

©1995 г.

А.И. ПРИГОЖИН

ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

ПРИГОЖИН Аркадий Ильин - доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Речь пойдет о совместном российско-голландском исследовании деловой культуры, о направлении научного поиска и первых результатах. Для меня самой трудной проблемой как методического, так и морального плана при сопоставлении двух культур была дилемма, точнее сказать, преодоление дилеммы «лучше-хуже; выше-ниже; прогрессивность - отсталость». Стремясь к научной объективности, я пытался применять другую парадигму анализа - «одна и другая», что удалось мне лишь отчасти. Слишком велика разница в уровне экономического и управленческого развития двух стран, которая то и дело уводила меня в сторону первой дилеммы. Конечно, если бы речь шла о культуре художественной, научной или бытовой, дилемма «одна и другая» сработала бы полностью.

Но коль скоро фактор экономической и управленческой отсталости России, тем более в кризисное время, пришлось включить в исследование, возникла дополнительная задача: отделить отсталость, советские извращения от собственно российской специфики - национальный элемент в нашей деловой культуре в отличие от того же самого в голландской. Дело в том, что Голландия - это еще не весь Запад и не вся Европа. Она отличается от соседей, даже ближних, тоже, впрочем, преуспевающих, но не так, как отличается от нас. Внутристрановые различия могут быть больше межстрановых. Разница между людьми иногда значительнее различий между народами. Современное российское общество столь дифференцировано, что внутри него конкретные фирмы трудно сравнивать; некоторые, скорее, похожи на западные, нежели на отечественные. Причем тенденция усиливается. Необходимы типологии деловых культур, а на этой основе видов организаций в обеих странах.

Наконец, проблема достоверности и исходной информации. Она представляет собой восприятия, высказывания, мнения, основанные на личном, довольно ограниченном, субъективно осмысленном опыте, имеющем сильные эмоциональные включения. Много ситуативных интерпретаций, а значит предрассудков, мифов. Таков этап первичного накопления информации, он не может обойтись без подобных ограничений и условностей.

Теорию Ховштеда я бы назвал попыткой «доброжелательного ревизионизма». Возможно, я буду не первым, кто подвергает испытанию замечательную по своей строгости и правдоподобию концепцию классика кросс-культурных исследований. Ведь всякая истина имеет свои границы, и ее критика неизбежна. У меня появились следующие контрдоводы по поводу каждого из четырех признаков (точнее, против их безукоризненности), дифференцирующих культуры.

а) *«Индивидуализм - коллективизм»*. Западная деловая культура характеризуется первым признаком, наша - вторым. Однако в голландских организациях мы обнаружили сильные коллективистские черты при выработке решений, причем в организациях самого разного типа. «Первые лица» регулярно проводят собрания персонала числом от 100 человек. При этом сами руководители совещаний не проводят, они делегируют это право внутреннему консультанту по организационному развитию, но участвуют и сами - на положении «как все». Консультант не выделяет руководителя своим вниманием. Идеология участия рядовых работников в управлении весьма популярна на Западе.

В советской традиции (она господствует до сих пор) управленческие решения принимаются руководителем, как правило, единолично. Подобные собрания не проводились даже партийными организациями, а совещания (планерки) строились сугубо иерархично. У нас подлинный культ единоначалия, распространен воинствующий самоцентризм руководителей всех рангов.

Другой пример. В Голландии распространена организация компаний как равных партнеров - без общего руководителя, т.е. на началах коллективного руководства. У нас подобные явления - исключительная редкость. Даже новые и небольшие фирмы в большинстве своем создаются под индивидуальность лидера, несут на себе сильный отпечаток его личности.

На Западе распространен горизонтальный коллективизм индивидуалов: при этом каждый осознает себя гораздо более независимым, чем у нас. Принцип «не высовывайся» делает наш коллективизм уравнилельно-пассивным. Такой коллективизм здесь выглядит вертикальным и патерналистским. Иначе говоря, мы имеем дело с различием не столько между индивидуализмом и коллективизмом, сколько между коллективизмом как средством мобилизации человеческих ресурсов организации через систему участия, с одной стороны, и коллективизмом как средством социального контроля над персоналом - с другой.

б) *«Большая — малая» дистанция власти*. Возьмем тот же пример с собранием персонала: стеклянные проемы в стенах или дверях кабинетов, свободный вход к начальнику и взаимоуважительная форма общения руководителей и подчиненных указывают на довольно короткую дистанцию власти в организациях на Западе. А как у нас? Организационная диагностика показывает: большой объем приказов от первого лица адресован на 2-3 иерархических уровня ниже, минуя промежуточных руководителей. Властная дистанция становится действительно короткой в сравнении с системой делегирования ответственности. Но в вертикальной деловой культуре сокращение властной дистанции происходит сверху вниз - по выбору самого начальника и вопреки организационному порядку, т.е. с нарушением его. В горизонтальной культуре сокращение взаимно.

в) *«Сильное — слабое» избегание неопределенности*. По этому критерию межличностные различия внутри страны сильнее межстрановых: для одного человека неопределенность тревожна, а для другого это шанс самому повлиять на обстановку. Так происходит у любого народа. Конечно, рыночное общество строится на высокой

неопределенности: колебания спроса, маневра конкурентов или поведения электората. Оно более терпимо к новым идеям и нестандартным поступкам. Напротив, в странах, недавно вышедших из тоталитаризма, отклонение от заданных норм менее терпимо. Но так - в идеологии и формальной организации. В культуре же возможны обратные явления. Централизованное планирование навязывало рамки, в которые реальность не помещалась и жила по-своему. Параллельно существовали два мира: условный и действительный. Раздвоение вносило неопределенность в социальный порядок. Например, производственные планы были довольно строгими, освящались авторитетом закона, решениями пленумов ЦК КПСС, контролировались Госпланом. Но они же чаще всего и не выполнялись, ибо были невыполнимы: из единого центра невозможно предусмотреть гигантское разнообразие практических ситуаций. Фактически существовала иная экономика, действующая по другим правилам.

Одним из первых клиентов на рубеже 60-70-х годов, когда я начинал карьеру консультанта по управлению, был директор экскаваторного завода. Он разбирал причины многочисленных срывов в поставках сырья и комплектующих деталей. Поставщик - автомобилестроительный завод - обязан по разнарядке Госплана прислать партию фар для экскаваторов. Неожиданно от поставщика позвонили (письменно это не фиксировалось), сообщив, что фары согласны поставлять лишь в обмен на литье конкретного сорта. Экскаваторщики мучительно изыскивали возможность изготовления требуемого литья в своем маломощном литейном цехе. На мой вопрос «Как он может отказать в поставке фар? Ведь разнарядка Госплана имеет силу закона!» директор ответил: когда-то соблюдает, когда-то нет. Ведь и его подводят с тем же литьем. Таким было плановое хозяйство.

Плановая система, обнаружив отклонения, начинала бороться с ними еще большим ужесточением предписаний. Это видно было на примере показателей эффективности работы предприятий: их создавали все больше и больше. По мере роста численности они неизбежно вступали в противоречие друг с другом. Отклонение от норм становилось обычным. Двойная жизнь чрезвычайно усиливала неопределенность социального порядка. А нынешней кризис довёл ее до крайности.

Что касается Запада, то здесь определенности больше. Правила конкуренции и формы реагирования на спрос стабилизировались. А упорядоченность повседневной жизни (соблюдение всевозможных расписаний, выплата населением налогов, возможность планирования, обязательность во взаимоотношениях) делает неопределенность в западном мире чем-то противным его культуре.

Конечно, вертикальная деловая культура ориентирована на определенность. Но только в организациях, подобных армии, она отвечает данному критерию. В экономике же и в повседневной жизни стремление установить определенность по вертикали приводит к противоположному результату. Горизонтальная определенность гораздо надежнее.

г) *«Маскулинизация - феминизация»*. Преобладание волевого начала, высокий престиж успеха и достижительной мотивации характерны, по Ховштеду, для культуры «мужского» типа, а внимание к хорошим отношениям, умеренность и уважение к слабым типичны для «женственной» культуры. СССР был ориентирован на культ великих свершений, самопожертвования и героики. Бытовали выражения «битва за урожай» и «трудовой подвиг». До 60-х годов таким было самосознание большинства населения: мы открываем человечеству новую эру, и скоро весь мир пойдет за нами. Отсюда жесткость в человеческих отношениях: Проблемы личности выглядели ничтожно малыми.

В Западной Европе на поведенческом уровне между людьми больше приветливости и дружелюбия, здесь выше стандарты социально-психологической экологии. В то же время рыночная культура включает в себя состязательность, конкуренцию, гонку за новшествами. Но соперничество открытое, к нему готовятся с детства. Экономическая конкуренция бьет наповал. Мне же с детства привито отвращение к конкуренции именно по той причине, что там выигрыш одного означает поражение

другого. Также и с инновационным азартом: культ потребительства с нравственной стороны окрашен негативно. Будучи консультантом по управлению, я понимаю, что рыночный образ жизни неизбежен и содействую его становлению в России.

Мне кажется, широким слоям населения советской системой привита особая женственность характера, т.е. пассивность в делах, отсутствие энергии и предприимчивости, скромность в запросах. Отношения директора завода с ближайшим окружением напоминают отношения с гаремом: приближают одних, вознося до уровня своих заместителей, потом свергают с капризным непостоянством, заменяют другими — тоже до первых разочарований.

Иначе говоря, «маскулинизация - феминизация» проявляются по-разному в вертикальных и горизонтальных культурах. В первой «мужество» задается идеологией и властью, во второй те же качества проявляются спонтанно, благодаря чему достигается такой уровень благосостояния, при котором для «женственности» остается меньше возможностей.

Итак, идеи Ховштеда о разделенности мира по четырем признакам, безусловно, выдающееся открытие. Но любая типизация условна, ибо не в состоянии учесть многомерность культур. Включение в анализ линии «вертикальное - горизонтальное» дает, по-моему, возможность отделить в культурах манифестируемое и сущностное. Первое относится к поверхностным и осязаемым признакам, второе - к глубоким и неотъемлемым чертам. Хотя, конечно, условность и в таком делении велика.

Иногда доводится слышать, что отличия между двумя деловыми культурами, скорее, в степени, нежели в сути: у одних что-то типично, а у других его нет вовсе. Попробуем разобраться. Поговорим о так называемых временных руководителях (interim management). Если директор фирмы, глава службы или отдела надолго заболел, куда-то уехал или не справился с делами, фирма может пригласить исполнить его обязанности сотрудника специализированной компании, поставляющей особых, совершенно неизвестных нам менеджеров - временных руководителей. Если предприятие оказывается перед необходимостью радикальных изменений, оно также нанимает профессионалов инноватики из той же компании. Они обеспечивают процесс грамотной технологией, т.е. организуют его на основе своего опыта и знаний так, что он пройдет менее болезненно.

Другой вариант того же самого — со-руководители (co-management), когда на те же функции приглашают временного работника, но не вместо постоянного руководителя, а наряду с ним. Такой со-руководитель работает вместе с клиентом как советник либо как ответственный за определенный участок работы (чаще за нововведения).

Временный руководитель и со-руководитель находятся на постоянной работе и числятся в штате своей компании, там же получают зарплату, которая начисляется им в периоды «простоев», когда клиентов нет. Клиентная организация оплачивает услуги не ему, а его компании.

Почему это выгодно заказчику? Во-вторых, они получают профессионала по изменениям, т.е. человека, специализирующегося на разработке и реализации нововведений в конкретной отрасли хозяйства или типе организаций. У него за плечами огромный опыт. Он знает возможности и трудности процесса, ошибки и способы их избежания. Важно и то, что такие специалисты приходят извне на сравнительно короткий срок - от трех месяцев до года, иногда дольше. Они не связаны внутренними отношениями, не зависят от мнений и давления окружающих, действуют свободнее.

Еще одно отличие - роль и место приказов. На российских предприятиях издается до 1 000 и более приказов, подписанных «первым лицом», на машиностроительных заводах и до 600-800 на химических. На голландских их около 20. Разница вызвана следующими причинами. Главная в том, что западная система управления строится на формировании организационного порядка, т.е. системы норм, правил и связей,

которые делают организацию как бы функционирующей автоматически. Роль руководителя здесь прежде всего в разработке такого порядка, его совершенствовании, обновлении с минимальным личным вмешательством в работу подчиненных. Это характерно для горизонтальной деловой культуры.

На российских предприятиях и в учреждениях принят, самоцентристский стиль руководства, который строится по большей части на целевых управляющих воздействиях: приказах, заданиях, распоряжениях, значительная часть которых издается в письменной форме. Ценность организационного порядка у нас невелика. Должностные инструкции и положения о подразделениях составляются приблизительно, часто не соответствуют реальным обязанностям работников. Поэтому там, где западный рабочий или инженер обращается к правилам, россиянин бежит к начальнику. Такова вертикальная деловая культура.

Другая причина контраста - программы. В различных организациях Голландии одновременно действует множество программ по решению любых проблем. Программы разрабатываются и реализуются смешанной группой специалистов из нескольких подразделений - это горизонтальная структура, но временного типа. Программы обеспечивают саморегуляцию важнейших процессов в организации. ,

Наконец, в западной управленческой традиции многое решается в устной форме - через прямую договоренность между начальником и подчиненными либо между работниками одинакового ранга. Имеющейся у них степени взаимной обязательности оказывается достаточно, чтобы устные задания или договоренности реализовать. Горизонтальная деловая культура - это культура конвенциональная, т.е. культура соглашений, отработанная многими годами ненасильственного взаимодействия, согласования интересов и действий.

В постсоветской действительности все еще господствует лидерский тип организаций с гипертрофией единоличия и стремлением высших руководителей вмешиваться едва ли не во все дела и на всех уровнях. С другой стороны, нередки случаи, когда руководители среднего звена сами приносят «первому лицу» на подпись приказы, касающиеся их собственной компетенции, перекладывая на главного начальника ответственность за свой участок работы. И тот соглашается, подписывая приказ. Иначе говоря, вертикаль идет не только сверху, но и снизу. Именно этим объясняется обилие приказов в нашей управленческой практике.

Таким образом, приказы отличаются и по функциям. У нас они - не только главное средство управления, но и основной способ информации персонала о событиях в организации, намерениях руководства и т.п. На Западе роль приказов второстепенна, здесь развита система информации в виде так называемых информационных потоков, независимых от приказов. В наших организациях они выполняют функцию делегирования ответственности не только вниз, но и вверх.

Перечислю и другие отличия. У нас - культ плана, у них - особое внимание процедурам и методам составления плана. У нас первым заместителем генерального директора обычно является главный инженер или технический директор, у них - коммерческий директор. В этом отражаются господствующие ориентации. У нас на производство, у них - на клиента и прибыль. В странах СНГ правила внутреннего распорядка в домах отдыха, гостиницах, на транспорте по большей части изложены в запретительном стиле. В рыночном обществе такое недопустимо, здесь акцент на самих клиентах. В начале телефонного разговора у нас принято называть себя первым тому, кто звонит, у них — тому, кто снимает трубку. Или: на почтовых отправлениях адрес получателя у нас пишется сверху конверта, а адрес отправителя снизу. На Западе наоборот.

Вспоминается давняя дискуссия о том, что такое управление - наука или искусство? Во времена агрессивного сайентизма вторая точка не имела шансов на жизнь. И, наверное, это было естественно. Научное управление («scientific management») началось с Ф.У. Тейлора и его методов измерения утомляемости рабочих, с разработки эффективных графиков выполнения физического труда. Вслед за ним А. Файоль и

отчасти М. Вебер пытались строить концепцию организации как аналог машины, где все должно быть формализовано в инструкциях. В формализации организационных отношений искали средство для вытеснения человеческих «шумов» из стройной оргсистемы.

Потом прошла волна математических моделей, которая в соединении с электронной породила автоматизированные системы (Management information systems). Сегодня теория управления совершила крутой разворот. В цене не столько расчеты, сколько интуиция и воображение, а это и есть искусство управления. Скажем; стратегия - не только планы долгосрочного развития, но и образ будущего (vision), основанный на понимании ситуации и ценностных ориентациях руководителей. Батерейю тестов, принятую при отборе кандидатов на вакантные места, все чаще заменяет собеседование, а значит впечатление и личное мнение о кандидате.

Можно, конечно, рассматривать новую тенденцию как реакцию на увлечение точными методами, которые обнаружили свой предел. Можно говорить о вечном колебании человеческих привязанностей. Однако разумнее использовать новые настроения для лучшего понимания возможностей и ограниченности качественных и количественных методов в управлении, сделать деловую культуру более умеренной по отношению к крайностям.

Полезным оказалось знакомство с последними изменениями на PHILIPS. После долгого процветания фирма подошла к кризису из-за растущей потери рынка. В критический момент руководители сумели разработать программу «Центурион» для глубоких, но довольно болезненных изменений внутри фирмы. В результате они выстояли в борьбе с конкурентами. Но почему только кризис заставил пойти на радикальные нововведения? Разве нельзя было угрозу предвидеть и принять соответствующие меры?

Другой пример - постоянно действующий аукцион цветов, один из шести гигантов Голландии по сбыту знаменитой продукции. Дискуссии в одном из подразделений показали, что конкуренция и ситуация на рынке дают повод для беспокойства за будущее фирмы. Более того, руководству сообщена необходимая информация заранее. И что же? Лидер не реагирует.

Способность предвидеть кризис - редко встречающееся качество. Оно везде и всегда в дефиците. Наука управления не выработала механизмов выявления и разрешения таких проблем. Причина коренится в типе лидерства. В библейские времена Иосиф, сын Иакова, проданный в рабство египтянам и достигший там почета и власти, разгадал сон фараона и предсказал великую засуху. Он предложил фараону выработать меры по уменьшению грядущих бедствий. Фараон последовал совету, предпринял ряд мер и спас нацию. Видимо, сегодня достаточно Иосифов, но мало фараонов, готовых слушать - и в России, и на Западе. В этом у них много сходства.

Попробуем систематизировать конкретные результаты сопоставления двух деловых культур (таблица).

Приведу несколько характерных высказываний голландских консультантов, имеющих опыт работы с клиентами в СНГ:

а) В СНГ работники клиентной организации просят зарубежных консультантов платить за сбор информации, необходимой для консультационной работы, хотя клиент должен быть сам заинтересован в подготовке требуемых данных. Причина - низкая мотивация клиентной организации на консультирование; б) В СНГ рынок управленческого консультирования определяется ценами на консультационные услуги, а не эффективностью последних; в) «Кампанейство» - совместная выпивка - очень важна для совместной работы; г) Руководители не понимают того, что одну проблему можно решить многими способами. В СНГ чаще задают вопрос «сколько это будет стоить?», чем говорят «что именно хотят». Руководители все еще мыслят в терминах проблем, а надо в терминах возможностей; д) Деловой человек в России ориентирован, скорее, на ближние результаты (прибыль), нежели занимается буду-

Сопоставление управленческих ценностей и моделей поведения

Голландия	Россия
Малое — это хорошо	Крупное - это хорошо
Эволюция: от надежд на точное Знание к управленческому искусству	Знание - это измерение; организация - социальная машина
Примат добровольной мотивации работников над принуждением	Примат принуждения работников над добровольной мотивацией
Инициативность	Исполнительность
Управляемость как достижение общей цели	Управляемость как степень контроля
Информация как общее достояние персонала (стремление распространять)	Информация как собственность (стремление утверждать) или товар во внутриорганизационном обмене
Изменение как самостоятельная ценность: профессионализация и открытость изменений; стратегия непрерывных изменений	Ценность стабильности; изменение как нечто вынужденное
Управление ориентировано на активизацию людей; вместо стандартизации функций рабочего места их индивидуализация под конкретного человека; ежегодное переобучение, обмен сотрудниками, ротация	Управление ориентировано на задания и цели. Работник - безропотный исполнитель требований. Социальная сфера - форма попечительства
Менеджеры легко признают свою некомпетентность	Руководители делают вид, что компетентны
Они обещают осторожно, но всегда исполняют	Они обещают легко, но не всегда исполняют
Устной договоренности придается значение такое же, как и письменной	Устная договоренность мало что значит, больше ценятся письменные договоры
Основное внимание уделяется деталям	Наибольшее внимание к целому, наименьшее - к деталям
Деловые переговоры проводятся медленно, поэтапно	Переговоры проводятся быстро (тщательность воспринимается как незаинтересованность либо как уклонение от контракта)
Задание контролируется по конечному результату	Исполнение задания требует пошагового контроля
Консультантов приглашают регулярно и по большому числу поводов	Консультантов приглашают редко и по сиюминутным проблемам
Ответственность за реализацию результатов возлагается на клиента	Ответственность за реализацию возлагается на консультанта
В процессе консультирования работники клиентской организации сотрудничают с консультантом в совместных группах	Работники клиентских организаций редко сотрудничают с консультантом в совместных группах
Консультанты работают на средний управленческий персонал	Консультанты работают на директора
Развита процессное консультирование	Развита экспертное консультирование
Среди квалификационных признаков консультанта особое внимание уделяется доверительности и способности к сотрудничеству	Гораздо меньшее внимание к психологии консультант-клиентских отношений

щим. Руководители в сильной степени преопределены прошлым - боятся увольнять работников.

Таковы размышления, навеянные совместным опытом работы. Возможно, они еще не оформились в строгую теорию, но зато дают неоценимую информацию для практической работы.