



Книга Культурные различия и международный бизнес

Фонс Тромпенаарс, Чарльз Хэмпден-Тернер

Nicholas Brealey Publishing, 1997

Год первого издания: 1994

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Многие годы нам твердили, что национальных стереотипов не существует. Но, оказывается, они есть – во всяком случае, об этом свидетельствует опрос 30 тысяч человек из 31 страны. В результате этого опроса вырисовывается знакомая картина: пунктуальный немец, непостоянный француз, напористый американец. Данные исследования полностью подтверждают те выводы, к которым пришли авторы книги Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хэмпден-Тернер: принимая деловые решения, не полагайтесь на возвышенные рассуждения о том, что все люди одинаковы, независимо от цвета кожи или веры. Они разные! Книга построена как научный труд, насыщена примерами и статистикой и при этом увлекательно читается. *BooksInShort* рекомендует ее всем, кому предстоит решать вопросы межкультурного менеджмента или руководить бизнесом, перешагнувшим региональные границы.

Основные идеи

- Культура – это сложившиеся традиции, которыми руководствуется то или иное сообщество людей, решая проблемы и улаживая разногласия.
- Найденные решения проблем исчезают из сознания и становятся правилами.
- Культуру можно сравнить с луковицей: снимая слои, мы продвигаемся от поверхностного и очевидного к самому глубинному и важному.
- Полностью постичь другую культуру невозможно.
- Представления о власти, бюрократизме, ответственности, творчестве, дружбе, справедливости в разных культурах отличаются самым радикальным образом.
- В зависимости от способа восприятия времени, последовательного или синхронного, люди по-разному планируют свою жизнь и работу.
- Не существует единого способа ведения бизнеса, безотказно работающего в любом контексте.
- Одни и те же товары имеют различное значение для людей разных культур.
- Компании со сходной специализацией и организационной структурой воспринимаются в разных странах по-разному.
- Научившись понимать и ценить другие культуры, мы сможем преодолеть культурные барьеры.

Краткое содержание

Культурные ориентации

Культура – это способ понимания и интерпретации мира человеком, нацией и создаваемыми обществом институтами. Принадлежность к определенной культуре сказывается в том, как люди относятся к семье, к незнакомцам, к природе, какой смысл они придают жестам и разным сигналам, как ведут себя в момент бедствия.

“Влияние культуры подобно действию силы тяжести – его не замечаешь, пока не подпрыгнешь вверх”.

Принято выделять несколько культурно-ориентированных систем ценностей, которые проявляются при взаимодействии людей друг с другом. Некоторые из них дополняют друг друга, тогда как другие оказываются полярно противоположными. Например, так называемые универсалисты, сторонники общих для всех правил, считают, что можно дать однозначное определение добра и зла, и добро следует возвести в обязательную норму поведения. А партикуляристы, отстаивающие неповторимость каждого частного случая, убеждены, что правила вводят лишь для того,

чтобы их нарушать. Защитники интересов общества – коммунитаристы – утверждают, в противоположность индивидуалистам, что устремления нации важнее идеалов отдельного человека.

Универсалисты против партикуляристов

Отличия этих культурных ориентаций станут яснее, если проиллюстрировать их примерами из жизни. Допустим, вы едете в машине со своим лучшим другом, который мчится, не обращая внимания на ограничение скорости, и сбивает пешехода. Он просит вас сказать на суде, что не превышал скорость. Почему он рассчитывает на то, что вы готовы солгать, чтобы выгородить его? И как вам следует поступить в такой ситуации?

“В некоторых культурах считается, что жизнь общества должна подчиняться не столько законам, сколько правилам хорошего тона”.

Опрос 30 тысяч человек в разных странах показал, что почти все североамериканцы и большинство жителей стран Северной Европы – универсалисты. Закон был нарушен, говорят они, и у вашего друга нет никакого морального права ожидать, что вы ради него скажете неправду. Во Франции и Японии доля универсалистов снижается до 75 процентов. В Венесуэле уже две трети опрошенных встают на сторону партикуляристов и советуют вам соврать. С ними солидарны непальцы, южнокорейцы и русские, 60 процентов которых считает, что в таком случае можно покривить душой. На другом полюсе – свыше 90 процентов датчан, румын, англичан, австралийцев, ирландцев, канадцев, американцев и 97 процентов швейцарцев. Все они стоят за строгое соблюдение закона.

“Западные компании, в которых выше всего ценятся личные достижения, направляют за границу молодых перспективных менеджеров. При этом руководство не осознает, что молодой возраст или принадлежность к прекрасному полу могут в другой культуре свести на нет все профессиональные заслуги”.

Чем глубже мы исследуем эту ситуацию, тем больше нюансов в различных системах ценностей обнаруживается. Служащий французской авиакомпании предполагает, что на его решение повлияла бы тяжесть травмы, которую получил пешеход. Оказывается, что это существенный фактор и для пожилой домохозяйки из Англии. Однако француз уточняет, что если бы пешеход погиб, ему пришлось бы солгать, чтобы спасти друга от наказания. Такой ответ повергает англичанку в ужас: если бы прохожий серьезно не пострадал, она могла бы сделать исключение и сказать неправду ради своей подруги, но и представить себе не может, что солгала бы в случае гибели сбитого человека.

“Супружеские пары знают, что понять до конца невозможно даже носителей собственной культуры”.

Другой пример. Эксперт составляет заключение для своего приятеля, который хочет оформить страховку. Допустим, этот эксперт – врач или специалист по оценке рисков. Может ли приятель рассчитывать на такое заключение, которое позволит ему получить более дешевую страховку? Как бы поступили вы на месте эксперта? Спор универсалиста с партикуляристом принимает новый оборот, если предположить, что эксперт работает в компании, ожидающей от него полной лояльности, и нечестность в этом случае поставит под угрозу его карьеру и репутацию. При обсуждении этого сюжета самыми гибкими в отношении соблюдения закона оказались сербы, русские, чехи, египтяне и все те же венесуэльцы. Японцы и индонезийцы присоединились к североευропейскому блоку: более 60 процентов из них посчитали, что эксперт не может лгать и обязан указать в своем заключении реальные риски.

“После одного семинара в Голландии я больше не обращаюсь к голландцам с просьбой высказать свои критические замечания: я хочу избежать ощущения, что меня расстреливают из пулемета”.

В деловой сфере эти культурные различия не столь очевидны, но не менее важны. Например, многие бизнесмены, принадлежащие к обществу с универсалистской культурой, начав вести дела с партнерами, имеющими склонность к партикуляризму, недооценивают важности личных отношений в ведении переговоров. Партикуляристы не жалеют времени на то, чтобы сначала выстроить хорошие личные отношения, тогда как универсалисты предпочитают сразу переходить к делу.

Один за всех или все за одного

Так же, как и в случае с универсалистами и партикуляристами, можно проследить влияние на деловую жизнь двух противоположных установок – индивидуалистической и общественной. Рассмотрим такую ситуацию: на атомной электростанции обнаружено, что некоторое время назад произошла небольшая авария, которую вовремя не заметили. Должно ли руководство искать конкретного сотрудника, проглядевшего сбой, или посчитать виновными всех, кто дежурил в ту смену? И как отнесутся сотрудники к действиям руководства в том и в другом случае? Опрос обнаружил большие расхождения во мнениях относительно виновника. Больше всего склонны возложить вину на отдельного человека кубинцы (69 процентов опрошенных), и с ними солидарны русские. Другую крайность олицетворяют индонезийцы, 84 процента которых убеждены, что вина должна быть возложена на всю смену. Американцы, англичане и датчане находятся примерно посередине.

“В культуре, ориентированной на успех, вас первым делом спросят: «Чему вы учились?». В культуре, где важную роль играет происхождение и авторитет, вас спросят: «Где вы учились?»”.

Есть немало любопытных отличий и внутри каждого из описанных типов. В коммунитарной культуре считается, что вы ничего из себя не представляете, если путешествуете в одиночку, сами несете свои чемоданы и никому не отдаете приказы. Французы, сингапурцы и нигерийцы обычно приезжают на деловую встречу целыми группами и постоянно звонят в офис своей компании, уточняя детали. Со стороны их американских партнеров на этой встрече присутствует один человек – он наделен полномочиями самостоятельно провести переговоры и принять решение. Американец, выставляющий напоказ свою самоуверенность и независимость, не осознает, что его индивидуализм расценивается партнерами по переговорам как отсутствие у него должного статуса.

Смех и слезы

Не стоит думать, что в странах, где не принято открыто выражать свои чувства, все люди черствы и холодны. Но уж если в обществе важна эмоциональность, вы можете громко смеяться, недовольно хмуриться, отчаянно жестиковать и рыдать у всех на глазах, не испытывая ни малейшей необходимости сдерживать себя. Самые невозмутимые – эфиопы и японцы: почти в 80 процентах случаев они не выражают никаких чувств. Австрийцы находятся примерно посередине, а испанцы, французы и итальянцы – эмоциональнее всех.

“Нефтеперегонный завод всегда останется нефтеперегонным заводом, но в одной культуре на него смотрят как на часть империалистического заговора, в другой – как на последний шанс возрождения экономики, а в третьей – как на опору средневекового режима”.

Что касается демонстрации своих эмоций на работе, то самыми раскрепощенными, согласно результатам исследования, оказываются кувейтцы, а самыми сдержанными – эфиопы. За кувейтцами следуют египтяне, оманцы, испанцы, кубинцы и жители Саудовской Аравии. Остальные нации располагаются ближе к середине. Особенности реакции на разные ситуации удивительны. Например, не стоит пытаться рассмешить анекдотом эфиопа: ему покажется, что смеяться непристойно, а скрывать смех нелепо. В Японии упрек выражают подчеркнутой любезностью. Если японский менеджер говорит: “Я буду вам чрезвычайно признателен, если вы лично займетесь столь незначительным вопросом”, это фактически означает: “Делай, что сказано, или тебе не поздоровится!”.

На работе и после работы

Восприятие служебных взаимоотношений может быть широким (“диффузным”) и узким (“специфическим”). В первом случае сотрудник, встретивший своего начальника в баре, ожидает, что тот обыграет его и в бильярд, и в дартс, и окажется непревзойденным знатоком вин. Авторитет такого руководителя распространяется за пределы его кабинета. Во втором случае, когда начальник воспринимается таковым лишь в стенах учреждения, он может пригласить сотрудников провести с ним вечер в кегельбане, и, выйдя за порог офиса, становится рядовым членом веселой компании друзей.

“В культурах, отрицательно относящихся к выражению эмоций, люди не проявляют свои чувства, а старательно сдерживают и подавляют их”.

Особенности восприятия деловых отношений влияют на представления о личном и общественном пространстве. Немецкий врач не забывает, что он врач, ни дома, ни в опере, ни в магазине. А его супруга всегда остается супругой врача. Во Франции и в Германии, если деловой партнер пригласил вас на обед к себе домой, вы можете находиться лишь в комнатах, специально отведенных для этой встречи, и вам не следует заходить в другие помещения. Для деловых людей, принадлежащих к “диффузной” культуре, существует опасность случайно рассказать при всех о том, что человек со “специфическими” представлениями сочтет своим частным делом, и таким образом поставить его в неловкое положение.

“Люди, делающие сразу несколько дел, невольно оскорбляют своим поведением тех, кто привык заниматься чем-то одним. И наоборот, люди предпочитающие заниматься чем-то одним, невольно оскорбляют тех, кто привык делать сразу несколько дел”.

Если один из партнеров по бизнесу относится к “специфическому”, а другой – к “диффузному” типу, вряд ли их сотрудничество долго продлится. Бизнесмен, принадлежащий к первому типу, принимает решение, которое он считает правильным, и переходит к следующей задаче. Но если при этом его компаньон, принадлежащий ко второму типу, с этим решением не согласен, его все время будет беспокоить мысль о совершенной партнером грубой ошибке. Этот случай отразится на их дальнейших отношениях и, в конце концов, он решит, что не стоит продолжать сотрудничество с человеком, который мог допустить такой серьезный промах.

Унаследованный и приобретенный статус

Положение в обществе и пути его достижения имеют огромное значение во всех мировых культурах. Родителей не выбирают, поэтому наше социальное происхождение остается с нами на всю жизнь. Всего остального можно достичь самостоятельно тем или иным способом.

“По мере глобализации экономики возрастает необходимость в создании единых стандартов для организационных структур, систем и процедур”.

В протестантских странах место в раю можно заслужить добрыми делами – эта религиозная мораль распространилась на благословленный церковью капитализм и на всю деловую жизнь. Так, 94 процента опрошенных шведов считают, что принадлежность к тому или иному семейству никак не влияет на положение человека в обществе. Однако, если спросить у кувейтцев, зависит ли уважение к человеку от принадлежности к родовитому семейству, каждый второй ответит, что это так.

В католических странах высокое положение в обществе ассоциируется с бездеятельным образом жизни, индуисты считают практические достижения самообманом, а буддизм учит отрешенности от земных забот. В этих культурах не придают большого значения положению, приобретенному благодаря личным успехам. Завязывая деловые отношения там, где статус определяется социальным происхождением, размером состояния, полом и возрастом, позаботьтесь о том, чтобы во главе направляемой туда группы сотрудников были заслуженные люди солидного возраста со звучными названиями должностей. Не преуменьшайте значения, которое ваши партнеры придадут своим представлениям о статусе.

Время

Менеджеры международной компании должны иметь единое понимание времени, которое не ограничивается датой назначенного совещания или сроками завершения работы. Им важно знать, какие представления о прошлом, настоящем и будущем существуют в разных культурах. Время не ждет никого, однако в культурах, воспринимающих время как строго последовательную цепь событий, привыкли ждать.

Допустим, вы стоите в очереди в мясном отделе и терпеливо дожидаетесь минуты, когда окажется у прилавка. Вы хотите купить нарезанной ветчины. У продавца на ломтерезке уже лежит ветчина нужного вам сорта, но он, прежде чем обслужить вас, все равно снимет этот кусок и положит его обратно в витрину. Не ждите от него ничего другого ни в Англии, ни в Северной Европе. Для этого ему пришлось бы переключиться с последовательного на синхронное восприятие. Теоретически продавец мог бы попросить всех покупателей ветчины сразу подойти к нему, чтобы не доставать несколько раз один и тот же кусок. Но в обществе, где принято ждать, когда вас обслужат согласно номеру очереди на вашем талончике, это привело бы к полному хаосу.

Человек и природа

Отношение к природе в разных странах неодинаково. В интровертных культурах на природу смотрят как на механическое устройство с приложенной инструкцией, которое должно выполнять предписанные функции. Экстравертные культуры, напротив, рассматривают природу как свою первопричину; природа нуждается в защите, чтобы обеспечить дальнейшее существование культуры. Был проведен опрос, чтобы выяснить, какие нации считают, что природой нужно управлять. Из опрошенных бахрейнцев положительный ответ дали лишь 9 процентов, тогда как 68 процентов румын и 56 процентов кубинцев посчитали, что природу необходимо поставить на службу человеку.

Если вы можете управлять природой, то, естественно, сможете управлять и своей судьбой. А если управлять природой невозможно, то, как бы вы ни трудились в поте лица своего, вы можете погибнуть от удара молнии или утонуть во время наводнения. Лишь 33 процента опрошенных руководителей в Венесуэле сочли себя хозяевами своей судьбы; этот процент чуть выше у китайцев, непальцев и русских. На другом конце – 88 процентов израильтян и уругвайцев, которые считают, что не зависят от природы, немного опережая в этом вопросе американцев и норвежцев.

Об авторах

Фонс Тромпенаарс – управляющий директор компании Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group, входящей в международную сеть KPMG. Получил степень доктора наук в Уортонской школе менеджмента Университета Пенсильвании. Соучредитель компании **Чарльз Хэмпден-Тернер** – выпускник Гарвардского университета и автор более десяти книг, часть которых написана в соавторстве с Тромпенаарсом. Работает в Школе менеджмента при Кембриджском университете.
