



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н Ы Е И Н Н О В А Ц И И

С.П. Мясоедов, И.В. Колесникова, Л.Г. Борисова

РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА

**Воздействие
на модель управления**

Ирина Колесникова

**Российская деловая культура.
Воздействие на модель управления**

«РАНХиГС»

2011

УДК 65
ББК 60.82

Колесникова И. В.

Российская деловая культура. Воздействие на модель управления /
И. В. Колесникова — «РАНХиГС», 2011

ISBN 978-5-7749-0574-4

В учебном пособии сделана попытка свести воедино результаты исследований особенностей ведения российского бизнеса с позиций как исторической ретроспективы, так и современных реалий, а также исследований, направленных на определение особенностей управления совместными предприятиями. Это позволяет оценить специфику российской модели с точки зрения ее исторического развития, выявления ее корней, а также уникальности смешения черт европейской и азиатской моделей бизнеса. Рассмотрены особенности поведения россиян, уникальные черты российской деловой культуры, а также накопленный опыт российских менеджеров, активно налаживающих бизнес за рубежом. Приведены рекомендации и инструменты для ведения бизнеса с зарубежными партнерами. Сделан акцент на выявлении наиболее сильных черт российской деловой культуры и нейтрализации тех черт, которые препятствуют активному вовлечению российских компаний в международную хозяйственную интеграцию.

УДК 65
ББК 60.82

ISBN 978-5-7749-0574-4

© Колесникова И. В., 2011
© РАНХиГС, 2011

Содержание

Введение	6
Понятие кросскультурного интеллекта	6
Глава 1	8
1.1. Миф об иррациональности управления в России	9
1.2. Об уникальности российской деловой культуры и необходимости «третьего» пути развития страны	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**И. В. Колесникова,
Л. Г. Борисова, С. П. Мясоедов
Российская деловая культура.
Воздействие на модель управления**

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2010

* * *

Введение

Понятие кросскультурного интеллекта

Кросскультурный интеллект – что это такое? Мы привыкли отождествлять слово «интеллект» с умом вообще, грамотностью, начитанностью, хорошей учебой и т. п. Однако такой подход, как показывает практика, имеет много изъянов и явно недостаточен. Ибо из жизненного опыта мы знаем, что многие отличники учебы в дальнейшем, в реальной жизни, становились неудачниками. И напротив, те, кто учился на тройки, по окончании вузов делали феерическую карьеру. Именно применительно к этой ситуации в нашем обществе появилась циничная и жесткая присказка: «Скажи мне, если ты такой умный, то почему такой бедный?»

Речь идет о том, что **научный интеллект**, на развитие которого нас традиционно нацеливала вузовская наука, и интеллект менеджера – это принципиально разные вещи. Научный интеллект ориентирует на фундаментальное изучение теории, научные исследования, аналитические рассуждения и т. п. Управленческий или, как его обычно называют, **эмоциональный интеллект** акцентирует внимание на совершенно иных способностях: умении выстроить отношения с людьми, убедить их в правильности своей точки зрения, сплотить людей в команду и повести за собой. Вот почему сильный эмоциональный интеллект намного важнее для лидера, чем наличие развитого научного интеллекта.

Кросскультурный интеллект – важная составная часть интеллекта эмоционального. Руководитель, лидер не сможет сформировать в своей фирме сильную корпоративную культуру, объединить людей в команду единомышленников, нейтрализовать или устранить конфликты между профессиональными, возрастными, региональными и международными культурами и субкультурами, если не обладает в достаточной мере развитым кросскультурным интеллектом. Из чего складывается кросскультурный интеллект, на какие знания и навыки опирается?

Считается, что развитый кросскультурный интеллект, подобно фотографическому штативу, всегда имеет три точки опоры, три компонента. Первый – это знания о культуре (ценностях, нормах, традициях, способах межкультурных коммуникаций и др.).

Второй – представление о ключевых факторах культуры, ее поведенческих особенностях. Их мы всегда рассматриваем в сравнении с другими культурами, используя шкалу от 0 до 100 %. Поэтому представление о ключевых факторах той или иной культуры будет иметь практический смысл только тогда, когда мы сможем сравнить их с поведенческими особенностями нашей национальной культуры (региональной, городской, сельской, профессиональной и т. п.), а также с собственными поведенческими стереотипами и предпочтениями.

Третий компонент – это навыки и умения (поведенческий алгоритм) использования полученных знаний и представлений для выстраивания эффективных межкультурных коммуникаций, анализа причин кросскультурных конфликтов, реализации практических мер по их предотвращению или ликвидации.

Кросскультурный интеллект = Знания о культуре (ценности, нормы и др.) + Представления об особенностях культур (своей и других) + Поведенческие навыки и умения (поведенческий алгоритм) по предотвращению и ликвидации кросскультурных конфликтов.

В первых трех частях речь идет об особенностях деловой культуры России и русской модели управления. Мы постараемся кратко суммировать некоторые объективно существующие особенности национальной деловой культуры, связанные с историко-географическими и климатическими особенностями страны. Затем сведем воедино особенности и рассмотренные наблюдения и выводы ведущих ученых и специалистов по кросскультурному менеджменту, которые касаются поведенческих стереотипов россиян. В дополнение к этому мате-

риалу мы планируем добавить наблюдения и экспертные оценки ряда ведущих российских менеджеров.

Кросскультурный менеджмент всегда базировался не только на теоретических исследованиях и выводах ученых, но и на экспертных оценках управленцев, наблюдениях консультантов-практиков. Этот дополнительный источник позволял сделать общие выводы ученых более приземленными, конкретными, связанными с реальным ведением бизнеса.

Ядро для этого дополнительного материала мы получили на основе опроса фокусной группы, состоявшей из шести известных топ-менеджеров-практиков, реально осуществляющих руководство известными российскими или зарубежными предприятиями, работающими в России. В экспертную группу, в частности, вошли:

- Борис Щербаков – президент фирмы *Oracle* по России и СНГ;
- Сергей Литовченко – исполнительный директор Российской ассоциации менеджеров;
- Елена Евграфова – главный редактор русской версии журнала «*Harvard Business Review*»;
- Кларк Кридленд – вице-президент по кадрам компании *ТНК – ВР*;
- Марина Пахомкина – директор департамента корпоративного обучения и развития компании *ТНК – ВР*.

Пользуясь случаем, мы хотели бы выразить глубокую благодарность всем названным экспертам, которые, несмотря на большую занятость, приняли активное участие в обсуждении кросскультурных проблем.

Далее мы попытаемся кратко сформулировать своего рода шпаргалку для практиков: пошаговый алгоритм анализа и решения кросскультурных конфликтов.

Речь пойдет о конфликтах разной степени глубины, которые нередко возникают между группами менеджеров, представляющих различные деловые культуры или субкультуры. Алгоритм составлен с учетом накопленного за последние полтора десятилетия опыта проведения кросскультурных тренингов и консультирования зарубежных предприятий, работающих в России. Нам представляется, что этот алгоритм должен оказаться востребованным со стороны как руководителей-практиков, столкнувшихся с кросскультурной коллизией в коллективе своего предприятия, так и консультантов по организационному развитию.

Глава 1

Особенности менеджмента в России

О российской (русской) модели менеджмента сложено немало мифов. Пожалуй, больше мифов можно услышать только о таинственной русской душе... Россия, русская душа и русская модель управления нередко преподносятся читателям как некая совокупность иррациональных субстанций, как нечто совершенно отличное от общепринятого в цивилизованном мире, по сути непознанное и не поддающееся познанию.

1.1. Миф об иррациональности управления в России

Трудно найти в нашей стране человека, который бы не знал и не мог с пафосом процитировать известные строки Федора Тютчева:

Умом Россию не понять,
Аршином общим не измерить:
У ней особенная стать –
В Россию можно только верить.

Приведенные выше строки так же замечательны, как носитель идеи национального патриотизма, гордости за Великую Русь, поскольку формируют образ нашей уникальности и неповторимости и, следовательно, способствуют формированию или возрождению национальной идеи и т. д. Ведь все те, кто знаком с элементарными основами управленческой теории, знают: любая сильная компания стремится сформировать сильную корпоративную культуру.

Основа любой корпоративной культуры – самоидентификация и гордость за то, что «мы» делаем. В любой успешной компании вы всегда услышите, что есть «мы», т. е. «наша фирма», и все остальные. «Мы» уникальны и отличаемся от всех других тем-то и тем-то. И «мы» этим гордимся.

Сказанное относится и к национальной политической культуре. Сильная национальная культура позволяет любой нации сказать о себе «мы» и отметить, чем «мы» уникальны и отличаемся от остальных, что есть основа нашей национальной гордости. С этой точки зрения стихи Ф. И. Тютчева уже на протяжении нескольких веков воспитывают чувство национальной гордости. И это, несомненно, хорошо.

Но, отмечая вышеназванные достоинства стихотворных строк Тютчева, мы одновременно хотим предостеречь читателя: *талантливое стихотворение и управленческая теория – вещи абсолютно разные*. Нельзя использовать поэтическую мифологию, даже проникнутую духом патриотизма, как, впрочем, и фатализма, в качестве основы для кросскультурного анализа и практических рекомендаций. Для этих целей стихи не годятся, поскольку они говорят: «В этой стране ничто не может быть понято на рациональном уровне, а следовательно, ничего конструктивного сделать нельзя. Поэтому не надо пытаться активно воздействовать на события. Нужно пассивно ожидать и верить, что все само собой как-то образуется. Кривая истории авось да вывезет!»

Между тем рассмотрение основных кросскультурных параметров (поведенческих стереотипов) во второй главе нашей книги показывает, что Россия на шкале ценностей по каждому из них занимает вполне определенное место. С этой точки зрения модель управления, лидерства и мотивации в России вполне поддается рациональному анализу. И что характерно, рядом с местом, которое на шкале от 0 до 100 % занимает наша страна, всегда располагается группа других стран и культур. Это свидетельствует о том, что существуют десятки стран, у которых многие поведенческие стереотипы либо совпадают с нашими, либо приближаются к ним.

1.2. Об уникальности российской деловой культуры и необходимости «третьего» пути развития страны

С русской моделью управления связан второй (кроме мифа об иррациональности) удивительно деструктивный и широко распространенный миф. Он гласит: у нас и в деловой культуре, и в управлении все уникально и неповторимо! Из мифа об уникальности системы управления в России логически вытекает вывод, что опыт других стран и их управленческие наработки для нас неприменимы и, следовательно, как страна в целом, так и ее предприятия, фирмы и компании должны искать свой такой же уникальный и неповторимый, «третий» путь развития.

У подобных рассуждений глубокие исторические корни. Они восходят ко времени распада Священной Римской империи и возникновению в России мессианского стремления стать «третьим Римом», т. е. выбрать «третий» путь развития. Построение «третьего Рима» было прервано реформами Петра I, которые подтолкнули развитие промышленности и вернули страну в число ведущих экономических держав мира.

С тех пор периоды поиска «третьего» пути, всегда связанные с ограничением внешних связей и использования зарубежного опыта, чередовались с периодами догоняющего развития, когда внешний опыт, перенесенный на национальную почву, использовался для того, чтобы вернуться в группу ведущих стран мира.

Вообще маятникообразное развитие страны, сопровождавшееся изменением системы управления то в сторону наращивания централизации и ограничения использования зарубежного опыта (что через некоторое время приводило к застою), то в сторону децентрализации и использования зарубежного опыта (что через некоторое время приводило к догоняющему скачку), – характерная черта российской деловой культуры и русской управленческой модели.

«Соответственно в отношении ко всему заграничному русское общество шарахалось от высокомерного шапкозакидательства (после внешнеполитических успехов и победоносных войн, как при первых московских царях, в николаевской России или в послевоенном СССР) до раболепного подражания (после поражений и кризисов), от гордыни Третьего Рима до готовности усвоить любой чужеземный обычай», – пишет А. П. Прохоров, – автор, пожалуй, лучшего из вышедших за последние годы исследования русской деловой и управленческой культуры.

И далее: «Масштабы заимствования элементов заграничной материальной, духовной и социальной культуры напрямую зависели от движения маятника русской системы управления от стабильного состояния в нестабильное»¹.

Маятниковое развитие общества, чередование периодов стабильно-застойного топтания на месте и скачкообразных реформ вполне соответствовали дуализму (двойственности) российской культуры и русского характера. Эта двойственность, маятникообразность и противоречивость российской культуры в целом, естественно, сказывались и на российской деловой культуре, формировали особенности русской модели управления.

Однако следует проводить четкое различие между особенностями и уникальностью, между необходимостью учитывать национальную специфику и отрицанием возможности применения зарубежного опыта. Уникальна ли российская культура? Естественно, да, но лишь в том смысле, в котором уникальна и неповторима любая национальная культура. И не более того! Национальная культура любой страны базируется на собственной уникальной совокуп-

¹ Прохоров А. П. Русская модель управления. М.: Журнал «Эксперт»; Уралпресс, 2003.

ности **ценностей** и определяемых этой совокупностью ценностей поведенческих стереотипах. Совокупность поведенческих стереотипов, которые мы еще называли **параметрами культуры**, состоит из одних и тех же базовых элементов. У России, как и у любой другой страны мира, есть собственная (и с этой точки зрения уникальная) совокупность положений параметров культуры на ценностной шкале (от 0 до 100 %) (рис. 1).

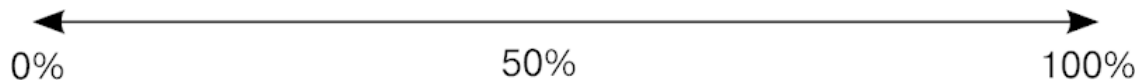


Рис. 1. Ценностная шкала параметров культуры

Но уникальность любой национальной культуры (включая российскую) относительна, потому что всегда можно найти страны и группы стран, которые по большинству замеров на ценностной шкале и по большинству параметров будут весьма близки к замерам по России. И следовательно, совокупная картина будет весьма близкой. В первую очередь это будет касаться ряда стран СНГ, но не только их. Желающие поискать деловые культуры, близкие к российской, могут без труда сделать это, опираясь на четырехфакторную таблицу Герта Хофстеде.

Существует, пожалуй, всего одна черта национальной культуры, о которой мы только что говорили и *которая действительно отличает Россию от большинства стран мира*, – это двойственность подхода ко многим ценностям, маятникообразность развития и дуализм российского характера и модели менеджмента. Но и здесь мы хотим подчеркнуть: от большинства, а не от всех стран.

Чем обусловлена эта особенность? Прежде всего обширным размером территории страны и ее евразийским расположением на карте. *Россия – объективно евразийская страна, которая на протяжении веков занимала пограничное положение между Европой и Азией, между Западом и Востоком.*

Следовательно, вполне объективно и то, что в системе ценностей российской культуры вообще и деловой культуры в частности мы всегда найдем двойственные ценности, т. е. ценности, присущие как Европе, так и Азии. Именно здесь кроются корни знаменитого российского дуализма и противоречивости русского характера, о которых писал Николай Бердяев. Именно этим объясняется и маятникообразная модель развития страны – от застоя к скачку и опять к застою. Впрочем, даже этот маятниковый дуализм не есть достояние только российской культуры. Позволим себе привести еще одну обширную цитату из книги А. П. Прохорова «Русская модель управления».

«Россия изобрела “маятниковую” систему управления, в которой чередующиеся стабильные и нестабильные периоды взаимоисключают друг друга, но в сумме достигают необходимого результата. Неужели это русское ноу-хау не используется ни в одной стране мира? – пишет А. П. Прохоров и далее указывает: – Задавшись этим вопросом и изучив некоторый объем исторического материала, нельзя не прийти к выводу о том, что в системах управления *всех народов присутствует определенная двойственность* (курсив наш. – Авт.) Имеется в виду регулярное чередование периодов централизации и децентрализации систем управления. На разных этапах развития человечества эти фазы принимали различные формы, но чередование централизации и децентрализации (читай *застойного периода и догоняющего скачка* – Авт.) прослеживается почти везде»².

А что же показали параметры кросскультурного менеджмента? Абсолютно то же самое: противоречивую двойственность российской системы ценностей и тот факт, что подобная

² Прохоров А. П. Русская модель управления.

двойственность характерна и для других стран. Действительно, на ценностной шкале большинство параметров, связанных с Россией (кроме дистанции власти и избегания неопределенности), располагались поблизости от центра, несильно отклоняясь от него в ту или другую сторону. И мы хотим привлечь внимание к тому факту, что на карте мира можно без труда найти ряд стран, где ценностная система будет тяготеть к середине ценностной шкалы, что будет означать среди прочего противоречивость характера их граждан и системы управления.

Но откуда же берутся так хорошо известные крайности русского характера: скачки от покорности к бунту, от рабского подчинения власти к властному нигилизму, от упорного труда к расслабленному ничегонеделанию? Ценностная шкала отражает систему взглядов и стереотипов поведения среднего россиянина. Это та самая «средняя температура по больнице», которая дает представление о картине в целом и сильно искажает ее на полюсах.

Масштабы страны обуславливают то, что в разных регионах (на востоке и западе, на севере и юге России) ценности будут более чем существенно отклоняться от средних. Так, очевидно, что культура горожан Европейского Севера страны (формирующего на данном этапе костяк политической элиты) будет уходить от центра шкалы в сторону англосаксонской культуры, а культура сельских жителей, проживающих на юге азиатской части России, будет тяготеть к ценностям культуры стран Востока.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.