

# **Глава 1. Национальные культуры и межкультурные различия**

## **1.1 Глобализация и межкультурные различия**

### **1.1.1 Модели межкультурных различий**

Межкультурные различия в современном глобальном мире это уже не просто тема отдельных исследований, а сложившаяся научная дисциплина. Существует масса работ, где предпринимается попытка создать типологию бизнес-культур, описать особенности нацкультур ряда стран. И все же этих исследований явно недостаточно. Они в основном строятся на описаниях отдельных фрагментов поведения, и это не позволяет считать универсальными полученные результаты.

При этом изучение ситуаций реального межкультурного контакта показывает, что люди не одинаково воспринимают неродную культуру и ее представителей. Воспринимаемый диапазон колеблется от полного отрицания иных культур до полной интеграции в новую культуру. Тогда ее ценности и нормы начинают восприниматься как свои собственные. Поэтому вопросы, того сколь велика межкультурная дифференциация и насколько мешает она пониманию и нарушает взаимодействие – как и ранее продолжают дискутироваться.

Среди используемых для анализа межкультурных различий моделей, , наиболее известны модель ценностной ориентации А. Кluckхопа и Ф. Стродтбека и модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде. Первая модель антропоморфна а вторая позволяет кроме прочего осуществлять выделение страновых групп по признаку сходства культурных ценностей.

### **1.1.1.1 Модель Л. Клухона и Ф. Стродтбека**

В модели, предложенной известными антропологами Л. Клухоном и Ф. Стродтбеком для выявления меж культурных различий, предлагается использовать 5 параметров.

## **1. ОТНОШЕНИЕ К ПРИРОДЕ.**



## **2. ОТНОШЕНИЕ К ВРЕМЕНИ**

Представители различных культур имеют различную временную ориентацию (на прошлое, настоящее или будущее) и по-разному относятся ко времени.


Во развитых странах люди склонны считать время ограниченным ресурсом, особенно это относится например к США и Германии. Представители восточных культур, в таких странах, как Китай, Индия, Япония, отчасти страны ЮВА<sup>1</sup> считают время неограниченным, бесконечным и неисчерпаемым. Страны, ориентированные на прошлое, ищут решение проблем в накопленном ранее опыте. Общество, ориентированное на настоящее, интересуется немедленным результатом совершаемых действий и принятых решений. Страны же, ориентированные на будущее, пытаются

---

<sup>1</sup> ЮВА - юго-восточная Азия – авт.

оценивать последствия принимаемых сегодня решений в долгосрочной перспективе,

Различное отношение к времени в разных национальных культурах формирует различные нормы деловой этики, связанные с продолжительностью и формой ведения переговоров, возможностью опозданий, ритуалами и другими атрибутами менеджерской международной деятельности. Кроме того, отношение к времени проявляется в организации в различном поведении представителей разных культур, в таких характеристиках сотрудника, как пунктуальность, умение распределить время, следование расписанию и соблюдению сроков.



нескольких дел. Опоздания находят частое оправдание и принимаются во внимание, а если это относится к руководству, то воспринимается как нормальное явление и демонстрация значительности: (Знаменитое российское "Начальство не опаздывает, оно задерживается"). На деловых встречах беседа начинается не с обсуждения дел, а с создания общенормальной атмосферы, обсуждение часто перескакивает с одного вопроса на другой и на него могут приглашаться третьи лица, не имеющие к делу прямого отношения. Россия является страной с полиактивной культурой, где чисто время для встреч назначается спонтанно, а не планомерно и выполняется одновременно несколько дел. Личная и деловая жизнь смешивается,

Для реактивной культуры характерна ситуативная изменчивость решений и значительная степень неопределенности в деловых отношениях (арабский стиль).

### **3. ИНДИВИДУАЛИЗМ-КОЛЛЕКТИВИЗМ.**

В развитых странах с преобладанием протестантской деловой этики -



### **4. ПРИРОДА ЧЕЛОВЕКА**

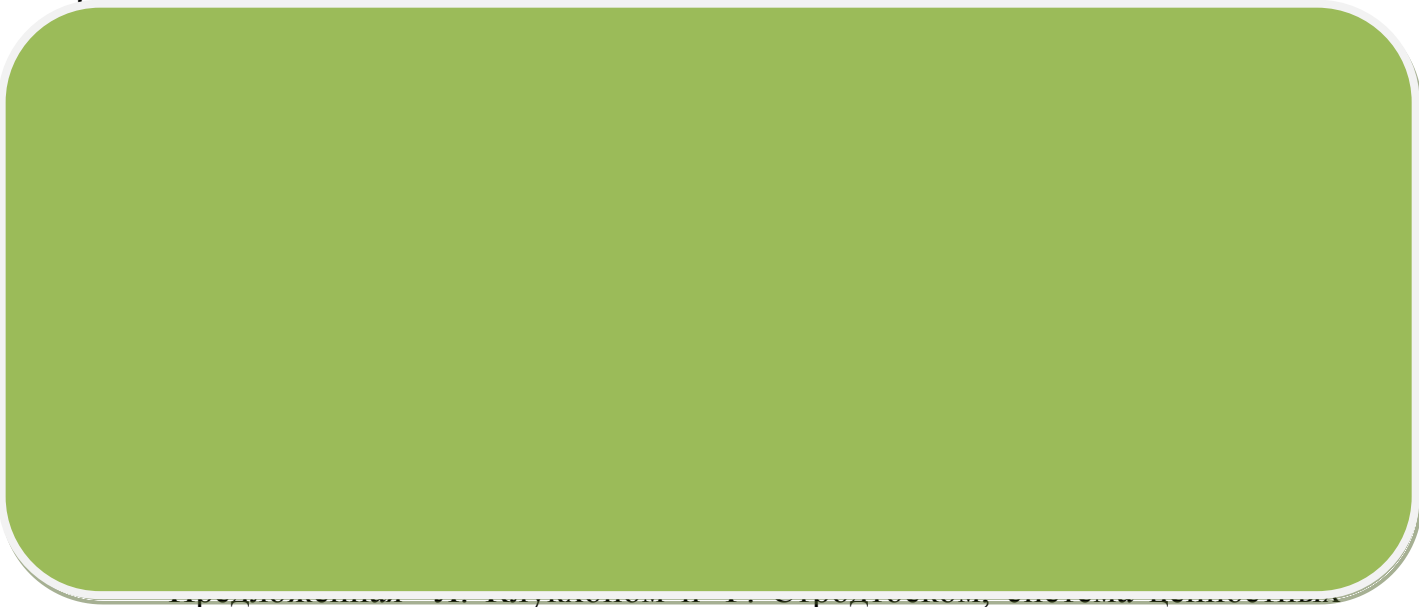
В разных национальных культурах существуют различные представления о природе человека как носителя добра и зла. В ряде стран с сильными монотеистическими традициями человека считают источником порока и применяют строгую систему правил. Правил там являются проявления жесткого контроля поведения людей и санкции за нарушение установленных общественных норм в том числе в рамках традиционного права. Примером может служить современный Сингапур, где безопасность и общественный порядок поддерживаются суровыми мерами наказания и Саудовская Аравия и Иран в которых могут казнить за отступления от норм шариата.

В странах же, где полагают, что люди добродетельны по своей природе (в основном буддистская культура), отношения основаны на взаимопонимании

доверии и уважении,. В обществе, где преобладает точка зрения, что в людях уживается добро и зло (христианская традиция), вырабатываются меры, направленные на изменение людей и их поведения в лучшую сторону. Большинство развитых стран Европы и Америки сегодня являютсяПримером такого подхода.

## **5. ОТНОШЕНИЕ К ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

В ряде стран определяющим является соблюдение баланса между личной жизнью и профессиональной деятельностью. Такое стремление находит отражение и умеренности, ограничении, контроле со стороны общества.



ориентаций, успешно помогает в разработке конкретных рекомендаций по управлению компаниями с учетом культурных различий между странами.

### **1.1.1.2 Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде**

В исследовании различий национальных культур в деятельности дочерних компаний корпорации "АЙ-Би-Эм" в 62 странах мира, проведенном Гертом Хофстеде в 1990-93гг., сравнивались четыре параметра:

- индивидуализм— коллективизм;

- дистанция власти;
- мужественность-женственность;
- неприятие неопределенности.

Последующее его исследование, проведенное в 23 странах совместно с М. Бондом в 1993-94гг., позволило выделить пятый параметр этой модели:

— долгосрочная ориентация.

**Индивидуализм—коллективизм.** Индивидуализм акцентируется на достижении индивидуальных целей, успехов и запросов. В случае

**Дистанция власти.** Этот параметр определяет, меру в какой члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, где характерно обостренное восприятие различий в статусе, преобладают основанные на иерархических представлениях нормы и ценности. В организационной культуре с большей дистанцией власти люди, ей обладающие, рассчитывают на особые права и привилегии. Между руководителями и подчиненными существует много иерархических уровней. Чаще встречается авторитарный стиль и гиперцентрализация управления. В таких организациях резко дифференцирована заработная плата и преобладает низкая квалификация низшего уровня персонала.

В тех национальных культурах, где не придают столько значения различию в положении, руководители более доступны для общения с

подчиненными. Там выше вероятность децентрализации с участием работников в управлении компанией (партисипативный менеджмент и широкое внутрифирменное миноритарное акционирование работников). Там существует значительная степень равенства между рабочими и служащими, относительно небольшая дифференциация заработной платы и у работников низшего уровня высокий уровень квалификации.

**Мужественность—женственность** характеризует распределение общественных ролей между мужчинами и женщинами («гендерные

В организациях, где преобладает мужская культура, руководители принимают решения на основе рационального мышления, а конфликты носят характер открытого и жесткого противостояния. Доминируют такие ценности, как возможность признания, успехи, карьерный рост, материальное благополучие, реализации амбиций. В организационной культуре мужская роль, предполагающая "жизнь для работы", означает ориентацию на достижение цели, а женская роли - "работа ради жизни", означает ориентацию тупо на выполнение задания.

**Неприятие неопределенности** демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределенных ситуациях, когда они не способны предсказывать точно будущие события. У представителей национальных культур, для которых свойственно значительное неприятие неопределенности, это выражается в том,

что если не уверены в будущем, они испытывают дискомфорт. Люди стремятся уменьшить неопределенность, с помощью регламентаций, правил, политики, поскольку воспринимают ее как угрозу безопасности. В национальных культурах, которые не придают большого значения неопределенности, установкой является восприятие жизни такой, какая она и есть (например принцип «пассивной кармы» у буддистов или «иншалла»/«мактуб» у мусульман).

**Долгосрочная-краткосрочная ориентация.** Преобладание долгосрочной ориентации в национальной культуре означает способность общества «жить во имя будущего». Люди могут отказывать себе при этом в ~~удовлетворении своих личностных потребностей, связанных со стабилизацией~~

зависимости от существа происходящих событий. Взаимоотношения между людьми во многом определяются соблюдаемым статусом. Однако и здесь есть допустимые пределы для власти в плане выполнения обязательств, связанных со статусом и социальным положением.

В «долгосрочном» обществе придают значение таким ценностям, как бережливость, расчетливость, долготерпение, упорство, накопление, прагматизм. Ориентация такого долгосрочного плана в наше время по-прежнему характерна для национальной культуры стран Востока: Китая, Японии (уже только отчасти), Кореи и ряда других.



В случае краткосрочной социальной ориентации большое значение имеют такие ценности, как выполнение общественного долга, уважение к традициям, соблюдение принятых социальных условностей. Акцентируется внимание на настоящем и высоко ценится прошлое. У индивидуумов ввиду постоянного давления общества ощущается сильное стремление жить не хуже, чем другие, даже если, это и не средствам («жизнь в кредит»). Бережливость не поощряется. У людей в таком обществе существует четко выраженная потребность никогда не терять чувство собственного достоинства. И в поиске истины эти люди также прагматичны и ориентированы на быстрое получение результата.

К странам, где краткосрочная ориентация выражается достаточно ярко,

можем увидеть «исторический тренд» в отношении к иной культуре. Отметим при этом, что любой когнитивный тип не может рассматриваться как константная и однозначная характеристика индивида. В поведении одного и того же человека в зависимости от ситуации и стоящих перед ним задач проявляются различные поведенческие установки, изменяющиеся по мере накопления им знаний и индивидуального жизненного опыта.

1. *Отрицание различий культур* — тип восприятия, основанный на уверенности человека в том, что все люди в мире разделяют (или обязаны разделять) одни и те же (и в основном общие с ним) убеждения, нормы

поведения, ценности и установки. Это типичная обывательская позиция, индивида, убежденного в том, что все должны думать и поступать так же как и он сам.

Однако, как тип реакции на иную культуру, отрицание со временем обычно претерпевает изменение. Это происходит, поскольку человек не может постоянно проявлять замкнутость и закрытость, сопротивляясь давлению новых фактов, избегая встреч и контактов, неизбежно связанных с эмоционально окрашенным общением с представителями других культур. Но если все же отрицание продолжается то оно может со временем модифицироваться в защитную реакцию. (В том числе агрессивного толка в диапазоне от умеренного национализма до крайнего шовинизма.)

**2. *Защита собственного культурного превосходства*** — это тип

культуры. Все люди оказываются разделенными по признаку "мы" (хорошие, культурные, правильные и т.д.) и "они" (как противоположность). Набор негативных характеристик при этом, как правило, приписывается всем представителям инокультурной группы как таковой и каждому из них в отдельности как личности.

Контакты представителей разных рас внешне (физически) отличающихся друг от друга, взаимодействие групп иммигрантов и коренного населения и адаптация отдельных "чужаков" в новой культуре - это типичные ситуации,

когда формирование защитной реакции практически неизбежно. Примером могут служить тут также иностранные рабочие, студенты и специалисты, обучающихся и работающие за рубежом, сотрудники международных организаций и иностранных компаний и т.п.

Формирование защитной модели поведения и восприятия происходит и непосредственно, в межличностном общении, и опосредуется социальными институтами, в том числе и политическими (в последнем случае обычно вполне сознательно). И при этом вполне реально, что люди разных рас, национальностей и конфессий обязательно поймут друг друга, если вступят в прямой контакт, познакомятся поближе. Однако при низком уровне межкультурного понимания, характеризующего "защитное" восприятие чужой культуры, происходит часто противоположное - негативные стереотипы и проявления агрессивности только усиливаются.

3. **Минимизация культурных различий** — достаточно продвинутый способ восприятия других культур. Он предполагает признание возможности

различий (даже в стабильной ситуации, а тем более в кризисные периоды), при которых человек способен принять существование другой самобытной культуры, адаптироваться к ней и даже интегрироваться в нее (французы оставшиеся в Алжире, британцы в Родезии, ставшей Зимбабве, русские в республиках СНГ и т.п.).

4. *Принятие существования межкультурных различий* — тип межкультурного восприятия, определяющийся достаточно глубоким знанием другой культуры, в целом благожелательным к ней отношением, не предполагающим вместе с тем активного проникновения в инокультурную среду (китайцы в странах ЮВА, армянские диаспоры по всему миру и т.п).

5. *Адаптация к новой культуре* — позитивное отношение к другой культуре, восприятие ее норм и ценностей, умение жить и действовать по ее

## **1.2 Влияние межкультурных различий на деятельность компаний**

Влияние межкультурных различий на деятельность современных (особенно транснациональных) компаний весьма многообразно, но при этом само значение этого влияние рядом исследователей оспаривается.

Например, существует распространенное вполне мнение, что национально-культурные особенности никоим образом не могут влиять на исход бизнес-переговоров. Сторонники этого взгляда обосновывают свое мнение тем, что международный бизнес ведется уже очень давно и даже не зная национально-культурной специфики своих партнеров древние торговцы, совершали успешные торговые операции. В деловом общении основным доводом является привлекательность бизнес-предложения и никакие противоречия, связанные с культурологическими разногласиями, не могут

оказать влияние на переговоры заинтересованных сторон, и сделка состоится в любом случае.

Но адепты этой точки зрения достаточно узко понимают бизнес-отношения всего лишь как процесс совершение сделки, и рассматривают при этом ситуацию, когда предложение без учета возможной конкуренции исходит только от одной фирмы. При этом контрактирование это не единственный вид международных бизнес-отношений. Открывая свои представительства по всему миру крупные фирмы и сталкиваются с весьма сложной проблематикой общения с заграничными партнерами. И неформальные методы бизнес-коммуникации принятые в той или иной стране имеют при этом значение. Англичане и американцы из восточных штатов Новой Англии, считают

достигнуть, не зная местных традиций и национальной культурной специфики.

Говоря об успешности взаимодействия в таких условиях многие предприниматели, отмечают в качестве основного затруднения, с которым они сталкиваются, проблемы лингвистического характера, т. е. языковой барьер, создающий ощутимые проблемы для понимания между партнерами и коллегами. Как явление культуры Язык это тот ключ, который открывает доступ к овладению специфическими особенностями иностранной культуры. Далеко не всегда возможно и нужно общение с помощью переводчика и

поэтому мы видим рост значения языковой подготовки для специалистов международного бизнеса.

Поэтому в РФ в последние годы резко возрос интерес к взаимодействию языков и культур, что нашло свое отражение в том числе и в появлении новой вузовской специальности «Лингвистика и межкультурные коммуникации». Появилось много языковых центров практической подготовки в целях оптимизации бизнес-коммуникаций. Написано много исследований, где сопоставляются смысловые явления в двух и более языках. В частности в таких исследованиях была показана неэквивалентность лексики, неоднозначность интерпретаций языковых выражений, стилистические различия и пр. Однако проблемы языковых различий непреодолимых барьеров при общении не создают.

Языковая стратегия выбранного поведения тоже должна зависеть от особенностей соответствующего социума, поскольку социокультурный контекст также играет решающую роль межкультурных различий. В немецком языке например запрет на курение звучит «Rauchen verboten» ('Курить запрещается'). Поанглийски – No smoking ( 'Здесь не курят'). Перевод немецкого выражения на английский (Smoking forbidden) как русского выражения «курить запрещается» может быть в англоязычном мире употреблен только, если курение связано с угрозой для жизни. Ибо только в этом случае англоязычные (британская, американская и др.) культуры допускают возможность, что некая инстанция или «руководящее лицо» могут диктовать человеку, как ему себя вести. В нормальной ситуации свободным людям с чувством собственного достоинства лишь сообщается, как здесь себя ведут.

Понятно что, вывесив в своем филиале привычную для российского уха но неприемлемо ультимативно звучащую в инокультурном языковом (смысловом) контексте надпись «Smoking forbidden» администрация английского филиала какого нри будь «Газпрома» или «RT» будет шокировать

англоязычный персонал офиса, что может стать в итоге одним из мощных производственных демотиваторов.

Мировоззрение также является одной из главных составляющих социокультурного контекста, поскольку относится к познавательной стороне культуры. Оно определяет такие категории, как комплекс убеждений, фундаментальные принципы, моральные устои и приоритеты. Складывается мировоззрение в определенной культуре и обусловлено оно ее принципами. Одной из причин разногласий и конфликтов в межкультурной коммуникации является именно различие мировоззрений. Преодолеть непонимание помогает знание основ культуры культуры.

Одним из иллюстрирующих сказанное, примеров, служит восприятие русских народных сказок представителями разных культур. Для англичанина, немца или шведа многие герои этих сказок воспринимаются как обычные бездельники, получающие незаслуженную награду просто по воле сказителей. Но носители же русской культуры видят в этих ждущих в проруби щуку иванушках-дурачках в первую очередь не лень, а «высшие ценности», как то доброта, бескорыстие, отзывчивость и находчивость.

Неодинаковый ответ дадут представители («среднестатистические») разных культур, например и на вопрос: «Если ваша сестра совершит противоправное действие, сообщите ли вы об этом правоохранительным органам?» Кто-то сочтет, что уведомление правоохранительных органов является его гражданским долгом (англичанин, датчанин, голландец, швед, японец), других же может шокировать сама возможность постановки такого вопроса как признак полного забвения семейных ценностей (русский, араб, латиноамериканец, китаец).

Изучая мыслительные процессы у американцев европейского происхождения и у представителей Восточной Азии, американский исследователь Ричард Нисбетт показал в своих экспериментах, что люди разных культур не только имеют разный образ мышления, но и поразному

воспринимают факты. В своем эксперименте на экране компьютера он показал испытуемым аквариум. Американцы сказали, что они видят три большие рыбы. Японцы сообщили, что они видят зеленую воду, течение, камни, ракушки и три большие рыбы. Нисбетт сделал вывод, что представители Восточной Азии концентрируются на целостном контексте, а американцы на главном и на его свойствах.<sup>2</sup>

Образ мышления, модели восприятия фактов, эмоциональные реакции, обусловленные культурным контекстом, определяют в свою очередь нормы поведения и оценок, принятые в той или иной культурной общности. Так, например, по Нисбетту, уроженцы Восточной Азии и России более склонны устанавливать тесные личные отношения с партнерами по бизнесу, в то время как представители западной культуры предпочитают сохранять дистанцию в личностном плане.

Молчание (особенно угрюмое) в ситуации общения с малознакомыми или даже незнакомыми людьми не поощряется и считается невежливым в европейских культурах. Отсюда изобретение специальных нейтральных тем как например "о погоде" для ситуаций социального общения - так называемый «small talk».. Итальянцы, а особенно арабы, более склонны к неформальным коммуникациям, а также с меньшим пиететом относятся к планированию рабочего времени (Среди последних особенно выделяются египтяне с их знаменитым "Egyptian time".) Немцы и норвежцы привыкли доверять цифрам и объективным источникам информации, и они всегда четко оговаривают даты следующих переговоров

В Европе и Северной Америке деловые люди при переговорах, заключении сделки или во время деловой беседы обычно находятся друг от друга на значительном расстоянии. (При формальных переговорах по разные стороны стола при неформальных не ближе расстояния вытянутой руки что

---

<sup>2</sup> Richard E. Nisbett. The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently... And Why. – NY: The Free Press, 2003. – 263 p.



позволяет каждому оставаться в своем личном пространстве в соответствии с социальной культурой индивидуализма.) Это правило бизнес-этикета, и для них это совершенно нормально.

Дистанция между двумя деловыми людьми принципиально меньше в Южной Америке или на Ближнем Востоке. В Японии или Китае для людей непривычно стоять на расстоянии более 1 метра друг от друга и общаться. На Западе за многие столетия сложилась традиция пунктуальности и там не любят, когда кто-то опаздывает. (Даже если это Президент РФ.)

Однако в Китае и Японии люди даже гиперпунктуальны и если кто-либо опаздывает на деловую встречу, то это воспринимается как личное оскорбление. В свою очередь на юге Европы, в Южной Америке и на Ближнем Востоке люди не так серьезно относятся к пунктуальности.

Дарить подарки при деловой встрече считается в Японии и Китае обычным делом, более того, подарок является частью ритуала в рамках бизнес-этикета. Однако следует заметить, что неофициальные но при это публичные подарки неприемлемы для бизнесменов из США и Великобритании. Бизнесмен может подумать, что подарок несет в себе какой-то скрытый смысл (и как официально так и с точки корпоративной этики может рассматриваться как форма коммерческого подкупа).

Во время деловой беседы в США, Великобритании и в большей части северной Европы, очень важно смотреть клиенту или партнеру прямо в глаза. Взгляд в этом случае дает понять, что вы искренни и уверены в себе. Однако в некоторых восточных странах, например в Японии, прямой контакт глазами не приветствуется и считается признаком грубости.

Есть некоторые различия и в том, как принимаются решения представителями разных культур.

Японцы согласованно принимают все решения, на основе группового консенсуса но при этом решающее слово остается за руководителем группы. Прежде чем бизнесмен придет к определенному решению в Германии, может

пройти достаточно много времени. Немцы привыкли предварительно тщательно и скрупулезно анализировать всю имеющуюся информацию. В Великобритании бизнесмены сами ставят крайние сроки принятия решений. Благодаря этому они совершают сделки в предсказуемый для себя период времени.

Важна также и невербальная коммуникация. Особенности невербального поведения выполняют важные функции в общении, а неправильная интерпретация используемых символов может оказывать влияние на эффективность взаимопонимания. Неконгруэнтность в громкости и скорости общения, диссонанс в жестикуляции (в странах северной Европы меньше жестикулируют), в отношении к внешнему виду (в странах северной Европы по сравнению с Россией проще одеваются, а женщины меньше красятся) относятся к таким особенностям.

Обо всем этом нужно помнить для выстраивания эффективных внутрифирменных взаимодействий в рамках транснационального бизнеса в условиях мультикультурного окружения и межкультурных связей. Также на учет этих факторов должна ориентироваться и корпоративная культура транснациональных – территориально распределенных – компаний.

И если для главного офиса российской компании в РФ (или в Китае) корпоративная культура предусматривает традиционно сугубо иерархические (и даже конфуцианские) отношения в рамках скалярной цепочки управления, то для ее британского или американского (канадского и т.п.) офиса должны учитываться партисипативные традиции англо-саксонской административной культуры. И уж никак не стоит игнорировать в западном офисе неизбежного наличия профсоюза работников и необходимости консенсуального взаимодействия с ним.

### **1.3 Практика учета межкультурных различий в российских компаниях**

Разработчики корпоративной культуры российских компаний в настоящее время только подходит к осознанию проблемы необходимости учета мультикультурализма корпоративной среды и проблемы организации межкультурного взаимодействия с учетом как социальной, так и этнической стратификации исходного культурного слоя.

Поскольку корпоративная культура российских компаний исторически «заточена» под русскую-советскую национальную культуру то естественным образом одним из ключей к пониманию проблемы межкультурных различий в современных российских компаниях является их анализ прежде всего с точки зрения типологии русской культуры. Посмотрим, как она выглядит в системе таких, достаточно значимых для общего континуума предпринимательской среды, координат как(расширенный вариант модели Г. Хофстеде, рассмотренной выше):

- коллективизм;
- избегание неопределенности;
- контекстность;
- дистанция власти;
- нормированность;
- соревновательность.

Для лучшего понимания в рамках данного исследования, отметим, что нынешнее российское общество и, соответственно русская этническая культура (как в «широком», так и в «узком» смыслах) в очередной раз находится «на марше» стремительной вестернизации. При этом, в отличие от социальных трансформаций эпохи Петра I и Ленина-Сталина, в ходе нынешней культурная составляющая в значительной мере характеризуется опережением экономической.

Особенно в нескольких наиболее бурно развивающих и богатых мегаполисах из числа «столиц» и крупных городах из числа региональных

центров (если под регионом подразумевать нечто большее, чем отдельно взятая область /край, республика в составе РФ, словом «Субъект Федерации/, хотя и, может быть, нечто меньшее, чем ново нарезанный «Федеральный Округ»). Если под первыми понимать Москву и С-Пб, а под вторыми - таких региональных «тигров», как Ростов Н-Дон, Самара, Нижний Новгород, Екатеринбург и, отчасти Ярославль, Казань, Саратов Уфа, Новосибирск и Красноярск, то увидим, что дальнейшие оценки по заданным «осям» в значительной степени отличаются в них от данных по селу Степанчикову или городам Урюпинску, Чухломе или Иваново.

Поэтому все нижеследующие оценки автор заранее признает сугубо «средневзвешенными».

1. Культуре русского народа исторически свойственен *высокий уровень коллективизма*, определяющийся общинными традициями жизни и хозяйствования численно преобладавшего сельского населения страны в период практически всего исторического периода жизни народа. В 20 веке эти же традиции стали искусственно и, зачастую насильно насаждаться тоталитарным государством, что «a posteriori»<sup>3</sup> привело эти самые традиции к вырождению, а само общество к нравственному упадку.

Упор на личные достижения в русской культуре не делался как в силу «татарского» типа власти и соответствующей организации общественной иерархии. (Известно, что Петр заимствовал для России систему 12 ранговой /потом добавили еще шесть/ бюрократии из не самой передовой, но достаточно деспотически управляемой, Пруссии, в то время как во Франции она отмирала, а в Англии нечто подобное исчезло еще к концу правления Елизаветы). Другим тормозом на пути развития индивидуалистических ценностей с упором на честность и трудолюбие служили догматы православной церкви с их культом послушания власти и личного смирения.

В настоящее время в качестве пути выхода общества из состояния

---

<sup>3</sup> По факту (лат.)

морального хаоса центральной властью вновь избран (несмотря на все обратные заявления) путь усиления полномочий репрессивных структур, дальнейшей бюрократизации общества и сворачивания реальных гражданских прав на фоне усиливающихся великодержавных амбиций кампаний по поиску «ведьм».

Вместе с тем, русский «коллективизм», особенно в его современном варианте, хотя и предполагает низкий уровень самоорганизации общества, конформизм, политическую индифферентность и, граничащую порой с экономическим штрейкбрехерством, «долготерпеливость», вместе с тем, в условиях в свое время насильственно секуляризованного общества, не обладает значительным набором этологических преимуществ классических «традиционных» азиатских культур, исповедующие принципы почтительности к старшим, верности семье и роду, а также, в той или иной мере, традиции патриархальной гендерной иерархии.

2. Современную русскую культуру больших городов (во всяком случае в части их аборигенов), с ее высокой степенью вестернизации, вполне можно отнести к *«высококонтекстной»*. В этих городах, достаточно современно образованные в своей массе, люди приучены жить в условиях резко уменьшившегося за последние 15 лет радиуса социального доверия. Они автоматически рассматривают все воспринимаемое в контексте времени и обстоятельств. А вербальную информацию электронных СМИ привыкли проверять по шкале *«qui bono»*.<sup>4</sup>

В аграрных районах, как и вежде, живут люди значительно *менее «контекстуальные»*. Они привыкли верить в благодетельность сильной руки государства и могут принимать на веру разглагольствования какого ни будь сытого краснобая из Государственной Думы о «недопустимом национальном унижении русских в Прибалтике» и т.п. Однако, на более глубинном уровне эти люди порой намного мудрее рафинированных горожан хотя бы потому, что они

---

<sup>4</sup> Кому выгодно (лат.)

гораздо успешнее могут в ходе обработки и интерализации получаемой информации (особенно в ходе прямого межличностного общения) пользоваться чтением невербальных (имплицитных) коммуникативных паттернов (включая кинестетическую и проксемическую составляющие).

В целом же «русской душе» не свойственны как дипломатические изыски «талейрановской» школы, так и «улыбчивый» этикет восточной культуры (достаточно посмотреть с каким трудом и то и другое дается нашему министру иностранных дел). Русский человек настроен, как правило, заключить сделку поскорее, предварительно поняв намерения контрагента методом пытливого взгляда своему собеседнику глубоко в глаза и измерения его личностного и энергетического потенциала, через распитие с ним энного количества национального напитка.

3. Степень *нормированности* русской культуры все еще высокая, равно как и степень общественной нетерпимости к разного рода культуральным отклонениям. Эта ситуация несколько ослабевает в «мегаполисах», но достаточно выражена даже в крупных городах. Свидетельством тому служит тотально низкий уровень социальной толерантности, находящий свое выражение и в достаточно высоком уровне насилия (особенно среди молодежи) на культурной почве.

Достаточно вспомнить стычки скинхедов и панков и т.п. Из этой же «оперы» и участившиеся всплески культурного (да и этнического) шовинизма, часть из которых напрямую подогревается региональными (а порой, возможно, и центральными) властями. Другим проявлением (как минимум) низкого уровня толерантности (в том числе и среди наших абсолютно дремучих законодателей) являются постоянные попытки криминализировать проявления культурного нонконформизма. (Не далее как в неделю-другую назад в Гос.Думе вновь начаты обсуждения изменения в УК на предмет введения уголовного наказания за «пропаганду гомосексуализма» ?!)

Понятно, что «загреметь» по такой статье может любой телебосс,

демонстрирующей фильмы Пазолини, или театральным режиссер, ставящий на сцене пьесы Фасбиндера. Да и за публикацию диалогов Платона тоже «привлечь», при желании, наверное, можно.

4. Степень «избегания неопределенности» в культуре, как правило, обратно пропорциональна уровню ее «контекстности» и прямо степени «нормированности» и «коллективизма». Это не прямая, но вполне прослеживаемая корреляция. По этим признакам русская культура априори отличается высокой степенью избегания этой самой «неопределенности».

5. «Дистанция власти», как показатель уровня развития гражданского общества и уровня социальной иерархизации, в России исторически и на сегодняшний день одна из самых высоких, если не самая высокая, в мире. Власть, внутри себя исповедует глубоко «жреческое» отношение к истине и «византийские» ценности. А по отношению к народу (и к «бизнесу»), она придерживается древней мудрости китайских мандаринов «крестьянин, что кунжутное семя – чем больше давишь, тем больше выжмешь».

6. По части уровня «соревновательности» в современной русской культуре в целом справедливо то, о чем вкратце уже говорилось применительно к уровню индивидуалистических ценностей на шкале индивидуализм/коллективизм (т.е. этой «соревновательности» либо нет в эгалитаристских странах, либо она носит явный / и широко воспеваемый в СМИ/ криминальный характер).

Суммируя сказанное, можно представить данный «осевой» анализ в виде следующей диаграммы распределения (Рисунок 1).

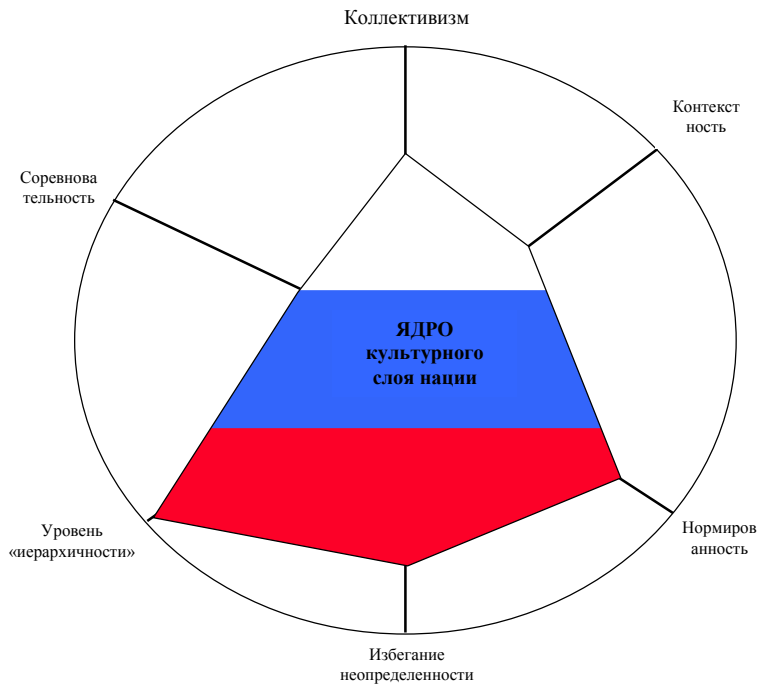


Рис. 1. «Зона русской этнической культуры»  
(типология в системе заданных коммуникативных критериев)

И глядя на все это можно только сказать, что в России эффективно действующего капитализма (при любом уровне инвестиций), в ближайшее время ожидать трудно. Потому, что современное российское общество не способно воспроизводить в нужных количествах, необходимый для этого,

социальный капитал в форме расширенного (сверх семьи и «клана») радиуса взаимного доверия среди членов общества (при работающих этических ограничителях на пути к успеху), культурной толерантности. А также доминирующих установок на честное ведение бизнеса и взаимного доверия властей бизнеса и населения и т.д.

Рассматривая в вышеупомянутом контексте вопросы создания атмосферы мультикультурализма в российских компаниях нужно отметить, что они естественным образом пробуксовывают. Связано это отчасти с неумением спроектировать мультикультурную корпоративную среду на фоне чего на первый план выступает привычная – во многом шовинистическая – манера игнорировать «инокультурный слой» в российских компаниях.

Если говорить об офисах российских компаний резидентов РФ с офисами находящимися в России то эта «стратегия» усугубляется еще и тем, что слой иностранных специалистов в них достаточно тонок. Это или временные работники приезжающие для пуска наладки оборудования или



бизнес-процессов. Или опять же временный, но более «долговременны» слой топ-менеджеров в крупных компаниях в принципе не нуждающихся в интеграции в общекорпоративную среду, живущий в отдельных районах и работающий в отдельных кабинетах с общением через личного переводчика (Типичный пример таких менеджеров-иностранцев, живущих в своих «башнях из слоновой кости» - компании российского ТЭК с совместны капиталом с западными компаниями типа BP и т.п.).

Также внедрению практик мультикультурализма в компаниях внутри РФ препятствует то что подавляющее большинство работающих в них специалистов оседает в Москве и работает в московских офисах крупных российских компаниях, которые официально могут быть зарегистрированы как ЯНАО (Лукойл), на Трймыре («Норникель») или даже в Соликамске («Уралкалий»). Москва же в силу своей специфики является достаточно мультикультурным городом со множеством инокультурных диаспор, которые позволяют «своими силами» сглаживать культурный шок (от морозов, неулыбчивых людей и отсутствия пробок в раковинах) для приезжающих в Россию на заработки иностранцев в ранге топ-менеджеров.

И все это вполне укладывается в рамки сверхвысокого уровня иерархичности и умелого «избегания неопределенности», которыми в духе общенациональной культуры (см. Рис 1) может похвастаться в своей неписанной корпоративной культуре подавляющее большинство современных российских крупных компаний.