

О.В. Гавриленко, канд. социол. наук, доц. кафедры истории и теории социологии социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова*

РОССИЯ МЕЖДУ ЗАПАДОМ И ВОСТОКОМ: ОРГАНИЗАЦИЯ, КУЛЬТУРА, ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ОТНОШЕНИЯ НЕРАВЕНСТВА

Статья посвящена проблемам формирования российской деловой культуры, влиянию национальной культуры на специфику функционирования современных российских организаций и организационное поведение. Ведение бизнеса предполагает на управленческом уровне работу с неоднородными элементами, сводимыми в единые системы, в которых сама неоднородность (социальная, историческая, культурная) является одной из основных управленческих проблем, требующих разработки и применения порой весьма нетривиальных управленческих технологий.

Ключевые слова: Россия, глобализация, восточное и западное общество, практики управления, социальное неравенство, национальная культура, деловая культура, российская деловая культура, организационная культура, ценности и нормы, кросскультурные взаимодействия.

This article is dedicated to the problems of formation of Russian business culture and the influence, which exert the national culture, on functioning of modern Russian organizations and organization behavior. Doing business involves work at the management level with heterogeneous elements, reducible to a single system, where the very heterogeneity (social, historical, cultural) is one of the major management problems that require the development and application of sometimes very trivial management technologies.

Key words: Russia, globalization, east and west society, managerial practices, social inequality, national culture, business culture, Russian business culture, organizational culture, values and norms, cross-cultural interactions.

Глобализация и интернационализация бизнеса радикально умножают количество объектов управленческих технологий, т.е. то, чем нужно управлять и с чем управление вынуждено соотноситься, на что нацелено управление и чем оно контекстуализируется. Связь управления и культуры, по крайней мере, двоякая: 1) культурные “объекты”, характеристики, “свойства” являются точками приложения управленческих технологий, манипуляций; 2) культурные порядки являются неустранимым контекстом технологий управления.

На уровне технологий управления это ставит вопрос о различных, говоря словами Б. Латюра, сборках, которые должны содер-

* Гавриленко Ольга Владимировна, e-mail: o-s@proc.ru

жать и координировать разнородные компоненты (в том числе, и так называемые культурные), делающие возможным само существование организаций. Ведение бизнеса на управленческом уровне предполагает работу с неоднородными элементами, сводимыми (по крайней мере, в идеале) в единые системы, в которых сама неоднородность (социальная, историческая, культурная) является одной из основных управленческих проблем, требующих разработки и применения порой весьма нетривиальных управленческих технологий. Это управление представлениями и верованиями (например, техники формирования лояльности), карьерными траекториями, организацией пространства и времени (организация рабочего места, временных регламентов, регламентов перемещений, нормирования рабочего дня) и т.п. В настоящей статье мы коснемся не самих технологий управления (что потребовало бы отдельного исследования), а тех характеристик и свойств культуры, которые контекстуализируют управление, т.е. с которыми оно должно в определенном смысле считаться.

Современные концепции менеджмента исходят из того, что национальная культура, формируя деловую культуру¹, во многом определяет поведение работников компании и оказывает серьезное влияние на организационную (корпоративную) культуру, а также на технологии управления. Концепция организационной культуры не только способствует пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она используется для анализа проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, поскольку сегодня все чаще приходится работать с представителями различных сообществ в рамках совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений, сталкиваясь при этом с носителями разнообразных верований, ценностей, норм, образцов поведения, а также иного понимания степени допустимого неравенства.

Для социологии с ее базовым понятием социальной структуры тема *социального неравенства* является неустранимой, так как социальная структура с точки зрения абстрактного определения увязана с порядком социальных различий, которые в свою очередь отсылают к *неравномерному* распределению тех или иных социальных ресурсов. Редко признается, хотя это и достаточно очевидно,

¹ *Национальная деловая культура*, являясь частью национальной культуры, включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет. Национальная культура оказывает влияние на глубинный уровень организационной культуры (по модели Э. Шайна), уровень общечеловеческих ценностей, верований, базовых представлений, что в конечном счете и определяет специфику культуры конкретной организации (формирует уровни ценностей и артефактов). Деловая культура фиксируется в стандартах, нормах, правилах, обычаях, традициях поведения и делового взаимодействия.

что исследовать практики управления — это значит исследовать практики, учреждающие и поддерживающие *отношения неравенства*. Концепции деловых культур имеют, по меньшей мере, двойной статус: с одной стороны, это множество описательных и объяснительных моделей специфических социальных отношений, а с другой — эти концепции претендуют на то, чтобы служить одним из практических инструментов технологий управления, внося свой вклад в воспроизводство и трансформацию соответствующих отношений, в том числе отношений неравенства, характеризующих различные бизнес-организации.

Существует ряд параметров, определяющих специфику управления (его моделей, техник, объектов) в разных странах — верования, степень неравенства между людьми, язык, отношение к закону, ко времени, к природе, приоритет личности или общности и т.п. Одним из наиболее значимых факторов является религия, оказывающая серьезное влияние на характер деловых связей, этические установки работников, график работы, внешний вид, потребительское поведение и т.д. В исламе некоторые виды деловой активности рассматриваются как запрещенные: ростовщичество (что определяет специфику банковской сферы), неопределенные сделки с повышенным риском (опционы, фьючерсы), виды деятельности, несовместимые с моралью ислама (игорный бизнес, лотереи, спекуляции с ценными бумагами), традиционное коммерческое страхование, производство и торговля запрещенными товарами (алкогольная, табачная продукция, свинина, предметы языческого поклонения и др.). Очень сильное влияние на ведение бизнеса в азиатских странах (Китай, Сингапур, Гонконг) оказало конфуцианство, что проявляется в соблюдении неравенства в отношениях (отец — сын, старший — младший, руководитель — подчиненный и т.д.), необходимости всегда “сохранять свое лицо”, коллективизме, высокой ценности человеческих отношений в бизнесе. Христианство в силу своей неоднородности демонстрирует сложное отношение к предпринимательству. Если протестантизм (прежде всего кальвинизм и лютеранство) внес свой вклад в формирование и укрепление предрасположенности к предпринимательству (как это показал еще М. Вебер), то православие всегда с большим подозрением относилось к “чистому духу стяжательства” (хотя многие исследователи деловой культуры говорят о некотором сходстве протестантизма со старообрядчеством в отношении к бизнесу).

Говоря о специфике российской деловой культуры, являющейся контекстом практик управления, и особенностях ее становления, важно отметить противоречивую двойственность системы ценностей. Двойственность связана прежде всего с тем, что Россия — евразийская страна, которая занимает пограничное положе-

ние между Европой и Азией, Западом и Востоком. Несмотря на промежуточное положение России между западной и восточной цивилизациями, чуть ближе она все же к восточной (хотя идеологически мы чаще слышим о необходимости заимствования западных ценностей). Вообще, восточная (японская, китайская) деловая культура представляет особый интерес для западного человека в силу “непохожести”, оригинальности модели управления и организационного поведения (поэтому в дальнейшем мы будем делать акцент именно на ней).

Восточное (японское, китайское, корейское) общество — это “общество-паутина”, в котором все его члены опутаны сложными связями взаимных обязательств. В Японии всегда имела огромное значение категория стыда как специфический способ регуляции поведения и форма социального контроля. Человек должен твердо знать свое место в обществе, соблюдая предписанные правила поведения². Если вы не соблюдаете правила, то вы можете “не сохранить лицо”, опозориться. Позор, “опозоренное имя” ложится пятном на репутацию семьи и всего того коллектива, которому вы принадлежите. В японском обществе человек встроен в систему родственных отношений, фактически он не обладает автономией.

Соблюдение правил и церемоний, многие из которых имеют очень древнее происхождение, уважение к возрасту, статусу человека находят свое отражение в современной восточной деловой культуре. Так, ее можно отнести к культурам с достаточно высокой дистанцией власти³ и к аскриптивным (статусным) культурам

² См. у В.В. Овчинникова: «“Всему свое место” — эти слова можно назвать девизом японцев, ключом к пониманию многих сильных и слабых сторон их национального характера. Девиз этот воплощает в себе, во-первых, своеобразную теорию относительности применительно к морали; а во-вторых, утверждает субординацию как незыблемый, абсолютный закон семейной и общественной жизни... Японцам несвойственно обвинять человека в том, что он не прав вообще. В их суждениях прежде всего четко обозначается область, в которой он совершил ту или иную погрешность, то есть нарушил предписанные для данной области правила. Универсальных мерок не существует: поведение, допустимое в одном случае, не может быть оправдано в другом (это также проявления партикуляризма как параметра культуры, о чем будет сказано ниже. — Прим. автора)» (Овчинников В. Ветка сакури. М., 1975. URL: RoyalLib.ru/book/kaleydoskop...vetka_sakuri.html. С. 33).

³ “Дистанция власти” — термин, введенный Г. Хофштеде, означающий один из ключевых параметров описания влияния национальной культуры на культуру организации. Данный параметр измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. В культурах с высоким уровнем дистанции власти сотрудники редко выражают свое несогласие с решениями руководства, легко принимают директивный стиль руководства, структура организации, как правило, многоуровневая с тенденцией к централизации (Китай, Гонконг, Франция, Индия, большинство африканских, латиноамериканских стран). Подчиненные ожидают, когда им скажут, что и как надо делать. Решения принимаются наверху, процесс реализации решений формализован и часто подкреплен

(основанным на предписанном статусе). Дистанция власти как культурное измерение создается в процессе социализации такими социальными институтами, как семья, религия, образование, культура и т.п. Высокая дистанция власти подразумевает, что люди не равны, каждый должен занимать свое место. Иерархия подразумевает существование неравенства, носители власти должны обладать привилегиями (что следует подкреплять в том числе видимыми имущественными различиями). Высокая иерархичность японского общества проявляется в строгой соподчиненности, сохранении дистанции (социальная дистанция подкрепляется физической), принципиальном отсутствии равенства. В японской организации начальник “не может быть некомпетентен”, мнение начальника всегда значимо, начальник “знает ответы на все вопросы”. В Японии принята медленная карьера, сложно встретить молодого начальника, поэтому японцы с недоверием относятся к присутствию на переговорах молодых людей (в силу возраста они вряд ли могут отличаться опытом и компетентностью). В Китае дистанция власти выражена еще больше, чем в Японии. Тысячелетия централизованного правления привели к культивированию покорности и почтительности как традиции. Всегда следует повиноваться родителям, учителям и начальству. Почтительность в Китае включает в себя смирение и самоуничижение, китайцы часто умаляют свои достоинства. В Китае не принято выступать против начальства, это показатель смирения. Иерархия упорядочивает положение индивида во взаимоотношении с другими и образует семейные и клановые связи (*гуанси*) снизу доверху, связывая людей круговой порукой сообразно с занимаемым в иерархии местом⁴. В аскриптивной культуре большое значение имеют объективированные формы символического капитала — титулы и звания, выражающие статус. Различия статусов сотрудников организации строго соответствуют различиям в “стилях жизни”. Статусы сотрудников организации взаимосвязаны, человек более высокого статуса должен демонстрировать более высокий уровень жизни: наличие более дорогого автомобиля, часов, более дорогой ручки и т.д. Имущественное не-

инструкциями. В культурах с низким уровнем дистанции власти сотрудники предпочитают демократический стиль руководства, при необходимости выражают несогласие с мнением начальства, организационная структура чаще плоская, децентрализованная (США, Швеция, Германия, Голландия, Великобритания и др.). В компании приветствуется участие сотрудников в разработке решений и их реализации. Согласно гипотезе Г. Хофштеде, в обществах с высокой дистанцией власти подчиненные стремятся к зависимости и взаимозависимости, в обществах с низкой дистанцией власти больше ценится независимость и использование консультативного стиля управления.

⁴ См.: *Ачлей А.* Китайская грамота: что у китайцев не так, как у других, и как это знание применить с пользой для дела. М., 2011. С. 57.

равенство — это символическая норма восточной культуры. Одним из базовых требований ведения бизнеса на Востоке является наличие визиток. Визитка для японца — это часть его личности, это способ идентификации и поддержания социальных отношений. Не получив визитку от партнера, японец не может правильно выстроить отношения (даже начать разговор), так как не понимает статус собеседника, не может занять правильную дистанцию.

Российская деловая культура, так же как и большинство восточных, отличается высокой дистанцией власти и принадлежит к аскриптивным культурам. Высокая дистанция власти проявляется в излишней зависимости от начальника, ожидании указаний от начальства, авторитарности и патернализме власти по отношению к нижестоящим, а также в послушании, смирении подчиненных перед руководством (при сохранении недоверия власти вообще). В российских компаниях часто наблюдается централизация управленческих функций и стремление начальства контролировать всё и всех. В России преобладает аскриптивная культура, культура статусности, т.е. выраженным является желание занять определенное положение (“получить должность в кормление”), пользоваться различными привилегиями (“мигалки” на дороге). Положение человека в обществе во многом определяется показателями, от него не зависящими (кто его родители, возраст, пол, связи семьи, престижность образования). Кстати, по параметрам дистанции власти и статусности российская бизнес-культура очень сильно отличается от таких западных культур, как шведская, финская, голландская, американская и др.

Восточные деловые культуры, по типологии Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера⁵, относятся к партикуляристским культурам, западным же деловым культурам свойственен универсализм. Параметр “универсализм — партикуляризм” характеризует ориентацию либо на универсальность для всех людей одних и тех же “правил игры”, законов, либо на избирательность в применении правил. Универсализм подразумевает, что закон един для всех, существующие правила надо соблюдать, условия контракта необходимо выполнять, в бизнесе важнее решаемая задача, чем человеческие отношения. Универсализм чаще распространен в протестантских странах (Германия, Швейцария, США, Великобритания, Скандинавские страны). Партикуляризм же характеризуется особым вниманием к связям, отношениям. Даже если человек что-то нарушил, но он мой друг, брат, сын и т.п., его надо поддерживать и защищать независимо от правил или законов. Человек не может

⁵ См.: Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тёрнер Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск, 2012.

быть не прав вообще, все зависит от обстоятельств. В партикуляристских восточных культурах существуют различные правила для своих и чужих, обстоятельства и ситуация диктуют правила, в бизнесе важнее всего устанавливать и поддерживать личные отношения, соответственно в случае необходимости контракты можно корректировать. В Японии и Китае контракт — это некий документ, который необходим для избегания лишних споров. Он может быть изменен, дополнен и даже разорван в зависимости от сложившихся обстоятельств. Партикулярист будет стремиться придать контракту расплывчатую форму, избегая четких формулировок. Законы также могут по-разному трактоваться в зависимости от различных жизненных обстоятельств и сложной мозаики личных связей. Партикуляризм поощряет гибкий подход к конкретным ситуациям и максимальный учет человеческих отношений. Важным элементом российской деловой культуры является отсутствие четкой установки строго следовать закону. Большинство предпринимателей предпочли бы соблюдать законы, но фактически они вынуждены обходить их, если существенно ущемляются их интересы (это случаи уклонения от уплаты налогов, сокрытия своих доходов и др.). Российская деловая культура является партикуляристской, что характеризуется наличием частных привилегий, относительностью закона, коррупцией (можно вспомнить русские поговорки: “Закон что дышло, куда повернешь — туда и вышло”, “Не подмажешь — не поедешь” и т.д.).

Восточные культуры относятся к ярко выраженным коллективистским культурам, в то время как западные культуры тяготеют к индивидуализму. В японской коллективистской культуре каждый должен знать свое место и выполнять вытекающие из этого обязанности. Ребенка с детства приучают к субординации: младший кланяется старшему, мать — отцу, ребенок — родителям и т.д. Почитание родителей, покорность воле старших — это одна из базовых добродетелей, артикулирующая себя в многочисленных (порой строго кодифицированных) телесных практиках. Знай свое место, веди себя как подобает, делай, что тебе положено, — правила, регулирующие жизнь и поведение японцев. Японец воспитывается “в духе групповой солидарности”, при которой общие интересы всегда стоят выше личных. Важно сдерживать свой индивидуализм, свои амбиции, необходимо принадлежать какой-то группе (семья, община, организация)⁶. Коллективизм проявляется в веде-

⁶ «В эпоху японского средневековья подъем по иерархической лестнице жестко регламентировался и человек мог преодолеть путь вверх только в составе группы. Ценность личности, ее социальная значимость вырастали по мере того, как группа приближалась к князю или “сегуну” — правителю. И наоборот, ценность и значимость личности падали, если группа удалялась от князя или “сегуна”, сколь

нии переговоров, принятии решений, мотивации подчиненных. Практически невозможно представить ситуацию, когда японец или китаец проводят переговоры в одиночку. Японские, китайские, корейские делегации многочисленны, члены делегации подобраны по статусу, всегда выражают согласие с позицией друг друга (не нарушают гармонию в группе), выступая как единое целое. Принятие решений в коллективистской культуре занимает много времени, часто проводятся консультации для согласования позиции. Японский процесс *ринги*, когда согласуемое решение пускают по кругу и каждый участник должен поставить на нем свою визу, является ярким примером коллективистской традиции⁷. Коллективизм предполагает длительную связь со своей группой, приверженность ей, поэтому японским организациям свойственен длительный (а иногда и пожизненный) наем персонала. Главным фактором, определяющим статус человека в организации, является стаж работы, сотрудники ориентированы на медленную внутриорганизационную карьеру, переход в другую организацию не приветствуется. Компания для японца — это святое. После того как сотрудник принят на работу, он демонстрирует абсолютную преданность своей компании, часто забывая о других сторонах жизни (например, семье). Японцы практически не уходят в отпуск, ведь тогда другие сотрудники вынуждены будут выполнять лишнюю работу, а это, по меньшей мере, невежливо. Многие японцы считают, что право на отпуск и нормированный день (японцы часто работают по 10—12 часов) — это формальность. Отпуск разрушает рабочий настрой, уйти с работы раньше босса — это крайнее неуважение к нему и организации. Вообще, трудолюбие является императивной доминантой японской (как и китайской, корейской) культуры.

Что касается России, то сегодня сложно говорить о выраженном коллективизме (хотя исторически, Россия — страна с коллективистскими традициями). На наш взгляд, в этом параметре наиболее очевидно проявляется то, что Россия является “евразийской” страной. Важную роль в формировании русской культуры и, в частности деловой культуры сыграла крестьянская община. Община, “мир”, рассматривалась как основа существования индивида, интересы общины (коллективные интересы вообще) всегда стояли выше интересов личности. В то же время в случае необходимости член общины мог рассчитывать на ее защиту, поддержку и по-

бы высокими достоинствами при этом личность ни отличалась. Таким образом, приблизиться к вершине власти можно было, лишь предельно приравняв себя к взглядам лидера и усердно служа ему в рамках группы, то есть беспрестанно являя собою ту “шелковинку”, которая только в соединении с другими “шелковинками” превращается в заметную нить» (цит. по: *Цветов В.Я.* Пятнадцатый камень сада Рёандзи. URL: http://socioline.ru/_seminar/library/misc/zvetov.php. С. 26).

⁷ См.: *Тромпенаарс Ф., Хэмиден-Тёрнер Ч.* Указ. соч. С. 128.

мощь. Сегодня в России (прежде всего в крупных мегаполисах) достаточно ярко проявляются черты индивидуализма (особенно, если мы говорим о молодом поколении): желание “полагаться только на себя”, не рассчитывать на чью-либо помощь, отстаивать свои интересы, но в целом в России наблюдается большое стремление к коллективизму. Это проявляется во взаимопомощи, преданности коллективу, семейственности, “размывании” ответственности, уравниловке (россиянам в целом свойственно негативное отношение к чужому богатству, так как “трудом праведным не наживешь палат каменных”). В российских организациях можно говорить о сплоченности персонала, коллективизме, что выражается во взаимной поддержке, наличии коллективистских традиций, в круговой поруке (недоносительство, солидарность, желание не высовываться и т.п.).

При изучении влияния национальной культуры на культуру организации Г. Хофштеде большое значение придавал параметрам “мужественность — женственность”, которые указывают на доминирование в обществе маскулинных (напористость, настойчивость, добывание денег) или феминных (забота о ближних, поддержание теплых отношений, жизненные удобства) ценностей. Измерение “мужественности — женственности” имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте и разрешения конфликтов. Маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминные общества⁸. В “мужской” культуре мужчина должен зарабатывать, а женщина — воспитывать детей, в жизни важен успех, деньги, хорошие материальные условия. Акцент даже среди друзей делается на конкуренции и высоких результатах. Это свойственно Японии, Германии, США, мусульманским странам. В “женской” культуре мужчина может как зарабатывать деньги, так и заниматься домашним хозяйством, важен не успех, а качество жизни, хорошие отношения, солидарность (Голландия, Швеция, Дания, Норвегия). Японская деловая культура относится к наиболее ярко выраженным мужественным культурам. Необходимость соблюдения дистанции распространяется на гендерные (в том числе супружеские) отношения. В японском обществе женщина занимает подчиненное положение, что находит отражение как в организации, так и в семье. Японские семьи достаточно патриархальны: женщина должна подчиняться мужчине, дети —

⁸ Гендерное неравенство, по П. Штомпке, является одним из видов социального неравенства “дихотомического характера”. “Пол” подлежит культурной интерпретации: появляются убеждения, установки по вопросам мужественности и женственности, вырабатываются правила мужского и женского поведения. В различных культурах мужчины и женщины получают разный доступ к наиболее значимым благам — власти, материальным благам, престижу, образованию.

родителям, младшие — старшим, но в то же время, в Японии сильно развит культ матери. Традиционные взгляды предполагают брак не по любви, а по договоренности между семьями. Вообще в отношениях между супругами не принято проявление чувств и эмоций. Японцев с детства приучают не выражать внешним образом своих чувств без необходимости: громкий смех или плач воспринимаются как проявление невоспитанности, “потеря лица” (что свойственно эмоционально нейтральным культурам). В японской компании женщине намного сложнее продвигаться по карьерной лестнице, а совмещение семьи и работы часто оказывается невозможным.

Китайская культура не относится к выраженно маскулинным, скорее можно наблюдать сочетание мужественности и женственности. Традиционно женщина в Китае занимала подчиненное положение (так, согласно конфуцианской этике должно сохраняться неравенство между мужем и женой, мужчина должен доминировать в социальном плане, женщине необходимо реализоваться в семье). Структурообразующими в традиционной семье были отношения не мужа и жены, а отца и сына (если жена не родила сыновей, с ней можно было расторгнуть брак). Сегодня все чаще на первый план выходят отношения между супругами как равноправными партнерами. В Китае в бизнесе работает много женщин, некоторые имеют высокое положение и занимают руководящие посты (многие бизнесмены считают, что китайские женщины самые уверенные и жесткие бизнес-леди в Азии). Реализация в Китае политики ограничения рождаемости “освобождает” женщине больше времени для профессиональной самореализации (кроме того известно, что в Китае наиболее распространен семейный бизнес, в котором женщине отводится значительная роль).

Россию по доминирующим ценностям (сострадание, самопожертвование, взаимопомощь, душевная дружба и др.) и гендерным проявлениям (равенство между мужчиной и женщиной как сотрудниками, женский успех в бизнесе), можно отнести к “женской” культуре, но в то же время мы можем четко видеть и проявления мужественной культуры: все чаще проявляется стремление женщин к лидерству, к материальным благам, при этом на обыденном уровне сохраняются традиционные взгляды на роли мужчины и женщины.

По типологии Э. Холла, восточные деловые культуры (особенно японская) относятся к высококонтекстным. Культуры отличаются друг от друга по значимости прямо высказываемого и подразумеваемого (“кем сказано”, “в какой ситуации” и т.д.). Восприятие события зависит от контекста, т.е. известной человеку информации, тесно связанной с событием, но не содержащейся в сообщении. В низкоконтекстной культуре (немецкая, американская, сканди-

навская) ответственность за успех коммуникации несет тот, кто передает информацию. Он должен все точно и детально описать, все назвать своими именами, следовательно, нет необходимости что-то “домысливать”. В культурах высокого контекста (японская, китайская, арабская, индийская) важно умение “читать между строк”, понимание интонаций говорящего, жестов и телодвижений⁹. Само сообщение может быть бедным, неопределенным, но оно воспринимается как часть общего контекста. Для понимания смысла сказанного необходимо знать историю страны, традиции. В Японии существуют десятки форм обращения к человеку, выражения благодарности, принесения извинений. Культуры высокого контекста отличаются высокой плотностью информационных сетей, что предполагает тесные контакты между членами семьи, группы, организации. Высококонтекстные культуры являются более сложными, чем низкоконтекстные, поэтому представителям культур низкого контекста очень сложно адаптироваться к более сложным культурам и понять их специфику. Российская деловая культура является культурой высокого контекста (у нас всегда было важно умение читать между строк, понимать интонации начальника, шутить так, чтобы те, кому предназначено послание, поняли его, а другие не догадались).

Восточным организациям чаще бывают свойственны корпоративные культуры “семейного” типа (клановые) (то же наблюдается и во многих российских компаниях). Клановые организации напоминают большие семьи, в которых руководители воспринимаются как родители, воспитатели (“папа может быть строг, требователен, но на то он и отец”). В организации много информации, которая воспринимается “как должное”, не требует пояснений. Чем богаче контекст (наличие историй, легенд, мифов, традиций), тем сложнее человеку со стороны понять культуру организации, почувствовать себя “своим” в компании, правильно себя вести. Отношения внутри организации часто являются “диффузными”, т.е. начальник остается начальником в любой ситуации (при формальных и при неформальных контактах). Мнение руководителя весомо всегда, начальник прав “по определению”, так как он начальник. Полномочия и дифференцированный статус воспринимаются как “естественные” атрибуты руководителя безотносительно

⁹ “Заметив знакомого, японец считает долгом прежде всего замереть на месте, даже если дело происходит на середине улицы и прямо на него движется трамвай. Затем он как бы переламывается в поясище, так что ладони его вытянутых рук скользят вниз по коленям, и, застыв еще на несколько секунд в согбенном положении, осторожно поднимает вверх одни лишь глаза. Выпрямляться первым невежливо, и кланяющимся придется зорко следить друг за другом. Со стороны же сцена эта производит впечатление, что обоих хватил прострел и они не в силах разогнуться” (*Овчинников В. Указ. соч. С. 5*).

задач, с которыми он справляется или не справляется, точно так же как родитель не перестает считаться родителем, если он перестал выполнять определенные обязанности.

Организациям с клановой культурой присущи сплоченность, соучастие, коллективизм, разделяемые всеми ценности и цели, чувство “мы”. Так, в японских организациях реализуется множество ритуалов, направленных на поддержание единства и сплоченности: пение гимнов перед началом работы, декламирование заповедей, выступление начальства с пламенными речами (“Будем работать упорно и эффективно!”, “Будем благодарны фирме!”), соблюдение строго регламентированного кода одежды. Успехи японских фирм доказали, что в условиях неопределенности эффективным способом координации деятельности становится уверенность в том, что сотрудники разделяют одни и те же ценности, нормы, цели и отличаются выраженной приверженностью по отношению к своей организации. Японские организации характеризуются тем, что персонал максимально идентифицирует себя с компанией. Приверженность персонала в клановой организации базируется на длительном найме, участии в принятии решений, ротации деятельности (сотрудник лучше понимает механизм работы компании), поощрении частных и прямых связей (постоянные совещания, участие в церемониях, неформальные встречи в баре после работы), активном использовании групповой работы. В организации большое значение придается групповой сплоченности, доброжелательности, хорошему моральному климату, поддержанию традиций. Важно “не раскачивать лодку”, чувствовать себя “единым целым”. Кроме того в японской компании оплата труда напрямую привязана к стажу работы в данной организации. Увеличение заработной платы с возрастом и стажем создает у работника определенную уверенность в стабильности его материального положения.

Отталкиваясь от типологии организационных культур К. Кэмерона и Р. Куинна, которые выделяли четыре типа культур — иерархическую, рыночную, клановую и адхократическую, можно отметить, что российским компаниям более свойственны иерархическая культура (основанная на правилах, иерархии, предсказуемости, контроле и т.д.) и клановая. Иерархическая организационная культура с явными элементами клановой была присуща организациям в советский период. Советским организациям был свойственен коллективизм, высокая дистанция власти, централизация власти и ответственности, опора на межличностные отношения, отношение к персоналу как к “винтику”, долгосрочный найм персонала, доминирование нематериального стимулирования. Некоторые элементы “советской организационной культуры” сохраняются и

в современных российских организациях, придавая определенный “оттенок” российской деловой культуре. Время и специфика экономики требуют сегодня от предпринимателей перехода от иерархической организационной культуры к рыночной, стержневые ценности которой — конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Основная цель организации — победа в конкурентной борьбе, рыночное доминирование, а отношение к персоналу — как к средству достижения цели. Кроме того в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между отдельными индивидами. Несмотря на формирование таких, достаточно агрессивных с точки зрения корпоративной идеологии, культур, элементы кланово-иерархической организационной культуры в российских компаниях сохраняются.

Если резюмировать те факторы, которые во многом определили функционирование российского бизнеса на современном этапе, те параметры, которые сформировали типичные практики и технологии управления российскими организациями, можно отметить следующее. Значительное влияние на российскую деловую культуру оказало “маятниковое” развитие страны, т.е. изменение системы управления то в сторону наращивания централизации и ограничения использования зарубежного опыта (период застоя), то в сторону децентрализации и активного использования зарубежного опыта (период реформ). Отсюда *привычка к авралам*. Это умение собраться, мобилизовать все свои силы в экстремальных, кризисных ситуациях (или просто к концу квартала, года), за неделю сделать то, что предполагалось сделать за месяц, и при этом занижение активности, темпов работы в нормальных, спокойных ситуациях. Некоторые исследователи связывают авральность с географическими факторами (размер страны, короткое лето, рельеф местности и т.д.). Многие зарубежные и отечественные специалисты говорят также о крайностях “русского характера”: скачки от упорного труда к безделью, от покорности — к бунту, от полного повиновения власти (надежда на доброго царя-батюшку) — к революционным выступлениям. В “русском характере” сосуществуют терпимость (миролюбие) и нетерпимость (воинственность), индивидуальная активность (готовность к риску, вера в собственные силы) и пассивность (фатализм, покорность судьбе). Как уже отмечалось выше, в России особое *отношение к правовым нормам*, отсутствие установки соблюдать законы и правила (жесткость правил и законов компенсируется необязательностью их исполнения). *Сила неформальных отношений в бизнесе*: поскольку то, что деятельность предпринимателей разворачивается в “полуправовом” поле, суще-

ственно усиливает роль неформальных экономических связей и отношений. Очень высока роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами. *Отношения с властями*: в России государство является одним из главных регуляторов экономики, что во многом способствует рождению патернализма. Велика зависимость бизнеса от решений власти: разрешений или запретов, порядка распределения ресурсов и льгот. Остро стоит вопрос коррупции среди чиновников, хотя сами предприниматели активно дают взятки как открыто, так и завуалированно. Предпринимателю “позволено” сохранить свое дело в той мере, в какой он обслуживает интересы власти соответствующего уровня (малый бизнес — местной власти, средний и крупный — региональной и федеральной власти). *Высокая степень адаптации и быстрота реакции на изменения внешней среды*: привычка бороться за выживание, жить в постоянном напряжении порождает изобретательность и умение выходить практически из любых сложных ситуаций. Умение адаптироваться к ситуации и “правилам игры” способствует успешной деятельности российских предпринимателей как в России, так и за рубежом. *Повышенная склонность к риску*: ситуация, в которой развивается российский бизнес, приучает предпринимателей к неизбежности повышенного риска. Зачастую предприниматели разворачивают масштабные проекты без детального планирования и подготовки. Российским предпринимателям и менеджерам свойственна достаточно большая самостоятельность в решении деловых проблем. *Наличие высокой дистанции власти*: высокая дистанция власти проявляется в ее централизации, в излишней зависимости от начальника, ожидании указаний от начальства, авторитарности власти, в значительной дифференциации заработной платы, а также в послушании, смирении подчиненных перед руководством (боязнь высказывать собственное мнение, не совпадающее с мнением начальства). В целом все это создает социо-культурный контекст для выстраивания эффективных тактик и технологий управления.

Культурная контекстуализация управления является сложной и обширной темой, требующей как теоретического уточнения, так и детальных эмпирических исследований. Приведенные выше соображения не более чем скромное приближение к ней.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ачлей А. Китайская грамота: что у китайцев не так, как у других, и как это знание применить с пользой для дела. М., 2011 (*Achlej A.* Kitajskaja gramota: chto u kitajcev ne tak, kak u drugih, i kak jeto znanie primenit' s pol'zoi dlja dela. М., 2011).

Овчинников В. Ветка сакуры. М., 1975. URL: RoyalLib.ru.book/kaleydoskop...vetka_sakuri.html (*Ovchinnikov V.* Vетка sakury. M., 1975. URL: RoyalLib.ru>book/kaleydoskop...vetka_sakuri.html).

Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тёрнер Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск, 2012 (*Trompenaars F., Hempden-Terner Ch.* 4 tipa korporativnoj kul'tury. Minsk, 2012).

Цветов В.Я. Пятнадцатый камень сада Рёандзи. URL: http://socioline.ru/_seminar/library/misc/zvetov.php (*Cvetov V.Ja.* Pjatnadcatyj kamen' sada Rjoandzi. URL: http://socioline.ru/_seminar/library/misc/zvetov.php).

Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. М., 2010 (*Shtompka P.* Sociologija. Analiz sovremennogo obshhestva. M., 2010).