассмотреть понятие стереотипа. Выделяют со-

циальные и ментальные стереотипы, стереотипы общения и мышления, стереотипы поведения личности и т. д. Стереотип отличается схематическим, стандартизированным представлением о социальном явлении или объекте. Их роль в обществе велика. Применительно к проблематике межкультурного менеджмента мы рассмотрим этнокультурный стереотип.

Под этнокультурным стереотипом понимается обобщенное представление о типичных чертах, характеризующих какой-либо народ [6]. Его можно назвать «национальным характером» или «менталитетом». Стереотипные представления принято соотносить не просто со всей нацией, но и с каждым отдельным ее представителем. Распространенными стереотипами являются немецкая аккуратность, русский «авось», китайские церемонии, африканский темперамент, вспыльчивость итальянцев, упрямство финнов, медлительность эстонцев, польская галантность, скрытость латышей и т. д. Часто на основе стереотипных национальных представлений появляются анекдоты о национальном характере.

Существует два вида этнокультурных стереотипов – автостереотип и гетеростереотип. *Автостереотип – это представление народа о самом себе.* Он позволяет человеку идентифицировать себя со своим народом. С его помощью формируются общие нормы поведения человека («я должен вести себя так, потому что все вокруг ведут себя так»). При составлении автостереотипов народ старается идеализировать себя, превозносит положительные черты («мы такие трудолюбивые и храбрые, мы всегда протянем руку помощи»). Также, с целью идеализации, люди, сравнивая себя с другими нациями, дают себе синонимы, несущие позитивную нагрузку, в то время как для других народов синонимы обычно имеют несколько негативный смысл («они упрямые, а мы настойчивые» – настойчивость это всегда хорошо, это позитивное слово, а упрямство несет негативную нагрузку).

Гетеростереотип – это представление о данном народе со стороны других народов. Гетеростереотипы часто являются источником национальных предрассудков и предубеждений. Субъективность восприятия приводит к искажению истолкования смысла действий представителей других стран. Исходя из этого, финны считают итальянцев слишком эмоциональными, испанцы считают норвежцев угрюмыми, аргентинцы для американцев тщеславные, а немцы думают, что австралийцы недисциплинированы. Главными чертами русских являются, по мнению американцев, эмоциональность, загадочность русской души, алогичность мышления, лень, доброта, широта натуры, подозрительность,

религиозность, покорность, тяга к страданию, пессимизм и фатализм. Как видно, многие стереотипы далеко не лестны и зачастую просто не обоснованы.

Стереотипные представления достаточно условны. Р. Льюисом был проведен следующий эксперимент. Руководителям из Швеции, Финляндии, Германии и Великобритании было предложено пройти тест «Национальные особенности» [1]. Из табл. 1, представленной ниже, им надо было выбрать по 8 характеристик для 6 различных национальностей, в том числе и для самих себя. В результате оказалось, что для собственного народа руководители выбирали только положительные характеристики, а национальные характеристики других стран часто искажались. Например, финны преувеличивали нахальство американцев, а также крикливость и болтливость полинезийцев.

Таблица 1

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
Мрачный, с чувством юмора, возбудимый, честный, готовый на риск, чванливый, серьезный, дипломатичный, разговорчивый, медлительный, конъюнктурный, слабовольный, лишенный чувства юмора, спокойный, хитрый, эмоциональный, надежный, верный, ориентированный на деньги, коллективист, мудрый, понимающий все в буквальном смысле, открытый, застенчивый, хорошо воспитанный, безответственный, правдивый, любитель пошутить, общительный, трудолюбивый, консервативный, индивидуалист, шумный, невоспитанный, заботливый, экстраверт, умелый, пунктуальный, гибкий, сдержанный, проворный, вежливый, экономящий время, рассеянный, скучный, изысканный, волевой, старомодный

В начале 80-х годов в журнале *Newsweek* были опубликованы результаты другого исследования. Был проведен анализ того, какими видят представителей Соединенных Штатов люди из различных стран. Характеристики, которые чаще всего и реже всего дают представителям США, представлены в табл. 2 [16].

Таблица 2

Страна	Характеристики, которые чаще всего дают представителям США	Характеристики, которые реже всего дают представителям США
Франция	трудолюбивые, энергичные, изобретательные, решительные, дружелюбные	ленивые, грубые, честные, искушенные
Япония	националисты, дружелюбные, решительные, грубые, потворствуют своим желаниям	ленивые, честные, сексуальные
Германия	энергичные, изобретательные, дружелюбные, искушенные, умные	ленивые, сексуальные, жадные, грубые
Великобритания	дружелюбные, энергичные, потворствуют своим желаниям, трудолюбивые, националисты	ленивые, искушенные, сексуальные, решительные
Бразилия	умные, трудолюбивые, энергичные, жадные, изобретательные	ленивые, искушенные, потворствуют своим желаниям, сексуальные
Мексика	трудолюбивые, умные, жадные, изобретательные, решительные	ленивые, честные, грубые, сексуальные

Как видно, во всех странах сложился определенный стереотип. Американцы, в основном, дружелюбные, трудолюбивые и изобретательные люди, но со своими недостатками. Для кого-то они жадные, для кого-то – националисты. Отметим, что здесь речь идет о стереотипных мнениях, которые совсем не обязательно обоснованы, однако, можно заметить, что в приведенных характеристиках, даваемых американцам разными народами, есть много совпадений. Если разные народы отмечают одну и ту же черту у представителей определенной нации, то, скорее всего, так оно и есть. Конечно, стереотипы достаточно условны, но они описывают некий усредненный тип личности. Поэтому ознакомление со стереотипными представлениями поможет лучше понять особенности страны, и увереннее чувствовать себя при общении с иностранным партнером.

Стереотипы – неотъемлемый элемент любой культуры. Культурные стереотипы усваиваются с того момента, как только человек начинает идентифицировать себя с определённым этносом, определённой культурой и осознавать себя их элементом. Они оказывают довольно сильное влияние на психологию и поведение людей, стимулируют у них формирование таких черт характера, которые отражены в стереотипе. Сегодня для успешного ведения дел на мировой арене, управления международными проектами менеджерам необходимо знание стереотипов, как при восприятии «своей», так и «чужой» культуры.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как Вы понимаете, что такое «межкультурный менеджмент»?
2. Согласны ли Вы с тем, что национальная культура оказывает влияние на деловую культуру?
3. Почему проблема изучения в нашей стране межкультурного менеджмента актуальна?
4. Как может быть определено понятие «культура»? Что такое «культура» в приложении к межкультурному менеджменту?
5. Какие основные уровни человеческой личности (согласно Г. Хофстиду) Вы можете назвать?
6. Охарактеризуйте такие понятия, как «индивидуальные характеристики» и «общечеловеческие черты».
7. Перечислите основные этапы обработки менеджером культурной информации.
8. Что такое «культурный шок»? Какие ощущения вызывает «культурный шок»?
9. Был ли у Вас опыт общения с иностранцами? Если да, то с какими проблемами Вам пришлось столкнуться в процессе общения?
10. Приходилось ли Вам переживать состояние «культурного шока»?
11. Проанализируйте, пожалуйста, описанную ситуацию про профессора немецкого языка из Техаса с позиции межкультурного менеджмента. Дайте рекомендации о том, как можно избежать подобных ситуаций.
12. Перечислите, какие варианты адаптации человека к новой среде Вы знаете?
13. Какие ключевые фазы «культурного шока» обычно выделяют исследователи? Какова продолжительность этих фаз и от чего она зависит?
14. Какие меры можно принять, чтобы смягчить действие «культурного шока»?

15. Дайте определения следующим понятиям: «этнокультурный стереотип», «автостереотип», «гетеростереотип».
16. Объясните, почему люди обычно действуют под влиянием стереотипных представлений, при выстраивании межкультурных отношений с партнером?
17. Как Вы считаете, какие позитивные и негативные стороны есть у стереотипного восприятия?
18. Что Вам представляется первоочередным при установлении контактов с зарубежными партнерами? При каких условиях возможно достичь наиболее эффективного сотрудничества?
19. Перечислите известные Вам подходы к классификации деловых культур.

ЧАСТЬ 2. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА. РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

Как уже отмечалось, национальная культура оказывает влияние и на деловую культуру. Применительно к межкультурному менеджменту, *деловая культура – это реализация культурных особенностей нации в бизнесе, в способе ведения дел.* Уровень сходства и различия между культурами определяет результаты их взаимодействия и сказывается на эффективности деятельности.

В мире насчитывается множество культур и каждая имеет свои особенности. Многие культуры обладают чем-то общим, поэтому их можно объединить в группы. Различными учеными предпринимались попытки дать классификацию основных характеристик стран и культур, позволяющих наиболее полно сопоставить их сходство и различия. Более ранние исследования национальной культуры различных стран основывались, преимущественно, на выявлении специфических образцов поведения её представителей в определенных ситуациях, т. е. простой фиксацией наиболее часто проявляемого поведения. Исследователи получали свои данные методом наблюдения. В последующем, когда появилась возможность использовать формальные методы, научные исследования приобрели более системный характер. Производилась систематизация социологической информации, ее математическая обработка и статистический анализ. Сегодня существует много подходов к изучению и измерению национальной деловой культуры. С нашей точки зрения, наибольший интерес представляют три наиболее известные классификации: модель Р. Льюиса, модель Ф. Тромпенаарса и модель Г. Хофстида.

2.1. Классификация деловых культур по Р. Льюису

2.1.1. Виды культур. Основные ценности

Ричард Льюис – известный во всем мире лингвист и специалист в области межкультурных исследований. Он знает десять европейских и два восточных языка, долгое время работал личным преподавателем в японской императорской семье, а сейчас выступает с лекциями перед представителями большого бизнеса по всему миру. В своем исследовании Р. Льюис сравнивает не только культурные особенности различных наций, но и особенности их мышления, характера взаимоотношений. На основе анализа организации деятельности человека во времени, он дает свою классификацию культур, выделяя моноактивные, полиактивные и реактивные культуры.

Моноактивные культуры – это культуры, ориентированные на дело. В этих культурах принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент времени. Типичные представители – немцы, швейцарцы, американцы. Основные ценности – бережное отношение ко времени, ориентация на выполнение задач, строгое следование намеченному плану, уважительное отношение к власти.

В моноактивных культурах для менеджеров важны технические умения. Представителей данного типа культуры отличает их ориентация на выполнение конкретной производственной задачи. При этом они четко придерживаются намеченного плана/графика/схемы действий, поступают в соответствии с инструкциями и требуют такого же отношения к делу от коллег. Ценится умение оперировать фактами и точными данными, опираться на логику, а не на чувства и эмоции. Представители моноактивных культур предпочитают в деловом общении сразу переходить к обсуждению сущности вопроса, вынесенного на повестку дня. Они сконцентрированы на непосредственном выполнении задач и на результатах. В странах, относящихся к моноактивному типу культуры, принятие решений осуществляется чаще всего руководителем, который в своих действиях опирается на коллективную работу подчиненных.

Полиактивные культуры – это культуры, ориентированные на человека. Представителями данного типа культур являются люди подвижные, общительные, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного дела в данный момент времени. Типичные представители – итальянцы, латиноамериканцы, арабы. Основные ценности – ориентация на людей при выполнении задач, свободное отношение ко времени и закону, выполнение нескольких дел одновременно.

Полиактивные менеджеры гораздо более экстравертны и часто эмоциональны во взаимоотношении с людьми. Представители полиактивного типа культуры стремятся к установлению межличностных взаимоотношений, реализации семейственности и неформальных связей. Полиактивные менеджеры отличаются красноречием и умением убеждать.

Реактивные культуры – это культуры, ориентированные на процедуру взаимодействия, придающие наибольшее значение вежливости и уважению. Представители таких культур предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Стиль делового общения отличается дипломатичностью, осторожностью и сдержанностью. Основные ценности – гармония в отношениях, почти-

тельность, терпеливость, бережное отношение к своей репутации и репутации других. Типичные представители – китайцы, японцы, финны.

Представители реактивного типа культуры скромны и вежливы, несмотря на высокий уровень профессионализма и компетентности. Отлично зная свою компанию, проведя в ней долгие годы, они отличаются умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде. Менеджеры управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Используют патерналистский метод принятия решений. Руководство должно заботиться о персонале, культивируется и поощряется лояльность низов по отношению к верхам.

Р. Льюисом было проведено ранжирование национальностей по шкале моно/полиактивности. Результаты этого анализа представлены в табл. 3 [1].

Таблица 3

№	Народы
1	Немцы, швейцарцы
2	Американцы (WASP)
3	Скандинавы, австрийцы
4	Британцы, канадцы, новозеландцы
5	Австралийцы, южноафриканцы
6	Японцы
7	Датчане, бельгийцы
8	Американские субкультуры (например, евреи, итальянцы, поляки)
9	Французы
10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
11	Жители Северной Италии (Милан, Турин, Генуя)
12	Чилийцы
13	Русские, другие славяне
14	Португальцы
15	Полинезийцы
16	Испанцы, итальянцы-южане, средиземноморские народы
17	Индийцы, пакистанцы и т.п.
18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

МОНОАКТИВНЫЕ

ПОЛИАКТИВНЫЕ

WASP – *White Anglo-Saxon Protestants* – белые англосаксы-протестанты.

Как видно, региональное положение влияет на уровень моно/полиактивности. Европейское влияние делает чилийцев менее полиактивными, а австралийцев, среди которых много выходцев из Южной Европы, менее моноактивными, чем большинство северных народов. К моноактивному типу культур принадлежат страны Центральной, Северной и Восточной Европы, Северной Азии, а также США. К полиактивной группе относятся арабские страны, Латинская Америка, Южная Европа и Средняя Азия. Реактивные культуры – это в основном страны Юго-Восточной Азии.

2.1.2. Способы общения и получения информации

Конкретная ситуация. «Несколько недель назад Свена пригласил португальский знакомый Антонио поиграть в теннис. Свен появился на теннисном корте ровно в назначенный час, в 10 утра, в полной спортивной форме.

Антонио явился на полчаса позже в компании своего приятеля Карлоса, у которого он собирался купить участок земли. Они еще утром начали обсуждение, и так как не успели его закончить, Антонио предложил Карлосу поехать вместе на корт, чтобы по дороге обсудить полезные детали. Они продолжали переговоры, пока Антонио переодевался в теннисную форму, и Свен все это слушал. В 10.45 они вышли на корт, и Антонио продолжал говорить с Карлосом, одновременно перебрасываясь со Свеном мячами для разминки.

В этот момент прибыл другой знакомый Антонио – Педро, приехавший уточнить дату морской прогулки, назначенной на ближайшие выходные. Антонио извинился перед Свеном за то, что ему приходится на минутку отлучиться, и ушел с корта, чтобы переговорить с Педро. Поболтав с ним минут пять, Антонио закончил беседу с ожидавшим его Карлосом и, наконец, в 11 часов вернулся на корт к ожидавшему его Свену, чтобы приступить к игре. Когда Свен заметил, что корт заказан только с 10 до 11, Антонио успокоил его, сказав, что заблаговременно продлил по телефону заказ до 12, так что никаких проблем.

Свен был чрезвычайно раздосадован таким ходом событий. Почему? Он и Антонио живут в двух разных мирах, или, говоря точнее, используют разные временные системы. Свен, как истинный швед, принадлежит к культуре, которая тратит время моноактивно, словом, он делает в данный момент одно дело и переходит к следующему в той последовательности, в какой они записаны в его дневнике. Чтобы много успевать и делать дела правильно, у представителей моноактивных культур принято четко следовать графику и составленному расписанию. Они уважают точность, потому что только так можно все выполнить.

Расписание, составленное на тот день, гласило: 8.00 – подъем, 9.00 – завтрак, 9.15 – переодевание в теннисную форму, 9.30 – поездка на теннисный корт, 10–11 – игра в теннис, 11–11.30 – пиво и душ, 12.15 – ленч, 14.00 – приход в офис и т. д.

Антонио, время игры в теннис которого – с 10 до 11, – казалось бы, совпадает с графиком Свена, сломал ему весь день. Португальцы, такие, как Антонио, следуют полиактивной системе времени, т. е. делают множество дел одновременно, часто в незапланированном порядке.

Представители полиактивных культур очень легко перестраиваются. То, что встречу с Педро прервал разговор с Карлосом, что в свою очередь, уже нарушило ход игры в теннис со Свенем, совершенно нормально и приемлемо в Португалии, но абсолютно недопустимо в Швеции, так же как в Германии или Британии» [1].

Для полиактивных культур большое значение имеет процесс общения, а время начала и завершения дела несущественно. Бизнесмены в таких странах в основном составляют список встреч, а не график дел. Для них нет никакой проблемы в том, чтобы продлить встречу еще минут на 15–20, потому что необходимо завершить процесс коммуникации. В странах же с моноактивным типом культуры это неприемлемо, и вас, скорее всего, оборвут в процессе разговора, если вы не уложитесь в отведенное время.

В полиактивных странах опоздание считается нормальным и вполне естественным. Конкретная ситуация. «Президент Эквадора Люсио Гутиеррес занял кресло главы государства в январе 2003 г. и уже успел прославиться необязательностью и привычкой всегда и везде опаздывать. Оппоненты президента постоянно критикуют его за то, что он не может прийти вовремя ни на одну встречу, и подрывает, таким образом, престиж страны. Оказывается, граждане государства Эквадор отличаются патологической склонностью опаздывать, и беда эта носит общенациональный характер. До поры до времени проблема мало кого волновала, потому как опаздывали все и всюду. Но в определенный момент президент страны решил искоренить зло и объявил о том, что он собирается приходить вовремя на заседания и встречи. Он считал, что личный пример президента должен оказать влияние на нацию в целом и жители Эквадора станут более пунктуальными» [23].

В странах с полиактивным типом культуры приемлемо приглашение на деловой обед третьих лиц, часто партнеров по другим сделкам, поэтому одновременно могут обсуждаться сразу несколько дел. Здесь не принято начинать встречу с обсуждения проблемы. Это считается невежливым. Более важным является создание общего контекста для сотрудничества: установление неформальных связей, поиск общих знакомых, выявление общих интересов и т. д.

Естественно, что на этой почве между представителями моноактивных и полиактивных культур постоянно возникают конфликты. Первые будут жаловаться на вторых за то, что они не выполняют работу к установленному сроку, часто опаздывают и сбивают им план дня, вторые, в свою очередь, будут жаловаться на жесткую последовательность действий и негибкость графика. Такие люди взаимно раздражают друг друга. Единственный способ наладить контакт – это привыкнуть и приспособиться одной стороне к другой, достичь взаимопонимания.

Отличие реактивных культур от моно- и полиактивных заключается в отношении к действию. Они редко выступают инициаторами действия или дискуссии, потому что это может задеть партнера. Представители реактивных культур начнут говорить и действовать только после того, как выскажется партнер (т. е. в ответ на предложение партнера). Таким образом они показывают свое уважение. В ответ на свое внимание и уважения, они ожидают и от собеседника такой же реакции. Именно поэтому народы реактивных культур считаются лучшими в мире слушателями. К такой культуре принадлежит Япония.

В моно- и полиактивных культурах способом коммуникации является диалог. Представители этих культур, не стесняясь, прерывают монолог партнера. Они обращают внимание не только на то, что им говорят, но и на то, как говорят, практически не выносят молчания. Предпочтительной формой общения в реактивных культурах является монолог, собеседника не перебивают и не прерывают, обращают внимание на факты. Представители данного типа культуры предпочитают выждать паузу, помолчать после того, как они выслушали собеседника. Тем самым они подчеркивают, что слова партнера имеют для них большое значение. Более того, говорить с недомолвками – также считается хорошим способом подчеркнуть уважение к собеседнику. Если представитель Испании придет вести переговоры в Финляндию, то у него может создаться впечатление, будто финн уходит от ответа, не заинтересован в беседе и поэтому она ни к чему не приведет. А финн, в свою очередь, решит, что итальянец слишком груб. На самом деле, финны думают и обсуждают проблему про себя, молча, они не привыкли сразу принимать решение. Испанцы же привыкли к экспрессивным дискуссиям с сиюминутным высказыванием своего мнения.

Представители моноактивного типа культуры проявляют бесстрастное поведение в разговоре, редко перебивают собеседника и отличаются сдержанной жестикуляцией и мимикой, т. е. арсенал их невербальных средств общения минимален. Сталкиваясь с обильной жестикуляцией и возбужденным поведением носителей других типов культуры, представители моноактивного типа культуры чувствуют себя неудобно. Носители реактивной культуры интроверты, они не многословны и предпочитают невербальную коммуникацию. Часто буквально воспринимают все,

что им говорят. Именно поэтому они не очень любят колкий юмор и сарказм, так как это задевает их достоинство. Речь стараются строить обезличенно, поэтому используют страдательный залог, например, «над человеком смеялись», «о книге говорили» и безличные глаголы вроде «заходит», «начинает». Также стараются избегать контакта глаз.

Жителям восточных стран (реактивный тип культуры) свойственна ритуальность в проведении беседы. В частности, в Японии, где обязательным является обмен некими традиционными формальностями, существует почти фиксированный промежуток времени, по истечении которого старший по переговорам объявляет о переходе к обсуждению дела. Сначала идет формальное приветствие, затем рассаживание по местам согласно протоколу, после чего в течение 15–20 минут идет светская беседа за чашечкой зеленого чая.

Подводя итоги, можно сказать, что при встрече с представителями реактивных культур следует [1]:

- внимательно слушать, не перебивая, таким образом можно установить контакт;
- стремиться понять подтекст, намерения собеседника;
- некоторое время хранить молчание;
- задавать уточняющие вопросы, тем самым, показывая, в чем вы заинтересованы;
- конструктивно реагировать на сказанное;
- в эмоциях поддерживать определенную степень непроницаемости;
- уметь приспособливаться к сильным сторонам и достижениям партнера.

Поняв специфику общения данных типов культур, можно правильно понять сущность и особенности делового общения в странах. Еще одним важным критерием классификации культур является способ сбора информации. Роль информации в наше время велика, от того, насколько она точна и правильна, зависит эффективность принимаемого решения. На рис. 7–9 показаны некоторые источники информации, которые используют данные типы культур.

В моноактивных культурах сбор информации идет для того, чтобы пользоваться ей в дальнейшей деятельности. Народы, относящиеся к этому типу культуры, отличаются преимущественным использованием источников информации, представляющих объективные данные. К таким источникам относятся Интернет, формальные источники (газеты, журналы), официальные источники (телевидение, радио), разнообразная справочная литература и другие источники, позволяющие получить достоверную, проверяемую информацию, исключаящую искаже-

ние или возможность индивидуальной личностной трактовки отдельных фактов.

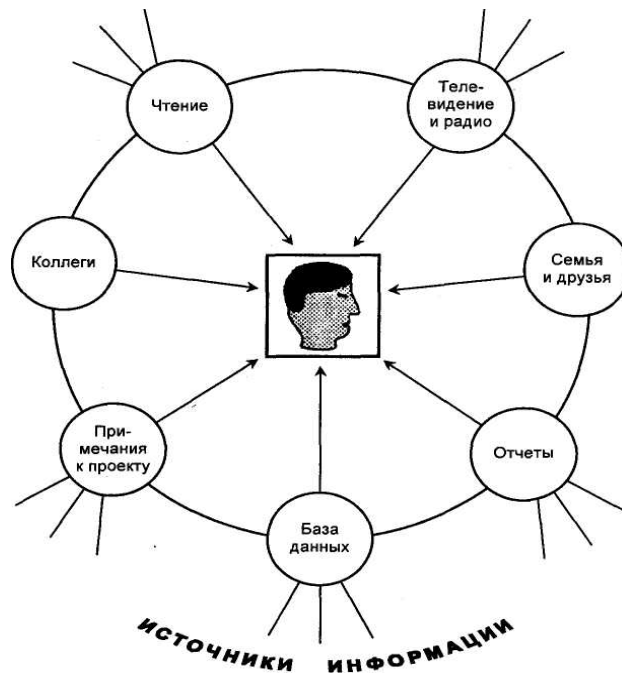


Рис. 7. Моноактивные культуры [1]

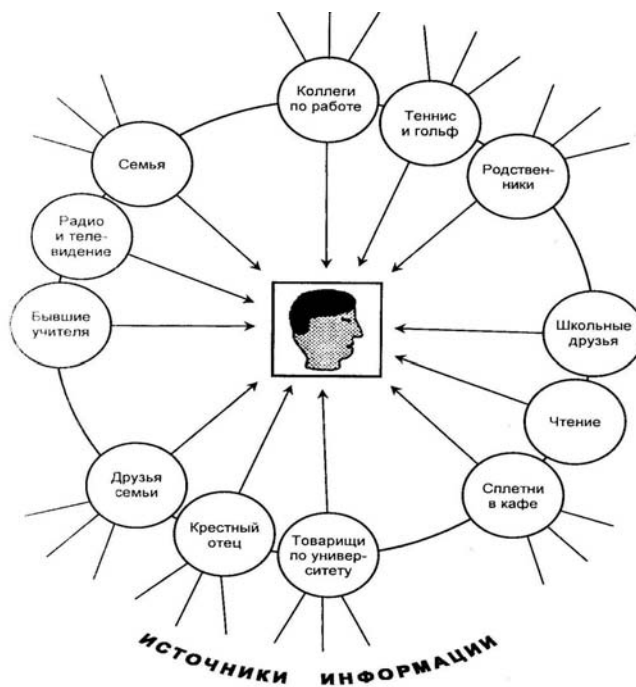


Рис. 8. Полиактивные культуры [1]

Представители полиактивных культур предпочитают более неформальные источники. Они видят события и деловые перспективы «в контексте», так как уже обладают большим количеством сведений, полученных в ходе личных встреч и бесед с людьми. Народы, представляющие этот тип культуры, в значительной степени, полагаются на устные сведения, получаемые ими в ходе многочисленных интервью, переговоров, деловых бесед и др. В своей практической деятельности сотрудники компаний ориентируются в основном на неформальный диалог, стремясь использовать личные отношения для решения той или иной проблемы. Бизнесмены будут уже иметь определенное мнение о предстоящей сделке, так как обсудили ее с семьей, друзьями, коллегами, знакомыми.

Как только между участниками делового общения устанавливается контакт, их личные встречи и заседания становятся излишними.

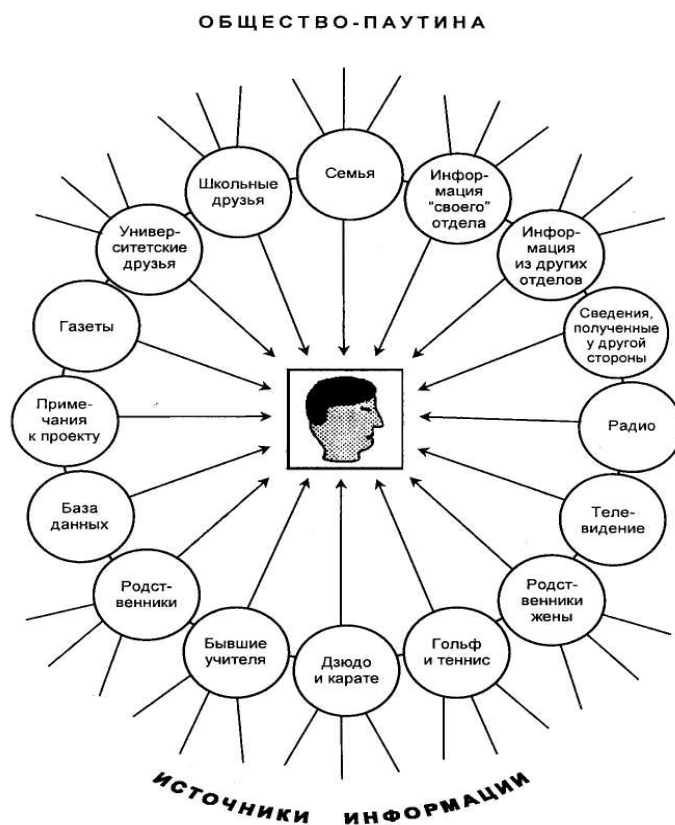


Рис. 9. Реактивные культуры [1]

Вполне возможно, что если немец будет вести переговоры с португальцем, то последнего будут раздражать бесконечные таблицы и графики другой стороны. Потому что ему важна другая информация. Также в культурах, ориентированных на диалог, считается нормальным, если менеджер, при увольнении, уводит за собой и свою команду, и своих клиентов – это его наработанная система связей и отношений.

Представители реактивных культур стремятся к использованию баз данных и печатной продукции, что сочетается с естественной склонностью жителей восточных стран внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог.

Некоторые нации (в частности, японцы и китайцы) готовы говорить очень долго, если это поможет достичь предельной гармонии. Другие народы (например, финны) являются более немногословными, однако и они тщательно учитывают в своем диалоге пожелания другой стороны. В качестве заключения хотелось бы сказать, что каждый способ сбора информации имеет свои плюсы и минусы. В бизнесе, при заключении сделок и принятии серьезных решений, а также для последующего планирования деятельности делового общения информация бесценна. В условиях стремительно развивающихся обществ, научно-технического прогресса и информационной революции принято, в основном, ориентироваться на формальные источники информации, а не делать выводы на основе только устных сведений, хотя печатная информация и базы данных быстро устаревают, а слухи иногда передают то, чего нельзя прочитать в прессе. Выбор в пользу того или иного, либо нескольких информационных каналов осуществляется на основе сложившейся системы предпочтений, традиционно используемой представителями конкретных наций.

2.1.3. Отношение ко времени

Еще одним важным критерием дифференциации культур является их отношение ко времени. Разные деловые культуры по-разному относятся ко времени и используют его. Традиционно считается, что есть два полюса – Восток и Запад. Время в восточных культурах «течет» медленнее, чем в западных. Но это лишь поверхностный взгляд на разницу восприятия времени. Представления о времени изменяются от региона к региону, от страны к стране. Например, на Тайване по-иному воспринимают время, чем в Японии, а американец оценивает время совсем не так, как мексиканец. Разное отношение ко времени создает серьезные проблемы между народами, особенно в бизнесе. Чем сильнее

различие между культурами, тем труднее выстраивать отношения. Поэтому для современного менеджера очень важно понимать, как ваш партнер относится ко времени, чтобы избежать неприятных ситуаций, правильно организовать планирование и добиться эффективного сотрудничества.

Рассмотрим, как люди в монактивных, полиактивных и реактивных культурах относятся ко времени. Начнем с моноактивных культур. Для представителей данного типа культуры характерно линейное отношение ко времени. Это значит, что оно идет от прошлого через настоящее к будущему (рис. 10).



Рис. 10. Линейное время [1]

Поток времени идет в одном направлении, он не может идти обратно, поэтому то, что было, уже не вернуть, человек должен жить настоящим и планировать будущее. В таком понимании время является ограниченным ресурсом, оно быстротечно, следовательно каждая секунда на счету. Поэтому в культурах, воспринимающих время линейно, развивается стремление к его эффективному использованию. Менеджеры проявляют строгую линейность и последовательность в планировании и проведении своих дел, предпочитают заниматься одним делом, а не выполнять несколько задач параллельно. «...Один американский руководитель каждое утро раскладывал на столы сотрудникам тето – список дел, которые надо выполнить сегодня... У иностранцев запланировано все, что только возможно: на день, на неделю, на месяц. Не зря же на Западе так популярны компактные компьютеры, которые как раз и используются как планеры» [19]. На рис. 11 схематически изображено, как представители моноактивных культур планирует свое время.

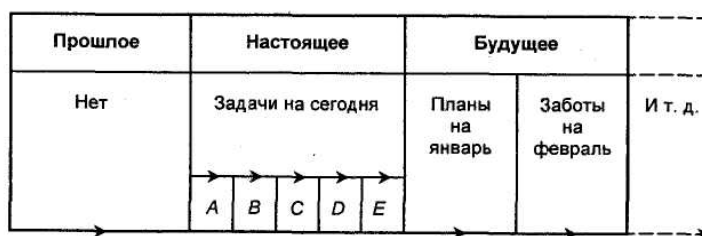


Рис. 11. Планирование времени [1]

Для американцев, например, время – это деньги в полном смысле слова. Они создали так называемый «материальный эквивалент» време-

ни. Американец уже знает, сколько стоит его рабочий день и выполняет определенные задачи в запланированной последовательности. Предположим, что дело А принесет ему \$ 50 за 1 час, а дело В уже \$ 100 за 2 часа. Получается, что за 8 часов работы он получит \$ 400 (рис. 12). И если намеченное дело D и E не удалось, значит американец потерял 2 часа или \$ 100 (рис. 13).

9 утра	10	11	12	1	2	3	4	5 вечера
A	B	C	D	E	F	G	H	
→	→	→	→	→	→	→	→	
50 долл.	100 долл.	150 долл.	200 долл.	250 долл.	300 долл.	350 долл.	400 долл.	

Рис. 12. «Время – деньги!» [1]

9 утра	10	11	12	1	2	3	4	5 вечера
A	B	C	D	E	F	G	H	
→	→	→	→	→	→	→	→	
50 долл.	100 долл.	150 долл.	Не сделано	Не сделано	200 долл.	250 долл.	300 долл.	

Рис. 13. Потерянные деньги [1]

Конкретная ситуация. «Американские бизнесмены из Калифорнии, известные производители сухофруктов, решили попробовать создать совместное предприятие в России. Они выставили ряд четких условий будущему российскому партнеру, чем он должен обладать для создания такого предприятия. Это были сады или возможность закупки фруктов, некоторая техника, возможность найма рабочих и еще несколько вопросов. Агент в России нашел, казалось бы, подходящего бизнесмена на юге России. На все вопросы он ответил утвердительно. Партнеры договорились о времени встречи (на 9 часов в офисе русского бизнесмена), и американцы вылетели в Россию.

Американцы пришли, естественно, вовремя, но русский бизнесмен продержал их в своей приемной почти полтора часа. Его секретарь объяснила им, что он проводит срочное совещание. Когда же он, наконец, принял их, извинений они так и не услышали. Было лишь сетование на свою тяжелую жизнь, загруженность и т. п.

Американцы были в недоумении, но русский бизнесмен все же предложил начать обсуждение будущего дела. При обсуждении он пытался уклониться от задаваемых вопросов, отвечал в общих чертах и не приводил никаких фактов, доказывающих, что обладает всеми условиями для ведения совместного бизнеса.

После переговоров русский бизнесмен предложил обсудить дальнейшие вопросы на следующий день. Американцы же заявили, что подумают над его предложением и пришлют ему сообщение о своих дальнейших действиях. Но этого сообщения русский бизнесмен так и не получил» [24].

Конфликт произошел из-за разного отношения ко времени. Русский бизнесмен не учел, что для американцев «время – это деньги». Им не нравится ждать в приемных и терять свое драгоценное время. Для них также важно не откладывать дела на завтра и полностью освещать планируемую сделку.

В США существуют жесткие требования к проведению мероприятий – нельзя опаздывать, но и раньше приходить не рекомендуется (потому что и в том, и в другом случае вы отнимаете у них не только время, но и деньги). Например, при проведении конференций или встреч у них всегда четко определено время начала и время конца. Если вы пришли на собеседование к американцу и на это вам выделили 30 мин., то все это время нужно потратить с пользой. Сначала задавайте первостепенные вопросы, потом второстепенные. Желательно уложиться в отведенное время, но если беседа заинтересует вашего партнера, то он, скорее всего, спросит, есть ли у вас время продолжить разговор. При этом он не обидится, если вы ответите «нет». В этой стране принято уважать не только свое время, но и время партнера.

Такой же линии поведения придерживаются и другие представители моноактивного типа культуры. Немцы, швейцарцы, австралийцы – все ведут учет времени, используют каждую секунду. Нельзя расслабляться, надо работать! Они считают, что последовательное выполнение задач в заранее запланированные сроки способствует хорошей продуктивности, и как следствие – большему доходу.

В отличие от моноактивных культур, представители полиактивных культур не привязаны к часам и календарю. Представители данного типа культуры (жители Южной Америки, Мексики, Италии, Испании и т. д.) демонстрируют личностное отношение к планированию и организации дел. Они не любят расписаний и инструкций, отличаются нерациональным распределением времени.

Конкретная ситуация. «Один американский посол пришел на прием к президенту одной латиноамериканской страны. Сидел у двери его кабинета 10 минут, 20 минут. Потом спросил секретаря: знает ли президент, что его ждут? Конечно, не волнуйтесь, скоро он вас примет – был успокаивающий ответ. После 40 минут посол нагрубил секретарю, развернулся и ушел. В свою очередь президент был искренне удивлен – он ведь был занят государственными делами и вовсе не предполагал кого-

то обидеть, тем более посла такой страны, как США» [25]. Американца такая логика рассуждений не устраивает, так как претит его чувству порядка. Когда его заставляют столько ждать, он воспринимает это как оскорбление.

Для полиактивных культур время является некоей субъективной величиной, которой можно распоряжаться в соответствии с собственными планами и намерениями. При этом представители данного типа культуры считают, что чем больше дел они выполняют в одно и то же время, тем лучше. В процессе распределения своих дел они, прежде всего, принимают во внимание относительную значимость каждой встречи. Время должно измеряться не только ценностью (в денежном выражении), но и интересом и важностью запланированного мероприятия. Большое значение имеет личностный фактор – степень близости, дружбы с человеком («если мы с тобой друзья, то ты не обидишься, если я опоздаю на полчаса или сдвину сроки выполнения нашей сделки»). Часто на этой почве между представителями разных типов культур возникают конфликты.

Предположим, что испанец заключает сделку с немцем. Они заключают договор о поставке товара 9 июня. На рис. 14 показано, как к этому теоретически должны отнестись партнеры. Немец уверен, что они полностью сходятся во взглядах с испанцем. Но когда наступает 9 июня, оказывается, что испанец не готов поставить товар. Почему так происходит?

На самом деле испанец видит ситуацию иначе. Для него большое значение имеют межличностные отношения.



Рис. 14. Теоретический взгляд на выполнение договора [1]

Он считает, что, так как они с немцем друзья и достаточно давно знакомы, то можно и подождать со сроками поставки, сдвинуть даты. Пунктуальный немец этого не поймет (рис. 15).

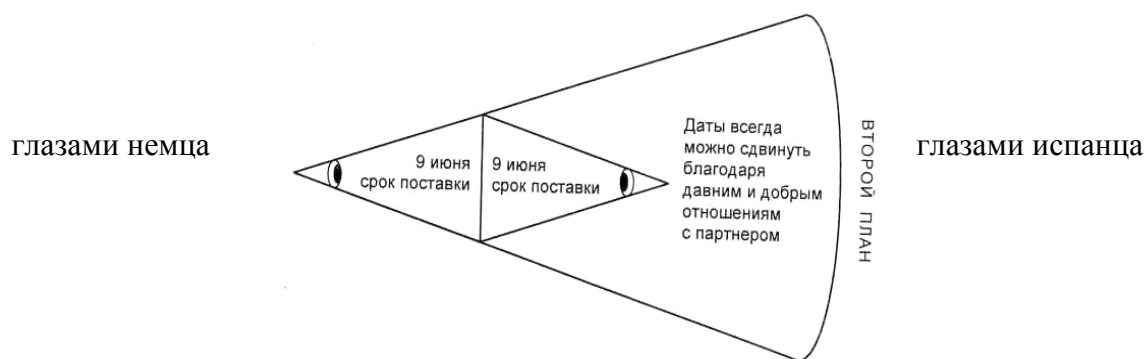


Рис. 15. Практический взгляд на выполнение договора [1]

Таким образом, при назначении деловых встреч с представителями полиактивных культур можно не придерживаться назначенного времени. Надо учитывать, что они привыкли формировать время «под себя», в зависимости от обстоятельств.

Но если, несмотря на все разногласия, представители моноактивных и полиактивных культур распоряжаются своим временем, то представители некоторых восточных культур адаптируются к нему. Время воспринимается как вращающееся по кругу с определенной цикличностью. За одним днем следует следующий, времена года постоянно сменяют друг друга, люди стареют и умирают, но рождаются дети, которые повторяют все с начала. Деловые контакты осуществляются путем планирования деятельности в соответствии с принципом циклического развития времени. Зачем спешить с заключением сделки или подписанием контракта? Завтра будет новый день, времени достаточно, чтобы все успеть. Время не линейно, оно циклично, постоянно вращается по кругу и возвращается с теми же возможностями, проблемами и рисками, однако человек при этом становится мудрее. Представители данного типа культуры считают, что второй шанс есть всегда.

Жители Востока привыкли тщательно обдумывать решения, не торопясь. На рис. 16 показано восточное представление о ходе событий. Здесь люди привыкли постепенно, понемногу делать свои дела. Они не будут решать проблемы одну за другой (как это принято в западной модели линейного времени), они долгое время будут их обдумывать. Через какой-то период времени окажется, что определенные дела уже сделаны (А, D и F), но появляются новые задачи, поэтому старые (B, C и E) можно спокойно исключить из списка. И в итоге, после тщательного рассмотрения, может оказаться, что задача G – наиболее значима, хотя раньше и вовсе не учитывалась.

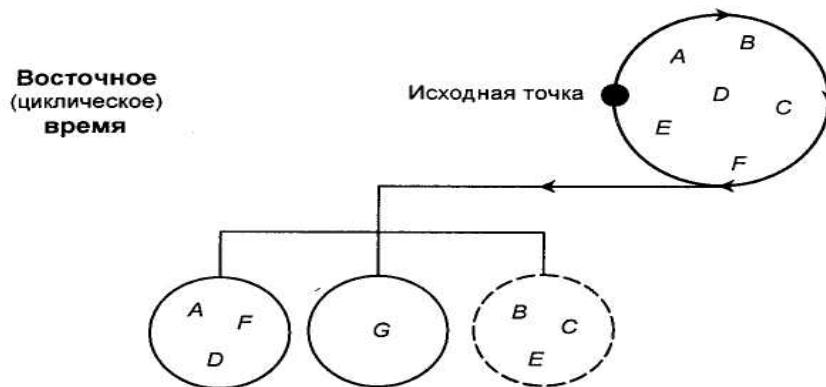


Рис. 16. Циклическое время [1]

Общаясь с представителями реактивных культур, надо научиться реагировать на ситуацию, подстраиваться под их поведение. Китайцы, например, избегают поспешных решений, но обладают острым чувством ценности времени. Они очень пунктуальны. В Китае считается уважительным прийти на встречу на 15 минут раньше и решить все проблемы до намеченного срока. Но, с другой стороны, китайцы ждут, что партнеры не пожалеют времени на укрепление личных отношений и на более тщательное рассмотрение деталей сделки. Поэтому переговоры могут затянуться на месяцы, а то и на годы.

В Японии любая процедура или процесс имеют свои этапы, начало и конец которых четко определены. Японцы любят делить время на части. На свадьбе, похоронах или школьном собрании люди действуют согласно установленному строгому расписанию. Отличие японцев в том, что они распределяют время согласно уместности, правилам вежливости и традициям в обществе. Для них важны символы, красота обряда, обычаи. Например, двухминутный обмен визитными карточками при первой встрече, чайная церемония, любование цветением сакуры, церемония распития саке или совместный пикник.

Различные подходы к объяснению и восприятию времени часто приводят к недопониманию, конфликтам, проблемам в общении. Время является главным организатором человеческой деятельности. Очевидно, что для эффективного сотрудничества необходимо научиться понимать, как оценивает время ваш партнер по бизнесу. Необходимо обращать внимание на темп жизни и ритм деятельности, принятые в той или иной культуре. Показателем того, как обходятся со временем в разных культурах, служит отношение людей к пунктуальности и к планированию времени.

Подводя итог, можно сказать, что поведение человека во многом зависит от того, к какой культуре он принадлежит. Например, немцы и нор-

вежцы склонны тщательно планировать свою деятельность, четко оговаривать дату следующих переговоров. Итальянцы с меньшим вниманием относятся к планированию рабочего времени. Испанцы легко нарушают расписания и ведут дела в зависимости от сиюминутных предпочтений. Японец будет внимательно слушать собеседника, при этом не будет торопиться с ответом.

В табл. 4 представлены наиболее общие характеристики моноактивных, полиактивных и реактивных культур [1].

Таблица 4

МОНОАКТИВНЫЕ	ПОЛИАКТИВНЫЕ	РЕАКТИВНЫЕ
1	2	3
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Ровный	Словоохотливый	Молчаливый
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Систематически планирует будущее	Планирует только в общих чертах	Сверяет с общими принципами
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Подчиняется графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивается под график партнера
Разбивает проекты на этапы	Дает проектам "накладываться" друг на друга	Рассматривает картину в целом
Строго придерживается плана	Меняет планы	Вносит легкие коррективы
Строго придерживается фактов	Подгоняет факты	Утверждения носят характер обещаний
Черпает информацию из статистики, справочников, баз данных	Получает информацию из первых рук (устно)	Пользуется и тем и другим
Ориентирован на работу	Ориентирован на людей	Ориентирован на людей
Бесстрастен	Эмоционален	Ненавязчиво заботлив

Продолжение табл. 4

Работает внутри отдела	Занимается делами всех отделов	Занимается всеми вопросами
Следует установленной процедуре	Использует связи	Непроницаемый, невозмутимый
Неохотно принимает покровительство	Ищет протекцию	Бережет репутацию другого
Поручает компетентным коллегам	Поручает родственникам	Поручает надежным людям
Завершает цепь действий	Завершает межличностное взаимодействие	Реагирует на действия партнера
Любит твердо установленную повестку дня	Связывает все со всем	Внимателен к происходящему
Говорит коротко по телефону	Разговаривает часами	Умело обобщает
Делает записи на память	Делает пометки редко	Планирует медленно
Уважает официальность	Выискивает ключевую фигуру	Сверхчестный
Не любит терять лицо	Всегда готов извиниться	Не может потерять лицо
В споре опирается на логику	В споре эмоционален	Избегает конфронтации
Сдержанная жестикуляция и мимика	Несдерживаемая жестикуляция и мимика	Едва уловимая жестикуляция и мимика
Редко перебивает	Часто перебивает	Не перебивает
Разграничивает социальное и профессиональное	Смешивает социальное и профессиональное	Соединяет социальное и профессиональное

Отметим, что, для успешного взаимодействия с иностранцем, важно не просто знать, но и понимать причины его поведения, поэтому следует внимательно изучать историю и культуру страны партнера.

2.2. Классификация деловых культур по Ф. Тромпенаарсу

Нидерландский социальный психолог Ф. Тромпенаарс предложил свою модель межкультурных отличий. В своем исследовании он, также как и Льюис, анализирует влияние национально-культурных различий на менеджмент и на деловую сферу, но предлагает собственную культурологическую классификацию и методику ее оценки. По мнению Тромпенаарса, существует три универсальных проблемы, с которыми сталкиваются люди: отношение человека ко времени, природе и другим людям. Культуры отличаются в зависимости от того, как в обществе принято решать каждую из этих проблем. Тромпенаарс выделяет 7 основных параметров, по которым отличаются культуры:

- 1) культуры универсальных и культуры частных истин;
- 2) культуры коллективизма и культуры индивидуализма;
- 3) культуры нейтральные и культуры эмоциональные;
- 4) культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные;
- 5) культуры, ориентированные на социальное происхождение, и культуры, ориентированные на заслуги;
- 6) культуры, по-разному относящиеся ко времени;
- 7) культуры, по-разному относящиеся к природе.

Что касается параметра отношения ко времени, то, по мнению Тромпенаарса, в зависимости от того, как человек ориентируется во времени, различается его восприятие настоящего, прошлого и будущего. В зависимости от культуры человек может больше ориентироваться на будущее и не уделять значения прошлому или наоборот, жить в ностальгии и верить в то, что все действия настоящего обязательно связаны с прошлым. А кто-то живет сегодняшним днем и не думает о том, что будет завтра. И естественно, временная ориентация влияет на менеджмент в различных странах. Тромпенаарс выделяет последовательное (серия проходящих событий) и синхронное (прошлое, настоящее и будущее взаимосвязаны) отношение ко времени [11]. В первом случае время имеет размерность, люди подчиняются расписаниям, делают одно дело в единицу времени и строят карьеру в соответствии с собственными интересами. Во втором случае люди одновременно занимаются сразу несколькими делами, предпочитают гибкий график работы, считают, что время выполнения задач зависит от обстоятельств и предпочитают по долгу работать в одной и той же компании.

Тромпенаарс выделяет два вида отношений к природе: первый – когда природа полностью контролируется человеком и он использует ее ресурсы для удовлетворения собственных потребностей, и второй – когда человек является частью природы и должен жить в соответствии

с ее законами. Соответственно существует два вида менеджеров – те, которые действуют, руководствуясь собственными взглядами, и те, которые ориентируются на мнение окружающих. В первом случае каждый работник четко знает свои задачи и выполняет их; такая организация ставит на первое место собственные интересы, причем для выполнения поставленных целей «любые средства хороши». Представители второго типа культуры полагают, что организация должна развиваться таким образом, чтобы не нарушать гармонии с природой; большое внимание уделяется отношениям, надо соблюдать вежливость в общении, быть мягким и терпеливым, а также идти на компромиссы.

Первые пять параметров отличия культур представляют наибольший интерес с точки зрения международного менеджмента. Эти аспекты описывают отношения между людьми. Они оказывают большое влияние на бизнес, стиль управления и на методы решения возникающих проблем. Поэтому в данной главе мы попытаемся подробно рассмотреть именно эти характеристики.

2.2.1. Культуры универсальных и культуры частных истин

Культура *универсальных истин* основана на правилах. Это значит, что все законы и правила одинаковы для всех, не должно быть исключений, потому что исключения ослабляют правила. А если в стране не будет правил, то общество может развалиться. «Попробуйте перейти улицу на красный свет в Швейцарии или Германии (страны, сильно зависящие от правил). На Вас будут смотреть с непониманием, даже если на улице вообще не будет движения и машин» [11].

Конкретная ситуация. «Немецкие школьники возвращались после экскурсии из Рима в немецкий Вупперталь, когда на автобане в районе Франкфурта их автобус внезапно потянуло с дороги. Педагог, сопровождавший детей, с ужасом понял, что водитель заснул. Попытка растолкать его на ходу успехом не увенчалась. Тогда учитель просто выпихнул соню из-за руля и сел на его место. Он не только сумел выровнять тяжелую машину, но и благополучно довел ее до ближайшего мотеля, откуда позвонил в полицию. В итоге шофер остался на несколько месяцев без «прав» и уплатил крупный штраф. Ну а педагога, пишет газета «Bild am Sonntag», блюстители порядка за его отважные действия решили... не наказывать. Да и то сперва колебались: ведь он явно нарушил правила, поскольку не имеет удостоверения на право управлять автобусом» [22].

В культуре *частных истин* правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми, т. е. сущест-

вуют частные правила и законы. К каждому человеку есть особое отношение, его можно любить или ненавидеть, уважать или не уважать. Это не просто «гражданин», а друг, брат, муж или ребенок. Поэтому человека можно поддержать или защитить, независимо от того, что говорят правила. Во главу угла ставятся отношения, а не закон.

Применительно к бизнесу очень интересно определение коррупции, которое дают представители этих культур. Тромпенаарс пишет следующее: «Представители культуры универсальных истин скажут о представителях культуры частных истин, что «им нельзя доверять, потому что они будут всегда помогать своим друзьям»; и наоборот, представители культуры частных истин, скажут о представителях культуры универсальных истин, что «им нельзя доверять, потому что они даже другу не могут помочь» [11]. В культуре универсальных истин считают, что если человек (пусть даже и друг) нарушил закон, он коррупционер. В культуре частных истин друга никогда не сочтут коррупционером, это слишком серьезное обвинение.

Исследования, проведенные американскими учеными, показали, что культура универсальных истин в основном присуща более развитым обществам. А культура частных истин наблюдается в менее развитых странах, в значительной степени – сельских обществах, где все знают друг друга лично. Культура страны, личность человека, религия – все это влияет на выбор предпочтений в пользу одного из подходов.

В своей работе Тромпенаарс использовал следующий пример, чтобы показать различия в странах с культурой частных истин и культурой универсальных истин.

«Наезд на пешехода» [11]. Вы едете в машине, которую ведет Ваш близкий друг. Машина сбивает пешехода. Вы знаете, что автомобиль ехал со скоростью 60 км/ч. на участке, где скорость ограничена до 30 км/ч. Никаких других свидетелей наезда нет. Адвокат вашего друга сказал, что если Вы подтвердите под присягой, что он не превышал скорость, то Ваш друг избежит серьезных неприятностей.

Представителям разных стран были заданы следующие вопросы:

1. Имеет ли Ваш друг право ожидать, что Вы будете свидетельствовать в его пользу?

Варианты ответа:

1a) – несомненно, потому что мы друзья,

1b) – возможно, потому что мы друзья,

1с) – ни в коем случае, потому что мы друзья.

2. Как Вы поступите, имея в виду, с одной стороны, то, что Вы дали клятву говорить правду, с другой стороны, то, что это Ваш близкий друг?

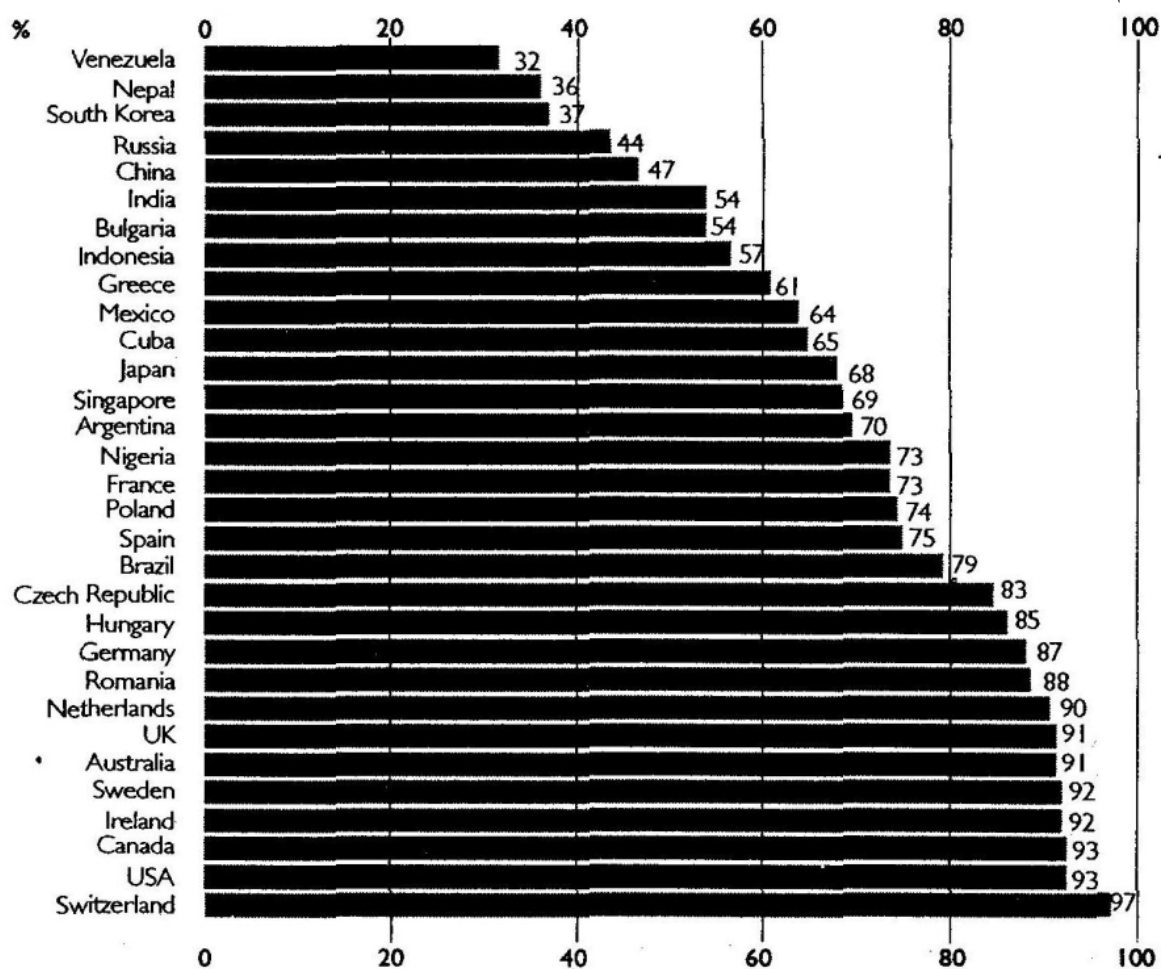
Варианты ответа:

1d) засвидетельствую, что мой друг ехал со скоростью 30 км/ч,

1е) скажу с какой в действительности скоростью он ехал.

В табл. 5 вы можете увидеть результаты ответов на вопросы. Процентная доля показывает тех, кто ответил, что друг не имеет никаких прав или только частичные права и поэтому они не будут свидетельствовать в его пользу (варианты ответа 1с или 1b+1е).

Таблица 5



Ответ 1с или 1b+1е

Как видно из таблицы, к культуре универсальных истин относятся Североевропейские страны и страны Северной Америки. К культуре частных истин принадлежат страны Азии и Латинской Америки, Юго-Западная Европа, а также Россия.

Культура универсальных истин наиболее присуща англосаксонским и протестантским странам (таким как Канада, Ирландия и т. д.), где прихожане повинуются воле Божьей. В протестантской религии нет института прощения грехов, нельзя «выпросить прощение» у Бога, можно лишь смягчить свою участь. Культура частных истин характерна для католических стран. Люди могут согрешить и вымолить прощение.

Отличительной особенностью стран с культурой универсальных истин является большое наличие судов и юристов. «Чем более выражен этот тип культуры, тем сильнее потребность в институте, который будет защищать правду» [11]. Суды и юристы являются именно такими институтами. Между прочим, существует зависимость между типом культуры и расходами на корм питомцам на душу населения. Во Франции (страна частных истин) больше собак, чем в Германии (страна универсальных истин), но расходы на корм питомцам меньше. Это объясняется тем, что французские собаки являются «членами семьи» и едят ту же пищу, что и хозяева. В Германии собаки – это стражи закона, а не «члены семьи», они необходимы для защиты и борьбы с несправедливостью. Им покупают специальные корма, расходуя на это дополнительные деньги.

Однако, данные, приведенные в табл. 5, не могут трактоваться однозначно для всех сторон жизни. В культурах универсальных истин показатель степени универсальности зависит от того, о каких правилах или законах идет речь.

«Ресторан» [11]. Вы – корреспондент местной газеты. В Ваши обязанности входит еженедельный обзор новинок в местных ресторанах. Ваш близкий друг только что открыл свой ресторан, в который он вложил все свои деньги. Вы побывали в этом ресторане, и у Вас сложилось мнение, что он не очень хорош.

Вопросы:

2. Имеет ли Ваш друг право ожидать, что Вы не упомянете в своем обзоре недостатки его ресторана?

Варианты ответа:

2a) – несомненно, потому что мы друзья,

2b) – возможно, потому что мы друзья,

2с) – ни в коем случае, потому что мы друзья.

2.1. Упомяните ли Вы недостатки ресторана в своем обзоре, имея в виду, с одной стороны, обязательства перед своими читателями, с другой стороны – обязательства перед другом?

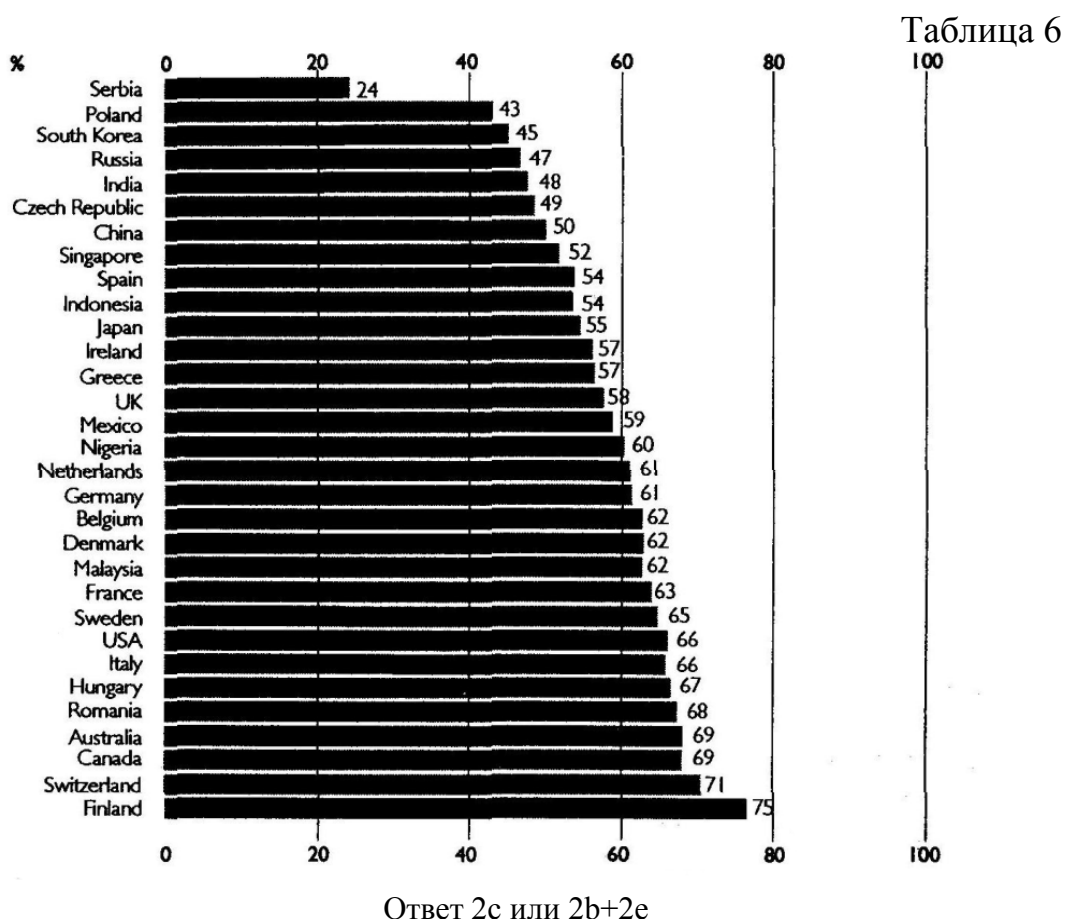
2d) да,

2е) нет.

Результаты этого опроса представлены в табл. 6 [11].

В культуре универсальных истин каждый человек имеет свои обязанности и права.

У журналиста есть определенные обязательства перед теми людьми, которые читают его статьи. А читатели имеют право получать достоверную и объективную информацию. Поэтому независимо от того, насколько журналист близок с директором ресторана, он должен написать правду.



Сравнение результатов ответов в табл. 5 и 6 показало, что позиции многих стран изменились. Например, в Чехии показатель уменьшился с

83 до 49, в Ирландии с 92 до 57, а в Великобритании с 91 до 58. Это объясняется тем, что в первом и втором случае различаются последствия принимаемых решений, которые в ситуации с превышением скорости серьезнее, чем с газетной публикацией. В первом случае больше ответственность, так как последствия могут быть тяжелыми – тюремное заключение друга. Во втором случае все гораздо проще – независимо от того, плохой или хороший отзыв будет написан, жизни и свободе друга ничего не грозит. Таким образом, позиция страны меняется в зависимости от того, о чем правила.

Восприятие того, что хорошо, а что плохо, варьируется от страны к стране. В одних культурах легче оставить пешехода в беде, чем неправильно осудить качество еды. В других культурах лучше помочь пешеходу и подставить друга. В нашей жизни немало примеров того, что грань между законным и незаконным стирается. Зачастую не все, что законно, хорошо и не все, что незаконно, плохо.

На рис. 17 показано, как финны и испанцы относятся к дозволенному и запрещенному.



Рис. 17. Отношение к соблюдению формальных и неформальных правил [1]

Как видно из примера, и испанцы и финны согласны с тем, что нельзя садиться за руль в нетрезвом состоянии и торговать наркотиками. Но их мнения относительно двух других законов расходятся. Испанцы, например, считают, что запрет эмиграции препятствует их свободному передвижению в другие страны, а это мешает им искать более высокооплачиваемую работу. Финны же уверены, что это ограничение пойдет на пользу экономике их страны. Испанцы могут часами разговаривать по междугороднему телефону, используя аппарат друга, и не оплачивать звонки. При этом у них даже мысли такой не появится, что это

может быть плохо и другу придется заплатить кругленькую сумму за переговоры. Жители Финляндии, наоборот, будут чувствовать сильное угрызение совести, если им вдруг придется провести междугородний телефонный разговор из дома своего друга.

Представители культур универсальных истин «живут по правилам», для них закон всегда прав, поэтому они его соблюдают во всех сферах жизни. В том числе и в бизнесе. Для того чтобы вести дела в такой стране достаточно прочесть законы, и вы поймете, как надо действовать. В культуре частных истин считается нормальным обходить правила и действовать в соответствии с окружающими условиями. Чтобы понять культуру этих стран, нужно прожить там жизнь. Именно поэтому некоторые люди испытывают трудности при взаимодействии с представителями культуры частных истин.

США, например, является страной, где стремятся соблюдать законы во всех случаях. Они всегда действуют так, как надо, как положено. Конкретная ситуация. «Работая официантом, невольно наблюдаешь за клиентами – канадцами, латиноамериканцами и собственно американцами. Канадцы в большинстве своем люди довольно скупые и чаевых или не оставляют вообще, или дают очень мало. У латиноамериканцев все зависит от человека и от обслуживания. Если попадется довольно щедрый клиент и обслужить его удастся без каких-либо крупных накладок, то чаевые будут неплохими. С американцами все проще. Вне зависимости от качества еды и сервиса они оставят положенные 15 % (надо – значит надо)» [39].

Еще одна конкретная ситуация. «Российский бизнесмен в отпускной период решил «поколесить» пару недель по дорогам США. Из справочников он узнал, что американские полицейские жестко штрафуют за нарушение правил. Кроме того, штраф может составить внушительную цифру. Поэтому в США не принято нарушать правила дорожного движения.

Указатель предельной скорости на шоссе был равен 65 милям (1 миля = 1,6 км). Когда российский бизнесмен стал строго придерживаться этого лимита, он обнаружил, что его все обгоняют. Причем обгон осуществляется примерно на одной и той же скорости – 73–74 мили в час. Он попросил американского друга прокомментировать случившееся и узнал, что согласно неписаной традиции превышение скорости в пределах 9 миль от цифры, указанной на знаке, полицейские обычно не рассматривают как нарушение. Превышение же свыше 10 миль – напротив, жестко наказывается штрафами. Иными словами, неписанный дорожный кодекс допускал *отклонения конкретной истины от универсального правила* примерно на 15 %!

«Да, Америка, как говорится, не Россия», – подумал российский бизнесмен. У нас, если на указателе предельной скорости написано 80, можно ехать 180» [3].

Законопослушание американцев проявляется во всех сферах жизни. Они не будут создавать копию лицензионного диска или скачивать музыку из Интернета, не будут превышать скорость на трассе более чем на 15 % и не станут перелезать через забор, чтобы пройти на концерт без билета (они предпочитают самостоятельно заработать на билет). Американские бизнесмены готовы заплатить налоги с каждого дополнительно заработанного доллара.

В отличие от законопослушных американцев, для которых закон превыше всего, россиянам многие законы и решения правительственных органов – не указ. Принятые законы зачастую обходят и не исполняют их в должной мере. Именно поэтому можно, например, ездить по трассе с большим превышением скорости (а в случае остановки сотрудником ГИБДД, заплатить стражу порядка определенную сумму денег и продолжить движение), рекламировать водочные брэнды в обход закона «О рекламе» под прикрытием конфет, соков или книг (водка «Лапландия» под видом рекламы одноименного курорта в Финляндии, водка «Смирнов» под прикрытием одноименной книги В.П. Смирнова «Русский характер») или распивать алкогольную продукцию на улице, несмотря на запрет.

В деловой сфере Тромпенаарс выделяет 4 аспекта, по которым культура универсальных истин отличается от культуры частных истин:

- отношение к договору,
- отношение ко времени,
- роль руководителя,
- оценка труда и система вознаграждений.

Отношение к договору. В культурах универсальных истин (Англия, Голландия, Швейцария, Германия, Северная Америка) контракт служит письменным соглашением о всех обязанностях и правах сторон, заключивших его. Поэтому ему придается особое значение, его долго готовят и для подготовки контракта всегда привлекают юристов. При этом представители культуры универсальных истин часто недооценивают и игнорируют фактор личных отношений. В культурах частных истин (Азия, Арабские и Латинские страны) письменное соглашение не имеет большого значения. Предпочтение отдается личному фактору, отношениям с деловым партнером. Противоречие двух культур может создать проблемы в процессе заключения договора.

В культуре универсальных истин важны условия контракта, если что-то не прописано в договоре, то это можно не соблюдать. Именно поэтому бизнесмены стремятся как можно тщательнее составить кон-

тракт, учесть все мелочи. И если со стороны партнера, принадлежащего к культуре частных истин, поступит предложение сократить договор и не расписывать все подробно, то это может вызвать недоверие и настороженность. Бизнесмен, принадлежащий к культуре универсальных истин, решит, что его собираются обмануть. С другой стороны, излишняя предосторожность партнера может вызвать подозрение и даже оскорбить представителя частных истин. Он расценит это как признак недоверия к себе и может прекратить деловые отношения.

Примером коллизии культур может служить следующая конкретная ситуация. «В десятилетнем контракте между канадской фирмой, производящей подшипники, и арабским машиностроительным заводом было согласовано количество подшипников, ежегодно поставляемых изготовителем заказчику по требованию последнего. Шесть лет требования поступали без перебоев, а на седьмой год заказ из арабской страны в Канаду не поступил. Первой реакцией канадцев было: «Это нарушение договора!» Поездка к заказчику ещё больше усилила их недоумение. Оказалось, что арабы разорвали контракт потому, что представитель канадской фирмы, подписавший договор шесть лет назад, уволился из компании. Более того, выяснилось, что все подшипники, поступившие из Канады, лежат на складе, и ни один из них за шесть лет ни разу не использовался. Арабы соблюдали договор, чтобы не подвести канадца, подписавшего контракт» [11].

Отношение ко времени. Деловые люди, принадлежащие к культуре универсальных истин, предпочитают тратить много времени на соблюдение формальностей и мало на выстраивание неформальных отношений. На переговорах стараются сразу сосредоточиться на главном.

Представители культуры частных истин начинают деловые отношения после того, как создадут общий контекст: выявят общие интересы, знакомства, поближе познакомятся с партнером. Таким образом, они узнают бизнес-партнера ближе и начинают ему доверять. Поэтому обсуждение дела начинается не сразу, а попытки ускорить переход к теме переговоров могут быть расценены как неуважение. Надо учитывать, что представители культур частных истин будут относиться к вам настороженно, с подозрением, если вы не уделите достаточно времени для создания доверительных отношений.

Роль руководителя. В странах универсальных истин руководитель осуществляет общее руководство, а все остальные действия прописаны в общих инструкциях. Личные отношения подавляются, если это мешает достижению поставленной цели. Отношения в коллективе рациональные. Отсутствие излишеств в системе управления, жесткого контроля за процессом управления.

В культуре частных истин сильна связь между работниками и работодателем, который не просто управляет, но и заботится о своем коллективе. Отношения между начальником и подчиненными неформальные. Руководитель координирует и контролирует деятельность своих подчиненных. Руководитель обязан знать все детали и исполнять свои обязанности, от этого зависит его авторитет.

Оценка труда и система вознаграждений. В странах с культурой частных истин приветствуют карьеру от начальника цеха до директора, потому что в этом случае человек будет посвящен во все детали процесса производства. Здесь можно нанять работника не за его квалификацию и работоспособность, а за то, что он является вашим другом или родственником. Вознаграждение можно получить за степень лояльности, за принадлежность к определенному кругу отношений.

Таблица 7

РАЗЛИЧИЯ	
Культура универсальных истин	Культура частных истин
<ol style="list-style-type: none"> 1. Больше внимания уделяется правилам, а не взаимоотношениям. 2. Юридически оформленный контракт может быть пересмотрен только в юридическом порядке. 3. Доверять можно только тому, кто соблюдает своё слово или подпись под контрактом. 4. В действительности имеется только одна истина для всех партнеров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Больше внимания уделяется взаимоотношениям, а не правилам. 2. Юридически оформленный контракт может быть устно изменен по соглашению сторон. 3. Доверять можно только тому, кто готов к соглашению. 4. Действительность открывает множество перспектив для каждого партнера.

Таблица 8

СОТРУДНИЧЕСТВО	
Представители культуры частных истин при сотрудничестве с представителями культур универсальных истин	Представители культуры универсальных истин при сотрудничестве с представителями культуры частных истин
<ol style="list-style-type: none"> 1. Будьте готовы к «рациональным» и «профессиональным» аргументам, призванным заставить вас пойти на уступки. 2. Не воспринимайте слова «Давайте, наконец, перейдем к делу!» как грубость. 3. Если сомневаетесь, то тщательно обсудите юридическую сторону дела с юристами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Будьте готовы к личному обращению и «неконкретностям», которые кажутся неуместными. 2. Не воспринимайте слова «Давайте познакомимся поближе!» как нечто незначимое. 3. Обратите внимание на личный подтекст формальных гарантий.

Таблица 9

УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ	
Представители культуры универсальных истин	Представители культуры частных истин
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стремятся к последовательности и стандартным процедурам. 2. Устанавливают формальные правила введения изменений в бизнес. 3. Изменяют систему так, чтобы она изменяла людей. 4. Объявляют об изменениях публично. 5. Считают справедливым, когда все одинаковые случаи рассматриваются по одним и тем же правилам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устанавливают неформальные или личные связи. 2. Пытаются ввести изменения неформально. 3. Изменяют отношения с людьми так, чтобы люди изменили систему. 4. Используют скрытые рычаги воздействия. 5. Считают справедливым, когда каждый случай рассматривается в зависимости от конкретных обстоятельств.

В странах с культурой универсальных истин сотрудники подбираются по фиксированным требованиям (описание работ, которые надо выполнять, необходимая квалификация, система оплаты). И вознаграждения получают в соответствии с выполнением требований. Считается, что этот метод управления является справедливым и универсальным и призван защищать работников.

Ф. Тромпенаарс дает бизнесменам и менеджерам практические рекомендации по работе в среде культур универсальных и частных истин (табл. 7–9 [11]).

2.2.2. Культуры коллективизма и культуры индивидуализма

Одним из основных параметров культурной дифференциации является отношение к коллективизму и индивидуализму. В обществе с высоким показателем коллективизма человек ориентируется на общие цели и достижения. При доминировании индивидуализма интересы личности ставятся выше интересов группы.

Чтобы оценить степень индивидуализма и коллективизма в разных странах, Тромпенаарс провел социологический опрос. Участникам опроса (менеджерам разных стран) были заданы следующие вопросы [11]:

Вопрос 1: «Два человека обсуждают способы улучшения качества жизни. Какой из вариантов ответа, по Вашему мнению, лучше: А или В?»

А) Первый говорит: «Для улучшения качеств жизни необходимо, чтобы каждый человек имел как можно больше свободы и возможностей для самосовершенствования».

Б) Второй говорит: «Если каждый человек будет стремиться улучшить жизнь других людей, то это улучшит жизнь и каждого человека в

отдельности, даже если при этом будут ограничены индивидуальная свобода и возможности саморазвития».

По Тромпенаарсу, те, кто выбрал вариант «А», принадлежат к культуре индивидуализма, а те, кто выбрал вариант «Б», – к культуре коллективизма (табл. 10).

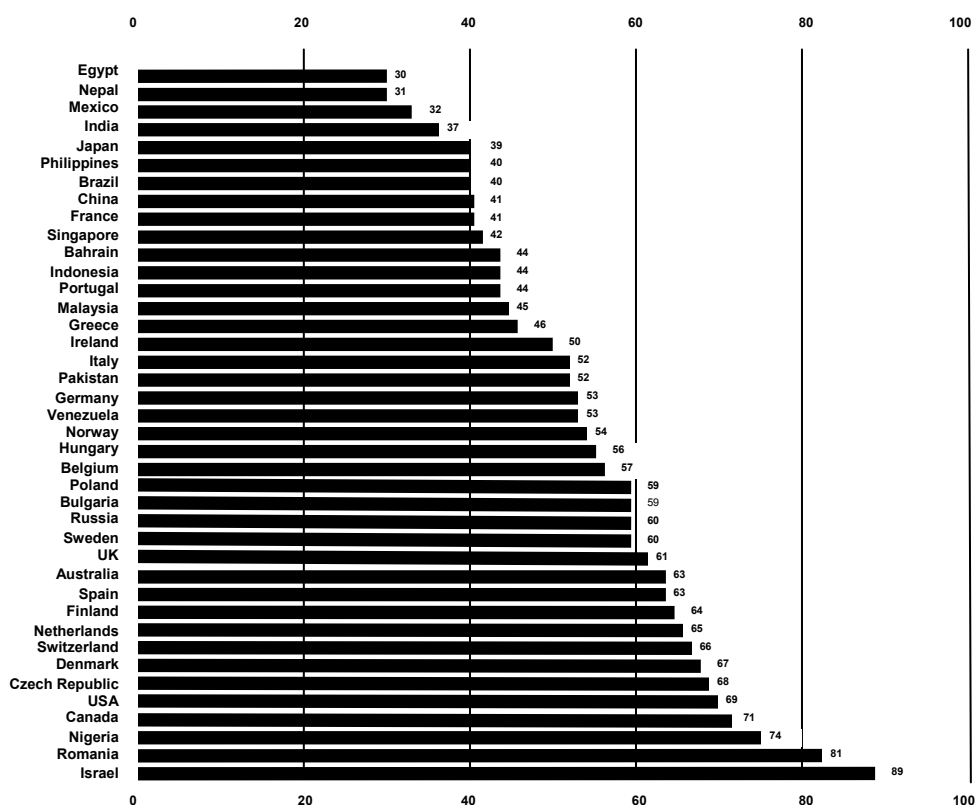
Вопрос 2: «Какой подход к работе принят в Вашей организации?» (табл. 11).

Какой из вариантов ответа, по Вашему мнению, лучше: А или Б?»

А) Все работают вместе на коллективный результат. Личный вклад каждого не имеет значения.

Б) Каждый может работать индивидуально, и оценивается личный результат каждого.

Таблица 10



Ответ «А»

Вопрос 3: «Чья вина?» (табл. 12).

В машине обнаружился дефект, который произошел по вине одного из членов бригады, собиравшей машину. Ответственность за этот дефект может распределяться по-разному.

А) Ответственность несёт тот работник, по вине которого произошел дефект.

Б) Ответственность несёт вся бригада.

Как видно из таблиц, в зависимости от вопроса, одни и те же страны занимают разные позиции. Например, согласно ответам на первый и второй вопрос, Египет принадлежит к культуре индивидуализма. Однако результаты ответов на 3-й вопрос показывают, что Египет принадлежит к культуре коллективизма. Это можно объяснить разной степенью конкретности вопроса. Так, вопросы об улучшении качества жизни и подходе к работе – общие и имеют несколько философское значение. Представители разных стран имеют некое общее представление об этих вещах. Сталкиваясь с конкретной ситуацией, люди отвечают так, как они поступили бы в реальной жизни. Это говорит о том, что надо с осторожностью относиться к результатам проведенного опроса, так как данные исследования условны и не показывают настоящую позицию страны.

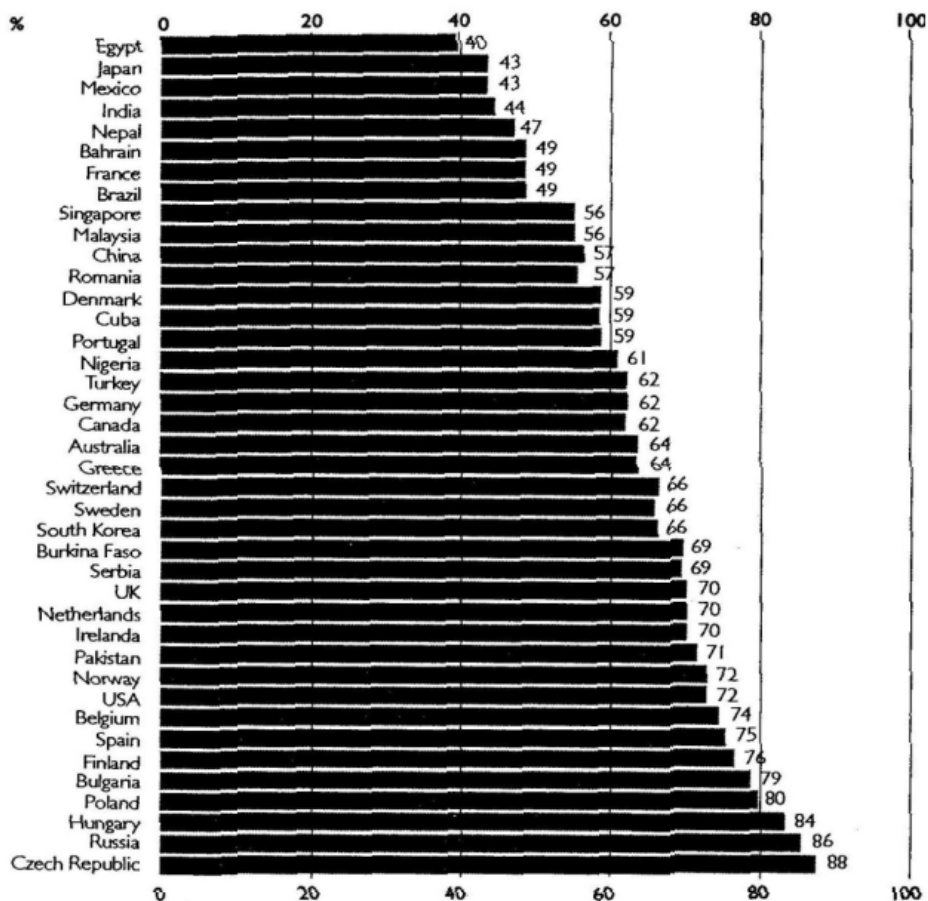
Хотелось бы обратить внимание на показатели России. 86 % респондентов ответили, что предпочитают индивидуальный подход к работе, а 69 % считают, что ответственность за дефект в машине должен нести конкретный работник, а не вся бригада. Из этого можно сделать вывод, что Россия – страна с культурой индивидуализма. Но это мнение ошибочно. Российская культура всегда была склонна к коллективизму. Дело в том, что Тромпенаарс проводил опрос в середине 90-х годов в условиях нестабильной ситуации в стране, потрясений, инфляции. Респондентами были менеджеры разных уровней, преимущественно из Москвы и Петербурга. Эти факторы отразились на результатах исследования. Они не отражают позицию всей страны, они отражают позицию определенного круга менеджеров на определенном историческом отрезке. Таким образом, не следует слепо верить результатам данного опроса.

Безусловно, практические рекомендации Тромпенаарса по поведению с представителями разных культур представляют особый интерес. Однако, для того, чтобы определить, к какой культуре принадлежит страна, лучше обратиться к результатам исследований других ученых.

В обществе с высоким уровнем индивидуализма человек в любой ситуации сначала будет заботиться о своих личных интересах и о благополучии своей собственной семьи. При этом само общество оценивается с точки зрения того, как оно обслуживает индивидуальные интересы ее членов. При преобладании коллективизма, отдельные члены общества несут ответственность за то, чтобы их действия шли на пользу всему обществу. Здесь оценке подвергается не общество, а человек,

значимость которого зависит от того, как он обслуживает интересы общества.

Таблица 11



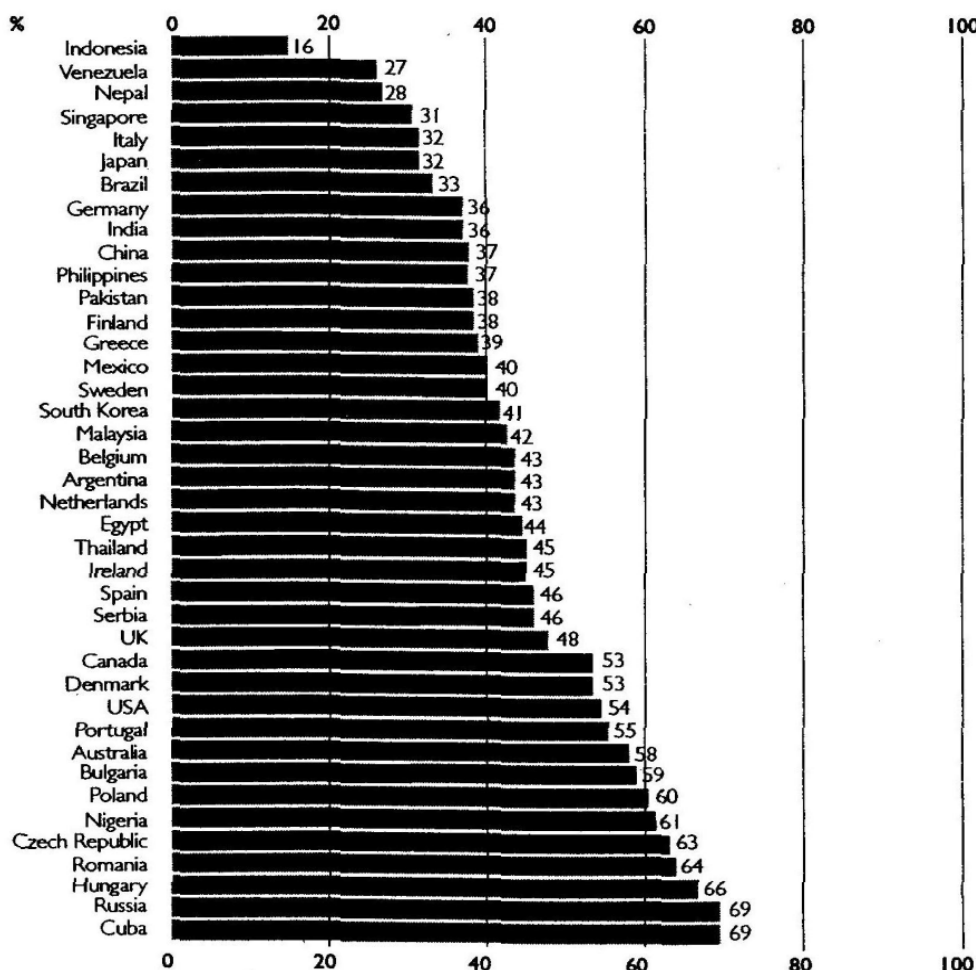
Ответ «Б»

Считается, что культура менее развитых стран изначально более склонна к коллективизму, чем культура развитых обществ. Ценности индивидуализма с рождения закладываются в сознание западного человека. Возьмем для примера США – страну с ярко выраженной индивидуалистической культурой. Американцы всегда подчеркивают свою индивидуальность, а «Я» пишут с большой буквы. Здесь принято говорить «моя страна», «мой город» и «мой университет». В США каждый человек несет личную ответственность за свои поступки.

Япония олицетворяет другую крайность, являясь, наоборот, чрезвычайно коллективистской страной. Японец всегда чувствует принадлежность к какой-то группе – семье, коллективу, фирме и т. д. «Когда

японец знакомится, он называет даже не свое имя, а компанию, которую представляет. Тут действуют коллективные права и коллективная ответственность» [26].

Таблица 12



Ответ «А»

Влияние индивидуализма и коллективизма на деловую культуру велико. Оно находит отражение в стиле ведения переговоров, роли руководителя, методах принятия решений, мотивации и т. д.

В индивидуалистских странах, например, на переговоры обычно направляют одного-двух человек. В коллективистских странах предпочтительно проводить переговоры в больших группах (хотя зачастую члены этих групп не имеют всех необходимых полномочий). Довольно редко можно встретить японца, который приехал на переговоры один. При взаимодействии двух типов культур может появиться недопонимание, которое приведет к проблемным ситуациям.

Предположим, что американец один приехал на переговоры в Таиланд. Это отразится на его статусе, потому что тайландцы решат, что он несолидный человек – приехал без помощников, некому носить его чемодан, делать за ним заметки. А если к ним на переговоры послали несолидного человека, значит, их не уважают. В итоге это может отразиться на результатах переговоров. С другой стороны, если к индивидуалистам приедет делегация из коллективистской страны, то им это тоже вряд ли понравится. В индивидуалистских странах принято, что человек, который ведет переговоры, имеет все полномочия и несет личную ответственность за исход деловой встречи. Он представляет интересы всей организации и не нуждается в помощниках. Если на переговоры приезжает большая группа людей, то нет четкой определенности, кто именно принимает решения и несет ответственность. Это вызывает недоверие и может быть расценено как несерьезное отношение к деловому сотрудничеству.

В коллективистских и индивидуалистских странах по-разному относятся к роли переводчика на переговорах. В англо-саксонских странах (где преобладает культура индивидуализма) к переводчику относятся как к машине, которая переводит слова. Он нейтрален и не задумывается над смыслом. В странах с культурой коллективизма переводчик – это активный участник переговоров. Он переводит не просто слова, а старается передать мысли человека. На переговоры отправляют самых опытных переводчиков, которые не просто хорошо владеют языком, но и знают способ мышления той и другой стороны.

Еще одним важным отличием культур является процесс принятия решений. В коллективистских странах принято много времени отводить на обсуждение решения, пока все не придут к единому мнению. У каждого спросят, что он думает по этому вопросу, и тщательно обсудят все детали. Считается, что лучше много времени потратить на переговоры и обсуждение, чтобы найти решение, устраивающее всех. Зато потом это решение будет выполняться легко и быстро, потому что каждый считает его своим.

Такое поведение совсем не свойственно представителям культуры индивидуализма. В этих странах решения принимаются теми, на ком лежит ответственность, и гораздо быстрее, чем в коллективистских странах. Считается, что лучше быстро принять решение и приступить к его исполнению, а детали можно обсудить позже, так же, как и устранить несогласованности. Решения действительно принимаются очень быстро, но при их выполнении могут возникнуть существенные задержки вследствие непонимания, а иногда и сознательного противодействия

исполнителей. С другой стороны, в индивидуалистских культурах предполагается, что если человек не смог добиться нужного ему решения, значит, он сам виноват и обязан подчиниться принятому решению, даже если оно ему не нравится.

В зависимости от типа культуры, различается процедура голосования. В индивидуалистских странах (например, в США) принято, что каждый человек имеет полное право высказать свое мнение. В процессе голосования учитывается точка зрения каждого избирателя. Считается, что это наиболее демократично и правильно. Голосуя, люди выбирают того кандидата, кому они доверяют и верят, что он постарается улучшить их жизнь. Власть работает в интересах избирателей.

В коллективистских странах политическая власть преследует интересы определенных групп, а не своих избирателей. В таких странах (например, в России) часто голосуют против всех. Во-первых, потому что не доверяют ни одному из кандидатов, а во-вторых, потому что считают, что их голос не сможет повлиять на результаты выборов.

Следует помнить, что каждая культура имеет свои особенности, влияющие на экономические и политические методы управления страной. Заимствование или навязывание «чужих методик», скорее всего, окажется бесполезным и неэффективным, но может даже и навредить. Примером тому являются парламентские выборы, проведенные в Палестине, под давлением США (в соответствии с их планом мирного урегулирования). В результате победу на выборах одержало исламское движение сопротивления «Хамас», чьи представители возглавили новый Кабинет министров. Экстремистская группировка «Хамас», стоящая за организацией сотен крупных терактов, получила власть в Палестинской автономии после победы на выборах, что поставило под угрозу весь процесс мирного урегулирования. Выборы были демократическими, избирательный процесс – свободным и справедливым, но разве деятельность вооруженных группировок совместима с созданием демократического государства? Урегулирование конфликта требует разоружения, отказа от террора и насилия.

Сегодня США активно продвигают план создания Большого Ближнего Востока, объединенного идеей демократии. Однако приход к власти группировки «Хамас» показал, что в результате свободных выборов к власти могут прийти совсем не те силы, на которые делает ставку Вашингтон.

В зависимости от того, групповые или личные интересы стоят у человека на первом месте, будет отличаться и система мотивации. Со-

гласно «пирамиде Маслоу»^{*} наивысшая потребность человека заключается в самореализации. В разных культурах существуют разные понятия о самореализации. Так, для представителей индивидуалистских стран самореализация означает высокую производительность, личные достижения, материальное поощрение. Все это выделяет их на фоне окружающих, вызывает чувство собственного достоинства.

В культуре коллективизма для работника важно иметь хорошее мнение сослуживцев о себе и чувствовать поддержку с их стороны. Самореализация подразумевает выстраивание гармоничных отношений с окружающими, достижение уважения и поддержание согласия в обществе. В странах с очень высоким уровнем коллективизма человек просто старается «раствориться» в коллективе и «стать как все». Он не возьмет вознаграждение за сделанную работу, а скорее попросит разделить его между всеми членами группы.

Ниже приведены практические рекомендации по работе в среде коллективистских и индивидуалистских культур (табл. 13–15) [11].

Таблица 13

СОТРУДНИЧЕСТВО	
Коллективисты при сотрудничестве с индивидуалистами	Индивидуалисты при сотрудничестве с коллективистами
1. Будьте готовы к быстрым решениям и неожиданным предложениям, несогласованным с головным офисом.	1. Будьте терпеливы и готовы к затратам времени на согласование.

^{*} «Пирамида Маслоу» представляет собой иерархическую последовательность потребностей человека. На самом низком уровне находятся физиологические потребности, потом потребность в безопасности и защите, социальные внешние потребности (чувство принадлежности к социальной группе, поддержка), социальные внутренние потребности (уважение и признание) и на верхнем уровне – потребность в самореализации (т.е. возможность творческого и индивидуального подхода). Для того чтобы были удовлетворены самые высокие потребности, необходимо удовлетворить потребности на всех нижележащих уровнях.

СОТРУДНИЧЕСТВО	
Коллективисты при сотрудничестве с индивидуалистами	Индивидуалисты при сотрудничестве с коллективистами
<p>2. Уполномоченное лицо полностью представляет тех, кто его послал и может принимать самостоятельные решения.</p> <p>3. Позиция обычно уже выработана внутри организации до переговоров и вам трудно будет заставить уполномоченное лицо изменить её.</p> <p>4. Выполнение кем-либо работы в одиночку означает, что данное лицо пользуется авторитетом в своей компании.</p> <p>5. Цель – быстро выполнить порученное дело.</p>	<p>2. Уполномоченное лицо может давать только предварительное согласие и должно постоянно консультироваться с начальством.</p> <p>3. Позиция вырабатывается непосредственно в процессе переговоров и вы можете добиться уступок.</p> <p>4. Выполнение кем-либо работы в окружении множества помощников означает, что данное лицо имеет высокий статус в своей компании.</p> <p>5. Цель – установить продолжительные взаимоотношения.</p>

Таблица 14

РАЗЛИЧИЯ	
Индивидуализм	Коллективизм
<p>1. Чаще используется форма «Я».</p> <p>2. Делегирование полномочий на места.</p> <p>3. Люди добиваются индивидуальных достижений и несут персональную ответственность.</p> <p>4. Отпуск проводится в одиночку или парами.</p>	<p>1. Чаще используется форма «Мы».</p> <p>2. Концентрация полномочий в головном офисе.</p> <p>3. Достижения и ответственность принадлежат группам.</p> <p>4. Отпуск проводится в организованных группах или в больших семьях.</p>

Таблица 15

УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ	
Индивидуалисты	Коллективисты
<p>1. Пытаются привести в соответствие личные и организационные цели.</p> <p>2. Используют такие методы как управление по целям, оплата по труду, индивидуальная оценка и т. п.</p> <p>3. Выделяют и поощряют хороших работников, героев, чемпионов.</p> <p>4. Предоставляют свободу инициативе.</p>	<p>1. Пытаются интегрировать личность и власть внутри групп.</p> <p>2. Делают акцент на корпоративном духе, морали сплоченности.</p> <p>3. Поощряют результаты группового труда и избегают поощрения личностей.</p> <p>4. Устанавливают общие цели.</p>

2.2.3. Культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные

В высококонтекстных культурах частная жизнь и публичная жизнь тесно связаны между собой. Здесь нет четкого разделения, все увязано со всем: и работа, и личные отношения, и бизнес, и совместные интересы, и общие знакомые и т. п. Статус и репутация распространяются на все сферы жизни. К вам будут относиться как к профессору и в университете, и в булочной, и в гараже. Причем статус автоматически переносится и на ваших родственников (в обществе их будут воспринимать не просто как жену и дочь, а как жену профессора и дочь профессора). Если кто-то становится вам другом, это значит, что вас объединяют не только личные интересы, но и высоко-эмоциональные отношения, в процессе общения человек открывает различные сферы своей жизни (рис. 18).

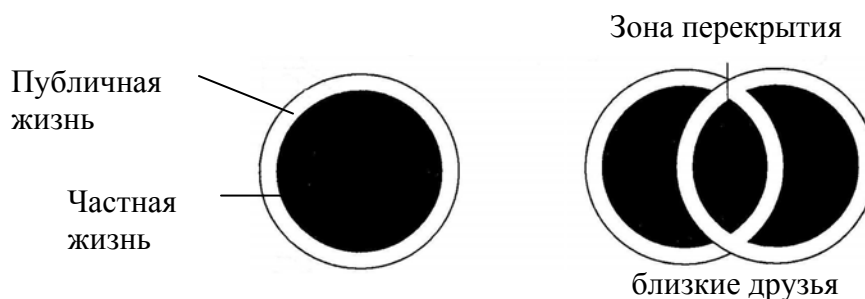


Рис. 18. Высококонтекстные культуры [11]

Представители низкоконтекстного типа культуры не просто разделяют частную жизнь (которая касается только самого человека) от общественной, но и рассматривают каждый сектор своей жизни отдельно. Причем статус и репутация не распространяются автоматически на все сферы жизни. На работе вы начальник, имеющий авторитет у коллег, для людей, с которыми играете в баскетбол по пятницам или ходите в паб, – просто товарищ, для соседей по дому – человек, с которыми можно обменяться новостями, и т. д. Общаясь с человеком, вы рассматриваете его не как близкого друга, а как знакомого, с которым вас связывают общие дела или увлечения. В отношениях всегда соблюдается дистанция (рис. 19).

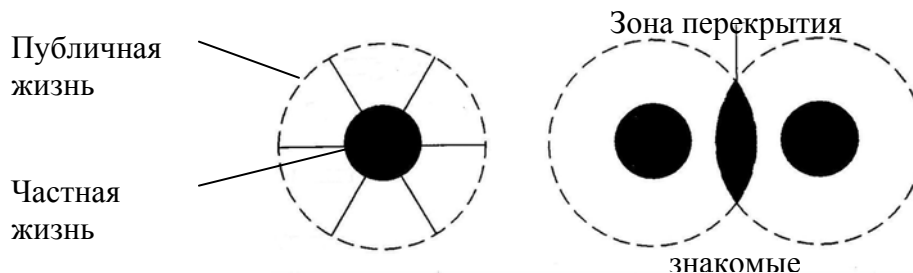


Рис. 19. Низкоконтекстные культуры [11]

К странам низкоконтекстной культуры относят Северную Америку, Голландию, Скандинавские страны, Германию и т. д. К высококонтекстным культурам относят страны Востока, Азии, Южной и Юго-Западной Европы.

Культурные различия нередко ведут к недопониманию и могут повлиять на отношения, в которые вступят представители двух типов культур. Например, итальянцу или французу будет непросто вести дела с немцем, потому что они по-разному относятся к контексту. Первый все увязывает друг с другом (поэтому считает, что любое высказывание или возражение партнера относится к нему лично), а второй всегда сохраняет дистанцию в отношениях (и свои возражения может относить не к какому-то определенному лицу, а к системе) (рис. 20). Проблемы могут возникнуть потому, что то, что считается нормальным для обсуждения для одних, является закрытой темой для других.

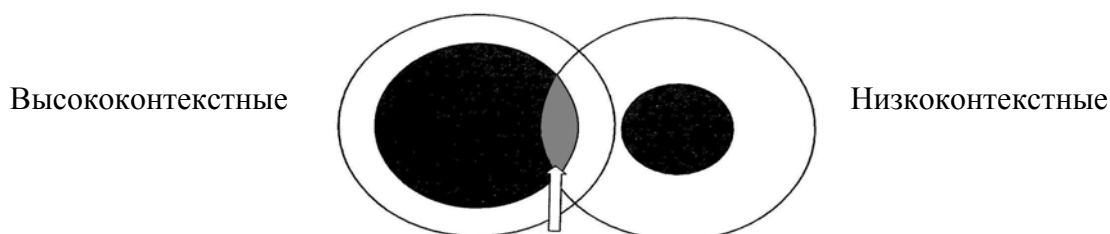


Рис. 20. Высоко-контекстные и низко-контекстные культуры [11]

Социологический опрос, проведенный Тромпенаарсом, показывает, как на практике различается поведение представителей высококонтекстных и низкоконтекстных культур.

Опрашиваемым предлагалось решить следующую ситуацию.

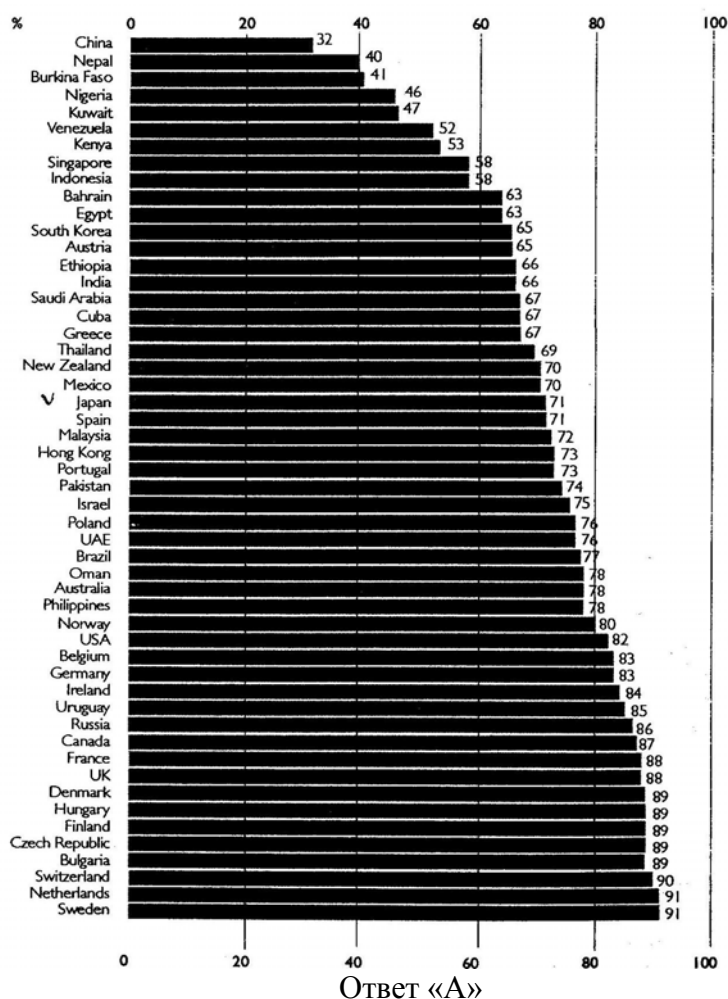
Начальник попросил подчиненного помочь ему в субботу и воскресенье покрасить дом. Подчиненный, которому не очень хочется это делать, обсуждает ситуацию с коллегой. Предлагается два варианта ответов.

А) Коллега: «Ты не должен красить его дом, если тебе не хочется это делать. Он твой начальник только на работе. Вне рабочего времени ты ему не подчиняешься».

Б) Подчиненный: «Несмотря на то, что мне не хочется этого делать, я всё-таки пойду красить этот дом. Он мой начальник и я не могу игнорировать этот факт».

Результаты исследования (табл. 16 [11]) говорят о том, что в низкоконтекстных культурах сотрудники не расположены помогать своему начальнику, в то время как в высококонтекстных странах, наоборот, готовы посодействовать в личных делах (например, в покраске дома).

Таблица 16



В табл. 16 показан процент сотрудников, которые отказались красить дом. Однако следует с осторожностью относиться к результатам данного исследования. Как видно из таблицы, 71 % японцев выбрали вариант «А» и, соответственно, их страну можно отнести к низкоконтекстной культуре. Но согласно исследованиям других ученых (например, Льюиса, Холла) Япония является страной с ярко выраженной высококонтекстной культурой. Когда Тромпенаарс стал разбираться, почему возникло такое разногласие, оказалось, что в Японии, в принципе, не красят дома, поэтому японцы растерялись и не смогли объективно ответить на вопрос. Из этого следует, что данные табл. 16 весьма условны. Поэтому, для адекватного определения того, к какой культуре принадлежит страна, лучше воспользоваться результатами исследований других ученых (например, Шихирев, Льюис).

Естественно, что деловые отношения также будут различаться в зависимости от типа культуры (рис. 21). В странах с высококонтекстной

культурой большое внимание уделяется личности партнера. Перед началом ведения переговоров необходимо выстроить личные, доверительные отношения с партнером, и только после этого можно приступать к обсуждению дел. Поэтому процесс переговоров может затянуться. Бразильцы, например, любят проводить переговоры в неформальной обстановке и стремятся познакомиться поближе с деловым партнером, поэтому момент начала переговоров и их продолжительность часто меняется. А в Японии все члены группы должны познакомиться с другой стороной, что занимает довольно много времени. «Бизнесмены с Запада часто жалуются на то, что за шесть своих визитов в японскую компанию они могут встречаться с 18 различными людьми, разбитыми на группы по 3 человека, и должны по 6 раз говорить одно и то же» [1].

В низко-контекстных культурах на переговорах сразу приступают к обсуждению дел и мало внимания уделяют взаимоотношениям между людьми. И если после того, как были решены все дела, человек все еще заинтересован в общении со своим партнером, тогда он начинает узнавать его ближе и в перспективе может включить в круг своих друзей.

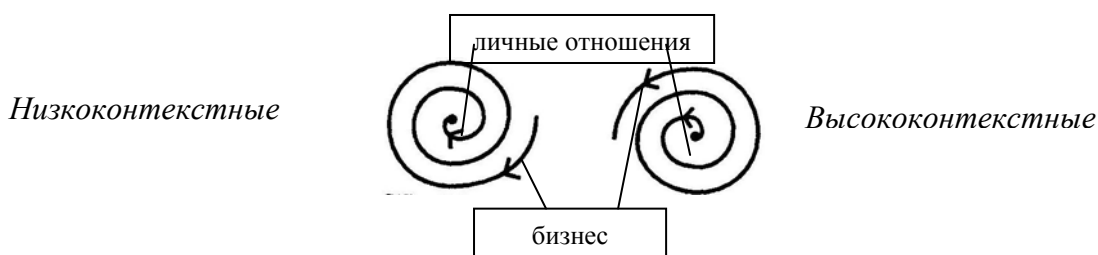


Рис. 21. Выстраивание деловых отношений [11]

Представители низкоконтекстной культуры считают, что для успешного ведения дел в их стране иностранцу достаточно выучить все законы. Оплату труда производят в соответствии с результатами деятельности работника. В странах с высококонтекстной культурой размер заработной платы зависит от решения начальника. Например, в японских компаниях за одинаковый труд больше может получать тот, у кого больше детей. Также многодетным семьям помогают искать жилье, предоставляют скидки на продукты. В процессе руководства начальник обращает внимание на обстоятельства, знает контекст, поэтому, с точки зрения своих подчиненных, принимает максимально правильные и обоснованные решения. Бизнесмены из других стран зачастую испытывают трудности в деловом общении с представителями высоко-

контекстной культуры, потому что долгое время не могут приспособиться к их культуре, понять нюансы общения.

Известен случай, когда голландскому доктору надо было оценить работу своего подчиненного – коллеги из Китая. Он вызвал его на «откровенный разговор» и отчитал за недобросовестное отношение к работе. С точки зрения доктора, китайцу надо было посетить определенные курсы, и проблема была бы решена. Для китайского доктора критика голландца (к которому он относился как к идеальному руководителю, человеку, чей авторитет равносителен авторитету отца) прозвучала как жесткое обвинение. На следующее утро он покончил жизнь самоубийством.

Еще одним примером культурного конфликта является убийство английского менеджера. Он уволил работника, жителя Центральной Африки, за кражу мяса из столовой компании. За это позже он был отравлен товарищами этого работника. Оказалось, что у уволенного была большая семья, и денег, которые он получал, не хватало, чтобы прокормить всех [11].

Поэтому надо быть очень осторожным в оценке поступков представителей высококонтекстных культур, обращать внимание на ситуацию. Для того чтобы избежать непонимания в общении и достичь плодотворного сотрудничества, надо понимать культуру другой страны. В этом могут помочь практические рекомендации по работе в среде высоко- и низкоконтекстных культур, выработанные Тромпенаарсом (табл. 17–19 [11]).

Таблица 17

УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ	
Представители низкоконтекстной культуры	Представители высококонтекстной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент – это достижение четко поставленных целей с соответствующим вознаграждением. 2. Частная жизнь и работа – это две разные вещи. 3. Конфликтов не должно быть. 4. Ясные, точные и детальные инструкции способствуют достижению согласия или четкому определению спорных вопросов. 5. Доклад должен начинаться с результатов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент – это постоянно совершенствующийся процесс повышения качества. 2. Частная жизнь и работа тесно связаны друг с другом. 3. Возможны разные обстоятельства, и все они должны быть учтены при принятии решений. 4. Неконкретные инструкции позволяют персоналу интерпретировать их таким образом, чтобы выработать собственные подходы к делу. 5. Доклад должен заканчиваться заключительным обзором.

Таблица 18

РАЗЛИЧИЯ	
Представитель низкоконтекстной культуры	Представитель высококонтекстной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. Прямой, точный, целеустремленный, любит выяснять отношения. 2. Резкий, ясный, с прозрачными намерениями. 3. Последователен и принципиален в отношениях со всеми. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уклончивый, не любит острые ситуации. 2. Тактичный, неопределенный, труден для понимания. 3. Во взаимоотношениях ориентируется по ситуации и контексту.

Таблица 19

СОТРУДНИЧЕСТВО	
Представитель высококонтекстной культуры при сотрудничестве с представителями низкоконтекстной культуры	Представитель низкоконтекстной культуры при сотрудничестве с представителями высококонтекстной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стараются иметь как можно больше фактической информации об организации, с которой работает. 2. Стараются реагировать быстро, точно и эффективно. 3. Структурирует деловые встречи по времени и обсуждаемым вопросам. 4. Не упоминает о званиях и заслугах партнеров, не имеющих отношения к обсуждаемому предмету. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучает историю и философию организации, с которой работает. 2. Резервирует время и имеет в виду, что существует несколько путей решения одной и той же проблемы. 3. Не загоняет деловые встречи в строгие рамки. 4. Проявляет уважение к званиям и должностям партнеров.

2.2.4. Культуры, ориентированные на социальное происхождение, и культуры, ориентированные на заслуги

Социальный статус обозначает место, которое занимает человек в определенной социальной системе. Некоторые люди обладают высоким статусом, некоторые низким. На статус человека могут оказывать влияние такие факторы, как возраст, пол, связи (принадлежность к определенной социальной группе), отношение родства, образование и профессия. Социологи различают предписанный и достигаемый статус. В первом случае общество приписывает индивиду статус автоматически, независимо от самого человека, во втором случае статус определяется в зависимости от собственных усилий и заслуг человека. В зависимости от того, как определяется статус человека в обществе, различают культуры, ориентированные на *заслуги*, и культуры, ориентированные на *социальное происхождение*.

Для того чтобы оценить, какой тип культуры характерен для разных стран, Тромпенаарсом был проведен очередной социологический опрос. Участникам надо было ответить на следующие утверждения:

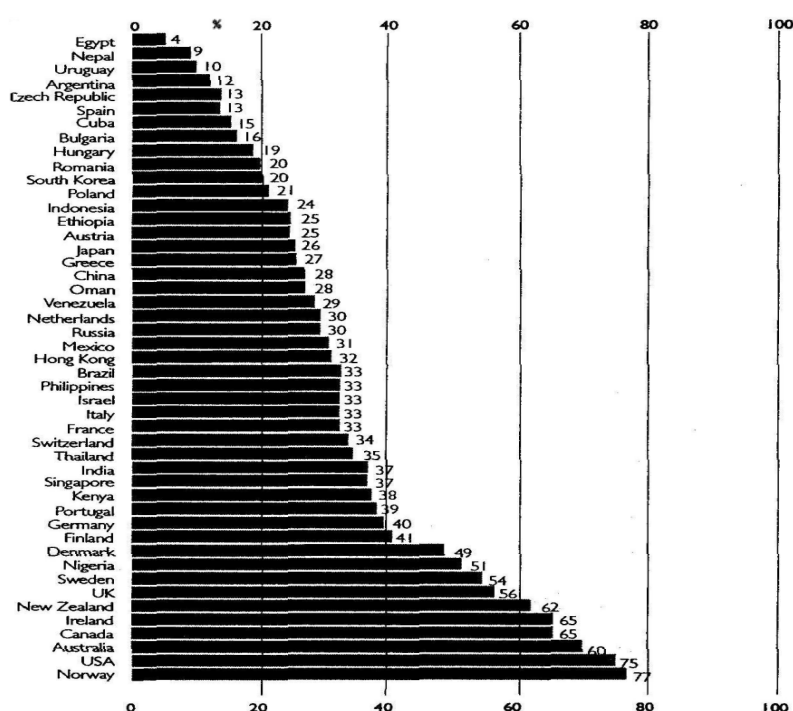
А) Самое важное в жизни – иметь свое собственное мнение и действовать так, как ты считаешь нужным, даже если в результате вы ничего не добьетесь.

В) Положение человека в обществе во многом зависит от статуса его семьи.

Ответы оценивались по пятибалльной шкале (1 – абсолютно согласен, 5 – полностью не согласен).

Результаты исследования представлены в табл. 20–21 [11].

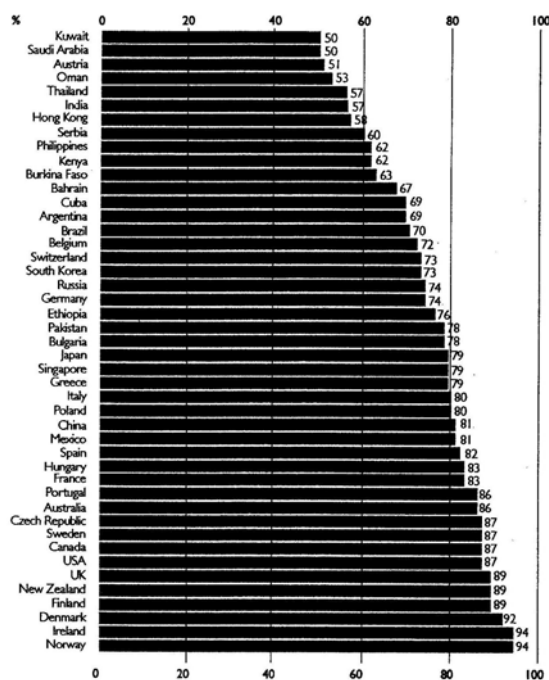
Таблица 20



Процент участников, не согласных с вариантом «А»

Как видно из таблиц, в англоговорящих и Скандинавских странах статус человека в первую очередь определяется на основании его личных качеств и поступков. Примером тому являются США, где человека принято оценивать на основе собственных достижений. 87 % американцев не согласны с тем, что статус индивида определяется, в основном, положением семьи в обществе. Жители стран Востока, Азии и Южной Европы, наоборот, считают, что зачастую статус человека не связан с его поступками или действиями и во многом определяется положением семьи. В Индии, например, принято иерархическое строение общества, а во главе компаний обычно находится группа людей, связанных родственными отношениями.

Таблица 21



Процент участников, не согласных с вариантом «Б»

Отметим, в некоторых странах статус очень сильно влияет на процесс ведения переговоров. Если в стране принято, что положение человека в обществе зависит от внешних факторов (например, возраста и пола), то не следует отправлять на переговоры молодую женщину (даже если она является самым лучшим вашим работником), потому что тогда они, скорее всего, провалятся. Реакция может быть следующей: «Они что, не уважают нас и считают, что мы, взрослые и умудренные опытом люди сможем найти общий язык с молодыми, начинающими руководителями?». Надо учитывать тот факт, что во многих культурах, ориентированных на социальное происхождение (примером тому служит Япония), больше уважают взрослых, пожилых людей.

Представители культуры, ориентированной на заслуги, будут вести переговоры с человеком, который настроен на достижение результата, хорошо понимает предмет переговоров и уверен в своих действиях. Для них не важно, сколько ему лет, какой он религии и расы. Знание этих особенностей облегчит процесс ведения переговоров и позволит избежать неприятных ситуаций.

В странах, ориентированных на социальное происхождение, характерно широкое использование званий, титулов. Очень важно показывать свой статус в компании, поэтому, представляясь, человек скажет, что он не просто начальник, а начальник отдела маркетинга или начальник фи-

нансов. Для представителей данного типа культуры важно, чтобы и его партнер занимал высокое положение в своей компании, тогда они будут относиться к нему с уважением.

В культуре, ориентированной на заслуги, ситуация во многом противоположна. Титул используется в зависимости от ситуации, а не повсеместно. В Великобритании, например, консультанту по коммерческим вопросам не следует представляться кандидатом наук, так как это говорит о том, что он чересчур сильно, для делового человека, увлекается наукой. В США можно подчеркнуть высокий уровень полученного образования (например, степень MBA или доктора философских наук), но только если это относится к решаемой задаче.

Чтобы сделать деловое общение более эффективным и свести к минимуму вероятность межкультурных конфликтов, необходимо заранее познакомиться с особенностями поведения представителей разных культур. Для этого будет полезно ознакомиться с практическими рекомендациями Тромпенаарса по поведению в среде культур, ориентированных на заслуги, и культур, ориентированных на социальное происхождение (табл. 22–24 [11]).

Таблица 22

УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ	
Представитель культуры, ориентированной на заслуги	Представитель культуры, ориентированной на социальное происхождение
<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководителя уважают за знания и умения. 2. Эффективными инструментами управления являются метод программно-целевого управления и метод оплаты по результатам деятельности. 3. Решение может быть опротестовано на основании технического и функционального несоответствия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководителя уважают за его превосходство в положении. 2. Программно-целевое управление и метод оплаты по результатам деятельности не так эффективны, как прямое поощрение от начальника. 3. Решение может быть опротестовано только теми людьми, которые обладают высоким авторитетом.

Таблица 23

РАЗЛИЧИЯ	
Представитель культуры, ориентированной на заслуги	Представитель культуры, ориентированной на социальное происхождение
<ol style="list-style-type: none"> 1. Титулы используются только если это необходимо для решения определенной задачи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Титулы используются постоянно, особенно когда они подчеркивают ваш статус в компании.

РАЗЛИЧИЯ	
Представитель культуры, ориентированной на заслуги	Представитель культуры, ориентированной на социальное происхождение
<p>2. Высшее руководство заслуживает уважения, если эффективно выполняет свою работу и имеет хороший уровень знаний.</p> <p>3. Руководителями высшего звена могут быть как мужчины, так и женщины разного возраста, которые являются профессионалами в узких специальностях.</p>	<p>2. Уважение к высшему руководству является следствием обязательств перед компанией и ее миссией.</p> <p>3. Руководителями высшего звена, в основном, являются мужчины среднего возраста, которые имеют подходящее образование для работы.</p>

Таблица 24

СОТРУДНИЧЕСТВО	
Представитель культуры, ориентированной на социальное происхождение при сотрудничестве с представителями культуры, ориентированной на заслуги	Представитель культуры, ориентированной на заслуги, при сотрудничестве с представителями культуры, ориентированной на социальное происхождение
<p>1. Убедитесь, что в процессе переговоров у вас будет достаточно данных, технических консультантов и знающих людей, чтобы убедить партнеров в том, что проект будет работать.</p> <p>2. Уважайте знания и информированность вашего партнера, даже если вам кажется, что у него недостаточно статуса и власти.</p> <p>3. Используйте звания, чтобы показать уровень своей компетенции в компании.</p> <p>4. Вы можете недооценить потребность вашего партнера поработать больше, чем планировалось изначально</p>	<p>1. Убедитесь, что в переговорах участвуют достаточно взрослые руководители высшего звена, чтобы показать партнеру, что эти переговоры очень важны для вас.</p> <p>2. Уважайте статус и власть вашего партнера, даже если вам кажется, что у него недостаточно знаний.</p> <p>3. Используйте звание, чтобы показать уровень вашего влияния в компании.</p> <p>4. Вы можете недооценить потребность вашего партнера в демонстрации своего социального положения.</p>

2.2.5. Нейтральные культуры и эмоциональные культуры

Одни и те же эмоции присущи всему человечеству, но степень их выражения различна для представителей разных культур. В связи с этим

Тромпенаарс выделяет два типа культур – *нейтральные* и *эмоциональные*.

В эмоциональных культурах приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации. Такие люди громко смеются, обильно жестикулируют, хмурятся и улыбаются, обладают живой мимикой. Представители эмоционального типа культуры говорят быстро, считают нормальным перебивать партнера и выражать свои мысли.

Яркими представителями данного типа культуры являются испанцы. Это темпераментный, страстный и шумливый народ. «Если для англичанина жить – значит нечто делать, а для француза – мыслить, то испанец живет, отдаваясь порывам страстей, в промежутках между которыми он лишь пассивно созерцает мир» [6]. Их эмоциональность просто безгранична и проявляется даже при работе с компьютером. «ПК становятся объектом жестокого обращения у 57 % их владельцев, которые признали, что частенько вымещают недовольство работой своего «электронного друга» на его клавиатуре, а 18 % испанцев сообщили, что, сталкиваясь с трудностями при работе с компьютером, они... горько плакали» [27].

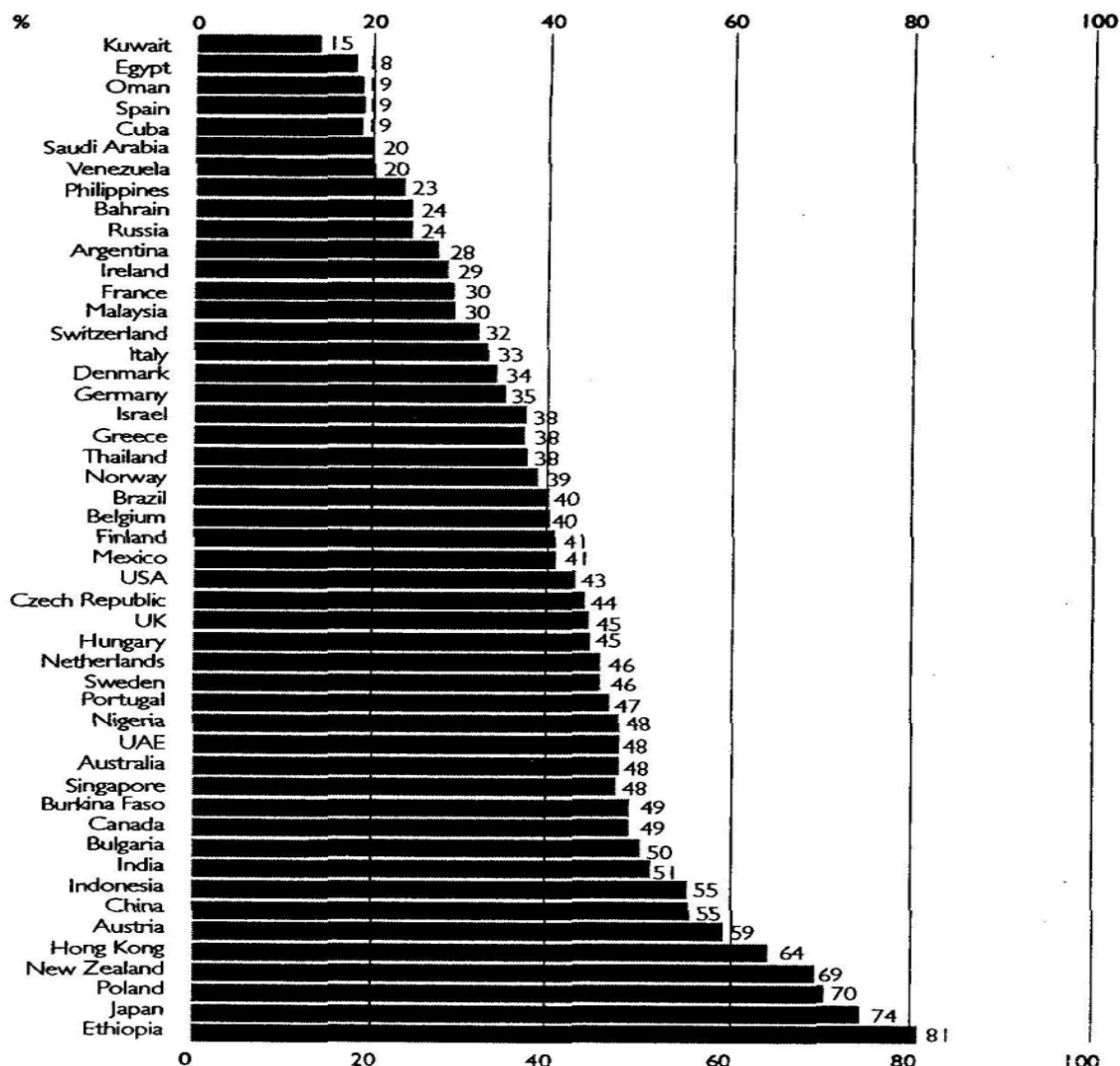
В нейтральных культурах считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства. Однако это не означает, что представители данного типа культуры холодны и бесчувственны. Просто, они менее экспрессивны в выражении своих эмоций. Поэтому представителям эмоциональной культуры зачастую кажется, что человек, принадлежащий к нейтральной культуре, ведет себя надменно, черство и незаинтересованно. В нейтральных деловых культурах люди стараются никогда не перебивать своего партнера. Говорят с паузами и строго по очереди. Особенно сильно умеренность в выражении своих чувств развита в Японии и Китае.

Тромпенаарсом было проведено такое исследование. Представителям разных стран был задан вопрос: «Если вас что-то не устраивает на работе, вы можете открыто об этом заявить?». Результаты опроса представлены в табл. 25 [11]. Как видно из таблицы, в Эфиопии и Японии эмоции жестко контролируются. Зато в Италии, Испании и Египте работники, вероятнее всего, дадут волю эмоциям и выразят свое недовольство.

Хотелось бы еще раз напомнить, что данные этого опроса условны. Тромпенаарс проводил исследование, скорее, на индивидуальном уровне, поэтому может возникнуть неправильное восприятие культурных особенностей нации в целом. Следовательно, надо с осторожностью относиться к результатам данного исследования, и для лучшего понима-

ния позиции страны на шкале эмоциональности воспользоваться результатами исследований других ученых.

Таблица 25



Процент участников, которые не станут открыто выразить свои чувства.

Традиционно к странам с нейтральным типом культуры относят Японию, Эфиопию, Китай, Скандинавию, страны Юго-Восточной Азии. Страны Востока, Латинской Америки и южной части Европы – это страны эмоционального типа культуры. Промежуточное положение занимают Англия, США, Германия, Швейцария и некоторые другие страны.

Каждый народ имеет свои особенности поведения, и, чтобы добиться расположения, их надо знать и учитывать в общении. Эти особенности приведены в табл. 26–28 [11].

Таблица 26

РАЗЛИЧИЯ	
Представитель нейтральной культуры	Представитель эмоциональной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. Не показывают открыто свои мысли и чувства. 2. Могут (неожиданно) испытать напряжение в общении, что будет заметно по выражению лица и положению тела. 3. Иногда могут внезапно показать сдерживаемые эмоции. 4. В разговоре предпочитают сдержанность и самообладание. 5. Физический контакт, жесты и мимика запрещены. 6. Текст обычно произносится монотонно. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выражают мысли и чувства вербально и невербально. 2. Открытость и эмоциональность облегчает общение. 3. Эмоции не подавляют и не сдерживают, выражают их легко и страстно. 4. Любят пылкие, энергичные, оживленные разговоры. 5. Активная жестикуляция, мимика и прикосновения – атрибуты общения. 6. Текст произносится быстро в театральной манере.

Таблица 27

СОТРУДНИЧЕСТВО	
Представитель эмоциональной культуры при сотрудничестве с представителями нейтральной культуры	Представитель нейтральной культуры при сотрудничестве с представителями эмоциональной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. На встречах и переговорах требует проводить перерывы, где можно будет отдохнуть и наладить отношения со «спокойными и невозмутимыми коллегами». 2. Заранее распишет все как можно более подробно на бумаге. 3. Недостаток эмоциональности не означает, что партнёру скучно или не интересно, просто он не хочет раскрывать свои планы. 4. Переговоры в основном сосредоточены на обсуждении определенной задачи или проблемы, а не на определенной личности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Относится с пониманием к «театральным постановкам» и старается принимать в них участие; пользуется перерывом, чтобы привести в порядок мысли и прийти в чувство после тяжелых переговоров. 2. Ведёт себя дружелюбно, если партнёры выражают свое расположение. 3. Восторженное, страстное поведение и готовность соглашаться не означают, что решение уже принято. 4. Переговоры в основном сосредоточены на самом человеке, а не на обсуждаемой задаче.

УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ	
Представитель нейтральной культуры	Представитель эмоциональной культуры
<ol style="list-style-type: none"> 1. Избегайте вспыльчивого, экспрессивного и восторженного поведения. Это расценят, как неумение контролировать свои эмоции и несоответствие высокому статусу. 2. Если вы заранее тщательно подготовитесь, то это поможет вам не отклоняться от основной темы на посторонние. 3. Найдите такие небольшие реплики, которые показывают, доволен или недоволен человек, и усильте их значение. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Избегайте независимого, двусмысленного и холодного поведения. Это расценят как неуважительное отношение, надменность и сдержанность в обращении. 2. Если вы примете во внимание, кто и в какой проект вложил больше сил и энергии, то, скорее всего, укрепите свою позицию. 3. Проявляйте терпимость к эмоциональным «излишества», не принуждайте сдерживать эмоции, а постарайтесь ослабить их значимость.

2.3. Классификация деловых культур по Г. Хофстиду

Одной из наиболее известных классификаций деловых культур является модель голландского ученого Г. Хофстида. Преимуществами этой классификации являются ее научная обоснованность и практическая полезность. В своей работе Хофстид не только проанализировал базовые ценности различных народов, но и предложил определенный способ численного измерения параметров культуры для различных стран.

2.3.1. Виды культур по Г. Хофстиду

В 70-е годы прошлого века транснациональная компания IBM провела комплексное исследование своего персонала. Это исследование охватило более чем 80 тыс. сотрудников компании в 53 странах мира. Хофстид изучил отчет об исследовании и выявил 2 группы ответов: общие для каждой страны и отличающиеся от страны к стране, и выделил два типа культур – корпоративную (или организационную) и деловую культуру каждой страны.

Хофстид предложил 4 параметра, позволяющих описать различия между национальными культурами [12]:

- 1) дистанция власти (от малой до большой);
- 2) коллективизм и индивидуализм;
- 3) женственность и мужественность;
- 4) избегание неопределенности (слабое и сильное).

Позднее канадец Бонд, который долгое время жил на Дальнем Востоке, добавил пятую характеристику культуры – отношение ко времени (краткосрочное и долгосрочное), так как оказалось, что 4-х параметров достаточно для понимания поведения представителей европейских и североамериканских стран, но недостаточно для понимания поведения жителей Востока. Хофстид назвал этот параметр «фактором конфуцианского динамизма», который отражает готовность жертвовать сиюминутными выгодами ради будущего. Долгосрочными признавались национальные культуры, ориентированные на будущее и поощряющие настойчивость, стабильность и экономность, склонные к долгосрочным инвестициям; краткосрочными – национальные культуры, ориентированные на прошлое, поощряющие традиционализм и сохранение стабильности.

Далее мы рассмотрим четыре важнейших характеристики деловой культуры, каждая из которых имеет два диаметрально противоположных значения. Отметим, что эти значения относительны, а не абсолютны. Следует учитывать, что в реальной жизни редко встречаются крайности, и каждая реальная культура занимает некую промежуточную позицию. А на поведение отдельного человека влияют еще и его характер, пол, возраст и т. п.

2.3.2. Дистанция власти

Неравенства существовали, существуют, и будут существовать всегда и в любом обществе. Они могут касаться материального или социального положения, власти, образования, здоровья или индивидуального проявления и т. д. Но в каждом обществе люди по-разному относятся к факту неравенства.

Хофстид дает следующее определение дистанции власти. *Дистанция власти (от малой – до большой) – это степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно [12].*

Страны, где люди преимущественно согласны с тем, что власть должна быть распределена неравномерно, а отношения в обществе базируются на неравенстве, относятся к культуре с большой дистанцией власти. В культурах с маленькой дистанцией власти люди стремятся к равномерному распределению власти.

Это различие можно продемонстрировать следующей конкретной ситуацией. «В 1809 году парламент Швеции низложил короля Густава IV за слабое правление и неожиданно пригласил наполеоновского генерала Жана Баптиста Бернадотта стать королем Швеции. Тот согласился и стал королем Карлом XIV, потомки которого правят Швецией и по сей день. Во время коронации новый король должен был выступить с речью в парламенте.

Бернадотт выступал на шведском языке. Однако его язык был так плох, что члены парламента осмеяли речь Бернадотта. Во Франции никто и никогда не позволил бы ни себе, ни другому смеяться над королем. Поэтому Бернадотт так обиделся, что никогда больше не говорил на шведском языке.

В этой ситуации Бернадотт стал жертвой культурного шока: во Франции никогда такого не было, чтобы подчиненные смеялись над королем. Историки подтверждают, что Бернадотту было очень тяжело приспособиться к шведскому и норвежскому менталитету (в дальнейшем он также стал королем Норвегии) и к конституциональным правам своих подчиненных. Однако он оказался хорошим учеником (если не считать языка) и правил страной вплоть до 1844 года, заслужив уважение и славу» [12].

Во Франции и Швеции по-разному относятся к неравенствам. Это и послужило причиной культурного конфликта в ситуации, рассмотренной выше. Если во Франции принято сохранять дистанцию в отношениях и уважать статус короля, то в Швеции, наоборот, считается вполне нормальным посмеяться над королем. Хофстидом были получены количественные данные, характеризующие параметр дистанции власти в разных странах. Результаты данного исследования представлены в табл. 29 [12]. В первой колонке таблицы указан порядковый номер страны от большого к маленькому (1 – для страны, с самым большим индексом дистанции власти и 53 – для страны с самым маленьким индексом). Следует еще раз подчеркнуть, что индекс дистанции власти является не абсолютной характеристикой, а показывает позицию разных стран относительно друг друга.

Дистанция власти изменяется от страны к стране, от культуры к культуре. Проследим, как в сознании человека формируется дистанция власти (а также остальные параметры культуры из модели Хофстида). Согласно пирамиде Хофстида, на уровне культуры происходит «коллективное программирование» сознания. Этапами «программирования» выступают семья, школа (университет) и работа. Влияние этих социальных институтов на мировоззрение человека велико. Сопутствующими факторами «коллективного программирования» являются государственная власть и идеология той страны, где живет человек (рис. 22).

Таблица 29

Индекс дистанции власти (ИДВ) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИДВ	№	Страна или регион	ИДВ
1	Малайзия	104	27/28	Южная Корея	60
2/3	Гватемала	95	29/30	Иран	58
2/3	Панама	95	29/30	Тайвань	58
4	Филиппины	94	31	Испания	57
5/6	Мексика	81	32	Пакистан	55
5/6	Венесуэла	81	33	Япония	54
7	Арабские страны	80	34	Италия	50
8/9	Эквадор	78	35/36	Аргентина	49
8/9	Индонезия	78	35/36	Южная Африка	49
10/11	Индия	77	37	Ямайка	45
10/11	Западная Африка	77	38	США	40
12	Югославия	76	39	Канада	39
13	Сингапур	74	40	Нидерланды	38
14	Бразилия	69	41	Австралия	36
15/16	Франция	68	42/44	Коста-Рика	35
15/16	Гонконг	68	42/44	Германия	35
17	Колумбия	67	42/44	Великобритания	35
18/19	Сальвадор	66	45	Швейцария	34
18/19	Турция	66	46	Финляндия	33
20	Бельгия	65	47/48	Норвегия	31
21/23	Восточная Африка	64	47/48	Швеция	31
21/23	Перу	64	49	Ирландия	28
21/23	Таиланд	64	50	Новая Зеландия	22
24/25	Чили	63	51	Дания	18
24/25	Португалия	63	52	Израиль	13
26	Уругвай	61	53	Австрия	11
27/28	Греция	60			

Именно в семье начинается первый этап «ментального программирования». Традиции, правила и нормы поведения передаются ребенку от окружающих его взрослых людей.



Рис. 22. Этапы коллективного программирования

Так, в семьях из стран с большой дистанцией власти ребенок должен уважать и слушаться старших – родителей, бабушек и дедушек, дядей и тетей и даже старших братьев и сестер. Непослушное, независимое поведение и самостоятельность не поощряются. В обществе с большой дистанцией власти ребенок познает мир через опыт родителей, а не сам. Как следствие, на протяжении всей жизни человек остается зависимым от родителей (например, принятие важных решений, только посоветовавшись с родителями), которые являются авторитетом для своих детей.

В семьях из стран с маленькой дистанцией власти отношения родителей и детей основаны на равенстве. На детей распространяются те же права и ответственность, только пропорционально возрасту. Ребенку позволено возражать родителям, с раннего детства он учится говорить

любят бо«нет». Поощряется самостоятельность и независимость. Родители позволяют ребенку самостоятельно познавать окружающий его мир, учат контролировать свои поступки.

Представим такую ситуацию. В США мама с ребенком собираются пойти на озеро погулять. Малыш начинает капризничать и говорит, что не будет надевать теплую кофту. Мама на это не возражает (но незаметно берет с собой эту кофточку). Она не будет его упрасивать и силой заставлять одеться (как это принято в культуре с большой дистанцией власти). Ребенок сам принял решение, он сделал свой выбор. Когда они приходят на озеро малыш начинает мерзнуть и понимает, что надо было одеться потеплее. На что мама скажет: «Ты мерзнешь? Если ты захочешь все-таки надеть кофту, посмотри в сумке, возможно, я ее захватила». Ребенок пойдет и оденется. Этот пример говорит о том, что человека с самого раннего возраста учат самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность. Поэтому, когда дети вырастают, они не чувствуют зависимости от родителей и решения, которые повлияют на их дальнейшую жизнь, принимают самостоятельно.

В школе (а затем и в университете) начинается следующий этап коллективного программирования. Отношения между родителями и детьми заменяются отношениями между преподавателями и учениками. В обществе с большой дистанцией власти к учителям относятся с почтением (причем, чем взрослее учитель, тем большего уважения он заслуживает). Когда в класс заходит преподаватель, ученики должны встать, это подчеркивает дистанцию власти. Процесс образования ориентирован на учителя. Он сам выбирает, какие предметы следует изучать. В классе поддерживают строгий порядок и дисциплину. Ученики на уроке отвечают только тогда, когда их об этом попросят, т. е. по инициативе учителя. В таком обществе уровень знаний ученика зависит

от способностей и мастерства учителя. Учитель всегда прав, он мудрый, взрослый и уважаемый. Учитель говорит истину, не вызывающую сомнения, поэтому с ним нельзя спорить, а тем более критиковать его действия. За плохое поведение или неуспеваемость ученика могут наказывать. Наказания вообще считаются хорошим методом формирования характера ребенка.

В обществе с маленькой дистанцией власти центральной фигурой процесса образования является ученик. Он сам выбирает те предметы, которые хочет изучить. Он может задавать вопросы учителю и спорить с ним. От ученика ожидают инициативу в процессе обучения. Учитель и ученик воспринимаются друг другом как равные. Причем с молодыми учителями намного легче выстраивать такие отношения, поэтому их легче, чем взрослых преподавателей. Примером может служить атмосфера в американских классах. Студенты сидят расслабленно, поведение неформальное. Никто не встает, когда заходит учитель. На уроке идет обсуждение, студенты постоянно тянут руки, желая задать вопрос или ответить.

В культуре с маленькой дистанцией власти в школах не принято наказывать детей, потому что это может оскорбить ученика. Преподаватель стремится индивидуализировать процесс обучения, помочь ученику разобраться в том, что непонятно, и дать каждому студенту те знания, которые он хочет получить. Поэтому качество полученного образования в основном зависит от индивидуального вклада самого ученика.

Следующим этапом коллективного программирования является работа. Здесь неравенство отражается на отношениях между начальником и подчиненным. В одних культурах неравенство отношений является нормальным явлением, в других это могут расценить как ущемление прав.

На работе в странах с большой дистанцией власти неравенство служит основой иерархии в отношениях. Подчиненный и начальник изначально не могут быть равны. Очень много контролирующих органов на каждой ступени иерархии, от чего возникает бумажная волокита и бюрократия. Подчиненным постоянно говорят, что им надо сделать, а решения принимает только высшее руководство. В итоге власть принадлежит ограниченному числу людей.

Конкретная ситуация. «Скотт, влиятельный предприниматель, выработал план по модернизации станкостроения на Украине. Данная отрасль вполне могла бы встать на ноги, если к уже существующему оборудованию прибавить средства, предназначенные для разработки со-

временного машиностроительного оборудования. Помогая Украине, Скотт рассчитывал получить внушительный доход.

Скотт работал с командой из Нью-Йорка, чтобы была необходима поддержка в претенциозном предприятии. Скотт совершил предварительный визит на Украину, чтобы прозондировать там почву в правительственных кругах, выявить чиновников, которые имеют не только достаточное представление о станкостроении, но и желание модернизировать эту отрасль промышленности. Таких людей Скотт нашел на средних ступенях власти.

Предварительные переговоры прошли хорошо. Скотт вернулся в Нью-Йорк со списком имен официальных лиц, занимающихся проблемами данной отрасли, с которыми он успел уже переговорить. Там он получил разрешение от своих партнеров вести официальные переговоры. Немало времени и денег было потрачено, чтобы убедить специалистов по станкостроению в Правительстве Украины в том, что проект очень выгоден. Несмотря на многообещающий прием официальными лицами Украины, спустя два года упорной работы и значительных денежных затрат, оказалось, что Скотт и его команда ни на йоту не продвинулись к подписанию заветного контракта» [13].

Дело в том, что Украина принадлежит к странам с большой дистанцией власти. Власть в организациях крайне централизована, а подчиненные зависят от своих руководителей. Они не будут действовать, пока высшее руководство не скажет, что надо сделать.

Еще одна конкретная ситуация. «Синтия, работница одной английской компании, была направлена в Индию. Проект по повышению производительности компании предполагал сотрудничество с индийским руководством. Одной из задач Синтии и ее команды было ознакомление индийских супервайзеров с тем, как принимать эффективные решения на производственных участках.

По приезду в страну ее ожидали неприятные сюрпризы. Она попросила подыскать ей гостиницу, ожидая оказаться в современном номере со всеми удобствами. Тот номер, что был ей предложен, совсем не соответствовал ожиданиям. Конечно, он располагался как можно ближе к компании, но там были ужасные условия – жара, отсутствие нормального санитарного узла, воды и телефона.

На этом ее неприятности не закончились. Оказалось, что обучение супервайзеров идет гораздо медленнее, чем она рассчитывала. Они не принимали во внимание утвержденные временные рамки и постоянно использовали время впустую, совершая разнообразные ритуалы и читая молитвы (английский персонал предполагал, что они молятся Богу Надежды Хинду, чтобы он помог их команде). В конце концов, супервай-

зоры, большинство из которых были женщины, были обучены тому, как увеличивать производительность. Но производительность так и не увеличилась» [13].

В данной ситуации проблема заключается в культурных различиях. Индия – страна с большой дистанцией власти. В обществе принято, что важные для компании решения не могут принимать подчиненные (и тем более женщины), это прерогатива управляющих предприятием (и обязательно мужчин).

В странах с большой дистанцией власти идеальный начальник воспринимается как «великодушный автократ» или «хороший отец». Отношения между подчиненными и начальником носят эмоциональный характер (некоторых начальников боготворят, а некоторых просто ненавидят). Большого уважения заслуживают более взрослые и опытные руководители. Размер заработной платы зависит от занимаемой должности, поэтому у руководства она значительно больше, чем у работников. Физический труд менее престижен, чем умственный. Руководство имеет привилегии и подкрепляет свой авторитет внешними признаками (дорогая одежда, машина, отдых на курортах, обучение детей за рубежом и т. д.).

В обществе с маленькой дистанцией власти начальникам нежелательно выделяться, иметь привилегии и подчеркивать свой статус: все должны пользоваться одной парковкой и есть в одном кафе. Иерархия должностей существует только для удобства управления. Профессиональные знания и умения являются критерием получения власти. Возраст руководителя не имеет большого значения, поэтому в странах с маленькой дистанцией власти начальниками часто становятся молодые люди. «Идеальный начальник – это находчивый (и поэтому уважаемый) демократ» [12]. Руководитель должен помогать и разъяснять, а не приказывать и контролировать. Управление организацией децентрализовано, мало контролирующего персонала. Высококвалифицированный ручной труд ценится больше, чем малоквалифицированная офисная работа. Разница в заработной плате между высшим и низшим звеном управления не так уж велика. Подразумевается, что перед принятием решения начальник должен посоветоваться с подчиненным или хотя бы известить его о своих намерениях.

В табл. 30 [12] представлены основные различия в семье, школе и на работе между обществами с маленькой и большой дистанцией власти. Следует подчеркнуть, что реальный человек, несмотря на принадлежность к тому или иному типу культуры, не будет на 100 % придерживаться поведения, характерного для данного типа культуры, а займет

некую промежуточную позицию, зависящую от его индивидуальных качеств.

Таблица 30

Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
1. Разница между людьми должна быть минимизирована.	1. Разница между людьми нормальна и поощряема.
2. Должна быть и в некоторой степени существует на самом деле взаимозависимость между людьми, обладающими и не обладающими властью.	2. Люди, не обладающие властью, должны зависеть от людей, обладающих властью.
3. Родители смотрят на детей как на равных.	3. Родители учат детей безусловному послушанию.
4. Дети смотрят на родителей как на равных.	4. Дети слушаются родителей.
5. Учителя поощряют инициативу учеников на уроках.	5. Предполагается, что инициатива в классе полностью принадлежит учителю.
6. Студенты воспринимают преподавателей как более опытных коллег.	6. Преподаватели – это УЧИТЕЛЯ, которые передают персональную мудрость.
7. Более образованные люди адекватнее воспринимают мир, чем менее образованные.	7. Люди придерживаются примерно одного и того же взгляда на мир, независимо от образования.
8. Иерархия в организации означает неравенство ролей, установленное для удобства.	8. Иерархия в организации означает объективную разницу между высшими и низшими.
9. Децентрализованное управление.	9. Централизованное управление.
10. Относительно небольшая разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации.	10. Очень большая разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации.
11. Подчиненные ждут от начальника не указаний, а консультаций.	11. Подчиненные ждут от начальника строгих указаний.
12. Идеальный начальник – находчивый демократ.	12. Идеальный начальник – великодушный автократ («строгий, но справедливый отец»).
13. Привилегии и символы, подчеркивающие высокий статус менеджеров, воспринимаются неодобрительно.	13. Привилегии и символы, подчеркивающие высокий статус менеджеров, считаются справедливыми.

Дистанция власти проявляется и в отношениях между органами государственной власти и населением страны. В культуре с большой дистанцией власти существует негласное правило о том, что каждый должен знать свое место. Власть – основа общества.

Власть не означает законность и правоту. Власть означает силу, статус, привилегии. Доходы населения распределены неравномерно. Много бедных людей, а все национальные богатства сосредоточены в руках очень маленькой группы людей.

Обычно в таких странах существует однопартийная система: на выборах представлено несколько партий, но побеждает всегда одна и та же. Человек, обладающий властью, зачастую ею злоупотребляет. Он всегда будет в центре всевозможных скандалов. Но это никак не отразится на его деятельности. Обычно виновными оказываются те, кто стоит на низших ступенях иерархии, а не руководство. В странах с большой дистанцией власти часто проходят бунты, массовые выступления, забастовки. Внутренняя политическая борьба вызвана недовольством органами власти. Но даже если на место старого представителя власти приходит новый, то через какое-то время он начинает вести себя так же как его предшественник.

В обществе с маленькой дистанцией власти должна быть законна и рассудительна. У всех должны быть одинаковые права и обязанности (и у органов власти, и у простого населения), поэтому неравенство в обществе стараются свести к минимуму. Доходы населения распределены более равномерно, чем в странах с большой дистанцией власти (и даже налоговая система ориентирована на уменьшение разрыва в доходах).

Власть – инструмент служения обществу, а не способ получения богатства и статуса. «Властные люди не любят использовать формальные символы, подчеркивающие высокое социальное положение; отказываясь от них, они усиливают неформальный статус: например, министр может добраться до работы на троллейбусе или метро» [12].

Конкретная ситуация. «Норвежская королевская семья не только ограничена в своих полномочиях по сравнению с другими монархиями, она вообще намного меньше и приземленнее. В отличие от огромного количества придворных и аристократов, которое ассоциируется с умершими монархиями во Франции и России, а также от «качающейся» английской короны, норвежская монархия состоит всего-навсего из четырех человек. Его Величество король Харальд V, его жена королева Соня и их дети – принцесса Марта Луиза, физиотерапевт по профессии, и наследный принц Хокон. Королевские дети ходили в обыкновенную государственную школу, а Хокон отслужил положенное во флоте. Постоян-

ный контакт с подданными устанавливался многими путями. Так, например, во время нефтяного кризиса в 1973 году король Олаф V, отец нынешнего короля Харальда, поехал кататься на лыжах в окрестностях Осло (заметим, что это один из любимейших простыми норвежцами видов спорта). Он сел в трамвай и заплатил за билет – и норвежцы свято верят в то, что это был не специально задуманный популистский шаг (в отличие от подобных хождений многих политиков в народ, сопровождаемых вспышками фотокамер), но естественный королевский поступок. Совершенно случайно рядом оказался фотограф и сфотографировал инцидент, что само по себе тоже, по мнению норвежцев, совершенно типично для страны...» [17]. Дело в том, что Норвегия является страной с маленькой дистанцией власти, поэтому между королем и подданными не существует большого неравенства.

В обществе с маленькой дистанцией, если человек обладает властью, значит он профессионал в своей области. Он принимает решения и сам должен нести за них ответственность. Скандалы, в основном, приводят к концу политической карьеры. Во внутренней политике редко случаются беспорядки с применением насилия. Обычно в странах с маленькой дистанцией власти существует многопартийная система.

Идеология страны, навязанная обществу властью, влияет на поведение людей. В мировой истории многих философов интересовал вопрос неравенства и власти. В Китае, еще в 500 г. до н.э., Конфуций отметил, что стабильность общества основана на разнице отношений между людьми. Младшие уважают старших, старшие защищают младших. Со временем конфуцианство стало идейным стержнем всей китайской культуры. «Китайская культура повлияла на многие страны – Сингапур, Гонконг, Южная Корея, Тайвань и Япония. Люди в этих странах принимают и уважают неравенство в обществе, но считают, что силу власти надо сдерживать и использовать ее только в соответствии с обязанностями» [12].

Идеи древнегреческого философа Платона (который говорил, что в обществе должно быть равенство, но в то же время выделял ограниченный круг элиты, члены которого должны быть лидерами и управлять страной) повлияли на культуру Греции, которая в настоящее время занимает промежуточную позицию на шкале дистанции власти.

В соответствии с теорией Никколо Макиавелли, политики делятся на «Львов» и «Лис». «Львы» – публичные лидеры, любимцы толпы, разговаривающие с ней на одном языке. «Лисы» же слабы в публичном общении, зато им нет равных в хитрых играх. При этом, считал Макиавелли, у каждого настоящего «Льва» должен быть свой «Лис» – без него «Лев» становится слабым и уязвимым для противников. Теорию Макиавелли можно перенести на различия в дистанции власти – для стран

с маленькой дистанцией привычна модель «Лисы», а для стран с большой дистанцией – модель «Льва».

Карл Маркс также интересовался вопросом власти, только он хотел отдать ее слабым. В действительности он предполагал, что власть должна принадлежать не отдельному человеку, а системе. Эта философия является частью культуры стран с маленькой дистанцией власти (к которым и принадлежит сегодня Германия). К сожалению, опыт применения идей Маркса оказался печальным для стран с большой дистанцией власти, где закон обслуживает интересы власти.

Иногда в странах с большой дистанцией власти стараются подражать политическим идеям и идеологии стран с маленькой дистанцией власти и наоборот. Однако зачастую иностранные методики оказываются совсем неэффективными. Известно, что знаменитые японские «кружки качества» не получили развития в других странах.

Например, экономический рост США после окончания Второй мировой войны способствовал тому, что во многих странах стали копировать американские методики управления, так как считали их самыми лучшими. Но их применение в других странах не дало ожидаемого эффекта.

Конкретная ситуация. В США была разработана методика «*Нау System*», которая определяет размер базового оклада исходя из ограниченного числа переменных, поддающихся количественному измерению (количества подчиненных, размера управляемого бюджета, прибыли и т. д.). Эта система получила широкое применение, так как ее результаты считались наиболее достоверными, и каждый работник получал зарплату в соответствии со своими заслугами. Но эта методика оказалась недейственной в странах с большой дистанцией власти. В одной нефтяной транснациональной компании для менеджеров из Венесуэлы была проведена презентация достоинств методики «*Нау*». Венесуэльские менеджеры поддержали презентацию аплодисментами, показывая тем самым свое расположение. По завершении встречи, был организован обед, где участники смогли расслабиться и разговорились. Тогда венесуэльские менеджеры рассказали, что на самом деле они не пользуются этой сложной методикой для оценки персонала. Оказалось, что каждый год команда из шести менеджеров собирается и выбирает наиболее подходящую кандидатуру для продвижения. После чего в отделе кадров ему подбирают работу, соответствующую его новым функциям, и повышают заработную плату [11].

Развитые страны довольно часто пытаются навязать свои технологии управления, так как считают их наиболее эффективными. Это относится к политике, идеологии, системе образования, менеджменту и т. д. Важно понимать, что копирование чужого опыта не помогает решению проблем стран, так как в каждом обществе укоренились свои менталь-

ные установки. Проблема заключается в том, что люди не учитывают контекст культурных ценностей ни своей страны, ни той страны, чьими идеями они хотят воспользоваться.

В табл. 31 [12] представлены основные различия между малой и большой дистанцией власти в области политики и идеологии.

Существует много гипотез, почему в разных странах сформировалась разная дистанция власти. Хофстид их проанализировал и сгруппировал. Он предлагает следующее объяснение природы дистанции власти.

1. Культурная дифференциация имеет *историческую природу происхождения*. Романские и Китайские страны были империями. В течение многих лет вся власть была сосредоточена в центре, откуда и осуществлялось управление. Люди привыкли к большой дистанции власти. В германских странах не было большой дистанции власти. Люди были разделены на множество мелких племен, групп или княжеств. А управление осуществляли местные власти.

2. Существует зависимость между уровнем дистанции власти и *географическим расположением страны*. Качество жизни в основном определяется доступом к ресурсам. Если ресурсов много, климат хороший, то человек начинает лениться, ему не хочется много работать. Но кто-то должен управлять распределением ресурсов, чтобы все было правильно и справедливо, поэтому для южных стран с теплым тропическим климатом характерна большая дистанция власти.

В северных странах совсем иные условия существования. Ограниченность ресурсов и трудные условия способствуют тому, что человеку приходится бороться за свое благополучие. Он много работает и знает, что надо рассчитывать не на власть, а на собственные силы. Поэтому для таких стран характерна маленькая дистанция власти.

3. Также существует корреляция ИДВ и *плотностью населения*. Чем больше населения в стране, тем больше дистанция власти. Если населения не много, то и власть получить легче, поэтому таким странам присуща небольшая дистанция власти.

4. Последним объяснением культурных различий является зависимость уровня дистанции власти от *национального дохода*. Чем богаче страна, тем меньше ИДВ. Что характерно для стран с высоким уровнем национального дохода? Это урбанистические страны; здесь сильно развита промышленность, а не сельское хозяйство; больше современных технологий; больше социальной мобильности; лучше образовательная система и больший средний класс. Это приводит к тому, что в таком обществе люди меньше нуждаются в помощи других и человек менее зависит от власти. Следовательно, уменьшается дистанция власти.

Таблица 31

Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование власти должно быть определено законом, который определяет, что можно и что нельзя. 2. Мастерство, богатство, власть, положение в обществе необязательно должны быть связаны друг с другом. 3. Развитый средний класс. 4. Все имеют одинаковые права на деле. 5. Люди, имеющие власть, не подчеркивают это. 6. Власть основана на занимаемой должности, опыте и возможности поощрять. 7. Изменение политической системы происходит путем изменения законов (эволюция). 8. Использование злоупотреблений властью во внутренней политике случается редко. 9. Демократическое правительство, избираемое большинством. 10. Политический спектр включает сильные центристские партии и относительно слабые партии правого и левого толка. 11. Относительно небольшая разница в доходах, уменьшаемая налоговой системой. 12. Преобладающие в обществе религия и философия подчеркивают равенство. 13. Преобладающая политическая идеология подчеркивает распределение власти в обществе. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мнения преобладают над правом: те, у кого власть, определяют, что хорошо и что плохо. 2. Мастерство, богатство, власть, положение в обществе тесно связаны друг с другом. 3. Неразвитый средний класс. 4. Те, у кого больше власти, фактически имеют и больше прав. 5. Люди, имеющие власть, стремятся выглядеть как можно более значительными. 6. Власть основана на семейных или дружеских связях, харизме или способности применить силу. 7. Изменение политической системы происходит путем замены людей, стоящих у власти (революция). 8. Внутренние политические конфликты часто приводят к злоупотреблению властью. 9. Авторитарное или олигархическое правительство, основанное на кооптации. 10. Политический спектр включает слабые центристские партии и сильные партии правого и левого толка. 11. Большая разница в доходах, увеличиваемая налоговой системой. 12. Преобладающие в обществе религия и философия подчеркивают иерархию и разделение. 13. Преобладающая политическая идеология подчеркивает концентрацию власти и борьбу за власть.

2.3.3. Коллективизм и индивидуализм

Ознакомление с культурой коллективизма и индивидуализма нам бы хотелось начать с рассмотрения следующей ситуации. «Два человека спорят. Один из них утверждает: «Если все люди свободны и поставлены в изначально равные условия, каждый будет заботиться о себе. И все будут знать, что работают на себя. А если каждый будет работать на себя с полной выкладкой, все будут жить хорошо.» (Индивидуализм.)

Другой возражает: «Нельзя закрывать глаза на обездоленных людей. Многие не виноваты, что не могут найти себе работу и «место под солнцем» в нынешних условиях. Если мы будем помогать ближнему, всем будет лучше. Важно, чтобы все жили хорошо, даже если это ограничит свободу и самореализацию для кого-то из «новых русских». (Коллективизм.)

В зависимости от общества, люди воспринимают себя как индивидов или как членов группы. Индивидуалисты – люди, которые живут в обществе, где собственные интересы преобладают над коллективными. Коллективисты (в данном контексте не имеют отношения к политическим взглядам) – это люди, которые живут в обществе, где интересы группы преобладают над индивидуальными.

В концепции Хофстида *индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидами незначительная: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и своей семье.*

Коллективизм характеризует общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплоченных группах. Эти группы заботятся и оберегают своих членов на протяжении всей жизни, в обмен на безоговорочную лояльность [12].

На протяжении всей жизни человек принадлежит к какой-либо группе. Первой группой в нашей жизни является семья, потом школа, университет, рабочий коллектив. И всегда в зависимости от того, к какому типу культуры принадлежит человек, в его поведении превалирует коллективистский или индивидуалистский подход.

В результате исследования, проведенного Хофстидом, каждая страна получила оценки степени доминирования ценностей индивидуализма, которые варьируются в интервале от 0 до 100. Данные находятся в табл. 32 [12]. Еще раз подчеркнем, что эти данные, так же как и в случае с индексом дистанции власти, относительно, а не абсолютны.

Таблица 32

Индекс индивидуализма (ИИ) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИИ	№	Страна или регион	ИИ
1	США	91	28	Турция	37
2	Австралия	90	29	Уругвай	36
3	Великобритания	89	30	Греция	35
4/5	Канада	80	31	Филиппины	32
4/5	Нидерланды	80	32	Мексика	30
6	Новая Зеландия	79	33/35	Восточная Африка	27
7	Италия	76	33/35	Югославия	27
8	Бельгия	75	33/35	Португалия	27
9	Дания	74	36	Малайзия	26
10/11	Швеция	71	37	Гонконг	25
10/11	Франция	71	38	Чили	23
12	Ирландия	70	39/41	Западная Африка	20
13	Норвегия	69	39/41	Сингапур	20
14	Швейцария	68	39/41	Таиланд	20
15	Германия	67	42	Сальвадор	19
16	Южная Африка	65	43	Южная Корея	18
17	Финляндия	63	44	Тайвань	17
18	Австрия	55	45	Перу	16
19	Израиль	54	46	Коста-Рика	15
20	Испания	51	47/48	Пакистан	14
21	Индия	48	47/48	Индонезия	14
22/23	Япония	46	49	Колумбия	13
22/23	Аргентина	46	50	Венесуэла	12
24	Иран	41	51	Панама	11
25	Ямайка	39	52	Эквадор	8
26/27	Бразилия	38	53	Гватемала	6
26/27	Арабские страны	38			

Индекс индивидуализма наиболее высок для стран Западной Европы (особенно для США, Великобритании) и низок для стран Азии, Африки и Латинской Америки. Интересен тот факт, что почти все сильные и развитые страны имеют большой ИИ, в то время как бедные страны занимают самые нижние позиции. Существует зависимость между уровнем национального дохода и степенью индивидуализма в культуре страны. Также следует отметить, что страны с большим индексом дистанции власти в основном принадлежат к коллективистским, а страны с маленьким ИДВ – к индивидуалистским.

Рассмотрим, как формируется личность человека, закладывается система ценностей в рамках семьи, школы и работы. В коллективистских культурах приняты «большие семьи». Это значит, что семья состо-

ит не только из родителей, братьев и сестер, но также, например, из бабушек, дедушек, дядей и тетей, прислуги или даже соседей по дому. Поэтому дети редко остаются одни. «Студентка из Африки, которая приехала учиться в бельгийский университет, рассказывала, что это первый раз в ее жизни, когда она находится одна в своей комнате столько, сколько захочет» [12]. В коллективистских обществах людям свойственно заводить родственные связи с людьми, не являющимися их биологическими родственниками, но социально интегрированными в их группы. В некоторых странах (например, в России, Латинской Америке) существует институт крестных родителей, которые автоматически причисляются к родственникам, хотя таковыми и не являются. Таким образом, дети с самого раннего возраста начинают ассоциировать себя с группой. Более того, человек на протяжении всей жизни чувствует эмоциональное стремление находиться в группе, в коллективе.

Для культуры индивидуализма характерны «малые семьи», состоящие из родителей и детей (хотя в последнее время в некоторых обществах увеличивается число семей с одним родителем). Остальные родственники живут далеко и редко приезжают в гости. Когда дети вырастают, они довольно быстро отделяются от родителей и строят свои собственные семьи. Совершенно нормальным считается переехать в другой город или даже страну. Довольно часто общение с родителями сводится к минимуму. Все это способствует тому, что человек совершенно не чувствует зависимости от группы.

Тип культуры влияет на систему воспитания. В коллективистских семьях воспитывают чувство общего «Мы» («это мы сделали, мы и будем отвечать»). Интересы семьи (а в будущем и любой другой группы) преобладают над личными. Ребенка учат быть лояльным, в обмен на это семья будет о нем заботиться и защищать. Считается, что ребенок хорошо воспитан, если его точка зрения совпадает с мнением группы. Все ответственные решения принимаются на «семейном совете», а не индивидуально.

В индивидуалистских семьях детей учат ставить свое «Я» на первое место, развивать свою собственную личность. Ребенка учат добиваться всего самому и отвечать за свои действия («я заслужил это наказание, потому что я поступил плохо»). В индивидуалистских семьях поощряется собственная точка зрения. Человек слаб, если он постоянно придерживается мнения других людей.

Также, в зависимости от культуры, в странах по-разному относятся к конфликтам и спорам. В коллективистских странах считается, что спор внутри группы неуместен, потому что в группе изначально должно быть только одно общепринятое мнение, а собственная позиция не так

важна. В коллективе стараются избегать конфликтов, поэтому стремятся поддерживать хорошие отношения с окружающими людьми. В обществе коллективистов не принято говорить правду в глаза, это плохой тон. Японцы, например, славятся своей вежливостью. Они избегают прямых высказываний, так как это может привести к конфликту. Вместо категоричного «нет» они скажут «возможно» или «мы подумаем». Также и слово «да» нельзя воспринимать буквально. «Если вы говорите японцу: «Я хочу, чтобы вы одолжили мне сто долларов», он ответит: «Да», не предлагая, однако, вам денег. Он имеет в виду следующее: «Да, я понимаю, что вы хотите занять у меня сто долларов» [1].

В индивидуалистских странах, наоборот, принято спорить. Во-первых, потому что у каждого есть свое мнение, и он его отстаивает. И, во-вторых, потому что «в споре может родиться истина». Конфликты – это естественное и нормальное явление, и они даже полезны. Ребенка в семье всегда учат говорить правду в глаза, открыто высказывать свое мнение, даже если оно неловко. Считается, что это признак искренности и честности.

В коллективистских семьях считается, что денежные средства должны принадлежать группе. Это значит, что человек должен делиться своим заработком, чтобы кормить всю свою семью. В индивидуалистских семьях иное отношение к деньгам. У каждого должны быть свои средства к существованию. Например, дети с раннего возраста начинают понемногу работать, чтобы получить карманные деньги, которыми они сами будут распоряжаться. Во многих странах студенты сами оплачивают свое образование, работая на временных работах и беря небольшие займы.

Особенностью культуры коллективизма является потребность в поддержании достоинства (себя и своей группы) в «сохранении хорошего лица» (т. е. быть уважаемым в глазах окружающих). Восточные люди особенно не любят «терять лицо». «Уволенный китаец, например, будет всюду говорить, что он сам отказался от высокооплачиваемой работы, потому что не хотел служить бесчестному хозяину, и его собеседники станут с серьезным видом одобрять его решение, хотя на самом деле всем ясно, что его просто уволили... Токийский полицейский, остановивший иностранца за нарушение правил езды, отпускает его, если тот оправдывается на английском: признание, что он не понимает английского, может нанести урон чести столичного полицейского...» [6]. Это связано с тем, что человек зависит от мнения группы. В индивидуалистском обществе аналогом данной черты является чувство «самоуважения», но каждый сам для себя это определяет, в то время как «лицо» определяет группа.

Следующим этапом развития индивидуальных и групповых черт является школа. Образовательная система индивидуалистских стран ориентирована на развитие самостоятельности. Это заметно даже по поведению учеников в классе. Каждый тянет руку и хочет поучаствовать в беседе. Если возник вопрос, надо его задать. Самостоятельность и независимость способствуют тому, что ученики не стесняются выступать перед незнакомой аудиторией, любят споры и открытые дискуссии.

Студент должен знать способы и методы получения новых знаний, потому что ему надо будет учиться на протяжении всей своей жизни. Он должен сам научиться справляться с новыми и неизвестными ситуациями. В процессе образования студенту стараются привить навыки, необходимые для карьерного роста и работы в напряженной среде. Образование дается человеку для того, чтобы он научился уверенно стоять на своих ногах. Диплом дает чувство самоуважения и способствует большему благосостоянию.

В коллективистской стране ученики не проявляют инициативу в процессе обучения. Они ждут персонального обращения. Студенты стесняются выступать перед большим количеством незнакомых людей (потому что это «не члены группы»), а особенно в отсутствии старшего (учителя, куратора и т. д.). В классе избегают конфликтов и не любят спорить, чтобы не обидеть своего товарища.

Цель образования – научить человека, что надо делать в определенной ситуации, акцент делается на теорию. Образовательная система ориентирована на передачу традиций и знаний, необходимых для того, чтобы в дальнейшем быть принятым в группу, стать ее полноценным членом. Считается, что профессионализм приходит с возрастом. Поэтому молодым людям довольно тяжело подниматься по карьерной лестнице. Образование расценивается как единовременный процесс. А диплом является признаком статуса, он создает привилегии и предоставляет больше благ человеку. Статус гораздо важнее, чем профессиональные навыки, поэтому в коллективистских обществах существует практика получения диплома незаконным путем (например, купить).

Для стран с культурой индивидуализма характерно беспристрастное отношение учителя к ученику. Каждый ученик – это индивид, и неважно (в отличие от культуры коллективизма), к какой социальной группе он принадлежит. У всех существуют одинаковые права и обязанности. Студенты временно объединяются в группы, в основном для выполнения поставленных задач, а не для поддержания отношений. Любят выполнять индивидуальные задания, потому что каждый отвечает сам за себя.

У коллективистов, наоборот, идет разделение на подгруппы по этническому и социальному признаку. В школах, например, принято лояльно относиться к тем ученикам, чьи родители являются преподавателями. Каждый ученик – это член группы. Ученики любят групповые задания, будут чувствовать себя комфортно, если их попросят сформировать небольшие группы из трех человек и подумать в течение нескольких минут над ответом.

Доминирование коллективизма или индивидуализма в обществе также влияет на выбор будущей профессии. В коллективистских семьях поощряется, если дети выбирают профессию своих родителей. Это уважение традиций. В обществах с большей степенью индивидуализма дети, вероятнее всего, не будут продолжать занятие родителей и выберут профессию согласно своим личным потребностям и желаниям.

После семьи и школы человек переходит на следующий этап культурного программирования – работу. Здесь продолжают формироваться нормы, стандарты поведения и традиции, принятые в обществе.

Хофстид выявил, что, выбирая место работы, индивидуалисты и коллективисты обращают внимание на разные «ценности». Для индивидуалиста важно [12]:

1. *Личное время.* Работа должна оставлять достаточно времени для личной жизни.
2. *Свобода.* Наличие определенной свободы в выборе собственного подхода к работе.
3. *Вызов.* От работы человек должен получать чувство самореализации.

Для коллективиста важно:

1. *Возможность обучения.* Получение новых знаний.
2. *Хорошие условия на рабочем месте.* Наличие вентиляции, освещения, адекватного рабочего пространства и т. д.
3. *Применение знаний.* Работа, на которой можно полностью использовать имеющиеся знания и умения.

В коллективистских обществах на работу берут члена группы. Это могут быть родственники, друзья или друзья друзей, главное – принадлежность к определенному социальному кругу. Работник должен ориентироваться на интересы группы, которые могут не совпадать с его личными потребностями.

Отношениям между работником и начальником свойственна эмоциональность. Они подобны семейным, где начальник должен защищать и заботиться о подчиненном в обмен на его лояльное отношение. Мера эмоциональной вовлеченности человека в работу группы может отличаться в разных ситуациях. В организациях принято поощрять и награждать всю группу, а не отдельного человека. В таком обществе чело-

века увольняют крайне редко (работника скорее понизят в должности, чем выгонят с работы), потому что нельзя выгнать члена семьи.

В индивидуалистских обществах работника нанимают на основе индивидуальных способностей и умений. «Семейственность» на работе не поощряется. Во многих серьезных организациях есть правило: «если один работник заключает брак с другим работником, то кто-то из них должен покинуть компанию» [12]. Рабочие отношения имеют исключительно деловой характер. Человек эмоционально не зависим от организации.

Отношения с начальником имеют контрактную основу, заработная плата выдается согласно выполненной работе. Подчиненные должны проявлять инициативу, ориентироваться как на достижение целей компании, так и на удовлетворение своих собственных потребностей. Законным основанием для увольнения является низкая продуктивность работника или его собственное желание перейти на другую работу. Таким образом, увольнение – это вполне нормальное явление.

Ярким примером коллективистской страны является Япония. «Психология коллективизма – фундамент японского менеджмента. Человек только в коллективе видит смысл своего существования. Отчуждение от коллектива воспринимается как смертный приговор. Так «... в концерне «Мауусита Дэнкни» рабочего уволили за распространение в цехе газеты коммунистов «Акахата». Он обратился в суд, по решению суда концерн восстановил рабочего на работу, но подверг его типичному общинному наказанию. У входа на завод, подле проходной, построили домик – однокомнатную будку. Строптивому рабочему было сказано, что отныне его производственное задание – находиться весь рабочий день в будке и ничего не делать. Зарплату он получал исправно наравне с членами его бригады. Через месяц этого работника отправили в больницу с тяжелым нервным расстройством.

В отличие от японцев, европейцы и американцы – эгоисты. Они не долго помнят оказанную услугу, сдержанны на похвалу и благодарность, 99, 9 % из них считают, что своим успехом они обязаны только самим себе» [28].

Тщательное соблюдение церемоний в коллективистских странах часто приводит к конфликтам на рабочем месте. Конкретная ситуация. «Рамон, работник одного предприятия в Чикаго, попросил у начальника дать ему внеочередной отпуск, чтобы посетить похороны, которые будут проходить завтра, на что руководитель, Том Долиттл, спросил, кто умер.

Рамон ответил: «Мой крестный отец».

ТД: «А какие у вас были отношения?».

Р: «Он был моим крестным отцом».

ТД: «А кто такой крестный отец?».

Р: «Это как очень близкий друг».

ТД: «Извини, мы даем отпуск на посещение похорон только ближайших родственников – родителей и детей. Такова политика компании».

Р: «Но все ожидают, что я приеду. Мы же друзья».

ТД: «Извини. Политика компании» [13].

Причиной конфликта являются культурные различия. Рамон – представитель коллективистской культуры. Он привык жить в большой семье, и крестный отец для него такой же близкий родственник, как отец или мать. Руководители-индивидуалисты зачастую не понимают тех семейных причин, по которым их работники, принадлежащие к коллективистским культурам, просят дать им внеочередной отпуск. Они не понимают, что такие семейные праздники, как крещение, замужество и, особенно, похороны, имеют огромное значение, так как подчеркивают принадлежность к группе и их нельзя пропускать. В индивидуалистских странах в таких случаях достаточно просто позвонить и выразить свои соболезнования или поздравления.

Еще одним отличием делового общения индивидуалистов и коллективистов является то, что первые ориентируются на выполнение поставленной задачи, а вторые на установление личных отношений. Западный бизнесмен, стремящийся к быстрому заключению сделки с японским или китайским партнером, обрекает себя на неудачу. В восточных обществах сначала надо стать частью группы, ближе познакомиться с деловыми партнерами, с их жизненными ценностями, чтобы в будущем эффективно сотрудничать.

Рассмотрим, как культурные различия индивидуализма и коллективизма влияют на поведение человека в бизнесе. Конкретная ситуация. «Небольшая шведская фирма, работающая в сфере высоких технологий, с помощью одного из шведских бизнесменов, работающего на Востоке, установила контакт с такого же рода предприятием в Саудовской Аравии, выполняющей большой правительственный заказ. Это предприятие было основано двумя братьями в возрасте немногим более 30 лет, получившими хорошее образование в британских университетах. Для участия в выполнении работ по правительственному заказу шведская фирма послала в Эр-Рияд одного из своих инженеров по фамилии Йоханнсен. В течение двух лет Йоханнсен приезжал к арабским коллегам 6 раз, и между фирмами установились очень хорошие отношения. Все встречи Йоханнсена с братьями – владельцами предприятия проходили в присутствии того шведского бизнесмена, который помог установить первый контакт. Это беспокоило Йоханнсена и его начальство, так как они боялись, что этот бизнесмен может работать на конкурен-

тов. Но арабы настаивали на его присутствии, поэтому ничего нельзя было сделать. На встречах обсуждались не столько деловые вопросы, сколько самые широкие темы, включая искусство.

Когда бизнес стал не очень прибыльным, руководство шведской фирмы стало сомневаться в необходимости продолжения сотрудничества, тем более, что поездки Йоханнссона в Саудовскую Аравию обходились достаточно дорого. Внезапно из Эр-Рияда пришла телеграмма, приглашающая Йоханнссона срочно приехать для подписания нового многомиллионного контракта. Приехав, он обнаружил, что его шведский коллега на этот раз отсутствует, однако отношение арабов было весьма дружественное, и договор был подписан.

Через несколько месяцев шведская фирма открыла новое подразделение, и Йоханнссон был назначен его директором. В результате он отошел от работы с арабами, а вместо него на эту работу был назначен другой сотрудник. Это был инженер с большим опытом международной работы, и Йоханнссон лично приехал с ним в Саудовскую Аравию и представил его владельцам арабской фирмы. Через неделю после возвращения Йоханнссона из Эр-Рияда оттуда пришла телеграмма о том, что арабы аннулируют договор по совершенно незначительным причинам. Руководство фирмы обратилось за помощью к Йоханнссону. Тот поехал в Эр-Рияд и быстро всё уладил, потому что арабы поняли, что он является полномочным представителем фирмы. Вследствие этого руководству шведской фирмы пришлось так изменить структуру предприятия, чтобы Йоханнссон одновременно был директором нового подразделения и отвечал за работу с арабскими партнерами, хотя это были две совершенно разные сферы деятельности» [12].

Индивидуализм шведов выражается в том, что они привыкли работать непосредственно с компанией. Считается нормальным, что разные люди постоянно вступают в деловые отношения друг с другом. Упор делается на достижение определенных целей. Индивид эмоционально не зависит от организации. Арабы же работают в группе. Упор делается на принадлежность к коллективу. Каждый воспринимает себя частью группы и ощущает эмоциональную зависимость. Йоханнссон стал членом их коллектива, они хорошо его знают и доверяют ему. Период установления доверительных отношений с Йоханнссоном занял 2 года. Причем отношения были выстроены с конкретным человеком, а не со всей компанией. Новый сотрудник не был «своим», поэтому арабы чувствовали дискомфорт и отказались от сотрудничества со шведами под незначительным предлогом.

Следует учитывать, что в зависимости от культуры различаются методы и программы обучения менеджменту, учебные материалы. Ме-

менеджмент глубоко национален. В каждой стране существуют свои культурные ценности, которые сказываются на стиле руководства. В Америке, например (стране с самым высоким индексом индивидуализма), было разработано много методик. Но многие из них основаны на четком и правдивом высказывании своих мыслей. А в коллективистских обществах неприемлемо открытое обсуждение проблем, так как это может привести к дисгармонии и унижить работника. В таких обществах существуют более утонченные и менее прямолинейные методы высказывания своих мыслей. Следовательно, американские методики не могут быть применимы в коллективистских странах. Поэтому любое положение менеджмента необходимо рассматривать с точки зрения той страны, где вы работаете.

На практике существует большое разнообразие отношений между людьми внутри как индивидуалистских, так и коллективистских обществ. Каждая ситуация индивидуальна. Но в каждом обществе, безусловно, преобладают свои подходы и принципы. И знание основных образцов поведения представителей разных культур поможет в формировании эффективного делового сотрудничества. В табл. 33 [12] представлены основные различия между коллективизмом и индивидуализмом (общие ценности, семья, школа, работа).

В 1943 году в США А. Маслоу (1908–1970) создал теорию мотивации человека. До сих пор она является одной из ключевых теорий при обучении менеджменту во многих странах.

Но это не означает, что данная методика универсальна. Наивысшей потребностью в индивидуалистском обществе является самореализация. Однако в культуре коллективистов на вершине пирамиды находятся интересы и честь всей группы (что, безусловно, также требует самореализации, но не одного, а всех членов группы). Как было замечено одним американским переводчиком, выражение «doing your own thing» не переводится на китайский язык. Теория Маслоу основана на западном мировоззрении. На Востоке вообще нет эквивалента слову «личность». «Самым близким переводом является «jen» (в современном языке «геп»), что означает «человек» как «человеческая единица»: это не только индивид, но также его внутренняя социальная и культурная среда, и именно это делает существование человека значимым» [12]. К сожалению, на сегодняшний день существует немного таких экономических теорий, которые соответствуют экономике коллективистских стран.

В зависимости от типа культуры различают роль государства в стране. В коллективистской культуре государство полностью контролирует экономику страны, а в индивидуалистской культуре роль госу-

дарства в экономике ограничена. В коллективистском обществе ущемляются интересы граждан в пользу интересов государства, а в индивидуалистском, наоборот, общие интересы уходят на второй план. Коллективизм доказывает необходимость организованного государства, в котором общество или власть, представляющая общество, будет обеспечивать порядок, в то время как индивидуализм придает высшее значение индивидуальности каждого гражданина, настаивая на необходимости саморазвития и свободы в его законных деяниях.

Таблица 33

Коллективизм	Индивидуализм
1. Люди рождаются и живут в больших семьях, которые их поддерживают в течение всей жизни, и они обязаны делать то же самое по отношению к семьям.	1. Каждый заботится и отвечает только сам за себя и за самых близких людей.
2. Каждый человек идентифицируется по принадлежности к той или иной социальной группе.	2. Каждый человек идентифицируется как отдельная личность.
3. Детей обучают думать и говорить в терминах «Мы».	3. Детей обучают думать и говорить в терминах «Я».
4. Всегда следует стремиться к гармонии отношений и избеганию прямой конфронтации.	4. Прямое высказывание собственного мнения в любой ситуации – признак честного человека.
5. Высококонтекстные коммуникации.	5. Низкоконтекстные коммуникации.
6. Совершать дурные поступки стыдно и ведет к потере уважения со стороны группы.	6. Дурные поступки подлежат наказанию и ведут к потере самоуважения.
7. Цель обучения – конкретные знания.	7. Цель обучения – научиться учиться.
8. Диплом открывает путь в «высший свет».	8. Диплом повышает самоуважение и материальный достаток.
9. Отношения начальник – подчиненный воспринимаются в моральных терминах, как в семье.	9. Отношения начальник – подчиненный – это договор направленный на достижение взаимной выгоды.
10. Принятие и реализация решений производятся с учетом мнений членов группы.	10. Принятие и реализация решений основаны на нормативах и профессионализме.
11. Менеджмент осуществляется в группах.	11. Менеджмент личности.
12. Отношения прежде всего.	12. Дело прежде всего.

Культуры коллективизма и индивидуализма предлагают различные способы преодоления социальных противоречий и совмещения частных

и общественных интересов. Несомненно, индивидуализм выглядит привлекательно с точки зрения развития самостоятельности, независимости и индивидуальности личности. В странах с данным типом культуры индивидуализм является стержнем мировоззрения. Большинство американцев уверено, что именно это служит основой величия их страны. С другой стороны, каждый индивид является частью общества и зависит от него. Ничем не ограниченная свобода, индивидуальный выбор, эгоистические мотивы – все это приводит к нарушению дисциплины, одиночеству и, как следствие, стрессам.

Нет культур плохих или хороших, просто в каждой культуре есть свои особенности. Индивидуалистские ценности Запада не получили широкого развития в восточных странах по ряду причин.

Во-первых, из-за *уровня национального благосостояния*. Считается, что чем богаче страна, тем свободнее ее жители (как в социальном, так и в психологическом плане). Автомобили, телевизоры, телефоны, всевозможные виды услуг и богатый ассортимент товаров – все это позволяет человеку делать то, что он хочет, не зависеть от окружения.

Во-вторых, уровень индивидуализма зависит от *темпов прироста населения* (как известно, на Востоке сейчас продолжается демографический взрыв). Большие семьи характерны для культуры коллективизма, когда дети растут в группе. В маленьких семьях условия позволяют воспитывать ребенка с ориентацией на собственные интересы.

В-третьих, *географическое положение* оказывает влияние на культуру общества. Как и в случае с уровнем дистанции власти, уровень индивидуализма зависит от климата в стране. В северных регионах человеку приходится выживать за счет собственных сил, не рассчитывая на поддержку окружающих, что характерно для культуры индивидуализма.

И, наконец, *исторический фактор* также является причиной культурных различий. Конфуцианство (возникло в VI в. до н. э.) является стержнем культуры стран Восточной Азии, оно основано на уважении, почтении окружающих и соблюдении групповых интересов. С другой стороны, несколько столетий назад люди в странах Восточной Европы, Австралии или Северной Америки покидали обжитые земли и устремились в новые страны, чтобы избавиться от нужды и добиться успеха. Там каждый был сам за себя и отстаивал свои интересы. Поэтому развивались индивидуалистские черты характера.

Многие культурные конфликты основаны на разнице индивидуалистских и коллективистских подходов. В табл. 34 [12] представлены основные различия между коллективизмом и индивидуализмом в области политики и идеологии. Ознакомление с культурой других стран позво-

лит избежать конфликтов при общении и добиться успеха в деловом сотрудничестве.

Таблица 34

Коллективизм	Индивидуализм
1. Коллективные интересы преобладают над индивидуальными.	1. Индивидуальные интересы преобладают над коллективными.
2. Частная жизнь подчинена интересам группы.	2. Каждый имеет право на частную жизнь.
3. Мнение человека зависит от мнения группы.	3. Каждый имеет право на собственное мнение.
4. Законы и права зависят от того, к какой группе принадлежит человек.	4. Законы и права одинаковы для всех.
5. Низкий валовой национальный продукт.	5. Высокий валовой национальный продукт.
6. Преобладающая роль государства в экономике.	6. Ограниченна роль государства в экономике.
7. Экономика базируется на коллективных интересах.	7. Экономика базируется на частных интересах.
8. Политическая власть осуществляется в интересах групп.	8. Политическая власть осуществляется в интересах избирателей.
9. Пресса контролируется государством.	9. Пресса свободна.
10. Заимствованные экономические теории чаще всего бесполезны, потому что не могут сочетать частные и коллективные интересы.	10. Местные экономические теории базируются на достижениях экономических интересов личности.
11. Идеология равенства преобладает над идеологией личной свободы.	11. Идеология личной свободы преобладает над идеологией равенства.
12. Гармония и консенсус являются конечными целями общества.	12. Самореализация каждого является конечной целью.

2.3.4. Женственность и мужественность

Человеческое общество состоит из мужчин и женщин. Биологические различия между мужчиной и женщиной одинаковы во всем мире, но различаются их социальные роли. Традиционно считается, что мужчина сильнее и жестче женщины. Мужчина – это добытчик, он больше ориентирован на материальное благополучие, стремится преуспеть. А женщина ассоциируется с нежностью и заботой, она ориентирована на улучшение качества жизни, на выстраивание гармоничных отноше-

ний с окружающей средой. Это разделение является историческим: после родов женщины всегда проводили больше времени дома, потому что кормили ребенка и ухаживали за ним. Мужчина всегда был более свободен, он должен был охранять свою семью от чужаков и диких животных.

Исторические роли мужчин и женщин повлияли на то, что в некоторых сферах жизни мужчины и женщины занимают разное положение. Это, например, выражается в разделении мужчин и женщин по профессиям и отраслям. Исследование, проведенное Хофстидом в компании IBM, выявило 38 видов работ, которые были распределены по 6 группам, начиная с наиболее «мужественных» и заканчивая «женственными» [12]:

1. Торговые агенты (профессиональные и непрофессиональные). Очень редко эту должность занимали женщины, поскольку работать приходилось в условиях жесткой конкуренции. И размер заработной платы зависел от количества полученных заказов.

2. Профессиональные работники (инженеры/ученые).

3. Высококвалифицированные работники/технические специалисты. Профессиональные и квалифицированные работники занимались индивидуальными разработками, что требовало самостоятельности, целеустремленности и умения принимать решения.

4. Менеджеры всех категорий.

Занимались как техническими, так и социальными проблемами. От них требовалось не только вести себя настойчиво, но и заботиться о подчиненных.

5. Малоквалифицированные и полуквалифицированные рабочие.

Всегда работали в команде, поэтому умели сотрудничать друг с другом.

6. Офисные работники.

Не показывали серьезных достижений, в основном работали с людьми – как с работниками компании, так и с посторонними.

Таким образом, мужчины в большей степени представлены в высших эшелонах власти и на тех рабочих местах, где требуется высокий уровень квалификации. Мужчины исторически доминировали в этих сферах. Однако разделение профессий на «мужские» и «женские» во многом обусловлено культурой страны. Деловые отношения мужчины и женщины во многом определяются отечественными стереотипами. Например, «женщины в Советском Союзе традиционно были врачами, в Бельгии – дантистами, продавцами – в некоторых частях Восточной Африки. Женщины-руководители – большая редкость в Японии, но частое явление на Филиппинах и в Таиланде. Зато в Пакистане мужскими профессиями считают профессию секретаря-референта, а в Нидерландах – медбрата» [12].

В обществе принят некий образец поведения, характерный для среднестатистического мужчины или женщины. Каждая культура приписывает каждому полу определенные роли, манеры поведения, чувства, занятия, образ жизни и т. д. В любом человеческом обществе к мужчинам и женщинам относятся по-разному и ждут от них специфического психического склада и поведения. Имя, одежда, прическа, работа, обязанности и т. д. подчеркивают эту специфику. Однако это различие относительное, а не абсолютное. Зачастую женщины проявляют мужские черты характера, а мужчины – женские. Поведение мужчин и женщин не будет одинаковым во всех странах, так как культуры стран отличаются. В зависимости от того, как распределены социальные роли мужчины и женщины, какие функции и роли они играют в обществе, семье, на работе, в политике, выделяют мужественные и женственные культуры.

Культура считается мужественной, если в обществе половые роли мужчин и женщин четко разделены, т. е. мужчины жесткие, агрессивные, сфокусированы на материальном успехе и победе, а женщины скромные, нежные и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье.

Женственность – характерная черта общества, в котором различие половых ролей несущественно, т. е. и мужчины, и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни [12].

В табл. 35 [12] представлены данные индекса мужественности для 50 стран и 3 регионов. К странам с мужественной культурой относят США, Великобританию, Швейцарию, Австрию, Ирландию, Германию, Италию. К наиболее женственным странам относят Скандинавские страны, Японию, Голландию. Францию. Отметим, что так же как и в случае с предыдущими индексами, эти данные отражают относительную, а не абсолютную позицию страны.

Тип культуры страны во многом определяет поведение человека, в том числе и в процессе делового сотрудничества. Знание и учет системы ценностей людей в разных странах позволит найти общий язык в ходе переговоров, при разработке проекта и даже при проведении интервью.

Рассмотрим конкретную ситуацию. «Один молодой голландский инженер решил устроиться на работу в американскую компанию. Он с отличием окончил хороший университет, имел трехлетний стаж работы в очень известной голландской фирме, активно участвовал в общественной жизни.

Инженер послал в американскую компанию короткое резюме и был приглашен на интервью.

На интервью он вёл себя вежливо и скромно, как, по его мнению, должен вести себя всякий соискатель, и ожидал, что ему будут задавать вопросы, которые должны выяснить уровень его квалификации. К его удивлению, американский менеджер задал ему очень мало вопросов, по поводу его квалификации. Вместо этого он задавал частные производственные вопросы, используя английские специальные термины, которых голландский инженер не знал и, соответственно, не мог понять смысл вопросов. Это были вопросы, которые он мог освоить в течение пары недель, если бы его приняли на работу.

Таблица 35

Индекс мужественности (ИМ) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИМ	№	Страна или регион	ИМ
1	Япония	95	28	Сингапур	48
2	Австрия	79	29	Израиль	47
3	Венесуэла	73	30/31	Индонезия	46
4/5	Италия	70	30/31	Западная Африка	46
4/5	Швейцария	70	32/33	Турция	45
6	Мексика	69	32/33	Тайвань	45
7/8	Ирландия	68	34	Панама	44
7/8	Ямайка	68	35/36	Иран	43
9/10	Великобритания	66	35/36	Франция	43
9/10	Германия	66	37/38	Испания	42
11/12	Филиппины	64	37/38	Перу	42
11/12	Колумбия	64	39	Восточная Африка	41
13/14	Южная Африка	63	40	Сальвадор	40
13/14	Эквадор	63	41	Южная Корея	39
15	США	62	42	Уругвай	38
16	Австралия	61	43	Гватемала	37
17	Новая Зеландия	58	44	Таиланд	34
18/19	Греция	57	45	Португалия	31
18/19	Гонконг	57	46	Чили	28
20/21	Аргентина	56	47	Финляндия	26
20/21	Индия	56	48/49	Югославия	21
22	Бельгия	54	48/49	Коста-Рика	21
23	Арабские страны	53	50	Дания	16
24	Канада	52	51	Нидерланды	14
25/26	Малайзия	50	52	Норвегия	8
25/26	Пакистан	50	53	Швеция	5
27	Бразилия	49			

Через полчаса после весьма неприятной беседы американский менеджер сказал: "Извините, но Вы нам не подходите"» [12].

Почему американский менеджер отказал голландскому инженеру. Дело в том, что американцы и голландцы имеют примерно одинаковые показатели индекса дистанции власти и индекса индивидуализма, но они отличаются по индексу мужественности. В системе ценностей деловой культуры Америки (где преобладают мужественные начала) считается важным показывать себя во всей красе. Поэтому в резюме они всегда подчеркивают свои выдающиеся способности, указывая все возможные премии, награды и членства в различных объединениях. На интервью американцы ведут себя самоуверенно. Американские менеджеры знают, что надо критически оценивать значение информации, которая написана в резюме и которую они слышат во время интервью.

В Нидерландах, где преобладает женственная культура, считается, что надо вести себя скромно, без пафоса. Голландцы обычно пишут скромные и небольшие резюме, чтобы не показаться хвастунами. Они рассчитывают, что смогут показать уровень своих знаний во время интервью, отвечая на вопросы. Из-за разности систем ценностей голландцев и американцев произошло межкультурное недопонимание. Голландский инженер не смог доказать американцу собственную ценность, поэтому не был принят на работу. Для того, чтобы избежать недопонимания и конфликтов, повысить эффективность управления, необходимо учитывать культурные особенности поведения людей в разных странах.

Рассмотрим, как формируется система ценностей в мужественных и женственных культурах на трех основных этапах «коллективного программирования» сознания: в семье, школе, на работе. Именно в семье начинает формироваться мировоззрение человека. В каждой культуре существуют свои традиции воспитания детей. Ребенку внушаются культурные стереотипы мужественности и женственности, принятые в обществе. Большое влияние на ребенка оказывает то, как распределены роли мужа и жены в семье. Поведение родителей влияет на формирование определенной системы ценностей ребенка, на установление различий между ролями мальчиков и девочек в обществе.

В мужественных странах принято разграничивать роли родителей. Муж – кормилец семьи, он строгий и редко показывает свои чувства. Жена должна вести себя покорно, поддерживать дома уют и гармоничные отношения. Она обращает внимание на чувства, проявляет нежность и сочувствие. В такой модели отношений, мальчики растут самостоятельными и напористыми, они не должны плакать, но могут драться, чтобы показать силу и отстоять свою позицию. Девочки добрые и заботливые, они очень чувственные и нуждаются в защите. Сын помогает отцу, а дочь – матери.

В женственных странах нет четкого разделения ролей родителей. Они оба заботятся и о качестве жизни, и о взаимоотношениях в семье. Поэтому сын может спросить у матери совета, как правильно забить гвоздь, а дочь может подойти к отцу, и рассказать ему о своих трудностях, рассчитывая на поддержку и понимание.

Следует учитывать, что на отношения родителей и детей также влияет и дистанция власти, и уровень индивидуализма. Поэтому не исключена возможность того, что в женственной культуре будет присутствовать неравенство между полами, а в мужественной культуре отец будет более чувственным, а мать более строгой.

Общие ценности, свойственные определенному полу, закладываются в самом раннем возрасте. Исследования Хофстида показывают, что в мужественных культурах детей учат честолюбию, соперничеству, амбициозности. Человек должен стремиться стать лучшим, добиваться успеха благодаря собственным усилиям. Примером того, как в мужественных культурах восхищаются сильными людьми, являются герои голливудских фильмов (например, «Бэтмен», «Рембо», «супермен» и т. д.).

В женственных культурах учат скромности и послушанию, дети помогают родителям. Человек должен поддерживать гармоничные отношения с окружающими, следовать моральным и этическим нормам поведения. Даже в кинематографе принято симпатизировать побежденным и антигероям, а не восхвалять героев-одиночек, проявляющих невероятную отвагу в борьбе за правду и свои интересы (например, в России обычно симпатизируют Остапу Бендеру – главному персонажу произведения Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев», а в современном обществе довольно популярен бандит Саша Белый из сериала «Бригада»).

В школе продолжается формирование системы ценностей ребенка. В странах с мужественной культурой ценятся лидеры, лучшие ученики. Если ты не преуспел, не выделился из толпы, то это равносильно катастрофе («В странах с большим уровнем мужественности, например в Японии и Германии, газеты ежегодно публикуют отчет о студентах, покончивших жизнь самоубийством из-за того, что они провалились на экзаменах» [12]). В школе в основном преподают женщины, а в университете – мужчины. Учителя ценят за мастерство и академические знания.

В странах с женственной культурой ученики не хотят выделяться, лучше быть как все. Совершенно нормально быть неуспевающим в школе. Студенты не стремятся к достижению высоких результатов, потому что это не самое важное, чему надо научиться в школе. Главное – научиться адаптироваться к обществу, поддерживать хорошие отношения в коллективе. Поэтому и учителя ценятся за социальные качества

и дружелюбие. А мужчины наравне с женщинами могут преподавать в младших классах школы.

Тип культуры влияет на то, какие специальности выбирают юноши и девушки, поступая в университет. В мужественных странах специальности разделяются в зависимости от того, какой тип поведения свойствен определенному полу. Например, педагогику в основном выбирают женщины (потому что это специальность, требующая умения общаться с детьми), право и инженерное дело выбирают мужчины (так как это специальности, требующие жесткости и технических навыков). Будущую профессию студенты выбирают в зависимости от размера будущего дохода или, по крайней мере, видимой пользы. В женственных странах социальные роли мужчин и женщин не разнятся. На одних и тех же специальностях учится примерно одинаковое количество мужчин и женщин. Выбор будущей профессии определяет не стремление к деньгам, а заинтересованность в определенном предмете.

Хофстид выделяет следующие аспекты, которые наиболее важны для представителей мужественных и женственных культур при выборе работы [12].

Для мужественных культур:

1. Заработок. Люди стремятся к работе с высокой зарплатой.
2. Осознание своих заслуг при выполнении определенной работы.
3. Возможность профессионального роста, выполнения более сложной работы.
4. Стремление к работе, которая даст чувство самореализации.

Для женственных культур:

1. Наличие хороших отношений с начальником.
2. Работа в дружном коллективе.
3. Важно жить в хорошем районе.
4. Уверенность в том, что вы не потеряете работу.

В мужественном обществе человек «живет, чтобы работать». Люди предпочитают работать в больших организациях. На работе приветствуются такие качества, как стремление к карьерному росту, соревновательность, напористость, самоуверенность, амбициозность. Каждый стремится добиться результатов и получить справедливое вознаграждение. Из-за внутренней борьбы за лидерство человек работает в условиях жесткой конкурентной среды.

В женственном обществе принято «работать, чтобы жить». Поощряется скромность в самооценке. Не приветствуется хвастовство и громкость. В женственных культурах работа должна предоставлять больше возможностей для общения и оказания взаимопомощи. Для эффективной работы важна хорошая атмосфера в коллективе. Человек

сконцентрирован на гармоничной семейной жизни, а не на материальном успехе (гораздо важнее провести время с семьей, чем сидеть допоздна на работе). В женственных странах люди предпочитают работать в небольших компаниях.

В зависимости от типа культуры, различают способы разрешения конфликтов. В странах с мужественной культурой, конфликты принято решать в споре, в борьбе: «пусть победит сильнейший». В странах с женственной культурой не принято выделять победителей и проигравших. Типичным методом разрешения конфликтов является проведение переговоров и принятие компромиссного решения.

Конкретная ситуация. «Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом, и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог:

ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди. Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Агентство по рекрутменту уже предложило мне молодого кандидата. Он неудовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки – он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30 %.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника. Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров» [8].

В деловой культуре российского руководителя преобладает женственность, а в культуре американского менеджера – мужественность. Первый не любит создавать конфликтные ситуации, поэтому против увольнения. Для него важнее сохранить гармоничные отношения со своими работниками, чем получить материальную выгоду. Российский управляющий эмоционально привязан к своему подчиненному. Целью деятельности американского менеджера является увеличение объема продаж и повышение прибыли. Ему важна продуктивность работника, а не его преданность компании. А так как г-н Петров не справляется со своими функциями, то его место должен занять более способный, лучший работник.

От типа культуры зависит способ принятия руководителем решений. В мужественной культуре менеджер решения принимает единолично, обращая внимание на факты. В женственных культурах менеджер действует более интуитивно. Для принятия решений ему необходимо посоветоваться, собрать совещание, комиссию. Женственные и мужественные страны преуспевают в разных отраслях промышленности. Мужественные культуры преуспевают в производстве, особенно массовом, так как работают быстро и эффективно. Женственные культуры имеют преимущество в тех отраслях, где есть ориентация на людей: сфера услуг (например, туризм), производство, ориентированное на индивидуальные желания потребителя, а также переработка природных материалов.

В табл. 36 [12] представлены основные различия между мужественными и женственными культурами в отношении семьи, школы и работы.

В зависимости от типа культуры различается и политика страны. Политические лидеры обычно продвигают и отстаивают те ценности, которые близки населению страны. Уровень мужественности влияет на расстановку приоритетов в следующих областях политики [12].

1. Вознаграждение сильных или солидарность со слабыми.

Мужественные страны (например, США) стремятся к производительности, а женственные к благотворительности (например, Швеция). «В Швеции считается важным обеспечить минимальное качество жизни каждому, а финансовые средства для этого берутся у тех, у кого они есть. В США и Великобритании считается, что бедность – это собственная вина человека. Поэтому, для того, чтобы не быть бедными, надо больше работать, и богатые люди ни в коем случае не обязаны оказывать им финансовую поддержку» [12].

Таблица 36

Женственность	Мужественность
1. Преобладающей ценностью общества является забота о других людях.	1. Преобладающими ценностями общества являются прогресс и материальный успех.
2. Важными являются теплые отношения между людьми.	2. Важными являются деньги и вещи.
3. Предполагается, что люди должны быть скромными.	3. Предполагается, что люди должны быть напористыми, амбициозными и грубыми.
4. И мужчины и женщины могут быть нежными, заботящимися о хороших отношениях.	4. Только женщины могут быть нежными, заботящимися о хороших отношениях.
5. В семье и отец и мать заботятся как о материальном благополучии, так и об атмосфере в семье.	5. В семье отец заботится о материальном благополучии, а мать об атмосфере в семье.
6. И мальчики и девочки могут плакать и не должны драться.	6. Плачут только девчонки. Мальчишки должны уметь «давать сдачи».
7. Симпатии на стороне слабых.	7. Симпатии на стороне сильных.
8. Нормальным считается средний студент.	8. Нормальным считается лучший студент.
9. Неуспешность в школе не является важным делом.	9. Неуспешность в школе является катастрофой.
10. Учителя должны быть дружественными.	10. Учителя должны знать всё.
11. Юноши и девушки изучают одни и те же предметы.	11. Юноши и девушки изучают разные же предметы.
12. Работать, чтобы жить.	12. Жить, чтобы работать.
13. Менеджеры интуитивны и стремятся к консенсусу.	13. Менеджеры решительны и напористы.
14. Акценты на равноправии, солидарности и хорошей рабочей атмосфере.	14. Акценты на справедливости, конкуренции между коллегами и результатах работы.
15. Конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.	15. Конфликты разрешаются путем борьбы.

Считается, что женственные страны более лояльны к поведению своих жителей (например, применение наркотиков, аборты, разводы и т. д.), чем мужественные страны. Например, в Ирландии запрещено делать аборты. Зато Голландию относят к стране «свободных взглядов», так как там разрешено употребление легких наркотиков, узаконена проституция, эвтаназия и гомосексуальные браки.

2. Экономический рост или защита окружающей среды.

Целью политики мужественных стран является достижение экономического роста, даже в ущерб окружающей среде. Например, Германия (мужественная страна) приветствует проведение нефтепровода в Европу, хотя это принесет вред экологии.

Женственные страны отдают предпочтение целям охраны окружающей среды. «Взять, к примеру, Южную Корею. Корейцы решительно делают ставку на внедрение инноваций в свою промышленность. Причем так успешно, что уже рассматривают возможность выноса вредных производств за пределы своей страны – на территорию Урала и Сибири» [37]. По мнению Хофстида, одной из основных проблем Европейского союза будут споры относительно того, каким целям отдавать предпочтение, так как страны-участницы имеют разный уровень мужественности (от 70 у Италии до 14 у Нидерландов).

3. Рост вооружения или помощь бедным странам.

В странах с мужественной культурой стремятся к росту вооружения своей страны. Международные конфликты решают, в основном, путем сражений. Женственные страны ориентированы на помощь бедным и защиту слабых. Конфликты решаются путем проведения переговоров и нахождения компромиссов.

Роли, которые выполняли мужчины, всегда отличались от женских. Мужчина – добытчик и защитник. Женщина – мать и хозяйка дома. Но мир меняется, изменяются стереотипы мужского и женского поведения. «В газетах появляются объявления о первой в мире женщине – капитане корабля, или о первой женщине – водителе троллейбуса в мусульманском мире, или о женщине – телохранителе британского премьера» [29].

Во многих странах мира женщины пытаются проявить себя наравне с мужчиной, стремятся иметь одинаковые права. Но даже форма феминизма будет отличаться в зависимости от культуры страны. В женственных странах стремятся к допуску женщин в те области, где раньше доминировали мужчины. В мужественных странах феминистки требуют установления таких же прав, как и у мужчин.

Хофстид считает, что на формирование мужественности и женственности в обществе повлияли история страны, ее географическое положение. Например, странам с холодным климатом присуща женственная культура, так как для выживания в суровых условиях мужчине и женщине надо было сотрудничать и выстраивать партнерские отношения. В северных странах мужчины часто по долгу находились вне дома (охота, мореплавание), а женщине приходилось самостоятельно вести хозяйство.

В заключение хотелось бы сказать, что мужественность и женственность – это модели поведения, принятые тем или иным обществом,

которые обусловлены культурными и историческими представлениями. И равноправное положение женщин и мужчин в обществе сильно зависит от политики, идеологии и культуры страны.

В табл. 37 [12] представлены основные различия между мужественными и женственными культурами в области политики и идеологии.

2.3.5. Избегание неопределенности

Еще один параметр национальной культуры, который выделил Хофстид, носит название «избегание неопределенности». Будущее потенциально несет в себе много неопределенностей. Для того чтобы избавиться от страха, люди создают условия, которые обеспечивают им большую защищенность и стабильность (например, технологии помогают управлять природой, правила и законы определяют поведение человека в обществе, а религия – это способ контроля над будущим, которое определяют высшие, сверхъестественные силы).

Чувство неопределенности не является исключительно личной характеристикой человека, частично оно разделяется и другими членами общества. Степень, в которой люди стараются справиться с неизвестными аспектами будущего, определяется культурой. Некоторые общества настраивают своих членов на принятие неопределенности, другие – на попытки это контролировать. Как следствие, стиль поведения человека в одном обществе может оказаться неприемлемым в другом.

Конкретная ситуация. «В 1960 гг. А. Сордж, известный немецкий организационный социолог, служил в западногерманской армии. Выходные он проводил дома. Недалеко от его дома располагались части британской армии.

Сорджу очень нравились звуковые фильмы, которые демонстрировались в британском лагере. Он подошел к британскому часовому и спросил, может ли он, как солдат германской армии, посмотреть фильм. Часовой направил его к начальнику караула, тот позвонил дежурному по лагерю, поговорил с ним и выписал Сорджу пропуск.

Он пользовался этим пропуском много раз, при этом предъявлял его вместе с удостоверением солдата германской армии. После демобилизации он снова пришел в британский лагерь и спросил часового, может ли он, как гражданское лицо, посещать фильмы. Часовой посмотрел пропуск и сказал, что, да, так как этот пропуск выдан лично ему.

А. Сордж был удивлен, как просто взял на себя ответственность британский военный. В Германии ему потребовалось бы гораздо больше времени, пришлось бы получить множество разрешений от большого количества авторитетных лиц, которые очень подробно изучают лич-

ность того человека, кому надо выдать пропуск. И уж конечно это документ нельзя было бы использовать после демобилизации» [12].

Таблица 37

Женственность	Мужественность
1. Социальный идеал – благотворительность.	1. Социальный идеал – эффективный труд.
2. Следует помогать нуждающимся.	2. Следует поддерживать успешных.
3. «Разрешающее» общество.	3. «Корректирующее» общество.
4. Медленно и понемногу.	4. Быстро и много.
5. Высший приоритет – сохранение окружающей среды.	5. Высший приоритет – поддержание экономического роста.
6. Правительство тратит много денег на поддержание бедных стран.	6. Правительство тратит мало денег на поддержание бедных стран.
7. Правительство тратит мало денег на вооружения.	7. Правительство тратит много денег на вооружение.
8. Религия подчеркивает равенство полов.	8. Религия подчеркивает неравенство полов.
9. Международные конфликты должны разрешаться путем переговоров и компромиссов.	9. Международные конфликты должны разрешаться путем демонстрации и применения силы.
10. Много женщин на выборных постах.	10. Мало женщин на выборных постах.
11. Освобождение женщин означает, что мужчины и женщины должны иметь одинаковые права и ответственность и дома, и на работе.	11. Освобождение женщин означает, что женщинам может быть позволено занимать должности, которые до этого занимали только мужчины.

Дело в том, что в культурах Германии и Великобритании принято по-разному относиться к неопределенностям. Немцы привыкли соблюдать инструкции и правила, они сопротивляются любым изменениям. Англичане легче реагируют на изменение ситуации и идут на риск. Британский солдат взял на себя ответственность, потому что не видел в этом для себя угрозы.

Избегание неопределенности (от слабого – к сильному) – это степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди, принадлежащие к данному обществу, перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами [12].

Исследования, проведенные различными учеными, показали, что существуют косвенные показатели степени избегания неопределенности в стране. Например, статистика самоубийств (чем выше степень избега-

ния неопределенности, тем выше показатель смертности); среднее потребление калорий в день (чувство беспокойства вызывает стресс и человек начинает больше есть); количество психических заболеваний (из-за низкого уровня беспокойства человек впадает в уныние и скуку); употребление кофеина (кофе и чай оказывают стимулирующее действие, поэтому их больше употребляют в странах с низким уровнем избегания неопределенности); или скорость вождения (в странах с низким уровнем избегания неопределенности люди не испытывают срочности и неотложности сделать что-то, поэтому и ездят довольно медленно).

В культурах с высоким уровнем неопределенности люди отличаются эмоциональностью, агрессивностью и активным образом жизни (примером служит бешеный темп жизни американцев, которые постоянно куда-то торопятся, всегда чем-то занимаются). Представители культуры с низким уровнем неопределенности характеризуются спокойствием, терпимостью, беззаботностью, а также медлительностью и относительной ленью (например, Ямайка, где время течет медленно, и где можно никуда не торопиться).

В табл. 38 [12] представлен индекс избегания неопределенности для 50 стран и 3 регионов. К странам с низкой степенью избегания неопределенности относятся Великобритания, Дания, Скандинавские страны (кроме Финляндии). К странам с высокой степенью – Германия, Бельгия, Япония, латиноамериканские страны.

Рассмотрим, как культура влияет на формирование системы ценностей человека в странах с сильной и слабой степенью избегания неопределенности через такие социальные институты, как семья, школа и работа.

Первое, чему учат ребенка в семье, это уметь различать, что такое хорошо и что такое плохо. В зависимости от культуры различается понимание о правильности и неправильности. В странах с сильным уровнем избегания неопределенности четко известно, что хорошо и что плохо, что опасно, а что не опасно, что можно, а что нельзя. Закрепление правил и процедур способствует снижению неясности и непредсказуемости. Все, что отличается от установленных норм, – опасно, потому что создает неопределенность. Жесткое разграничение на плохое и хорошее переносится и на людей. Именно в семьях зарождается чувство расизма. Детей учат тому, что существуют люди определенной категории, которые опасны, и их надо избегать. Человек чувствует себя защищенно, если он знает, что его окружают только «хорошие» люди, которые не причинят ему вреда. С самого раннего возраста ребенок чувствует потребность в формализованных указаниях и нормах поведения.

Таблица 38

Индекс избегания неопределенности (ИИН) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИИН	№	Страна или регион	ИИН
1	Греция	112	28	Эквадор	67
2	Португалия	104	29	Германия	65
3	Гватемала	101	30	Таиланд	64
4	Уругвай	100	31/32	Иран	59
5/6	Бельгия	94	31/32	Финляндия	59
5/6	Сальвадор	94	33	Швейцария	58
7	Япония	92	34	Западная Африка	54
8	Югославия	88	35	Нидерланды	53
9	Перу	87	36	Восточная Африка	52
10/15	Франция	86	37	Австралия	51
10/15	Чили	86	38	Норвегия	50
10/15	Испания	86	39/40	Южная Африка	49
10/15	Коста-Рика	86	39/40	Новая Зеландия	49
10/15	Панама	86	41/42	Индонезия	48
10/15	Аргентина	86	41/42	Канада	48
16/17	Турция	85	43	США	46
16/17	Южная Корея	85	44	Филиппины	44
18	Мексика	82	45	Индия	40
19	Израиль	81	46	Малайзия	36
20	Колумбия	80	47/48	Великобритания	35
21/22	Венесуэла	76	47/48	Ирландия	35
21/22	Бразилия	76	49/50	Гонконг	29
23	Италия	75	49/50	Швеция	29
24/25	Пакистан	70	51	Дания	23
25/26	Австрия	70	52	Ямайка	13
26	Тайвань	69	53	Сингапур	8
27	Арабские страны	68			

В странах со слабой степенью избегания неопределенности также существуют нормы поведения и понимание того, что хорошего и что плохо. Только здесь терпимо относятся к новым и неизвестным ситуациям, людям или идеям. Есть правила, которым надо следовать (например, «будь честным», «будь справедливым»), но в зависимости от ситуации можно вести себя по-разному и не подчиняться установленным нормам. Данному типу культуры характерно гибкое общество, толерантное к новым идеям и нововведениям. Таким образом, все, что отличается от установленных норм, – интересно, а не опасно.

В зависимости от степени избегания неопределенности, в странах различается методика построения занятий в школе или университете. В культуре с высоким индексом избегания неопределенности домашние задания детализированы и занятия четко структурированы. Ко всем

урокам учитель обязательно должен составлять план занятий. Родителей в школу приглашают, чтобы посмотреть, как учится их чадо, а соответственно, похвалить его или наказать. Но родители не имеют права вмешиваться в процесс обучения и советовать учителю, что делать.

В странах с сильным уровнем неопределенности учитель должен знать ответы на все вопросы. А студенты, как правило, всегда согласны с мнением учителя. Несогласие будет расценено как оскорбление. Зачастую в учебниках используется сложный академический язык (например, «во французских учебниках зачастую встречаются фразы на полстраницы» [12]).

Совсем иное поведение наблюдается в странах со слабой степенью избегания неопределенности. Занятия не структурированы, т. е. учитель приходит на занятия без прописанного плана работы (конечно, он готовится к урокам, продумывает ход занятия, но не рассчитывает, сколько времени уйдет на ознакомление с новой темой, сколько на ее обсуждение и на выдачу домашнего задания). На уроках идет диалог между преподавателем и учениками, некоторые вопросы рассматриваются более подробно в зависимости от заинтересованности учащихся. Студентам нравится выполнять разнообразные домашние задания. Родителей пытаются вовлечь в процесс обучения своих детей: учителя интересуются, какие у них есть предложения и идеи, обсуждают, как лучше воспитать ребенка.

Считается нормальным, если учитель скажет: «Я не знаю ответа на вопрос», потому что его задача не знать все, а помочь студенту в процессе обучения, направить его. Можно не соглашаться с мнением учителя и спорить с ним. Правильных ответов на вопрос может быть несколько, приветствуется оригинальность.

Потребность в формализованных указаниях и стремление максимально устранить двусмысленные ситуации в культурах с сильной степенью избегания неопределенности продолжается и на рабочем месте. Потребность в правилах и законах психологическая – с самого детства люди привыкли жить в структурированном обществе. Как работники, так и руководители действуют согласно инструкциям и правилам. Инструкции пишутся практически на всё, это помогает контролировать рабочий процесс, следить за структурой организации, что позволяет предугадывать будущие события, максимально избегать неопределенные ситуации. Немцы, например, ненавидят недоразумения, а любят содержательность, детальность и ясность. «Подробно ознакомившись с правилами и процедурами, принятыми в немецких организациях, вы и сами должны отдавать твердые и недвусмысленные распоряжения. Если вы

хотите, чтобы нечто было написано черными, а не синими чернилами, вам следует сказать об этом прямо» [1].

«Стремление упорядочить все и вся пронизывает все стороны немецкой жизни, является источником большинства их национальных достоинств и недостатков. Иностранцы журналисты делятся «страшными» историями из повседневной жизни немцев: один был постоянно порицаем хозяйкой за нежелание развешивать постиранное белье по порядку и размеру, делая это совершенно хаотично; другого терроризировали соседи за нестриженный газон, попытки же подстричь его приводили к новым жалобам, так как делать это в выходные оказалось запрещено. В Германии издается специальный дорожный справочник пробок, подробно описывающий, где и в какое время их надо ожидать. Вот только пробки далеко не всегда поддаются упорядочиванию, иногда возникая стихийно, и это страшно раздражает немцев. Эти «несанкционированные» пробки даже получили особое название – «пробки ниоткуда», и на изучение этого феномена выделены большие государственные субсидии» [31].

Потребность в соблюдении законов и инструкций иногда способствует возникновению бессмысленных и противоречивых ситуаций. Так, например, «В Йемене суд приговорил покойного главного редактора оппозиционной газеты к 80 плетям. Как сообщает РИА «Новости», дело было возбуждено в 1997 году по иску крупного религиозного деятеля, который обвинил газету «Аш-Шура» – орган оппозиционного Союза народных сил – в диффамации, т.е. распространении порочащих сведений.

Тогда, четыре года назад, главный редактор Абдалла Саид был приговорен к выплате штрафа и 80 плетям, а выпуск газеты приостановлен на полгода. Учитывая возможный общественный резонанс, Саид сам вызвался явиться на порку, однако выполнение приговора было отложено. Год спустя Саид ушел с поста главного редактора, а в следующем году скончался. Однако это не помешало суду поручить Генпрокуратуре выполнить решение четырехлетней давности именно сейчас» [38].

Для немца закон также выше здравого смысла. «Английский журналист однажды в 2 часа ночи стал свидетелем несчастного случая: переходившего совершенно пустую дорогу пешехода сбила внезапно появившаяся машина. После того как пострадавшего увезли в больницу, слегка потрясенный происшедшим журналист поинтересовался, что же теперь будет. Немецкий полицейский ответил: «Ничего особенного, если выживет, заплатит штраф 50 марок, он ведь переходил дорогу в неположенном месте» [31].

В странах со слабой степенью избегания неопределенности формальные инструкции сводятся к минимуму. Многие, например, потрясены тем, как дисциплинированно и аккуратно стоят в очереди на автобусы или в магазины британцы. На самом деле, в Великобритании не существует никаких инструкций, указывающих как надо себя вести в очередях, поведение британцев основано на общественной привычке. В странах со слабой степенью избегания неопределенности правила устанавливаются только в том случае, когда без них нельзя обойтись. Интересно, что хотя в обществе с низким индексом избегания неопределенности законы пишутся только в крайних случаях, к ним относятся с большим уважением, чем в обществе с высоким индексом избегания неопределенности.

Спокойное поведение представителей культуры со слабой степенью избегания неопределенности отражается на процессе работы. Люди работают спокойно и систематично. Ими движет, скорее, не внутренняя мотивация к действию, а необходимость, поэтому в управлении иногда необходимо давление. Это не значит, что работники ленивые и их необходимо заставлять работать. Персонал ответственно подходит к выполнению поставленных задач и к достижению целей компании. Но чувство уверенности в завтрашнем дне и спокойное отношение к неопределенностям создают атмосферу расслабленности. Представители культуры с низким уровнем избегания неопределенности не следят за временем, любят расслабиться и отдохнуть. Человек живет сегодняшним днем и не обеспокоен тем, что будет завтра. Аккуратности и пунктуальности можно научиться, но такое поведение не естественно для представителей данного типа культуры.

В обществе с высоким индексом избегания неопределенности люди много работают, потому что заботятся о будущем. Трудолюбие персонала способствует высокой производительности компании. Японцы, например, полностью отдаются работе и стремятся к достижению целей компании. Чем больше свободного времени, тем больше неопределенности, поэтому люди постоянно заняты каким-нибудь делом. Каждая секунда на счету, ведь время – это деньги. Потребность в правилах способствует аккуратному и пунктуальному поведению рабочих, скрупулезности в выполнении порученных заданий, высокому уровню дисциплины. А следовательно, облегченны формы контроля за рабочим процессом. Люди стараются выстроить хорошие отношения со своими коллегами, так как это создает чувство защищенности и безопасности.

Хофстид провел исследование и проанализировал, на что ориентируются топ-менеджеры в разных странах при управлении компанией. Оказалось, что в странах со слабой степенью избегания неопределенно-

сти (например, Великобритания) менеджеры в основном занимаются стратегическим управлением и не уделяют должного внимания повседневным задачам. Самое главное для них – определить основные задачи. А в странах с сильной степенью избегания неопределенности (например, Франции и Германии) менеджеры, наоборот, нацелены на повседневное оперативное управление, руководители концентрируются на частных вопросах и деталях, они должны знать все мелочи. Это обусловлено тем, что стратегическое управление связано с неопределенностью, с риском и требует большей ответственности, чем оперативное управление.

Хофстид разделяет инновационные культуры (которые создают новые идеи) и реализовывающие культуры (которые обеспечивают выполнение этих идей). К первому типу относятся страны со слабой степенью избегания неопределенности, ко второму – страны с сильной степенью избегания неопределенности. Это разделение обусловлено тем, что, хотя в странах с низким индексом избегания неопределенности поощряют нововведения и инновационные идеи, здесь труднее полноценно внедрить эти идеи. Для этого необходимы такие черты характера, как детальность, точность, размеренность, что присуще странам с высоким индексом избегания неопределенности. «В Великобритании (слабый индекс избегания неопределенности) больше нобелевских лауреатов, но Япония (сильный индекс избегания неопределенности) выпускает больше продуктов на мировой рынок» [12]. Это обусловлено тем, что японцы восприимчивы к новым идеям и ориентированы на быстрое их внедрение. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы, массово скупают патенты и лицензии. Инновация – основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

В табл. 39 [12] представлены основные различия между странами с сильной и слабой степенью избегания неопределенности в отношении семьи, школы и работы.

В зависимости от того, к какому типу культуры принадлежит страна, население по-разному относится к работе государственной власти. Чем меньше степень избегания неопределенности, тем больше люди доверяют властям. В странах с низким индексом избегания неопределенности граждане уважают правительство и верят, что могут повлиять на политические решения посредством проведения митингов или протестов.

В странах с сильной степенью избегания неопределенности люди чаще испытывают негативные чувства по отношению к политикам и не доверяют работе властей. Население страны не верит, что простые люди могут повлиять на политические решения. Более того, принято, что действия властей правильны по определению. Граждане полностью зависят от государства. Поэтому не приветствуется проведение бойкотов, голо-

довок или демонстраций. Граждане должны носить с собой удостоверение личности, которое они обязаны предъявлять представителям власти для опознания. В обществе сильна потребность в порядке. Законы в таких странах очень тщательно прорабатываются. На все должны существовать правила (как формальные, так и неформальные). Молодым политикам обычно не доверяют. В странах с высоким индексом избегания неопределенности нередко появляются подпольные экстремистские политические партии (так как их официальную деятельность запрещает государство), которые прибегают к терроризму.

В качестве одного из способов ограничения неопределенности служит политическая идеология. В странах с высоким индексом избегания неопределенности сложившаяся политическая идеология не приемлет другие политические взгляды, в странах с низким индексом избегания неопределенности они приемлемы.

Стремление избежать неопределенность также отражается на межнациональных отношениях. В странах со слабой степенью избегания неопределенности люди доверяют иностранцам, настроены дружелюбно и готовы к сотрудничеству. В странах с высоким уровнем избегания неопределенности чужеземцев опасаются, им не доверяют, потому что подсознательно боятся всего незнакомого. Это способствует развитию фашизма и расизма, агрессивному поведению по отношению к другим народностям.

Еще одним инструментом борьбы с неопределенностями является религия. В зависимости от степени избегания неопределенности и веры, страны можно разделить на следующие группы (начиная от самого высокого индекса избегания неопределенности и заканчивая самым низким):

1. Ортодоксальные и католические страны (за исключением Филиппин и Ирландии);
2. Страны, относящиеся к иудаизму и мусульманству;
3. Протестантские страны;
4. Страны восточной религии (исключение составляет Япония).

Западные религии (иудаизм, христианство) и ислам основаны на вере в возможность абсолютной истины. Истина одна для всех, а тех, кто ошибся и избрал неправильный путь надо избегать или попытаться обратить их в свою веру. В культуре с сильной степенью избегания неопределенности религия фанатична и нетерпима к чужой вере, она регламентирует все стороны жизни, включая экономику. Моральные принципы, взятые из религии, становятся образцами для подражания, формируют культуру. Так, православная церковь в России создала «Свод нравственных принципов и правил хозяйствования» [21]. Сюда вошли такие нормы поведения, как «богатство – не самоцель» (оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа), «человек – не «постоянно рабо-

тающий механизм» (ему нужно время для отдыха, духовного творчества и развития), «в конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты», «политическая власть и власть экономическая должны быть разделены», «государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более тех, кто не может заработать себе на хлеб...».

Таблица 39

Слабая степень избегания неопределенности	Сильная степень избегания неопределенности
1. Неопределённость – это обычная черта нашей жизни, и каждый день нужно воспринимать таким, как он есть.	1. Неопределенность – это угроза, с которой нужно бороться.
2. Незначительные стрессы, довольство жизнью.	2. Высокие стрессы, постоянное чувство беспокойства.
3. Нельзя демонстрировать агрессию и эмоции.	3. Агрессия и эмоции, выраженные в соответствующей форме и в соответствующее время, помогают разрядиться.
4. Спокойное отношение к неопределённым ситуациям и риску.	4. Страх перед неопределёнными ситуациями и риском.
5. Мягкие правила для детей относительно того, что запрещено.	5. Строгие правила для детей относительно того, что запрещено.
6. Что неизвестно, то интересно.	6. Что неизвестно, то опасно.
7. Студенты настроены на свободное обсуждение изучаемых предметов.	7. Студенты настроены на структурированное обучение и правильные ответы.
8. Учитель может сказать: «Я не знаю».	8. Предполагается, что учитель знает ответы на все вопросы.
9. Количество законов и правил должно быть не больше, чем крайне необходимо.	9. Эмоциональная потребность в правилах, даже если они не работают.
10. Время – рамки, в которых мы живем.	10. Время – деньги.
11. Иногда приятно ничего не делать.	11. Эмоциональная потребность всегда быть занятым, много работать.
12. Точности и пунктуальности следует учиться.	12. Точность и пунктуальность приходят сами по себе.
13. Терпимость к непохожему поведению, к новым идеям.	13. Сопротивление новому и незнакомому.
14. Мотивация к достижениям.	14. Мотивация к безопасности.

Ислам проповедует авторитет руководителя по возрасту, опору на общину, строгую дисциплину. Религия первична, а производство вто-

рично. Российские мусульмане также создали свой свод экономических правил, которых следует придерживаться предпринимателям, исповедующим ислам. «Законы шариата не ограничиваются моральными предписаниями. Мусульманское право прямо запрещает некоторые виды предпринимательства, например ростовщичество или торговлю спиртным, и регулирует величину разрыва между оптовыми и розничными ценами» [21].

Интересно, что в отношении к последствиям поступков, в системе принципов христианства и ислама есть пункты совпадения. «Согласно своду, предложенному христианами, тот, кто эгоистично ведет себя в экономике, не только «преступает нравственный закон», но и «многое теряет в экономическом смысле». Точно так же мусульмане верят в то, что коэффициент полезного действия капитала, полученного при соблюдении законов шариата, выше, чем эффективность незаконно нажитых денег.

Имеют экономическое измерение и предписания других религий, распространенных в России. Среди 613 заповедей Священного Писания иудаизма (Торы) некоторые прямо определяют нормы хозяйственного поведения, другие иногда толкуются в экономическом ключе.

Взгляды католической церкви на современную экономику сформулированы в нескольких энцикликах – посланиях пап своей пастве, опубликованных на протяжении последних ста с небольшим лет. По смыслу католическая доктрина близка к основам социальной концепции Русской православной церкви, которые были утверждены Архиерейским собором в августе 2000 года. Обе церкви дистанцируются от всех известных истории экономических систем. Однако католическая предпочитает остальным видам собственности частную, а Русская православная церковь считает все формы собственности равноценными, поскольку ни одна из них не предотвращает воровства и стяжательства. Оба исповедания предписывают относиться к экономическому творчеству не просто как к добычанию благ, но как к помощи Богу в творении мира» [21].

У протестантов существует 10 заповедей, по которым они живут. Грехи замолить нельзя, поэтому люди стараются не нарушать этих заповедей. Нормы поведения четко конкретизированы, при этом альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству.

Восточные религии также верят в истину, но они приемлют тот факт, что у каждого может быть своя вера, а следовательно, свой путь постижения истины. Поэтому никто не должен быть наказан за то, что он другой веры. Таким образом, на Востоке люди легко принимают элементы других религий. Для буддизма цель жизни – это религия, вера, а производство и материальное благополучие вторичны.

Таблица 40

Слабая степень избегания неопределенности	Сильная степень избегания неопределенности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Небольшое количество законов, регулирующих самые общие вопросы. 2. Если правила не работают, они должны быть изменены. 3. Граждане могут не соглашаться с властью. 4. Граждане имеют право протестовать. 5. Люди положительно относятся к правительственным учреждениям. 6. Правительственные организации сотрудничают с политическими партиями. 7. Терпимость, скромность. 8. Позитивное отношение к молодежи. 9. Регионализм, интернационализм, попытки интеграции с меньшинством. 10. Вера в здравый смысл. 11. Много медсестер, мало докторов. 12. Точка зрения одной группы людей не навязывается другим. 13. Никто не может быть наказан за свою веру. 14. Научные оппоненты могут быть личными друзьями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Много законов, детально регулирующих все вопросы. 2. Если правила не работают, значит, виноваты люди, и их нужно наказать. 3. Граждане беспрекословно подчиняются власти. 4. Протестующие должны быть репрессированы. 5. Люди отрицательно относятся к правительственным учреждениям. 6. Правительственные организации отрицательно относятся к политическим партиям. 7. Консерватизм, экстремизм. 8. Негативное отношение к молодежи. 9. Национализм, ксенофобия, репрессии по отношению к меньшинству. 10. Вера в экспертов и специалистов. 11. Мало медсестер, много докторов. 12. «На свете есть только одна правда, и именно мы ею владеем». 13. Религиозный, политический, идеологический фундаментализм и нетерпимость. 14. Научные оппоненты не могут быть личными друзьями.

Интересно, что в зависимости от типа культуры, в обществе по-разному относятся к медицинским работникам. Так, в странах, где стремятся максимально избегать неопределенности, больше докторов (так как это эксперты, высококвалифицированные специалисты, которые могут точно поставить диагноз и которым доверяют), а в странах, принимающих неопределенность, больше медсестер (люди не так сильно боятся проблем со здоровьем, и считают, что знаний медсестер достаточно, чтобы дать рекомендации по лечению болезни).

Степень избегания неопределенности также влияет на отношения между людьми с различными убеждениями. Так, в странах с сильной степенью избегания неопределенности научные оппоненты зачастую прерывают дружеские отношения, потому что имеют различные мнения по какому-либо вопросу (например, и Хофстид и Тромпенаарс исследуют межкультурный менеджмент, но непримиримы в теоретическом подходе. «Они живут на одной улице и ни разу не встречались. Именно так, чтоб не встречаться, они построили свою жизнь. И в разговоре с человеком из команды Тромпенаарса понятно, что про Хофстида лучше не вспоминать, потому что собеседник начинает брызгать слюной» [40]). В странах со слабой степенью избегания неопределенности коллеги могут быть личными друзьями, не смотря на научные разногласия.

В табл. 40 [12] представлены основные различия между культурами с сильным и слабым избеганием неопределенности в отношении политики и идеологии.

2.3.6. Практическое использование результатов Хофстида

В данной работе мы рассмотрели немало примеров, когда незнание или пренебрежение особенностями национальной культуры деловых партнёров приводило к конфликтам или к разрыву деловых отношений. Знание культурного контекста может помочь руководителю при взаимодействии с иностранными партнерами. Одним из эффективных инструментов, позволяющих прогнозировать и анализировать проблемы, связанные с межкультурными различиями в бизнесе, является модель Хофстида, который описывает деловые культуры с помощью численных показателей. Рассмотрим, как можно использовать результаты этого исследования в практической деятельности менеджеров.

Предположим, что российский предприниматель собирается сотрудничать с американским бизнесменом. Он предполагает, что в процессе сотрудничества могут возникнуть трудности из-за разности культур. Для того, чтобы определить в какой области может возникнуть недопонимание, надо определить численные показатели 4-х параметров модели Хофстида для своей страны и для страны партнера (табл. 41). После чего следует построить график по заданным значениям индексов (см. рис. 23). Как видно из рисунка, площадь перекрытия полученных четырехугольников довольно большая, значит, культуры России и США имеют много общего. Особенно они близки в сфере дистанции власти и избегания неопределенности (так как значение индексов примерно одинаковое).

Таблица 41

№	Индексы	РОССИЯ (данные 2003 года)	США
1	Индивидуализм/Коллективизм	39	91
2	Мужественность/Женственность	47	62
3	Избегание неопределенности	40	46
4	Дистанция власти	35	40

Следовательно, в этой области не должно возникнуть серьезных проблем. Конфликтная ситуация может возникнуть из-за разности показателей индивидуализма-коллективизма и мужественности-женственности.



Рис. 23. Графическое изображение индексов культуры США и России [9]

Для того чтобы выявить конфликтные области, следует обратиться к результатам исследования Хофстеда. Он описывает модели типичного поведения представителей разных типов культур. Ознакомление с ними поможет определить принципиальную разницу личностных характеристик и стиля работы американского и российского менеджера.

Например, российская культура больше тяготеет к коллективистским ценностям. А система управления США базируется на обостренном чувстве индивидуализма. Задача управления в этой системе – не просто работа с людьми, а с личностями. Американский менеджер – индивидуалист. «В США управленец представляет собой холодный, строгий тип личности, ориентированный на обеспечение эффективного производственного процесса. В России руководитель среднего звена практически всегда «теплый» тип личности, «отец родной», который и наорет, и прикроет перед вышестоящим начальством, его и любят, и побаиваются. Начальник может в непарламентских выражениях разнести всех на летучке и тут же призвать работяг «подналечь» – и они, можно не сомневаться, «подналягут». Не за страх, а за совесть» [20].

Кроме того, в американских и российских компаниях различается система мотивации. Если в США рабочие и управленцы сконцентрированы на своей карьере, на индивидуальных заслугах, и целью деятельности видят собственное обогащение, то в России большое внимание уделяется работе в команде, работа – это место, где проходит большая часть жизни. Главное – социальная и профессиональная самореализация, а не денежное вознаграждение.

Учет всех этих различий, а, следовательно, изменение своего поведения и действий по отношению к партнеру, помогут избежать ошибок в деловом сотрудничестве. Однако следует учитывать, что Хофстид дает общие характеристики поведения человека, которые в жизни всегда опосредованы личностью.

В заключение хотелось бы подчеркнуть важность знания и понимания национальной культуры других стран. Бизнес становится все более глобальным, создаются межкультурные команды, разрабатываются межнациональные проекты. Но каждое решение (как в жизни, так и в деловой сфере) основывается на привычках, ценностях и нормах поведения, принятых в родной культуре. Именно поэтому знание особенностей культуры ваших потенциальных партнеров позволит избежать ошибок в ходе делового сотрудничества и повысить эффективность управления.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите и охарактеризуйте основные виды культур в классификации Р. Льюиса.

2. Приведите примеры стран с моноактивным, полиактивным и реактивным типом культуры.
3. Каким источникам информации вы доверяете больше: газеты, журналы, Интернет, друзья, соседи, родственники. К какому типу культуры (по Р. Льюису) Вы бы отнесли себя, согласно сделанному выбору?
4. Чем отличается организация рабочего дня в моноактивных и полиактивных культурах?
5. Какова разница в способах общения и получения информации в моноактивных, полиактивных и реактивных культурах?
6. Приведите примеры того, как относятся к временной пунктуальности шведы и португальцы.
7. Как следует себя вести при встрече с представителями реактивной культуры?
8. Как принято относиться ко времени на Востоке и на Западе?
9. Что означает «потерянное время» для американцев?
10. Перечислите основные параметры, по которым, по мнению Ф. Тромпенаарса, отличаются культуры разных стран.
11. Какие существуют варианты подхода к природе в культурах разных стран? Как это отражается на поведении менеджеров?
12. Выделите основные различия между культурой универсальных и культурой частных истин.
13. Охарактеризуйте поведенческие особенности представителей нейтральных и эмоциональных культур.
14. Объясните, что имеется в виду под понятием «культура, ориентированная на заслуги»?
15. Чем отличается поведение представителей культур, ориентированных на заслуги, от представителей культур, ориентированных на социальное происхождение? Приведите примеры и тех и других.
16. Назовите известные Вам страны, где преобладающим является эмоциональный тип культуры.
17. Как Вы думаете, почему в индивидуалистских странах на переговоры обычно направляют одного-двух человек, а в коллективистских странах предпочтительно проводить переговоры в больших группах.
18. Охарактеризуйте суть низкоконтекстных и высококонтекстных культур.
19. Если бы начальник предложил Вам в выходные помочь покрасить ему дом, как бы Вы поступили? Какой тип культуры Вам ближе (высококонтекстный или низкоконтекстный)?
20. Перечислите и дайте определения основным четырем параметрам деловой культуры, входящим в классификацию Г. Хофстида.

21. Перечислите основные этапы «коллективного программирования сознания» согласно Г. Хофстиду.
22. В чем заключаются различия в модели обучения в странах с большой и маленькой дистанцией власти?
23. Как влияет уровень дистанции власти на отношения между подчиненными и начальником?
24. Охарактеризуйте поведение людей на работе в странах с высокой степенью избегания неопределенности.
25. Что должен знать и уметь преподаватель в странах с культурой коллективизма?
26. В чем заключаются особенности психологического воздействия родителей на мироощущение ребенка в семьях с мужественным и женственным типом культуры?
27. Представьте себе, что Вы – менеджер в крупной транснациональной компании и Вам подчиняются люди разных национальностей. Прокомментируйте, как бы Вы стали мотивировать американского и японского работника? Были бы эти методы одинаковы? Если нет, то почему?
28. Какие характеристики, по мнению представителей культуры индивидуализма, считаются наиболее важными при выборе работы?
29. Как Вы считаете, почему в обществе с маленькой дистанцией власти начальникам нежелательно выделяться, иметь привилегии и подчеркивать свой статус?
30. Перечислите, какие существуют гипотезы относительно того, почему в разных странах складывается разный тип культуры?
31. На какие специальности в основном поступают девушки и юноши в мужественных и женственных странах? Прокомментируйте свой ответ.
32. Представьте, что Вам предстоит вести переговоры с китайским бизнесменом. Насколько полезными могли бы оказаться рекомендации, предложенные в данном пособии?

ЧАСТЬ 3. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Человек – существо социальное, и общение играет важную роль в его жизни. Язык является основной знаковой системой, которая помогает людям понимать друг друга в процессе общения. Сейчас на Земле, по данным ученых, существует порядка 6–7 тысяч различных языков, причем некоторые исследователи оценивают их число в более чем 10 тысяч. Языки являются не только основным средством общения людей, но также они отражают и передают видение мира. Многообразие языков определяет множество путей познания мира. Язык отражает культурные и социальные ценности, присущие определенному народу. Именно поэтому без знания иностранного языка трудно понять чужую культуру.

Эффективная языковая коммуникация играет большую роль в осуществлении политической, финансовой, деловой, экономической и любой другой деятельности. Для менеджера очень важен процесс коммуникации, т. е. передачи определенной информации от одного субъекта другому. Информация является одним из основных инструментов управления. С ее помощью руководитель управляет, организует, мотивирует подчиненных. Поэтому он должен уметь грамотно и эффективно передавать и принимать информацию.

Язык делового общения используется не только как средство передачи специфической информации, но и как основное средство коммуникации (как неофициальной, так и профессиональной). В межкультурном деловом общении сложности, как правило, возникают не в овладении узко-профессиональной терминологией, а в межличностном аспекте коммуникации. Иными словами, успешный результат делового общения во многом зависит от умения адекватно интерпретировать коммуникативное поведение партнера.

Коммуникация осуществляется с помощью средств вербального (речевого) и невербального (неречевого) общения. Способность учитывать культурные аспекты в процессе общения и выбирать, в соответствии с ними, из множества возможных наиболее приемлемый вариант вербальной и невербальной коммуникации способствует адекватному формированию деловых отношений.

3.1. Язык и деловая культура. Их взаимовлияние

3.1.1. Взаимоотношение и взаимодействие действительности, культуры и языка

Язык и культура не могут существовать друг без друга. Каждый человек является одновременно носителем культуры и языка, поэтому языковые знаки приобретают способность выполнять функцию знаков культуры и способны отображать культурно-национальную ментальность его носителей.

Язык – это и отражение, и передатчик культуры, и ее инструмент. «Он формирует личность человека, носителя языка, через культуру народа, пользующегося данным языком как средством общения. Он отражает не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, систему ценностей, мироощущение, видение мира» [7].

Слово – это основная единица языка. Слово отражает не сам предмет реальности, а его видение, которое присуще данному общественному сознанию, обусловленному культурой. Зачастую межкультурные конфликты возникают из-за того, что люди по-разному воспринимают одни и те же понятия. То, что воспринимают под словом «любовь» или «долг» немец или японец совсем не одно и то же. Как видно из схемы, представленной на рис. 24, переход от понятия к слову осуществляется через призму своих собственных представлений. Данный барьер общения трудно преодолеть, так как у всех людей есть собственное представление о каждом понятии, какими бы универсальными они не были.



Рис. 2. Соотношение между понятием и словом

Так как язык, будучи средством общения, является одновременно и средством обмена мыслями, естественно возникает вопрос о соотношении языка и мышления. В 30-х годах XX века в США под влиянием трудов Э. Сепира и Б.Л. Уорфа возникла гипотеза, согласно которой язык в значительной степени определяет образ мышления и способ познания реальности. По Уорфу, действительность представляет собой беспорядочный поток впечатлений, которые упорядочивает язык. В соответствии с этой концепцией, способ познания реального мира зависит от того, на каких языках мыслят познающие субъекты. Человек видит картину мира

через призму представлений родного языка. Иными словами, англичанин не только говорит, но и мыслит иначе, чем японец или эскимос (т. е. англичанин мыслит на английском, японец – на японском, а эскимос – на эскимосском). В каждом языке существуют свои лексические и грамматические требования, и человек структурирует и классифицирует наблюдаемые явления под влиянием этих требований. В Японии, например, существует обратный порядок слов в предложении, чем в Европе, поэтому они и мысли свои организуют иначе. Каждый видит мир по-своему, поэтому одно и то же событие могут воспринимать как совершенно разные явления (рис. 25). В связи с этим порой возникают ситуации, когда кажется, что люди понимают друг друга, а на самом деле они не знают, что в действительности имел в виду собеседник.

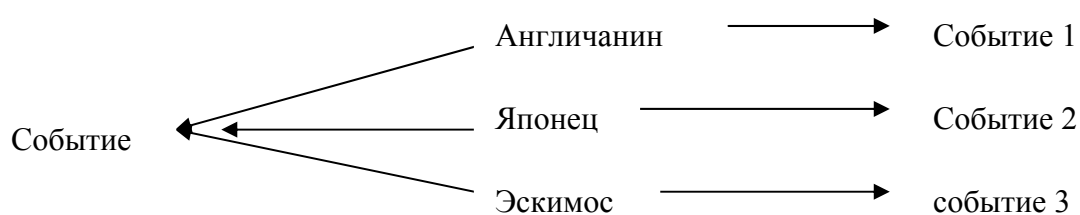


Рис. 25. Восприятие одного события представителями разных культур

Существуют разнообразные примеры, свидетельствующие в пользу данной гипотезы. Так, «в языке индейского племени хопи все летающие предметы и существа, за исключением птиц, обозначаются одним словом, а птицы – другим. Значит, для хопи само собой разумеется, что кружащий в воздухе лист, насекомое, самолет и летчик имеют между собой нечто общее, объединяющее их в один класс, но птицы этого «нечто» не имеют (а у птиц есть какой-то признак, отличающий их от всех других объектов). Для хопи это очевидный факт, для европейца же это выглядит как загадка» [6].

Также в каждом языке существуют слова, которые нельзя перевести однословно на другой язык. Сюда относятся такие слова, как «гармонь», «борщ», «перестройка», «матрешка». Или, например, американские «импичмент», «лизинг», «файл». В английском языке русскому слову «нога» соответствуют два слова «foot» и «leg». Поэтому, американец не может просто сказать, что у него «болит нога», ему надо уточнить, какая именно часть ноги.

Расхождения в языковом мышлении проявляются в способах выражения одних и тех же понятий. Например, жители островов Южно-тихоокеанского региона имеют множество синонимов слова «кокос»; китайцы и японцы – словам «рис» и «чай»; в индийском языке разнооб-

разно выражаются слова «карма» и «реинкарнация»; а зулусы различают 39 оттенков зеленого цвета [15]. Р.Д. Льюис приводит такой пример своего общения с зулусским вождем:

«— Приведи хотя бы несколько примеров из вашей «зеленой лексики», — настаивал Льюис.

— Вождь взял древесный лист и задал вопрос: «Какого он цвета?».

— Зеленого.

Светило солнце. Он подождал, пока его закроет облако, и спросил:

— Какого цвета стал листок?

— Он зеленый, — повторил Льюис, уже понимая свою неточность.

— Но ведь это другой зеленый, верно?

— Да, цвет изменился.

— В зулусском языке для него есть особое название — «цвет влажных листьев днем».

Вновь выглянуло солнце и нужно уже другое определение — «цвет мокрой листвы при лучах солнца».

Вождь, держа в руке листок, отошел на 20 метров и спросил, не изменился ли цвет.

— Действительно, он опять другой!

— У нас есть для него особое слово, сказал он, улыбаясь...» [1].

Усваивая родной язык, человек получает определенное видение картины мира. В данном случае картины мира различаются красками: там, где зулус видит «цвет мокрой листвы при лучах солнца» и «цвет влажных листьев днем», американец видит только зеленый. При этом и американец, и зулус смотрят на одну и ту же реальность, но по-разному ее воспринимают и описывают. Получается, что состав основных цветов спектра зависит от того, на каком языке мы говорим.

Таким образом, окружающий мир человека представлен в трех формах:

- реальная картина мира (это объективная действительность, окружающий мир);
- культурная (или понятийная) картина мира (отражение реальности через призму собственных понятий);
- языковая картина мира (отражение реальности через культурную картину мира).

Язык отражает картину мира, которая соответствует менталитету его носителя. В то же время, язык воздействует на своего носителя и формирует его как личность. Каждый язык — это отдельный мир. Для того чтобы общаться с представителями других культур, недостаточно просто знать язык, надо уметь им пользоваться в определенном социальном

контексте. Для адекватного восприятия сказанного надо перестраивать собственную картину мира.

3.1.2. Отражение культуры в языке

Очевидно, что язык и культура тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии. Язык есть одновременно и продукт культуры, и её важная составная часть, и условие существования культуры, поэтому язык способен отображать культурно-национальную ментальность его носителей.

Отражением менталитета народа страны являются международные шутки, анекдоты, классическая народная литература, устное народное творчество. Фольклорные произведения, передающиеся из поколения в поколение, представляют собой результат коллективного народного творчества и лишены субъективного взгляда автора, поэтому являются наиболее надежным источником описания народного характера. Возьмем, например, русские сказки: «Скатерть-самобранка», «Золотая рыбка», «По щучьему веленью, по моему хотенью» и т. д. В сложной ситуации герой сказки (Иванушка-дурачок или Емеля, лежащий на печи), с большей или меньшей степенью ожидает сверхъестественной помощи, чуда, «вдруг какая-то удача придёт, и жизнь изменится». Герой выглядит глупым и смешным, нелепым, ленивым и слабым. Но таковым он является только в глазах своих корыстных братьев и недоброжелателей, которые самую сложную работу сваливают на его плечи. На самом деле наш герой добрый, честный, веселый и беспечный, доволен тем, что у него есть. И в решающий момент оказывается умным, смелым и заботливым, благодаря чему и побеждает зло. Таким образом, добродетель всегда вознаграждена и торжествует справедливость. Очевидно, что все эти черты героя близки характеру русского народа. Сказки отражают менталитет народа, его взгляды и представления о жизни.

Совершенно иным предстает герой английских сказок. Это Робин Гуд, который осознанно стремится уничтожить всех врагов (в отличие от русских сказок, где герой просто хочет спасти свою голову, а победа достается ему попутно). Поскольку Америка в основном базируется на английской культуре, то это нашло отражение в характере американцев – целеустремленные, стремящиеся к победе и совершенству.

С некоторой осторожностью стоит относиться к таким источникам отражения национального менталитета, как анекдоты и классическая литература. Классическая литература (в отличие от устного народного творчества) несколько искажает общее представление о народе, так как

каждое произведение имеет конкретного автора с его индивидуальным, субъективным взглядом на мир.

Анекдоты и шутки представляют собой источник стереотипного представления о характере народа. Так, в русских международных анекдотах немцы помешаны на порядке и дисциплине, французы – на вине и женщинах, американцы – самоуверенные и прагматичные, а русские – бесшабашные и открытые, любящие водку и драки.

Типичным примером служит следующая шутка:

«Признаки американца:

1. Он гордится тем, что именно Америка победила Гитлера во время вьетнамской войны в Ираке.
2. Он платит собственному ребенку за мытье посуды.
3. Непринужденность озорной пьяной драки он всегда променяет на нудное судебное разбирательство.
4. Через всю его жизнь красной нитью проходит кетчуп.
5. Он тщательно следит за уровнем холестерина на этикетке.
6. В последний момент он убивает всех плохих и целуется с женой, после чего по нему идут титры.

Признаки русского человека:

1. Может семь суток ехать в поезде, чтобы день погостить у дальнего родственника.
2. Не закусывает после первой даже под страхом смерти. А также после второй, третьей и, кажется, четвертой и пятой.
3. Волнуется, разговаривая со швейцаром или официантом.
4. Ходит в гараж, в баню, на рыбалку, охоту и в театр, чтобы выпить.
5. Легко разделяется с самым изысканным блюдом при помощи столовой ложки.
6. Душа его по площади равна пяти американским, тремстам английским и восьмистам бельгийским» [32].

Еще пример. «ООН, проводя всемирный опрос, предложила представителям разных стран вопрос: «Выскажите, пожалуйста, Ваше мнение относительно нехватки продовольствия людям из других стран». Практически во всех странах возникли проблемы с ответом.

В Африке никто не знает значение слова «продовольствие».

В Западной Европе никто не знает значения слова «нехватка».

В Восточной Европе никто не знает значения слова «мнение».

В Южной Америке никто не знает значения слова «пожалуйста».

В США никто не понимает, что означает «люди из других стран» [33].

Анекдоты (созданные о себе самими представителями определенной культуры или другими народами) строятся на основе имеющихся

стереотипов, они не столько отражают типичные черты народа, сколько их формируют.

Самым надежным источником отражения национального характера, культуры, менталитета является национальный язык. Можно выделить 4 основных структурных уровня языка: фонетика (звуковая сторона), лексика (словарный фонд), грамматика (строение языка) и стилистика (манера оформления речи). Каждый язык имеет свои особенности. Например, немецкий язык отличается строгой упорядоченностью и законченностью всех систем на всех уровнях, дисциплинированной и логичной структурой, «жесткой» орфографией. «Великий и могучий» русский язык отличается сложностью грамматических и лексических структур, высоким стилем речи, эмоциональностью и неупорядоченностью. Зато американский язык прост в употреблении, практичен и идеально приспособлен для устного общения. Американская речь отражает скорость жизни и проворство жителей своей страны.

Основную культурную нагрузку несет лексика – слова и словосочетания. Именно с их помощью создается языковая картина мира. Особенно ярко это проявляется в национальных пословицах и поговорках, фразеологизмах, идиомах и устойчивых выражениях. Немецкий народ характеризуют следующие пословицы: «Arbeit bringt Brot, Faulenzen Hungersnot» («Труд человека кормит, а лень портит»), «Morgenstunde hat Gold im Munde» («Утренний час дарит золотом нас», «Каждое дело надо с утра начинать»), «Wenn man im Leben Erfolg haben will, darf man sich nicht durch jede Kleinigkeit ins Bockshorn jagen lassen» («Если кто-то хочет иметь в жизни успех, то не следует трусить перед каждой мелочью»), «Ordnung ist das halbe Leben» («Порядок – основа жизни»). Таким образом, язык отражает черты его носителя: педантизм, высокая работоспособность, скептицизм, аккуратность и щепетильность.

В английской идеоматике представлены такие качества, как предусмотрительность («Safety first» – «Осторожность первым делом»), сдержанность речи, недосказанность («A world to the wise» – «Слово – мудрым»), разнообразие и свободу взглядов («Variety is the spice of life» – «Разнообразие – прелесть жизни» или «It takes all sorts to make the world» – «Чтобы создать мир, необходимо разнообразие»).

В русском языке преобладают следующие целостные смыслы: общительность, гостеприимство, справедливость, безалаберность, патриотизм и пренебрежительное отношение к законам и к богатству. Примерами тому служат следующие выражения: «Не красна изба углами, а красна пирогами», «Каждому – свое», «Первый блин – комом», «Где суд, там и неправда», «Закон, что паутина: шмель проскочит, а муха увязнет», «Где родил-

ся, там и пригодился», «Лучше капля ума, чем вдоволь богатства», «Му- жик богатый, что бык рогатый», «У богатого черт детей качает».

Пословицы и поговорки – это языковые явление, которые зависят, прежде всего, от жизненного пути, истории, экономики, географических и климатических особенностей, присущих определенному народу. Они отражают культуру страны, ее ценности. Понимание пословиц можно считать одним из критериев владения языком, развития речи.

Однако не только лексика и фразеология отражают национальную культуру, но и другие языковые средства, например грамматика. Возь- мем два личных местоимения – «ты» и «вы». В большинстве стран они оба используются в качестве обращения. Однако в английском языке существует только одна форма – «you» (это и «ты» и «вы» одновремен- но). Грамматическая разница отражается и на отношениях между людьми. Так, в русском языке обращение на «Вы» означает уважение и поч- тение, подчеркивает формальную дистанцию в отношениях. А обраще- ние на «ты» более непринужденное и иногда может быть расценено да- же как оскорбление. Выбор той или иной формы зависит от различных условий: степень знакомства с адресатом, официальность – неофици- альность обстановки общения, характер взаимоотношений говорящих и статусные позиции собеседников. Например, «студентка МГУ, прие- хавшая учиться из Индии, пишет, что она пережила культурный шок в России, услышав, что дети называют родителей на «ты», поскольку в индийской культуре принято всех, кто старше (включая родителей и самых близких родственников), называть на «вы»» [7].

В языках, имеющих две грамматические формы («ты» и «вы»), очень важна роль того или другого обращения. Конкретная ситуация. «В советское время Агентство национальной безопасности США потра- тило уйму денег только на то, чтобы выведать индивидуальные слабос- ти Политбюро и Правительства СССР. Им важно было знать даже, кто с кем на «ты», каким тоном отдаются указания» [7].

Когда-то в английском языке существовало обращение на «ты» – «thou». Оно начало выходить из употребления в XVI веке и полностью заменено на «you» в начале XVIII века. Его употребляют до сих пор там, где надо создать впечатление архаики, – в переводах Библии, в расска- зах о древней истории, в поэзии. Сегодня в английском языке все друг другу говорят «you», подчеркивая тем самым, что все равны (подчинен- ный и руководитель, профессор и студент, генерал и рядовой). Дистан- ция в отношениях сводится к минимуму.

Характер обращения общающихся друг с другом людей влияет на форму их поведения. В языке, речевом поведении, формах общения от- ражается богатый народный опыт, образ жизни каждого народа. При

тождественной ситуации общения, речевое поведение разноязычных собеседников строится и оформляется различными языковыми средствами. Так, например, в России предпочитают пользоваться местоимением «мы» вместо «я». Для русского народа характерно вести себя скромно, не брать на себя ответственность и как бы «укрывать» себя среди других людей. Даже вместо форм «ты» или «вы» может быть использовано местоимение «мы». Так, например, врач спрашивает пациента: «Как мы себя чувствуем?». Зато в Америке самым популярным местоимением является «я» (более того, оно даже пишется всегда с большой буквы). Это влияет на формирование характера человека. Он с детства привыкает выделять себя среди окружающих, вести самостоятельную и независимую жизнь, он берет на себя действие и отвечает за него. Каждый человек – это личность, индивидуальность.

Каждый язык национально специфичен и отражает своеобразие национального характера его обладателя. Тот факт, что в разных языках по-разному делят существительные по родам, говорит о более или менее эмоциональном отношении к природе, к окружающему миру. Это накладывает отпечаток на восприятие действительности. Например, в русском языке к мужскому или женскому роду может принадлежать все что угодно. Даже «оно» имеет некоторую эмоциональную окраску. Возьмем, например, русские песни или стихи, где тучи и деревья олицетворены и имеют определенный род. Человек сострадает мужчине – «дубу кудрявому» или женщине – «тучке золотой». Это говорит о сентиментальности, чувственности и сердечности русского характера. В английском языке род используют только для людей, все остальное – «оно» («it»). Для англоязычного человека также важна категория артикля, как и для русскоязычного человека – категория рода. Для английской культуры важно то, одна ли это из множества туч (неопределенный артикль «a») или определенная туча, о которой идет речь (определенный артикль «the»). Все эти различия говорят о том, что одни и те же предметы реального мира совершенно по-разному воспринимаются представителями разных культур.

О повышенной эмоциональности русской культуры также говорит частое употребление в речи слова «душа». Для русского человека «душа» является отражением психологических процессов, происходящих внутри человека. В немецком языке слово «душа» несет другой смысл. Для немца «душа» ассоциируется, скорее, с религиозным понятием, это нечто «божественное».

У англоязычного народа на первом плане стоит не душа, а здравый смысл. «Человек, поведение которого противоречит нормам, принятым в данном обществе, по-русски называется «душевнобольной», а по-английски «a mentality-ill person» («умственно больной»). Иными сло-

вами, когда у русских болит душа, у представителей англоязычного мира болеет mind, и, конечно, сами эти слова формируют представления о жизни у их носителей, хотя последние этого не осознают и не замечают» [7]. В русском языке существует много фразеологизмов со словом «душа», и крайне редко это слово эквивалентно переводится на английский язык («soul»), в основном оно заменяется на «heart» (сердце), «feel» (чувства), «mind» («разум») или другие словосочетания. Например, «душа моя!» – «my dear», «у кого-либо душа на распашку» – «smb. is pen-hearted», «душевное спокойствие» – «peace of mind», «у кого-либо кошки скребут на душе» – «smb. feels uneasy, restless or depressed» и т. д. Приведенный материал показывает, что западный мир более рационализирован и упорядочен, он подчиняется разуму, в то время как русский человек в первую очередь выделяет духовность.

Итак, язык отражает культуру народа, но помимо этого он выполняет еще одну очень важную функцию, он хранит культуру народа, передает ее будущим поколениям. «Ярким примером того, как в языке хранится культурная информация, служат термины университетского управления. И русские, и английские названия высших должностей руководства университетом – ректор, декан – хранят память о том, что во многих европейских странах образование как социальный институт зародилось в монастырях, и первоначально было чисто церковным. (Декан – «руководитель факультета». Вероятно, через нем. Dekan из лат. Decanus, первонач. «настоятель соборного капитула», а также старший над десятью монахами). Ректор – впервые в 1643 г. Через польск. rektor из лат. rector «правитель, управитель». Rector – b. Applied to God as the ruler of the world, mankind, etc. (устар. употребляется по отношению к Богу как правителю мира, человечества и т. д.)» [7].

Безусловно, язык хранит многие слова-понятия, отражающие историю, культуру, географию страны. Однако язык не статичен. Это динамичный, непрерывно изменяющийся механизм, способный к постоянному развитию. С изменениями образа жизни и менталитета общества изменяется и язык. Процесс глобализации, интернационализации, развития техники и наук приводит к появлению новых слов и словосочетаний. Язык, как зеркало, отражает все социальные и культурные изменения. Так, например, появились «кварки», «жалюзи», «интернет», «хип-хоп», «атомный реактор», «волны вероятности» и т. д. Одновременно выходят из употребления и становятся архаизмами слова, вроде «вран» («ворон»), «выя» («шея»), «втуне» («напрасно, без надобности»), «шелом» («шлем»). На наш взгляд, это свидетельство непрерывно идущих речевых изменений в области общения.

Однако, несмотря на эволюцию языка, люди разных поколений понимают друг друга. Это связано с тем, что «наряду с быстро изменяющимся слоем лексики, в языке имеется основной словарный фонд – лексическое «ядро» языка, которое сохраняется веками. Сюда входят все корневые слова. Они понятны всем носителям данного языка, стилистически нейтральны, отличаются высокой частотностью употреблений и служат источником для новых образований. Это, например, такие слова, как «вода», «дом», «мать», «работа», «десять», «я», «твой» и т. п. Основной словарный фонд со временем тоже изменяется (так, наши предки говорили не «пахать землю», а «орать землю»), но эти изменения совершаются очень медленно [6].

Итак, язык отражает не просто окружающий мир человека (климат, историю, чувства, условия жизни и т. д.), но и его национальную культуру (через пословицы, поговорки, слова, словосочетания, художественную литературу). Язык является условием, орудием хранения, частью, основой и продуктом культуры. Для каждой культуры характерно свое собственное восприятие окружающего мира. Именно поэтому изучение культурного компонента слов является важным условием успешного межнационального общения.

3.1.3. Проблемы коммуникации

В связи с тем, что культуры народов различны, появляется проблема адекватного понимания смысла сказанного в процессе межнациональной коммуникации. Проблемы взаимодействия и взаимоотношения людей сращиваются с проблемами понимания языка. Понять язык – значит понять душу народа, его культуру, идеологию, менталитет. Не стоит говорить о том, насколько умение наилучшим образом выразить себя и максимально точно понять другого важно для каждого человека, как в его частной жизни, так и для карьеры, эффективного делового сотрудничества.

Непонимание или неадекватное понимание одним из коммуникантов другого является универсальным источником коммуникативной неудачи. Примером силы и важности языка служит следующая ситуация. «Японское слово «mokusatsu» имеет два значения – игнорировать или воздержаться от комментариев. В июле 1945 года Англия, Франция и Россия объявили ультиматум Японии – «Сдавайтесь или будете уничтожены». Императору Японии и его правительству необходимо было время, чтобы обсудить сроки и условия. Они выпустили официальное сообщение для печати, объявив политику «mokusatsu», имея в виду «Пока никаких комментариев». Иностранная разведка донесла своему правительству, что «Император и его правительство проигнорировали

требование сдаться». Возможно, что правильный перевод слова смог бы спасти тысячи жизней и предотвратил войну» [15].

Языковой барьер часто служит причиной недопонимания на международных встречах. Конкретная ситуация. «Александр Супиков, основавший в Чикаго русскоязычный дом, посещал своих родственников в России, когда его пригласили на важную деловую встречу (с кем-то, кто не был связан с Александром). Александр решил показать знание языка и сам на русском поздоровался с пожилым человеком. Создалось такое впечатление, что мужчина был чрезвычайно удивлен приветствию Александра. Александр решил, что человек просто удивился, услышав русскоговорящего американца. В течение всей беседы пожилой человек хмурился и иногда недовольно морщился. Создалась дискомфортная атмосфера. Александр никак не мог понять, почему так происходит, и решил, что пожилой человек просто плохо себя чувствует» [13]. На самом деле пожилого человека обидело обращение Александра, который обращался к нему неформально на «ты», а не на «вы». В английском языке нет такого разделения, есть только форма «you». Александр не учел, что в русской культуре принято с уважением относиться к старшим и незнакомым людям, обращаясь к ним официально на «вы». Это недопонимание привело к конфликтной ситуации.

Многие компании все чаще сталкиваются с проблемой языкового барьера, который ведет к усложнению процесса общения с зарубежными партнерами, коллегами или заказчиками. Её нельзя решить только с помощью словаря, переводящего все слово в слово, или переводчика, не знакомого с культурой страны. Например, в англоговорящих странах приветствуется говорить («I want» – «я хочу»), так как это вносит определенность. В России же неприлично взрослому человеку говорить «я хочу», это могут расценить как наглость и неуважение. Непонимание на переговорах может возникнуть от того, что русская речь очень метафорична (даже при деловом общении), а в Америке приветствуют простоту и лаконичность речи.

Конфликтная ситуация может создаваться, если русский бизнесмен начнет расспрашивать своего американского партнера о личной жизни (например, о доходах, планах на будущее, проблемах и т. д.). Несмотря на то, что в России это считается нормальным, ведь «хорошему человеку нечего скрывать», в Америке не принято задавать таких вопросов в силу четкого разграничения между деловой и частной жизнью.

Коммуникация – это процесс не только непосредственного общения, но и ведения письменной документации. От того, как вы представите вашу компанию иностранному деловому партнеру, может зависеть исход сотрудничества. Считается, что письмо не должно содержать

«мусорных выражений», мешающих вычлени́ть главное, скучных фраз. Деловые письма пишут простыми и понятными фразами, предложения должны быть короткими, равно как и абзацы.

Как видно из сказанного, для эффективного делового сотрудничества с представителями других стран необходимо уделять максимум внимания навыкам грамотной речи, как письменной, так и разговорной.

С.Г. Тер-Минасова выделяет две основные причины, осложняющие коммуникацию вообще и на иностранном языке тем более [7].

1. Коллокационные, или лексико-фразеологические, ограничения, регулирующие пользование языком. Это значит, что в каждом языке есть слова, которые можно сочетать только с определенным кругом других слов, хотя с точки зрения иностранного языка эти слова могут казаться несочетаемыми. Например, английское сочетание «pay attention» («уделять внимание») дословно переводится как «платить внимание», или русское выражение «сильный дождь» по-английски звучит как «тяжелый дождь» («heavy rain»). Таким образом, перевод отдельного слова не совпадает с переводом этого слова в словосочетании. Именно поэтому при ознакомлении с другим языком надо не просто запоминать новое слово, но и узнавать, каково его значение в наиболее устойчивых сочетаниях.

2. Конфликт между культурными представлениями разных народов о тех предметах и явлениях реальности, которые обозначены «эквивалентными» словами этих языков. Это значит, что если один и тот же предмет реальности обозначен в разных языках эквивалентными словами, то культурные представления об этом предмете могут быть различны, а от этого изменится и суть сказанного. Так, русское словосочетание «черная кошка» несет негативный оттенок, так как ассоциируется с несчастьем и темными силами. В английском языке это словосочетание звучит как «black cat» и вызывает положительные ассоциации, так как означает удачу и неожиданное счастье.

Очевидно, что следует не просто пополнять словарный запас иностранных слов, но и точно понимать значение каждого слова. Компонент культуры – это особенность, присущая всем уровням и всем отраслям языка. В каждом языке есть свое культурное представление о предметах действительности. Возьмем, например, русское слово «бабушка» и английский эквивалент «grandmother». С одной стороны, это одинаковые термины, обозначающие мать родителей. Но, с другой стороны, русская «бабушка» не имеет ничего общего с английской «grandmother». Первая – сидит дома, заботится о хозяйстве, растит внуков и готовит пирожки. Вторая – путешествует по миру, красиво одевается и следит за собой. Она уже успела поработать за свою жизнь, и теперь

пришло ее время отдохнуть. Как видно, это совершенно разные образы, которые нельзя считать «эквивалентными».

Одним из барьеров на пути грамотной межкультурной коммуникации является юмор. Вполне естественно, что для поддержания беседы или в процессе ознакомления с собеседником, человек стремится создать непринужденную и неформальную обстановку. Зачастую считается, что расположить к себе слушателя можно, рассказывая ему веселые истории из жизни, анекдоты или шутки. Такой вариант возможен, если культуры обоих партнеров довольно близки и шутка будет понятна. Однако следует учитывать, что реакция собеседника на анекдот может быть неоднозначной.

Как известно, чувство юмора глубоко национально и различается от страны к стране. Поэтому шутка, поражающая воображение представителя одной страны может звучать оскорбительно в другой стране, и стать причиной ухудшения партнерских или дружеских отношений. Например, «кроме корейцев (которые, кажется, готовы смеяться в ответ на чью угодно шутку), на Востоке мало кого забавляет американский и (тем более) европейский юмор. Конфуцианская и буддистская озабоченность правдолюбием, искренностью, добротой и учтивостью полностью исключает такие формы юмора, как сарказм, сатира, гипербола и пародия, а также делает неуместными шутки на тему религии, секса и бесправных меньшинств. Мрачный или черный юмор там совершенно невозможен» [1]. Именно поэтому, надо с осторожностью относиться к шуткам и другим формам юмора, особенно при деловом сотрудничестве.

Важная составляющая эффективного процесса коммуникации – грамотный перевод. Зачастую на языке носителя речь человека звучит гораздо более лаконично и логично, чем в переводе на иностранные языки. Проблемы адекватного перевода могут возникнуть не только по вине переводчика (если он не знаком со спецификой обсуждаемой темы или с жаргонным языком, а описательный перевод терминов приводит к потере смысла сказанного и снижению эффективности общения), но и по вине говорящего (если он не умеет говорить через переводчика, строит длинные фразы и говорит очень быстро). Поэтому при общении через переводчика следует воспользоваться следующими рекомендациями:

- воздержаться от использования пословиц и поговорок, цитирования поэзии, жаргонных, сленговых слов;
- аккуратно использовать юмор, шутки, комплименты;
- говорить коротко, строить законченные фразы, избегать сложных предложений;
- четко формулировать мысли;

- говорить медленно с паузами;
- использовать понятную терминологию;
- избегать обильной жестикуляции.

В процессе коммуникации людей, принадлежащих к разным культурам, неизбежны недопонимания и ошибки в истолковании. Необходимо учитывать культурные и языковые различия, и стремиться к более адекватному пониманию друг друга.

3.1.4. Переговоры

Каждому языку свойственно свое собственное, отличное от других восприятие действительности. Картина мира меняется в зависимости от языка, а, следовательно, меняется и форма построения деловых отношений, в том числе и способы ведения переговоров. Для преодоления лингвистического барьера приходится изучать язык партнера или пользоваться услугами переводчика. Первый вариант всегда предпочтительнее, так как это позволяет лучше выразить себя, показать свое эмоциональное отношение к предмету обсуждения. Второй вариант нередко вызывает недопонимания и трудности в общении, так как каждая встреча должна проходить в присутствии переводчика.

Следует учитывать, что в зависимости от языка, партнеры на переговорах будут по-разному воздействовать на слушателя, вести себя более или менее многословно. Так, например, итальянец будет красноречив, а финн, наоборот, будет стремиться к краткости и ясности. Немцы и американцы склонны уверенно двигаться к своей цели, однако последние допускают использование анекдотов и шуток для снижения формальности переговоров. А южноамериканцы, шведы и испанцы любят долгие разговоры, хотя и будут вести эти дискуссии совершенно в разных манерах.

Но общение (и в частности переговоры) – это процесс двусторонней коммуникации. Искусство слушать не менее важно, чем искусство говорить. Кто-то слушает внимательно и заинтересованно, а кто-то безразлично. На рис. 26–34 [1] проиллюстрированы основные особенности умения слушать в разных странах.

Конкретная ситуация. «На проходившей конференции по кросс-культурной вариантности один консультант представил доклад, посвященный проблеме, с которой столкнулась британская компания "Роллс-Ройс" на одном из своих авиационных предприятий. Новый авиамотор был пущен в производство и весьма успешно продавался клиентам по всему миру. После некоторого периода в ряде стран моторы стало заклинивать, тогда как в других они работали совершенно безукоризненно. Двигатели были технически исправны, руководства по их использо-

ванию и обслуживанию излагались ясным языком, а высококвалифицированные инженеры приложили огромные усилия, чтобы проконсультить специалистов тех стран, которые купили эти двигатели (США, Германия, страны Арабского Востока).



Рис. 26. США

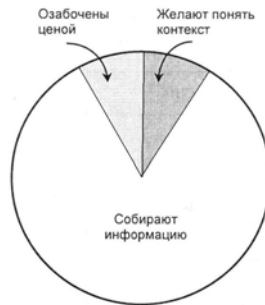


Рис. 27. Германия



Рис. 28. Франция



Рис. 29. Финляндия



Рис. 30. Швеция



Рис. 31. Великобритания



Рис. 32. Япония



Рис. 33. Средиземноморские народы



Рис. 34. Арабы

Ввиду возникшей проблемы, этих инженеров вновь направили для того, чтобы дать рекомендации по эксплуатации двигателей обслуживающим техникам и убедиться в том, что те все делают правильно. По-

сле этого отказы двигателей в США и Германии прекратились, а в странах Арабского Востока все осталось по-прежнему.

Компания "Роллс-Ройс", в высшей степени добросовестная, поручила упомянутому выше консультанту провести собеседования с инженерами компании, участвовавшими в этой работе. Консультант установил, что в странах Арабского Востока проблема была языковой по истокам» [1]. Оказалось, что уровень английского в культурах арабского Востока был недостаточным для адекватного восприятия текста инструкции к двигателю, который содержал множество идиом. Более того, их культура не позволяла им показать свое непонимание, поэтому они никогда не просили разъяснить трудные моменты.

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что в процессе общения речь и слух необходимо рассматривать в функциональном единстве. Также в процессе проведения переговоров важным является то, какую информацию ожидают получить слушатели. Если человек ожидает, что обсуждение будет серьезным, скорее всего, так и будет, и поведение других, их веселье и чувство юмора не будут замечены или будут раздражать. В табл. 42, 43 и 44 представлены основные ожидания представителей разных стран в процессе презентации [1].

Итак, познать язык – это не значит лишь адекватно воспринимать и воспроизводить иноязычную речь. Языки должны изучаться в неразрывном единстве с миром и культурой народов, говорящих на этих языках. Научиться общаться (устно и письменно), понимать иностранную речь – это трудная задача, осложненная еще и тем, что общение – это не просто вербальный процесс. Эффективность коммуникации также зависит от знания невербальных форм выражения.

Таблица 42

США	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	ГЕРМАНИЯ
Юмор	Юмор	Солидность компании
Шутки	Как появился товар	Солидность товара
Современность	"Отличный" товар	Техническая информация
Уловки	Разумная цена	Контекст
Рекламные формулы	Качество	Начало – середина – конец
Запоминающиеся фразы	Скорее традиционное, чем современное	Большое количество печатных материалов
Навязывание товара		Никаких шуток
		Хорошая цена, качество
		Дата поставки
<i>Интервал внимания:</i> 30 мин.	<i>Интервал внимания:</i> 30–45 мин.	<i>Интервал внимания:</i> 1 час

Таблица 43

ФРАНЦИЯ	ЯПОНИЯ	ШВЕЦИЯ
Соблюдение формальности	Хорошая цена	Современность
Передовой продукт	Исключительное достоинство товара	Качество
«Сексапильность»	Поддержание имиджа компании	Дизайн
Образность	Согласие	Техническая информация
Логичная подача	Вежливость	Даты поставки
Ссылка на Францию	Уважение к их компании	
Стиль, внешний вид	Доброе имя компании	
Личный оттенок	Спокойная презентация товара	
Могут перебивать	Хорошо одетый продавец	
	Соблюдение формальностей	
<i>Интервал внимания:</i> 30 мин.	<i>Интервал внимания:</i> 1 час	<i>Интервал внимания:</i> 45 мин.

3.2. Невербальные коммуникации

Известно, что передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, за счет звуковых средств (включая тон голоса, интонацию звука) на 38 %, и за счет невербальных средств на 55 % [5]. Именно поэтому огромное значение для процесса взаимопонимания имеет не только то, что мы говорим, но и то, каким образом мы говорим и как ведем себя при этом. Невербальное общение не предполагает использование звуковой речи в качестве средства коммуникации. Это как бы дополнительный источник информации к вербальному сообщению. Можно сказать, что вербальное сообщение несет информацию, исходящую от разума, а язык тела касается эмоций, чувств, нашего отношения к собеседнику. Зачастую произвольная поза, движение или жест может сказать очень многое о собеседнике и его отношении к вам. Невербальные сигналы многозначны, кроме того, они часто не осознаваемы. Для правильного понимания друг друга важна согласованность вербальной и невербальной коммуникации. Их несовпадение вызывает у собеседника беспокойство.

Таблица 44

СРЕДИЗЕМНОМОРСКИЕ И АРАБСКИЕ НАРОДЫ	ФИНЛЯНДИЯ	АВСТРАЛИЯ
Личный контакт	Современность	Дружеское начало
Риторика	Качество	Отсутствие формальностей в течение презентации
Красноречие	Техническая информация	Юмор
Живость	Скромная презентация	Убедительный стиль
Громкость	Дизайн	Без обмана
Могут прерывать		Краткое введение в контекст
Хотели бы поговорить потом "вне темы"		Передовой продукт
		Основная техническая информация
		Личный оттенок
		Могут прерывать
		Образное заключение
<i>Интервал внимания: короткий</i>	<i>Интервал внимания: 45 мин.</i>	<i>Интервал внимания: 30 мин.</i>

Невербальная коммуникация – это особая форма общения, которая осуществляется через: контакт глаз (частота и длительность фиксации глаз другого человека), походку, способ сидения и передвижения (поза, телодвижения), прикосновения, жесты, мимику (выражения лица – брови, глаза и губы), неязыковые звуки (вскрики, вздохи, плач, смех, сопение, покашливание), тембр и темп речи, тон голоса (интонация), внешний вид (одежда, внешность) и пространственное расположение. Невербальные сообщения делают речь более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание.

Значение многих движений и жестов невербального поведения культурно обусловлено. Интерпретация одних и тех жестов у разных наций может иметь разное значение. Например, такой жест, как кольцо из пальцев руки (рис. 35), в англоязычных странах и в Европе означает «Все в порядке», в некоторых же странах этот жест имеет совершенно иное значение. «Например, во Франции он означает «ноль» или «ничего», в Японии он означает «деньги», а в некоторых странах Средиземноморского бассейна этот жест используется для обозначения гомосексуальности мужчин» [5].



Рис. 35. Жест «О`Кей»

Во многих странах не придают значения правой или левой руке. Но в исламе левую руку считают нечистой, а на Востоке вы нанесете оскорбление, если преподнесете подарок своему партнеру левой рукой. Конкретная ситуация. «Марию-Антуанетту, управляющую отделом качества в Париже, пригласили на обед исламские клиенты. Огромную тарелку с рисом и бараниной поставили на середину стола. Увлеченно она попробовала еду с разных сторон блюда. Она была левшой. Мария-Антуанетта заметила, что хозяева были по-прежнему вежливы с ней, но стали меньше говорить. Создавалось впечатление, что люди не очень голодны. Женщина решила, что они недавно поели, что и сказалось на отсутствии аппетита» [13].

Из-за того, что Мария-Антуанетта не учла национальные особенности своих клиентов, произошло неприятное недоразумение. В исламских странах не красиво есть левой рукой, потому что ее используют в целях личной гигиены, это «нечистая» рука.

Поэтому в общении (и особенно деловом) надо учитывать национальную принадлежность человека. Знание особенностей невербального поведения поможет квалифицированно выстраивать деловое общение. Надо научиться понимать и пользоваться невербальным способом общения представителей других культур, хотя это довольно сложно.

Считается, что положение собеседников относительно друг друга во время коммуникации оказывает решающее значение для человеческих взаимоотношений, для общения. При деловой встрече с партнером крайне важно соблюдать нужную дистанцию.

Существуют оптимальные «зоны» для различных видов общения, изменяющиеся от одной культуры к другой. В частности различают:

I зона – сверхинтимная (зона физического контакта);

II зона – интимная зона (очень близкие люди: родители, дети, супруги);

III зона – личная зона (официальные мероприятия, вечеринки; друзья и, вообще люди, которых знаем и не боимся);

IV зона – социальная зона (посторонние люди: новый коллега, сантехник и т. п.);

V зона – общественная зона (всё остальное, обращение к большим группам людей).

Иллюстрация этих зон представлена на рис. 36.

Размер «зон» варьируется не только у представителей разных стран, но и внутри одной культуры. На дистанцию общения влияют такие факторы, как социальный статус собеседника, интравертность – экстравертность, длительность беседы и ее содержание. Основную роль при регуляции размеров этих «зон» оказывают следующие факторы:

- а) вид биологического объекта (человек, лев и т. п.);
- б) национальность (принадлежность к одному из типов культуры);
- в) плотность населения.

Так, у людей, живущих в деревнях, размер «зон» будет достигать максимального значения, так как плотность населения маленькая. В более густонаселенных районах (например, городах, а особенно мегаполисах) зональные пространства минимальны. «Американский исследователь Э. Холл провел интересный эксперимент. Он «сталкивал» в деловом разговоре незнакомых коренных граждан своей страны и типичных представителей стран Латинской Америки. По итогам разговора выяснялось представление собеседников друг о друге. Холл установил, что в ходе беседы латиноамериканцы непроизвольно стремились приблизиться к партнеру, а граждане США все время отодвигались. Впоследствии, разбираясь в своем первом впечатлении о новом знакомом, североамериканец думал о латиноамериканце: какой он навязчивый, бесцеремонный, претендует на установление близких отношений. А представитель латиноамериканской страны также искренне полагал, что янки спесив, равнодушен, слишком официален. На самом деле сказывались различия в традиционных зональных нормах. Принятая в США дистанция делового общения кажется латиноамериканцам непомерно большой, так как они с детства усвоили принятую в их странах норму подходить к собеседнику почти вплотную» [36].

У разных народов отличается размер дистанции. «К примеру, если двое мужчин-европейцев будут находиться на близком расстоянии друг от друга, это может сильно смутить их. Между двумя женщинами в русской культуре близкое расстояние приемлемо, а в арабской культуре такое расстояние приемлемо и между двумя мужчинами. Мужчины во многих средиземноморских и арабских странах прогуливаются, держась за руки.

Касаясь вопроса о животных и дистанции, следует сказать, что всегда имеется опасность неправильно интерпретировать истинный смысл дистанции и территориальных зон. Типичным примером является пове-

дение льва и дрессировщика львов. Когда человек подходит слишком близко и входит в зону «опасности» льва, лев будет отступать. Но когда он уже не может больше отступать, а человек продолжает продвижение вперёд, лев оборачивается и приближается к человеку.

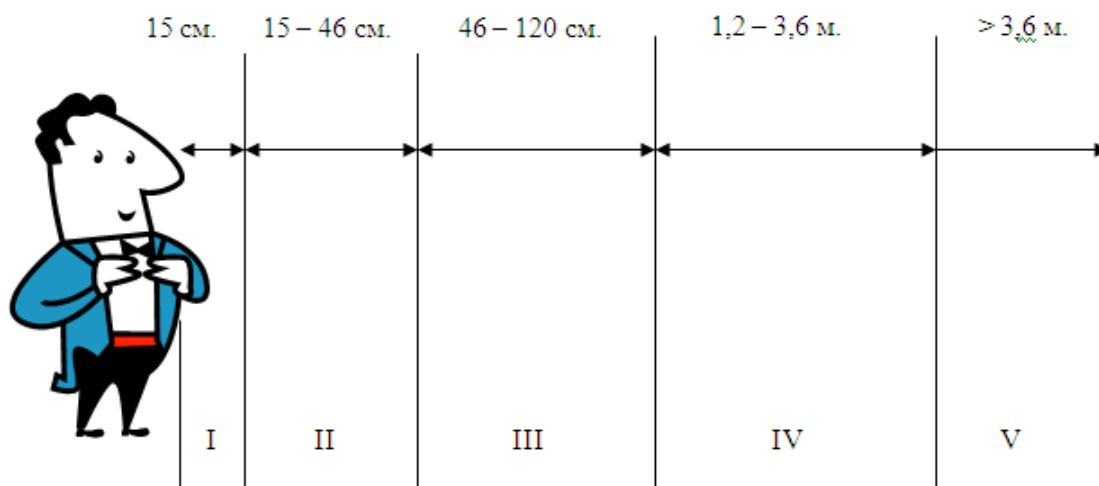


Рис. 36. Зоны общения

Дрессировщик львов использует это и движется ко льву в клетке. Животное отступает, в соответствии со своей привычной природой, к задней части клетки по мере наступления дрессировщика. Когда льву уже некуда отступить, он поворачивается и, опять, в соответствии со своей природой, наступает на дрессировщика с рычанием. Причём он неизменно наступает по идеальной прямой. Дрессировщик это использует, размещая между собой и львом стойку. Лев, приближаясь по прямой, запрыгивает на эту стойку, стремясь приблизиться к дрессировщику. В этот момент дрессировщик быстро покидает зону «опасности» льва, и лев перестаёт наступать» [35].

У всех людей, как и у животных, существует некая потребность иметь и охранять свою территорию. Но в повседневной жизни неизбежно вторжение посторонних в личное пространство человека. Это происходит в лифте, общественном транспорте, в магазине, на улице и т. д. При нарушении границ территории человек начинает нервничать, суетиться, вести себя агрессивно. Чтобы избежать стрессовых ситуаций, надо следовать определенным правилам поведения в тесных местах:

1. Ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми.
2. Не рекомендуется смотреть в упор на других людей.

3. Лицо должно быть совершенно беспристрастным – никакого проявления эмоций.
4. Если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение.
5. Чем теснее, тем сдержаннее должны быть ваши движения.
6. В лифте следует смотреть только на указатель этажей.

Знание оптимальных «зон» представителей разных типов культур способствует эффективному деловому общению. Например, можно определять, какого уровня общение желает поддерживать с вами партнер. Для этого следует намеренно сократить дистанцию и понаблюдать за реакцией человека. Если он не отстраняется, значит, в принципе, готов к более тесному дружескому общению. Однако надо помнить, что не следует злоупотреблять вторжением на «чужую территорию».

Знание «зон» также полезно для проведения переговоров. Известно, что желание человека сохранять определенную территорию во время коммуникации обусловлено биологически. И в случае нарушения границ, у него начинает действовать адреналин, поведение становится эмоциональным и даже агрессивным. Есть некоторые видеокадры, которые показывают (при ускоренном воспроизведении), как в процессе проведения переговоров японец постоянно отодвигается от своего европейского собеседника. Это говорит о разном использовании пространства в этих культурах. Поэтому, если вы хотите провести спокойные переговоры, когда деловые партнеры смогут адекватно оценить ситуацию, надо избегать тесноты. Люди не должны быть сгруппированы, их надо рассаживать на определенном расстоянии друг от друга.

Еще один пример. Если во время проведения переговоров человек расположил свои вещи (например, папку, ежедневник, телефон) на большом расстоянии от себя, значит, он защищает свое личное пространство, и можно предположить, что он не готов к переговорам и относится к вам настороженно. И наоборот, близкое расположение личных вещей говорит об одобрении партнера.

С помощью средств невербальной коммуникации можно создавать удобные условия для делового общения. Например, правильное расположение партнеров за столом, во время проведения деловых встреч, может повлиять на исход переговоров. В зависимости от того, какое место занимает партнер относительно вас, можно говорить о его отношении к вам. Рассмотрим следующие примеры. Предположим, что вы (позиция А) организовали встречу за прямоугольным столом (рис. 37). Место расположения партнера (В1, В2, В3, В4) будет иметь следующее значение:

В1 – партнер настроен дружелюбно, у вас хорошие партнерские, но не дружеские отношения (из-за углового расположения);

В2 – дружеская позиция, располагает к деловому взаимодействию, собеседников ничего не разделяет;

В3 – конкурирующее – оборонительная позиция, люди-соперники; это положение часто занимают начальники, которые хотят подчеркнуть свое превосходство;

В4 – независимая позиция, партнеры не хотят взаимодействовать.

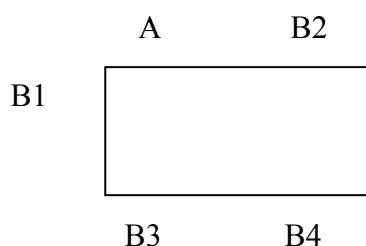


Рис. 37. Расположение партнеров за прямоугольным столом

Квадратные столы хороши для проведения непродолжительной деловой беседы. Для установления отношений сотрудничества лучше всего занять позицию В1 – справа от собеседника (рис. 38). Самое неудачное положение – напротив вас (позиция В3). Такое расположение вызывает сопротивление.

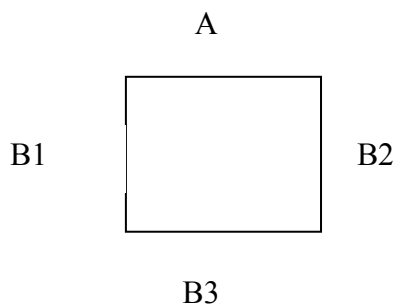


Рис. 38. Расположение партнеров за квадратным столом

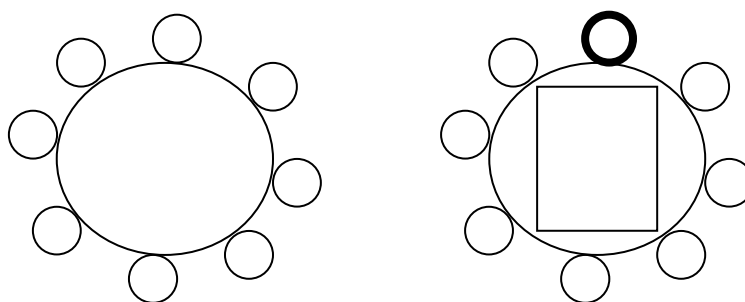


Рис. 39. Расположение партнеров за круглым столом

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности. Если стол круглый, все позиции однозначны, при условии, что все партнеры примерно равны (по возрасту, положению и т. д.). Но если хотя бы один из них занимает более высокое положение, то стол автоматически становится прямоугольным (рис. 39).

Довольно часто деловые встречи проходят за «т-образным» столом. Если человек, к которому вы пришли на прием, остается на своем месте во главе стола, значит, он хочет подчеркнуть свое авторитарное положение и в процессе разговора будет иметь доминантную позицию. Если человек пересел и занял положение напротив вас, значит, он хочет показать свою равное положение по отношению к собеседнику и готов в соавторстве работать над какой-либо проблемой или проектом (рис. 40).

Еще одним существенным аспектом при проведении деловых встреч является продуманное расположение некоторых вещей по территории кабинета. Например, повесить свой статус можно за счет развешивания на стенах фотографий, грамот или наград или расположения дорогих вещей (например, сувениры, пепельница) вне зоны досягаемости посетителя и т. д.

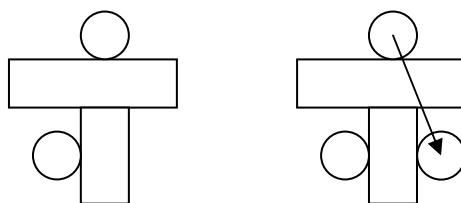


Рис. 40. Расположение партнеров за «т-образным» столом

Интересно, что даже положение человека относительно двери в кабинете влияет на процесс взаимодействия людей (рис. 41). Самая сильная позиция (которую обычно занимают начальники) – сидеть лицом к двери. Самая слабая позиция – спиной к двери. Если руководитель (или любой человек, занимающий в данном коллективе самое высокое положение) сядет спиной к двери, то окружающие подсознательно будут испытывать дискомфорт и возникнет напряженная атмосфера.

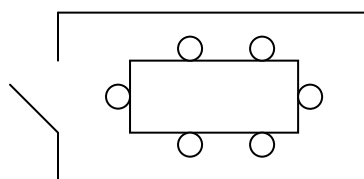


Рис. 41. Расположение партнеров в кабинете

Неправильное использование невербальных средств коммуникации может создать серьезные проблемы во взаимоотношениях не только деловых партнеров, но и подчиненных с руководителем. Начальники редко задумываются над тем, что из-за неправильной обстановки кабинета, посетителям невольно передаются негативные сигналы.

Конкретная ситуация. «Джон, рядовой служащий страховой компании, получил назначение на должность руководителя компании и свой отдельный кабинет. Через несколько месяцев работы в этой должности он заметил, что его подчиненные относятся к нему с неприязнью, и их отношение становится особенно враждебным, когда они общаются с ним в его кабинете. Они отказывались подчиняться его указаниям и руководству, он узнал, что они сплетничают о нем за его спиной. Наблюдения за его взаимоотношениями с подчиненными показали, что ситуация особенно обострялась во время их нахождения в кабинете Джона.

Вот как выглядел кабинет Джона:

1. Стул посетителя стоял в конкурирующей позиции относительно стула Джона.
2. Стены в его кабинете были сделаны из деревянных панелей и стеклянной перегородки, выходящей в общую комнату. Эта стеклянная перегородка снижала статус Джона и повышала статус подчиненного, сидящего на стуле для посетителей, потому что за его спиной были подчиненные, имеющие полную возможность наблюдать за всем, что происходит в кабинете.
3. Стол Джона имел переднюю стенку, скрывающую нижнюю часть его тела, что мешало его подчиненным следить за его жестами.
4. Стул посетителя был расположен так, что ему приходилось сидеть спиной к входной двери.
5. Джон в присутствии своего подчиненного имел обыкновение сидеть, заложив обе руки за голову и перекинув ногу через подлокотник кресла.
6. У Джона было винтовое кресло на колесиках с высокой спинкой и подлокотниками. Стул посетителя был обыкновенным стулом с низкой спинкой, устойчивыми ножками и без подлокотников» [5].

Чтобы исправить ситуацию, Джону пришлось сделать перестановку в кабинете, и также он научился пользоваться открытыми жестами при общении, отказавшись от жеста с перекрещиванием рук. В результате его отношения с подчиненными наладились, он заслужил репутацию покладистого и понимающего начальника.

Все эти примеры показывают, как важны невербальные средства коммуникации в процессе общения, в том числе в процессе делового общения. Необходимо чувствовать все нюансы занимаемого положения по отношению к собеседнику. Жесты, мимика, выражение лица, инто-

нация, движения, поза – все это является обширной частью коммуникации и дает дополнительную информацию о собеседнике.

Когда один человек вступает в общение с другим, то оба они фиксируют особенности внешнего облика и поведения друг друга. Так или иначе истолковывают цели и мотивы этого поведения. Поведение другого человека может вызвать чувство восхищения, тревоги, противоречивости или недоумения. Бывают ситуации, когда собеседник чувствует психологический дискомфорт из-за того, что вербальная сторона общения не соответствует невербальной стороне отношений. Например, кому-то нравится оптимизм делового партнера, его взгляды на будущее сотрудничество, но одновременно его внешний вид и манера держаться на людях могут вызывать крайнее возмущение. Иногда этот аспект может нейтрализовать или затормозить все другие стороны отношений.

Каждому человеку необходимо понимать, что для успешного выстраивания взаимоотношений (как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни) необходимо знание особенностей как вербальной, так и невербальной коммуникации. В зависимости от типа культуры язык одной нации отличается от языка другой нации. Эффективное общение возможно только при четком представлении коммуникантов о базовых элементах национального языкового сознания. Язык народа весь пронизан национально-культурной спецификой. Незачем навязывать свои правила и нормы, это вызовет лишь дискомфорт и сопротивление. Давно уже известно, что «со своим уставом, в чужой монастырь не ходят». Надо уважать чужие культуры, относиться толерантно к поведению представителей других стран. Успешное сотрудничество зависит от того, насколько хорошо человек знает культуру других стран, насколько правильно он умеет общаться. Каждая культура имеет свои особенности, требующие адаптации и учета. Языковой этикет (в форме нормативного речевого и невербального поведения) необходим не только в обществе одного и того же этноса, но и для использования в конкретных социально-коммуникативных ситуациях общения между представителями разных стран.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как Вы понимаете термин «культурная картина мира»?
2. Что такое «вербальные коммуникации» и «невербальные коммуникации»?
3. Как Вы считаете, стоит ли уделять внимание изучению культуры при обучении иностранному языку? Прокомментируйте свой ответ.

4. Приведите примеры того, как анекдоты, классическая народная литература или устное народное творчество отражают культуру народа.
5. Назовите основные проблемы, возникающие в межкультурном общении? Какие еще трудности могут возникнуть в процессе общения между представителями разных стран?
6. Что Вы можете сказать о правилах ведения переговоров с иностранным партнером, осуществляемых через переводчика? Какие еще рекомендации Вы можете дать?
7. Как Вы думаете, почему при общении с зарубежным партнером следует с осторожностью относиться к анекдотам или тостам?
8. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Искусство слушать не менее важно, чем искусство говорить». Ваши аргументы?
9. Считаете ли вы, что знание невербальных средств коммуникации полезно во время выстраивания отношений с зарубежными партнерами?
10. Что может сказать о человеке его поза или положение глаз?
11. Что такое «оптимальные зоны общения»? Как они изменяются и от чего зависят?

ЧАСТЬ 4. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИИ

Для того чтобы уметь грамотно выстраивать отношения с партнерами из других стран, необходимо знать особенности не только их культур, но и своей собственной. Россия, характер и менталитет ее народа всегда были загадкой и для окружающего мира, и для самих русских. Вспомним хотя бы утверждение Уинстона Черчиля, сказавшего, что Россия «это головоломка, обернутая в тайну внутри загадки» [6]. Однако, Россия не настолько загадочна и непостижима, как принято считать. Просто каждая культура содержит в себе какие-то особенности, которые иногда не поддаются объяснению (даже самим ее носителем). В данной главе мы попытаемся рассмотреть существующие образы российской деловой культуры и определить, есть ли в России своя собственная модель менеджмента.

4.1. Исторический аспект российской деловой культуры

П.Н. Шихирев делит историю России с точки зрения развития и становления ее деловой культуры на четыре этапа: от истоков до Петровских реформ, от реформ до Октябрьской революции, от Октябрьской революции до перестройки и, наконец, от начала перестройки до наших дней... «До 1917 г. российская деловая культура развивалась по общему для многих стран сценарию: накопление капитала (праведными и неправедными путями) в руках индивидуальных собственников, политическая защита частной собственности, установление «правил игры», т. е. норм деловых отношений по мере развития рынка, постепенное осознание выгоды их соблюдения, поиск приемлемого равновесия между общественными и частными интересами. К сожалению, судьба не отвела российскому обществу достаточно времени для того, чтобы завершить этот процесс» [2].

Зачастую особенности русского характера связывают с непростой политической и идеологической ситуацией в течение всего XX века. Постоянная борьба и потрясения, смена власти (Ленин, Сталин, Хрущев, Горбачев, Ельцин) – все это не могло не отразиться на менталитете народа. Но авторитарный режим на протяжении 70 лет не является основополагающей причиной формирования основных ценностей и национальных черт характера русского народа. Коллективизм, апатия, мелкое жульничество, пессимизм – все это было еще задолго до прихода большевиков. Русское православие, которое способствовало формированию таких черт, как покорность и коллективизм, существует уже более 1000 лет. Именно поэтому советскому режиму было легко управ-

лять людьми – они были склонны к терпению, самопожертвованию и коллективизму.

Многие исследователи полагают, что основные черты российской культуры и менталитета народа связаны с природными факторами. Так, Р. Льюис считает, что основными факторами формирования менталитета русского народа являются суровый климат и огромные пространства. На рис. 42–43 схематически проиллюстрировано, как географические особенности и климат влияют на формирование культуры страны.



Рис. 42. Огромная территория России [1]

Из-за длинных границ, которые трудно охранять, возникает чувство незащищенности и, как следствие – люди объединяются в группы, так как коллективом защищаться легче. Огромные расстояния, труднопроходимые места, удаленность людей друг от друга лишали возможности нормального общения и способствовали формированию замкнутости, уходу в себя. Большие земли, богатые полезными ископаемыми, всегда привлекали соседей, стремившихся их завоевать. Постоянные войны способствуют экспансионизму (стремлению к расширению границ), что, в свою очередь, влечет еще больше военных конфликтов. Из-за постоянной угрозы нападения вырабатывается подозрение к соседям, недоверие к иностранцам.

Суровый климат особенно сильно отразился на поведении русского человека. Жить и работать приходилось рывками, в условиях сокращенного активного времени – 7 месяцев бездействия из-за холодов и в оставшийся короткий период (5 месяцев) лихорадочные работы по выращиванию и сбору урожая. Это сформировало такую черту характера, как «штурмовщина», – откладывать все до последнего момента, а потом сделать все за раз, работая до изнеможения. Недаром про русского человека говорят, что он «долго запрягает, но быстро едет». Морозы, пло-

хие климатические условия, помимо того, что вызывали пессимизм, также заставляли быть сильными и осторожными, что требовало определенного упорства от человека.

Как видно, география и климат сильно повлияли на мировоззрение русского человека. Все это способствовало тому, что и православная церковь, и царский, и советский режим могли легко манипулировать сознанием народных масс. Людям требовалась надежная защита, чувство безопасности в обществе, и они видели такую защиту в церкви (моральная опора) и царе (физическая опора). Государство и религия стали основными святынями. На рис. 44 схематически изображено, как правительство и церковь развивают такие черты национального характера человека, как пренебрежительное отношение к законам, пассивность, признание коррупции, доверие к слухам.

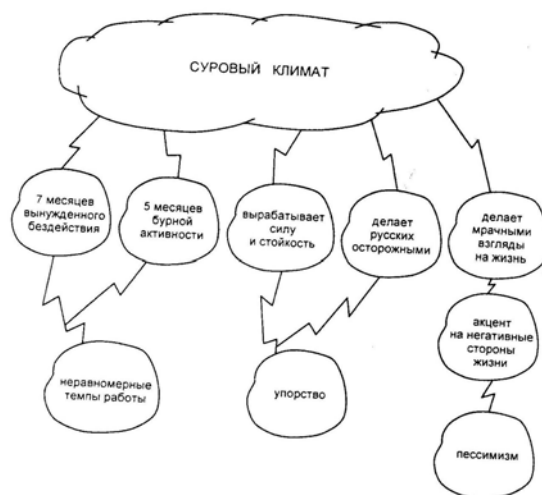


Рис. 43. Суровый климат в России [1]

Безусловно, исторические, политические и природные факторы повлияли на формирование культуры России. Уравниловка, деспотичный режим управления, эксплуатация, непростые условия существования. Многие мирятся с этим режимом, несмотря на то, что он имел один существенный недостаток – отсутствие внимания к человеку, как к личности. В психику русских очень прочно проникло понятие коллективизма, признающее подчинение собственных мыслей, воли и действий требованиям социальной среды.



Рис. 44. Влияние идеологии на развитие черт национального характера [1]

История показала, что пока невозможно построить общество, основанное на социальном равенстве. Произошла смена идеологии, вместо социализма пришел капитализм. К сожалению, перемены, необходимость строить все заново, поиск новых ориентиров, – все это привело к тому, что в настоящее время у русского народа отсутствует национальная идея, что отражается на всех сферах жизни.

4.2. Гетеростереотипные представления о культуре России

При рассмотрении деловой культуры России нельзя не обратить внимания на то, как иностранцы представляют себе русских людей. Как известно, в сознании каждого человека есть определенные гетеростереотипные представления о других национальностях. Будущие партнеры априори имеют какое-то мнение друг о друге. Это неотъемлемый элемент общения, в том числе и делового, особенно на первом этапе развития бизнес-отношений.

«Железный занавес», ограниченность контактов иностранцев с русскими людьми создали ореол загадочности вокруг характера советского человека. Источниками формирования образа русского менталитета служила художественная литература, сведения СМИ (которые часто были необъективны) и опросы эмигрантов. Только после перестройки появилась возможность получать больше информации о жизни русских.

Интересно, как менялось стереотипное представление американцев о России по мере изменения отношений между странами. «В США русские, особенно в карикатурах (которые наиболее четко выражают обыч-

но массовые стереотипы), изображались последовательно как: анархисты с бомбой в руке (1917–1922 гг.); медведи, сильные и добрые (1941–1945 гг.); коварные, жестокие, злые и опасные, вооруженные атомной бомбой чекисты и генералы (1947–1985 гг.); такие же люди, как американцы (1986–1990 гг.); перспективные, быстро обучающиеся партнеры (1991–1995 гг.); растяпы, мафиози, агрессивные попрошайки, готовые украсть и продать что угодно (1995 г. – настоящее время)» [2].

Американский исследователь Джон Моул пишет так о современной России: «До сих пор существует сама себя увековечивающая олигархия в политике, дипломатии, промышленности, науке, образовании и искусстве, чьи дети идут «по стопам» своих родителей. Все еще очень сложно сделать успешную карьеру при отсутствии нужных контактов...

Коммерческая среда вводит такую практику ведения дел, которая на Западе была бы, как минимум, непривлекательной. Система налогообложения направлена на то, чтобы ловить избегающих налогов и тем самым поддерживать уклонения от налогов, так как если каждый будет заносить в книгу действительную прибыль и численность персонала, то налоги будут превышать полученную прибыль. В результате поддерживается необузданное взяточничество среди официальных налоговщиков...

Юридический статус многих компаний весьма сомнителен... Европейцам, вкладывающим инвестиции в русский рынок, следовало бы знать, что правовая сторона здесь рудиментарная и не отработана в судебном производстве. Пока что здесь не может существовать такая рыночная система, где договора заключаются на основе доверия и взаимовыгодны...

В России существует два вида мафии: Мафия и мафия... Прибыль Мафии может быть «отмыта», узаконена и оглашена... Взрыв преступности и политический обвал создают истинную потребность в «протекции», которая зовется «крышей». Стоимость «крыши» может достигать 10 % от оборота и оплачивается наличными...» [4].

Таким образом, российский деловой человек ассоциируется с жульничеством, теневыми методами ведения бизнеса, бандитизмом и убийствами, что говорит о низком уровне деловой культуры.

«Бизнес – это, скорее, не средство самовыражения, а возможность разбогатеть... Новые русские выстраивают себе причудливые виллы, проводят отпуска на Западе и посылают своих детей в английские школы-интернаты. Признано, что Москва является основным рынком сбыта для компаний «Mercedes», «BMW» и «Rolls Royce»...

Самодержец – доминирующая модель русских руководителей... Принятие основных решений осуществляется наверху... Для того, что-

бы сделать что-то, нужно снять телефонную трубку. На более низком уровне иерархии эффективность работы менеджеров зависит от их искусства попасть на прием к начальнику. Информация или просьбы будут рассмотрены в том случае, если вы будете постоянно с ними надоедать начальнику...

Русские работают в виде группировок, а не в виде команд. Их роли не определены, их действия не имеют структуры, а ответственность и подотчетность остается всегда за старшей персоной. В атмосфере хаоса и беззакония крепкие личные отношения, основанные на лояльности и доверии, являются основой для взаимовыгодного сотрудничества...» [4].

Успешный деловой человек преподносится на фоне демонстрируемой роскоши. Русские неорганизованны и мало инициативны, смешивают деловые и личные отношения. Успех в бизнесе зависит от наличия связей и умения оказаться «в нужное время в нужном месте».

«Рестораны до сих пор остаются живой силой в развитии деловых отношений. Стандартное меню представляет собой широкий ассортимент холодных закусок, основных блюд, десерт, чай и сладкое...

Западников часто предупреждают, что им придется работать в тумане курева и алкоголя. Обычно это говорят те, кто работал с молодыми профессионалами среднего уровня в области науки и частного предпринимательства. Большинство моих русских партнеров не курят, а некоторые из них – трезвенники. Один даже вегетарианец... Среди новых русских это (курение и питье) наблюдается не всегда и не везде, поэтому западникам совершенно не обязательно следовать этим русским традициям. К счастью, русские очень терпеливы и снисходительны к человеческим слабостям (кроме человеческой злобы, которую не прощают), хотя, может быть, именно это и является препятствием для улучшения их жизни в будущем» [4].

Предоставим возможность читателю самому решить, насколько верны эти образцы поведения представлениям россиян о самих себе. Главное понять, как воспринимают нас в других странах. Стереотипы всегда оказывают влияние на партнеров, когда они вступают в деловые взаимоотношения. Они как бы задают определенную программу поведения.

Р. Льюис, изучив разные источники и основываясь на своей собственной практике, дает набор рекомендаций, как себя лучше вести с русским человеком. Вот некоторые его советы [1]:

- на переговоры русские обычно посылают людей старшего возраста, которые более опытные и переговоры планируют на несколько шагов вперед;
- обычно представляют не самих себя, а какую-то часть своей страны;

- выступают эмоционально. Часто связывают обсуждаемый вопрос с какими-то другими, не имеющими отношения к делу;
- считают готовность идти на компромисс признаком слабости;
- всегда жестко наступают, если видят, что партнер сдается и наоборот;
- если в переговорах принимает участие группа людей, то соблюдают дистанцию, и сначала будет выступать старший. Выясняют, кто главный на стороне партнера и будут выстраивать отношения именно с ним;
- контракт – не обязательный документ. Личные отношения способны разрешить любую ситуацию;
- часто говорят то, что от них хотят услышать;
- гордые и добродушные люди. Очень любят своих детей и стариков;
- их намного больше интересуют ваши личные цели, чем коммерческие;
- к Америке относятся подозрительно, но с примесью восхищения.

Стереотипные представления подкрепляются сводками аналитических журналов, которые относят Россию к коррупционным странам с «теневой» экономикой, где преобладают нецивилизованные пути развития бизнеса (бандитизм, мафия, нечестные методы ведения дел, силовые способы управления).

Несмотря на такую, довольно мрачную картину, российский рынок становится все более инвестиционно привлекательным. «2003 год стал «годом великого перелома» в мозгах западных инвесторов. Инвестировать в Россию приходит в моду, сама идея вызывает живейший интерес. Кстати, выяснилось: сдвиги в сознании – результат не столько реальных изменений, сколько в субъективном восприятии той же реальности... Вот что говорит топ-менеджер крупной западной фирмы: «Наши люди замечают, что заниматься бизнесом там стало менее опасно, корпоративное управление и регулирование бизнеса улучшилось, есть четкое представление о партнерах и возможность хорошо заработать. Однако в отличие от других стран, мы просвечиваем всех наших потенциальных партнеров на предмет безопасности...» [20].

Планируемое вступление России в ВТО, рост интернационализации русского рынка, увеличение количества межнациональных предприятий, – все это способствует лучшему ознакомлению иностранцев с культурой и менталитетом русских людей. Россию по-прежнему побаиваются, но уже не так сильно, как было раньше. Многие понимают, что это все-таки не страна третьего мира и видят в ней большой потенциал. Наряду с отрицательными сторонами российской деловой культуры (как коррупция, леность и отсутствие деловой этики) появляются такие положительные характеристики, как отличная техническая подготовка российских менеджеров, изобретательность, теплота и дружелюбие.

4.3. Оценка современной деловой культуры России

Однако стереотипных представлений о национальном менталитете явно недостаточно для того, чтобы охарактеризовать деловую культуру России. Социологические исследования российской культуры начались относительно недавно. Благодаря работам отечественных исследователей (например, П. Шихирева, М. Грачева, А. Наумова) и иностранных социологов (Г. Хофстида, Ф. Тромпенаарса, Р. Льюиса) в последние годы были получены научные результаты, которые вплотную приблизили науку к разгадке российского национального характера. Впрочем, это лишь начало изучения культуры России и основные исследования еще впереди.

Социологический анализ позволяет более точно разобраться в менталитете россиян, определить присущие им черты характера, а также порекомендовать, что необходимо предпринять для более успешного ведения бизнеса, и, наконец, для устранения конфликтов, возникающих в деловых отношениях.

Согласно исследованию П. Шихирева можно составить следующий портрет делового человека в России [3].

- Напряженные и двусмысленные отношения с властью. Предприниматели не видят поддержки и опоры в государственном аппарате. В то же время они во многом зависят от разрешений, законов и запретов властей. В связи с этим расцветает коррупция, возрастает роль личных связей в деловом общении.
- Необязательность деловых партнеров в выполнении деловых обязательств. Предприниматели довольно редко начинают деловые отношения с незнакомыми людьми, с «чужими». Поэтому предпочтительно работают с родственниками, друзьями, знакомыми, так как этим людям можно доверять, они «свои». Патерналистский тип управления людьми.
- Высокая работоспособность, поглощенность работой (в среднем 11-ти часовой рабочий день 6 дней в неделю). Это вызвано не столько мотивацией к работе, сколько неумением и нежеланием делегировать полномочия. Руководитель должен знать все детали для принятия решений. Напряженная деловая среда формирует такие черты характера, как изобретательность и умение быстро реагировать в трудных ситуациях.
- Сосредоточенность на социальных отношениях, а не на материальном достатке, который, скорее, рассматривается, как возможность помочь близким, ресурсом для развития дела, условием существования.
- Уважительное отношение к зарубежным партнерам.
- Мотивацией служит стремление обрести свободу и независимость,

самостоятельно распоряжаться своей жизнью, реализовывать свои цели, иметь возможность материального достатка.

– Высоко ценится хорошее образование. Характерно стремление овладеть современными знаниями.

– Растет чувство социальной ответственности, но сильно сдерживается налоговым законодательством и нежеланием привлекать внимание государства и бандитов.

Из представленного материала видны характерные черты современного делового человека в России. Обратимся еще к одному исследованию для лучшего понимания национальной деловой культуры.

В 1995–1996 гг. российский ученый А. Наумов провел серию социологических опросов по методике Г. Хофстида. Результаты его исследования представлены в табл. 45.

Таблица 45

Название индекса	Значение
Индекс дистанции власти	40
Индекс избегания неопределенности	68
Индекс мужественности/женственности	41
Индекс индивидуализма/коллективизма	55

Однако, за последние годы в России произошли существенные изменения, которые, естественно, отразились на российской деловой культуре. Кроме того, в исследованиях А. Наумова опрос был проведен среди студентов вузов и слушателей бизнес-школ, которые не имели непосредственного отношения к бизнесу или менеджменту. В связи с этим в 2003 году по вопроснику А. Наумова в г. Томске и Томской области был проведен опрос 370 предпринимателей и менеджеров, успешно работающих в сфере малого и среднего бизнеса. Таким образом, была предпринята попытка максимально приблизить исследование непосредственно к бизнесу.

На рис. 45 показаны полученные результаты в сравнении с результатами А. Наумова [9]. Первое, что бросается в глаза на рис. 45, это изменения, произошедшие с параметром «избегание неопределенности». Его значение уменьшилось с 68 до 40. Это свидетельство того, что в сфере предпринимательства и управления российские бизнесмены отходят от жестких инструкций и правил. Современные менеджеры совершенно нормально относятся к работе и к принятию решений в условиях неопределенности. Это связано с тем, что в России происходит переоценка ценностей. Если раньше решения принимались коллективно и

неизвестно было, кто в итоге должен за них отвечать, то сегодня менеджеры уверенно берут ответственность за принятые ими решения на себя. Они стали более независимыми, опираются на свои собственные силы, поэтому и снижается планка избегания неопределенности.

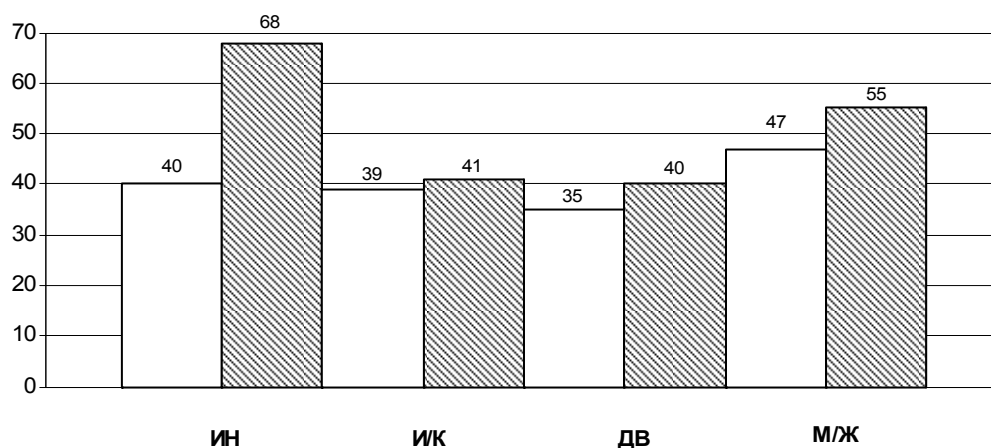


Рис. 45. Численные значения характеристик Хофстида для деловой культуры России

(незаштрихованные прямоугольники – данные опроса в г. Томске и Томской области; заштрихованные прямоугольники – данные А.Н. Наумова; ИИ – избегание неопределенности; И/К – индивидуализм/коллективизм; ДВ – дистанция власти; М/Ж – мужественность/женственность)

Вторым параметром деловой культуры, который претерпел изменения (уменьшился с 55 до 47), является индекс мужественности/женственности. Это объясняется тем, что в последнее время возрастает количество женщин-предпринимателей. Так, в исследовании В. Пушных и О. Струковой большую часть респондентов составляли женщины в возрасте от 20 до 40 лет. Современные условия формируют у женщин «мужские» черты характера, они становятся более жесткими, напористыми, целеустремленными, «кормилицами семьи». В то же время мужчины уделяют больше времени семье и домашним обязанностям. Это приводит к тому, что в сфере бизнеса стираются границы между мужскими и женскими ролевыми позициями.

Что касается индексов дистанции власти и индивидуализма/коллективизма, то они практически не изменились. На наш взгляд, это свидетельство того, как глубоко укоренились установки коллективизма и доминантного положения власти в сознании русского человека. Русский человек привык к неравному распределению власти в обществе, к тому, что высокий социальный статус дает множество привилегий. Особенно ярко это отражается в отношениях власти и предпринимате-

лей. Деловые люди вынуждены заниматься бизнесом, преодолевая множество препятствий со стороны государства.

В национальной культуре России поощряется лояльность к группе, человек эмоционально привязан к ней (будь то семья или рабочий коллектив). Менеджмент в России также основан на психологии группы, на достижении коллективного результата. Личные отношения по-прежнему преобладают над коммерческими интересами, для хорошей работы в коллективе должны быть комфортные условия, гармоничная атмосфера, не приветствуется проявление настойчивости и агрессивности в социальных отношениях.

Как видно, с изменением экономического и политического положения России, изменяется и стиль управления. Это позволяет говорить о гибкости и приспособляемости российского менеджмента.

К сожалению, Россия все еще находится в поисках своего собственного пути в мировое сообщество, который бы не противоречил основным культурным установкам страны. Практический выбор того или иного варианта пути управления бизнесом должен определяться, в первую очередь, культурой страны, особенностями русского менталитета. Это важнейшие факторы, определяющие специфику менеджмента. Поэтому, на наш взгляд, России не подойдет ни американская, ни японская модели менеджмента.

Движение к формированию современных форм управления в России должно происходить сознательно, на основе научнообоснованных методов. Это значит, что не надо слепо копировать чужие методики управления. Социальные условия России отличаются от европейских, поэтому необходимо существенно перерабатывать европейские концепции и идеи при использовании их в России. Существует множество примеров, подтверждающих, что копирование чужого опыта может иметь отрицательные последствия. «Возьмем идею диктатуры пролетариата, которая на Западе мирно эволюционировала в идею диктатуры парламентской мажоритарной партии, как это показывает хотя бы опыт шведов. И что эта идея сотворила в России при ее непосредственном осуществлении большевиками? Возьмем идею рынка и методики монетаризма, прекрасно работающие на Западе для оживления экономики, но обрушившие экономику России в перманентный кризис. Не потому, что рынок вреден, а потому, что нельзя было его у нас внедрять монетарными методами – исходные условия не те. Возьмем идею Нового среднего класса – прекрасная идеологическая находка западных социал-демократов, но не работает эта идея в России, потому что у нас образуется не Новый, а Классический средний класс, в основном. И служит эта идея в России не победе социал-демократов на парламентских выборах,

а тому, что наши либералы успешно морочат голову западным социал-демократам. Фонд Эберта как-то финансировал издания партии Гайдара. (А почему нет? Ведь Гайдар декларировал опору на Новый средний класс. Где он его в России нашел?)» [41]. К тому же, для русского человека всегда было свойственно стремление к гиперболизации, к доведению всего до крайности (например, фанатичное продвижение идей марксизма, решение о посевах кукурузы от Кушки до полярного круга, беспредельный разгул коррупции, сухой закон и т. д.). Учитывая особенности русского менталитета, можно предположить, что методики западного менеджмента будут внедряться силовыми методами без учета российской деловой культуры.

Из представленного материала видно, что помимо интеграции с другими деловыми культурами, российская культура должна иметь самостоятельность и оригинальность. Направление ее развития зависит не только от текущих социальных, политических, экономических факторов, но и происходит под воздействием исторически сложившихся установок, культурных ценностей. Многим сегодня трудно принять новые парадигмы. Но, происходящие перемены волей-неволей заставляют меняться и адаптироваться к новым условиям. Важно понимать, что прежде чем что-то изменять в сложившейся системе, надо проанализировать национальный менталитет, понять, чем отличается наш менталитет от менталитета тех народов, у которых мы пытаемся заимствовать систему управления.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как Вы считаете, в чем заключается отличительная особенность российского менталитета?
2. Перечислите основные исторические этапы становления российской деловой культуры?
3. Как географические и климатические факторы повлияли на формирование российского менталитета? Перечислите некоторые из черт русского народа, сформировавшихся под их влиянием.
4. Расскажите, какие стереотипные представления иностранцев о русском народе Вы знаете? Как Вы думаете, почему сложилось именно такое отношение к русскому человеку?
5. Перечислите типичные советы, которые дают иностранцам, как лучше вести себя при ведении дел с русским человеком?
6. К какому типу культуры тяготеет Россия? Обоснуйте свой ответ.

7. Как Вы считаете, существует ли в России своя модель менеджмента? Если нет, то стоит ли заимствовать западные методики? Ваши аргументы?
8. Согласны ли Вы с тем, что за последние 10 лет деловая культура России сильно изменилась. Если да, то перечислите основные параметры деловой культуры, которые претерпели изменения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность межкультурного менеджмента для делового мира очевидна. Растет число межнациональных корпораций, создаются многонациональные команды и совместные предприятия, как в пределах одной страны, так и за ее границами. Применительно к межкультурному менеджменту, деловая культура – это реализация культурных особенностей нации в бизнесе, в способе ведения дел. Для осуществления грамотных отношений между представителями разных стран необходимо знание национального менталитета и культуры страны.

Культура не просто формирует человека, она формирует человека в определенном обществе и для этого общества. Культурные ценности и убеждения, в свою очередь, обуславливают мировосприятие, мышление, чувства и поведение людей во всем мире. В области менеджмента разнообразные представления об авторитете власти, ответственности, вознаграждении за труд, требованиях к подчиненным и способах управления в бизнес-структурах становятся причиной недопонимания и конфликтов в отношениях между начальником и подчиненными, деловыми партнерами, коллегами по работе.

Межкультурный менеджмент преследует цель успешно разрешать обусловленные культурой проблемы в деловом сотрудничестве. Внимание к социокультурным, национальным особенностям других людей позволит объяснить их поведение и преодолеть трудности общения. Знание глубоко укорененных установок и взглядов, характерных национальных черт поможет улучшить рабочую атмосферу на предприятиях со смешанным из разных культур персоналом, повысить удовлетворенность работников и увеличить эффективность работы.

Большинство людей при соприкосновении с новой культурой испытывают «культурных шок». Это связано с тем, что у каждого человека существуют свои ценности и убеждения, а при межкультурном общении происходит столкновение жизненных позиций. Чем сильнее отличаются культуры людей, тем сильнее отличаются взгляды на жизнь и больше вероятность возникновения «культурного шока». Уровень сходства и различия между культурами определяет результаты их взаимодействия и сказывается на эффективности деятельности.

Еще одной особенностью межкультурной коммуникации является умение управлять стереотипами, которые являются неотъемлемым элементом любой культуры. Это означает, что для успешного международного делового сотрудничества менеджерам необходимо преодолевать стереотипные восприятия, субъективное мнение, как в отношении своей культуры, так и в отношении культуры партнера.

Многообразие культур порождает проблему их классификации. Существуют разнообразные методики и приемы классификации деловых культур, позволяющие наиболее полно сопоставить их сходства и различия и выявить особенности, важные для делового сотрудничества.

В данной работе мы использовали ведущие концепции межкультурных исследований – классификацию деловых культур по Льюису, Тромпенаарсу и Хофстиду. Льюис классифицирует культуры на основе принципа организации деятельности во времени. Тромпенаарс различает культуры в зависимости от того, как в обществе принято относиться к природе, времени и другим людям. Хофстид проанализировал базовые ценности различных народов и описал деловые культуры с помощью численных показателей. В данной работе мы показали, как можно использовать результаты этих исследований в практической деятельности менеджеров, спрогнозировать поведение партнера, представляющего другую культуру, и повысить эффективность делового сотрудничества.

На взаимоотношения между людьми разных культур и, следовательно, на эффективность их сотрудничества и взаимопонимания влияют не только традиции, устои, своеобразие восприятия жизни различными людьми, но и языковые различия. Язык отражает культурные и социальные ценности, присущие определенному народу, он отражает чужую культуру. Непонимание или неадекватное понимание одним из коммуникантов другого является универсальным источником межкультурных проблем. Именно поэтому и в процессе изучения иностранного языка, и в процессе общения следует учитывать национальную культурную составляющую народов, говорящих на этих языках.

Более того, эффективная коммуникация зависит от знания не только вербальных, но и невербальных форм выражения, ведь более 80 процентов информации человек передает на языке телодвижений. Способность учитывать культурные аспекты в процессе общения и выбирать, в соответствии с ними, из множества возможных наиболее приемлемый вариант вербальной и невербальной коммуникации, способствует адекватному формированию деловых отношений.

В данной работе мы имели целью подчеркнуть значимость (наряду с профессиональными) межкультурных знаний и умение адекватно использовать их в соответствующих ситуациях. Важно понимать, что в межкультурном менеджменте нет готовых инструкций, как надо вести себя с иностранным партнером. Проведенные исследования формируют некую модель поведения, дают общие рекомендации. Компетентные в межкультурных вопросах специалисты и руководители должны научиться распознавать деловые культуры, знать их основные особенности. Это поможет анализировать причины возникновения конфликтов и про-

гнозировать поведение партнера. Однако следует учитывать, что на практике мысли и действия человека во многом опосредованы личностью. Не существует универсальных методов общения, каждая ситуация уникальна и требует не просто изучения существующих приемов межкультурного взаимодействия, но и учета личностного фактора и на основе этого выработки собственной тактики поведения с представителями чужих культур.

Следует понимать, что полноценно изучить межкультурный менеджмент можно только самостоятельно на практике. Безусловно, знание теоретического материала, закономерностей и традиций поведения людей разных культур способствует получению определенного объема знаний по деловой культуре общения и помогает на пути расширения кругозора. Но для лучшего понимания культуры других народностей и принятия более эффективных управленческих решений необходимо самостоятельное наблюдение и изучение культур. Следует получать как можно больше информации о культуре вашего партнера, стране, истории, обычаях и о повседневной жизни. В этом могут помочь книги, фильмы, Интернет, общение с представителями других стран. Эффективность совместной работы зависит от того, насколько хорошо человек понимает мотивы поведения своего партнера. И достичь этого можно, совмещая теоретические знания и практическое изучение культуры партнера.

Начиная общение с представителями других национальностей, следует помнить об одном негласном правиле, согласно которому приезжающий в другую страну человек должен подстраиваться под ее культурные особенности. При межкультурном общении не следует навязывать свои традиции и нормы поведения представителям других культур. Это может создать дискомфортную ситуацию и привести к конфликтам. Однако, оказавшись в другой культурной среде, не стоит полностью отказываться от своих принципов и жизненных норм. Не надо переходить ту границу, когда теряется ваша культурная индивидуальность.

В заключение хотелось бы сказать, что нет плохих или хороших культур. Каждая из них имеет свои особенности и право на существование, даже если и кажется нелогичной и иррациональной. Успешное сотрудничество зависит от того, насколько хорошо человек понимает культуру других стран, насколько правильно он умеет общаться. Следует уважать чужие культуры, толерантно относиться к поведению ее представителей. Для того чтобы достичь взаимопонимания, необходимо адаптироваться друг к другу, учитывать специфику культур своих партнеров.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

Безэквивалентная лексика – лексические единицы исходного языка, не имеющие регулярных (словарных) соответствий в языке перевода.

Бессловесное общение – общение при помощи жестов и других движений.

Вербальные средства коммуникации – устная и письменная разновидность языка.

Высококонтекстный тип культуры – культура, в которой частная и публичная жизнь тесно связаны между собой. Статус и репутация распространяются на все сферы жизни.

Деловая культура – реализация культурных особенностей нации в бизнесе.

Дистанция власти – это степень, в которой люди, не имеющие власти, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно.

Женственная культура – культура общества, в котором традиционное различие половых ролей несущественно.

Избегание неопределённости – степень дискомфорта, который испытывают люди, принадлежащие к данному обществу, перед неизвестными или неопределёнными обстоятельствами.

Индивидуализм (по Г. Хофстиду) – характеристика общества, в котором связь между индивидами незначительна, каждый заботится, прежде всего, о себе и своей семье.

Коллективизм (по Г. Хофстиду) – характеристика общества, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных сплочённых группах. Эти группы заботятся и оберегают своих членов в обмен на безоговорочную лояльность.

Коллизия – столкновение, противоречие, конфликт взглядов, интересов, стремлений.

Коммуникация (в широком смысле слова) – обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов.

Конфликты межкультурные непреднамеренные – конфликты, которые возникают, когда человек неосознанно нарушает культурные обычаи других людей.

Конфликты межкультурные преднамеренные – конфликты, которые возникают, когда человек осознанно нарушает культурные обычаи других людей, будучи уверенным, что его культура лучше других.

Культура универсальных истин – культура, основанная на всеобщем и неукоснительном соблюдении всевозможных правил.

Культура частных истин – культура, в которой принятые в обществе правила соблюдаются или не соблюдаются в зависимости от конкретных обстоятельств и отношений между людьми.

Культурный шок – состояние растерянности, беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью поступать правильно, адекватно внешней среде.

Лексика – совокупность слов, словарный запас языка.

Менталитет – совокупность различных человеческих психических свойств и качеств, а также особенностей их проявления.

Моноактивные культуры – культуры, ориентированные, прежде всего, на дело.

Мужественная культура – культура, в которой традиционные половые роли мужчин и женщин четко разделены.

Невербальные средства коммуникации – все средства общения за исключением языковых.

Нейтральный тип культуры – культура, в которой от людей требуется умение контролировать свои чувства, не акцентировать эмоции.

Низкоконтекстный тип культуры – культура, в которой частная и публичная жизнь четко разделены и не могут смешиваться ни при каких обстоятельствах.

Полиактивные культуры – культуры, ориентированные, прежде всего, на человека.

Реактивные культуры – культуры, ориентированные, прежде всего, на процедуры взаимодействия людей, демонстрацию вежливости и уважения к точке зрения другого человека.

Фразеология – учение о синтаксических особенностях и оборотах речи, свойственных какому-либо языку.

Эмоциональный тип культуры – культура, в которой активное проявление собственных эмоций считается приемлемым в любой ситуации.

Этнокультурный стереотип – обобщённое представление о типичных чертах какого-либо народа.

Этнокультурный автостереотип – обобщённое представление народа о самом себе.

Этнокультурный гетеростереотип – обобщённое представление о типичных чертах какого-либо народа со стороны других народов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
2. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру: учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. – М.: ОАО «Типография «Новости»», 2000.
3. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: – М.: Дело. 2003. – 224 с.
4. Моул Джон. Особенности национальной психологии народов новой Европы: бизнес, общение, успех / Джон Моул; пер. с англ. О.Л. Сергеевой. – М.: Астрель: АСТ, 2006. – 381, [3] с.
5. Аллан Пиз. Язык телодвижений. – Нижний Новгород: Ай Кью, 1992. – 262 с.
6. Кармин А.С. Основы культурологии. Мифология культуры. – СПб.: Лань, 1997. – 512 с.
7. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация: учеб. пособие. – М.: Слово/Slovo, 2000. – 624 с.
8. Ноздрева Р.Б., Синецкий Б.И., Кормышев В.В. и др. Модульная программа для менеджеров. Модуль 10: «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью». – М.: Инфра-М, 1999. – 404 с.
9. Пушных В.А., Струкова О.С. Деловая культура России: измерение по Г. Хофстиду. Менеджмент в России и за рубежом. – Москва. – № 2. – 2004. – С. 71–78.
10. Ильф И.А., Петров Е.П. Одноэтажная Америка. – М.: ГИХЛ, 1961.
11. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. – 1993. – 265 с.
12. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill. – 1997. – 279 p.
13. Seelye H.N., Seelye-James A. Cultural Clash: Managing in a Multicultural World. NTC Business Press, USA. – 1996. – 198 p.
14. Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevsky M.L. International Management Behavior. Blackwell Pub., – 1997. – 528 p.
15. Sana Reynolds, Deborah Valentine. Guide to Cross-Cultural Communication, 2004. – 134 p.
16. Newsweek – July 11.1983, p. 50.
17. Макдауэлл Д. Со своим царем в голове/перевод Короткова Т. // Известия. 23.09.2000.

18. Серова Н. Продвинутые менеджеры похожи на продавцов гербалайфа // Известия. 12.03.03. – № 42 (26359).
19. Скрипников А. Иностраный акцент // Известия. 30.08.03. – № 157 (26474).
20. Бовт Г. Что такое хорошо и что такое плохо – непонятно, но все вместе – страшно интересно. Как западный инвестор смотрит на Россию изнутри и снаружи // Известия. 4.03.2004.
21. Безлепкин А. У мусульман России появятся бизнес-заповеди // Известия. 04.03.2004.
22. <http://sordauto.chat.ru>
23. <http://www.utro.ru>
24. <http://www.refstar.ru>
25. <http://www.kv.com.ua>
26. <http://www.zerkalo-nedeli.com>
27. <http://uatoday.net>
28. <http://www.mevriz.ru>
29. <http://anthropology.ru>
30. <http://www.krugosvet.ru>
31. <http://www.paneuro.ru>
32. <http://gorod.tomsk.ru>
33. <http://friend.h1.ru>
34. <http://www.zaks.ru>
35. <http://psinfo.ru>
36. <http://www.elitarium.ru>
37. <http://www.mediaguide.ru>
38. NTVRU.com
39. <http://www.gazeta.ksu.ru>
40. <http://www.bstm.ru>
41. <http://mrija2.narod.ru>

Учебное издание

Виктор Александрович Пушных
Марина Сергеевна Еременко

МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Издано в авторской редакции

Научный редактор
доктор экономических наук, профессор
С.Л. Еремина


Компьютерная верстка и дизайн обложки – В.А. Пушных

Подписано к печати . Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».
Печать XEROX. Усл.печ.л. . Уч.-изд.л. .
Заказ . Тираж 300 экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Томского политехнического университета сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru