

Роль национальной культуры в деловом общении

Если бы мне пришлось сегодня заново приступать к интеграции Европы, я, скорее всего, начал бы с культуры.

Жан Монне (1888-1979), «Отец Европы», основатель Европейского Союза, Почетный гражданин Европы №1

Зачем вам может пригодиться кросс-культурный менеджмент?

Наверняка многие из вас, выезжая в другие государства по служебной либо личной надобности, не раз отмечали, что поведение жителей другой державы вызывает у вас удивление или недоумение, или что при взаимодействии с ними возникают «не запрограммированные» вами ситуации.

Например, если среднестатистический европеец считает, что оказание внимания даме-партнеру по переговорам может выражаться в комплиментах ее внешности, одежде и т. д., то в США на комплимент бизнес-леди можно услышать саркастический ответ: «Господин Браун, вы тоже сегодня великолепно выглядите, а ваш галстук удивительно гармонирует с цветом ваших волос!»

Почему? Да потому, что подобное поведение в ходе деловых переговоров, скорее всего, будет воспринято как намеренное подчеркивание того, что женщина не может быть равноценным мужчине партнером по бизнесу. Если же в компанию, чья история началась в Восточной Европе, будет приглашен CEO из США, его общение с коллегами в позе «ноги на столе» будет также воспринято «в штывки» его подчиненными.

Безусловно, во взаимодействии с представителями других культур основой является знание иностранных языков, но оно не спасает от риска появления кросс-культурного шока, т. к. в любом языке есть масса идиоматических выражений, буквальный смысл которых не соответствует реально воспринимаемому носителями конкретной

национальной и языковой культуры. И если вы не прожили в этой стране много лет и не уяснили для себя эти нюансы, всегда можно попасть впросак.

История развития той или иной державы также создает культурный фундамент. Так, к примеру, американцы рассматривают сделку как сиюминутную возможность, которую нельзя упустить, т. к. процветание США было построено на быстром использовании открывающихся возможностей и получении «быстрых» выгод. А для японцев конкретная сделка – это ничто по сравнению с судьбоносным решением о вступлении или невступлении в продолжительные деловые отношения.

Рассмотрим еще один «говорящий пример».

БИЗНЕС-ПРИМЕР

Когда американская фармацевтическая корпорация UpJohn объединилась со шведской компанией PharmaciaAB, это слияние обещало поднять обе фирмы на самые первые позиции на рынке. Но работа «не клеилась».

Европейцы сопротивлялись попыткам американцев тестировать препараты на собственных сотрудниках, сердились на них за то, что те требовали слишком большой объем отчетности, вводили запреты на курение и употребление алкоголя на рабочем месте, тогда как в этих странах вино и сигары были всегда неотъемлемым элементом работы в офисе.

Европейцы возмущались забюрократизованностью американцев, когда решения спускались «сверху вниз», и никто не интересовался мнением «низов». И наоборот, американцев, привыкших к вечному соперничеству, возмущал европейский стиль работы с длительными летними отпусками.

Сегодняшний бизнес-мир глобализируется, охватывая все больше не только Европу и Северную Америку, но и африканский, и азиатский континенты. Штаб-квартиры глобальных корпораций «размножаются»

(вместо одной, находящейся в одной из развитых держав, возникает несколько) и «переезжают» из развитых в развивающиеся страны.

Технологии стирают границы как в плане обеспечения эффективной работы международных команд, так и в плане упрощения процессов выхода отдельных компаний на зарубежные рынки, активно проходят процессы слияний и поглощений. При этом мы с вами редко задумываемся о том, что хотя многие авторы книг по менеджменту представляют апробированные ими в отдельных странах методики как универсальные практики, это далеко не так!

Поэтому вопросы, связанные с адаптацией отдельных инструментов менеджмента к специфике кросс-культурного взаимодействия, остаются необычайно актуальными наряду с задачей выстраивания продуктивных взаимоотношений между принадлежащими к разным культурам коллегами.

Как пишет Ф. Тромпенаарс в своей книге «Четыре типа корпоративной культуры», «В результате бывает так, что часто иностранные филиалы лишь притворяются, будто соблюдают директивы головного офиса; они понарошку исполняют своего рода ритуальный корпоративный «танец дождя».

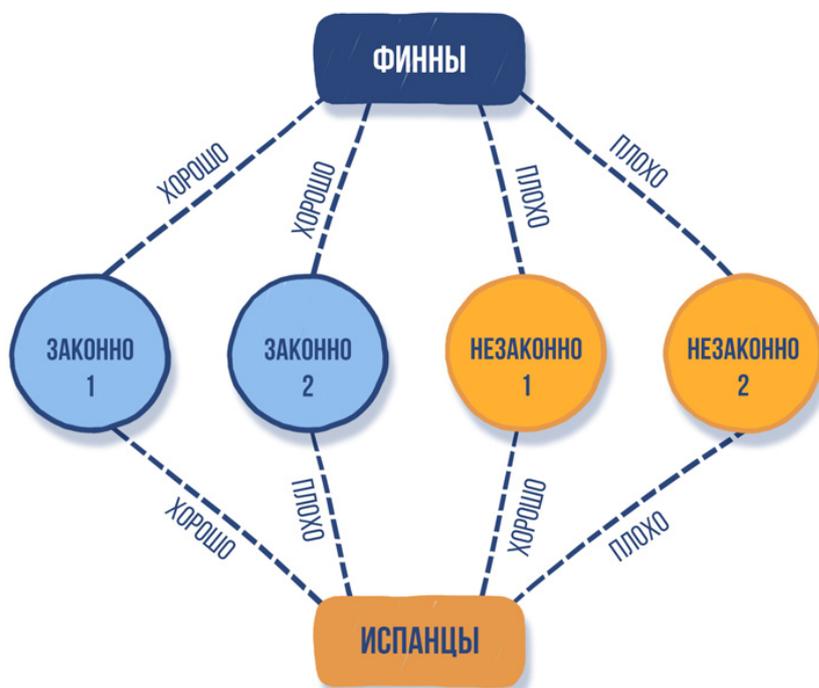
БИЗНЕС-ПРИМЕР

В одной из глобальных компаний, в том числе в венесуэльском подразделении, было принято решение ввести систему грейдирования. Оказалось, что в локальном подразделении вместо того, чтобы сначала описать работу и функции, а потом оценивать людей, поступают совершенно по-другому: сначала выделяют кандидатов на повышение, а потом... адаптируют перечень функций, но головному офису, естественно, об этом не сообщают. При этом показатели данного офиса отнюдь не хуже, а даже лучше многих других! Почему?

Наши корни и приобретенный в том или ином сообществе опыт часто являются определяющим в том, что мы считаем плохим или хорошим. Приведем для примера результаты исследования Р. Льюиса,

демонстрирующего, как именно представители двух национальных культур – финны и испанцы – относятся к ряду ситуаций.

Отношение к соблюдению формальных и неформальных правил:



ЗАКОННО 1 - ЗАПРЕТ НА ВОЖДЕНИЕ В НЕТРЕЗВОМ СОСТОЯНИИ.

ЗАКОННО 2 - ОГРАНИЧЕНИЕ ЭМИГРАЦИИ.

НЕЗАКОННО 1 - ПОСТОЯННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕЛЕФОНА ДРУГА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ НЕ ПЛАТИТЬ ЗА МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЗВОНКИ.

НЕЗАКОННО 2 - ТОРГОВЛЯ НАРКОТИКАМИ.

Как видим, есть ряд вопросов (торговля наркотиками или езда в нетрезвом состоянии), в которых и испанцы, и финны (да и множество других народов) единодушны, а вот в вопросе об ограничениях иммиграции мнения расходятся, т. к. финны, к примеру, считают, что это нужно, чтобы защитить национальную экономику и, уже на уровне подсознательном, чистоту своей нации, а испанцы, полагающие, что иммиграция – это в том числе возможность более высоких заработков, считают ее олицетворением доброго начала! Или, например, те же финны за характеристиками «застенчивый» или «медлительный» видят только позитив, тогда как американцы или испанцы будут видеть в этих прилагательных негативные оттенки.