



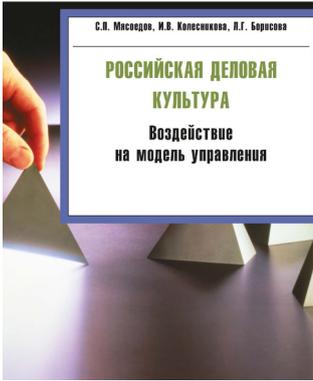
АКАДЕМИЕ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РБ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

С.Н. Мисоцкое, И.В. Колесникова, И.Г. Борисова

## РОССИЙСКАЯ ДЕПОВАЯ 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

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

© 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
Глава 2	15
2.1. Двойственность натуры российского менеджера	15
2.2. Привычка к авралам и нелюбовь к ритмичной работе	17
2.3. Подозрительность в отношении иностранцев и незнакомых людей	18
Конец ознакомительного фрагмента.	21

**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-географи-

ческими 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 материалу 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 шарahalось 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»<sup>1</sup>.

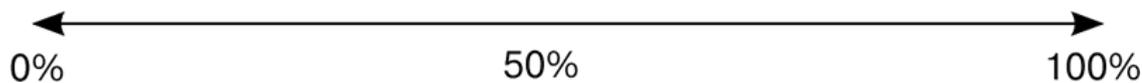
Маятниковое развитие общества, чередование периодов стабильно-застойного топтания на месте и скачкообразных реформ вполне соответствовали дуализму (двойственности) российской культуры и русского характера. Эта двойственность, маятникообразность и противоречивость российской культуры в целом, естественно, 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 уни-

---

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

кальной совокупности **ценностей** и определяемых этой совокупностью ценностей поведенческих стереотипов. 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. Желаящие 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 русского 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»<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> Прохоров А. П. Русская модель управления.

что подобная 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.

### **Какой напиток пьют в России?**

Не так давно я (С.М.) проводил семинар-тренинг по построению кросскультурных команд в одной из Скандинавских стран, на котором были рассмотрены особенности ментальности и поведения российских менеджеров. По итогам презентации участники должны были сделать мини-сообщения об их опыте работы в России. Одна из таких презентаций особенно хорошо запомнилась, и мы приводим ее здесь.

*Руководитель небольшой скандинавской компании рассказывал о поездке в Москву, где его фирма участвовала в выставке. На выставке к нему подошел руководитель российского предприятия. Он сказал, что его предприятие рассматривает вопрос о закупке промышленных изделий как раз того типа и профиля, которые производит скандинавская фирма. Стороны обменялись визитками, поговорили в возможностях сотрудничества, после чего российский менеджер предложил скандинавскому коллеге продолжить беседу вечером в ресторане. «Там мы сможем лучше познакомиться и поговорить о некоторых деталях возможного сотрудничества», – сказал он.*

Далее презентация строилась с использованием мультимедийного проектора. Руководитель скандинавской фирмы вывел на экран страницу текста, где был перечислен ряд вопросов, и попросил собравшихся ответить на них. Потом показал другую страницу текста, где было рассказано, что случилось в реальности, и попросил меня прокомментировать ситуацию.

*На первой странице презентации были перечислены следующие вопросы:*

*Как вы считаете, какой напиток пил руководитель российской фирмы в этот вечер и какой предложил попробовать мне?*

*Как вы считаете, что мы обсуждали в ходе ужина: общие вопросы – семья, друзья, русские традиции типа бани, охоты и т. п., хобби – или вопросы, связанные с сотрудничеством: характеристики продукции, цены, условия поставки?*

*Когда был подписан контракт: на следующий день? через неделю? через месяц? через полгода?*

Собравшиеся в аудитории скандинавские менеджеры, опираясь на свой опыт работы с Россией, практически единодушно предположили:

- что напитком, который пил хозяин и которым он угощал скандинавского гостя, была русская водка;

- что на первой и неформальной встрече русские всегда стремятся заложить основу для хороших личных отношений и взаимного доверия. Поэтому обсуждались хобби и русские традиции отдыха. «К бизнесу, – говорили они, – стороны вернутся при следующей официальной встрече»;

- в отношении срока подписания контракта мнения разделились. Большинство склонялось к варианту «полгода». Но также были предположения о месяце и о том, что «полгода не хватило и это заняло год».

«А что вы как россиянин думаете об этом?» – спросил меня докладчик. Он явно ожидал, что я поддержу стереотипные ответы, которые прозвучали ранее, тем более что именно об этих стереотипах поведения традиционных российских менеджеров я говорил незадолго до этого (лично ориентированные отношения в бизнесе; использование водки для ускорения выстраивания этих отношений; полиактивное отношение ко времени как фактору с ограниченной ценностью и т. п.).

Однако вместо ответа я, в свою очередь, начал задавать скандинавскому коллеге наводящие вопросы, ответы на которые привожу в скобках:

*Каков был возраст российского бизнесмена? (Около 30 лет.)*

*Где расположена его компания? (Санкт-Петербург.)*

*Это частная или государственная компания? Большая, средняя или малый бизнес? (Частная компания среднего бизнеса.)*

*Он говорил с вами на английском языке? Он хорошо говорил по-английски? (Да, у него был вполне приличный английский язык.)*

*То, что он продает, это традиционная или инновационная продукция? (Современная и во многом инновационная продукция.)*

Получив эти ответы, я высказал предположение, что россиянин пил хорошее вино, что после обмена приветствиями речь шла о бизнесе и что контракт был подписан в течение двух-трех недель. Я исходил из того, что по возрасту, происхождению и характеру бизнеса, а также его частной (т. е. рыночной) форме россиянин скорее всего принадлежал к той группе менеджеров, которая быстро «дрейфует» в сторону англосаксонского отношения ко времени и англосаксонским ценностям и поведенческим стереотипам.

То, что произошло на самом деле, оказалось даже ближе к англосаксонской модели, чем я ожидал. Хорошее вино в ресторане пил мой скандинавский коллега. Россиянин, сославшись на то, что он активно занимается и к тому же «сегодня за рулем», пил свежесжатый апельсиновый сок. О бизнесе начал говорить, как только был сделан заказ официанту. А контракт между сторонами был подписан... через два дня!

Дуализм ценностей (его часто поэтически называют дуализмом русской души), скачки из одной крайности в другую действительно присущи России и являются особенностями нашего стиля менеджмента. *Но мы хотим обратить внимание читателей, что такие черты и особенности менеджмента имеет не только в России.* Мы найдем на карте мира еще как минимум полдюжины стран, в большей или меньшей степени сталкивающихся с обозначенными проблемами и имеющих аналогичные особенности. В их числе будут, например, расположенные неподалеку от России Турция и Казахстан (то же евразийское расположение, та же протяженность территории с запада на восток и с севера на юг), на Американском континенте – Мексика, Бразилия и ряд других. Следовательно, для этой группы стран может существовать и определенный универсальный опыт решения управленческих проблем.

Как мы знаем, за особенностями любой модели управления и поведения менеджеров в той или иной национальной культуре всегда стоит система ценностей, норм и тради-

ций. Именно они определяют стереотипы поведения (или параметры культуры). Важнейшие из этих параметров были за последние десятилетия исследованы учеными и с известной степенью погрешности замерены на ценностной шкале.

Это сделало параметры различных национальных культур сравнимыми и сопоставимыми. Кроме того, накоплен богатый кросскультурный арсенал наблюдений менеджеров-практиков и консультантов. Его надо изучать и использовать. Поэтому активно звучащие в последние годы призывы к поиску особого «третьего» пути развития с учетом всего вышесказанного – очень мягко скажем – неактуальны. Вновь искать «третий» путь (в истории нашей страны мы безуспешно делали это уже полдюжины раз) все равно что в очередной раз наступать на старые грабли, или изобретать «свой велосипед», или стремиться самим – в XXI в. – еще раз открыть Америку.

### ***Контрольные вопросы***

1. Чем, по вашему мнению, характеризуется сильная национальная культура?
2. Каковы исторические корни поиска «третьего» пути в России?
3. Что подразумевается под маятникообразным развитием страны?
4. В чем вы видите уникальность российской культуры?
5. Чем обусловлена двойственность подхода ко многим ценностям в России?

### ***Литература***

1. Бердяев Н. Русская идея. М.: Азбука-классика, 2008.
2. Бердяев Н. Судьба России. М.: Эксмо, 2007.
3. Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент. Российская история. СПб: Питер, 1999.
4. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКА, 2004.
5. Котляровский Ю. Л. Этюды российского менеджмента. М.: Феникс, 2003.
6. Моруа А. Управлять по-русски. СПб.: Би, 2005.
7. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2003.
8. Прохоров А. П. Русская модель управления. М.: Журнал «Эксперт»; Урал-пресс, 2003.
9. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: Новости, 2002.

### ***Интернет-ресурсы***

- <http://geo.1september.ru/2002/18/2.htm>  
<http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/7906.html>  
<http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/kometik/prog/ol/>  
<http://nocss.ru/projects/30/>  
<http://www.strana-oz.ru/?numid=37&article=1476>

## Глава 2

# География, климат, история и особенности российского характера

### 2.1. Двойственность природы российского менеджера

Итак, евразийское расположение и протяженность территории обусловили возникновение и существование в российской деловой культуре двойственной (дуалистической) системы ценностей. Это, в свою очередь, отразилось на национальной модели управления (как на макро-, так и на микроуровнях) и стереотипах поведения менеджеров. Двойственность подходов, двойные стандарты, скачки из одной крайности в другую при выборе стратегии и принятии решений, переход от авралов к состоянию «зимней спячки» и т. п. далеко не редки в отечественной практике бизнеса и сегодня.

**Двойственность природы российского менеджера** озадачивает представителей европейской управленческой культуры, обуславливает их противоречивые комментарии, многочисленные вопросы и жалобы. «В русской компании все идет не так, как привыкли к этому менеджеры Лихтенштейна или лондонского Сити, – пишет в книге «Управлять по-русски» француз с русскими корнями Александр Моруа, на протяжении ряда лет работавший в нашей стране. – Русские бизнесмены всегда имеют какие-то “но”, их логика сложна и непонятна. А для русского персонала это характерно вдвойне»<sup>3</sup>.

Евразийская территория, где расположилась наша страна, среди прочего отличается достаточно суровым климатом. Этот климат исторически во многом определял ритм жизни российского крестьянства. В течение большей части года из-за холодной зимы они практически бездействовали, а затем за короткий период, отпущенный природой на позднюю весну, лето и раннюю осень (около пяти месяцев), пытались наверстать упущенное: пахали, сеяли, убирали урожай. Причем на значительной части страны скачки температуры и ее понижение до минусовой были нередки до самого конца весны и с самого начала осени. Таким образом, сельское хозяйство двух третей страны на протяжении всей истории находилось, говоря современным языком, в рискованной зоне земледелия.

Трудности ведения сельскохозяйственного производства усугублялись регулярными войнами и нашествиями, которыми так богата история государства российского. Крестьянам надо было умудряться вести хозяйство не только в сжатый промежуток короткого лета, но и между военными походами и набегами врагов, не только успеть вырастить и собрать урожай, но и спрятать его (а нередко и укрыться самим). Причем прятать урожай приходилось попеременно то от внешних врагов, то от собственной авторитарной власти. Представители последней нередко вели себя по отношению к своим гражданам еще более жестоко и безжалостно, чем захватчики.

Гигантская территория или то, что на поэтическом языке называют «бескрайними просторами», многочисленные военные конфликты и суровый климат объективно порождали у людей *чувство уязвимости, пессимизма и недоверия к внешнему миру*, откуда чаще ожидали пришествия захватчиков, чем друзей.

Огромные расстояния, полное отсутствие коммуникаций между населенными пунктами в течение большей части года объективно обуславливали ощущение абсолютной

---

<sup>3</sup> Моруа А. Управлять по-русски. СПб.: Би, 2005. С. 8.

заброшенности, постоянного присутствия опасности, которую невозможно предвидеть. Это, в свою очередь, приводило к выработке защитных поведенческих рефлексов и стереотипов. Стремление объединиться, чтобы вместе противостоять трудностям и бедам, воспитывало чувство *коллективизма*. Без объединения в семьи, группы, общины и т. п. противостоять бедам, да и просто выжить было практически невозможно.

Это приводило к необходимости строгого подчинения и выполнения указаний старшего в семье, группе, поселении и т. п. (*высокая дистанция власти*), чтобы в экстремальной ситуации успеть спрятаться или защититься, к выработке неких общих универсальных правил, которые позволили бы хотя бы частично застраховаться от непредсказуемых природных и военных катаклизмов (*избегание неопределенности*) и т. д.

Помимо базовых поведенческих стереотипов, о которых мы говорили ранее и к которым еще вернемся, описанные выше условия жизни или, точнее, выживания в течение ряда столетий сформировали у россиян еще целый ряд специфических поведенческих особенностей. Многие из этих особенностей отражаются в поведении российских менеджеров и российской управленческой культуре и сегодня. Перечислим наиболее типичные из них.

## 2.2. Привычка к авралам и нелюбовь к ритмичной работе

Так, интенсивная работа в течение короткого лета, которая сменялась на медленный и вялый ритм жизни зимой, развивала привычку работать рывками, выкладываться на короткой дистанции и замедлять ритм деятельности в долгосрочном плане. Эту особенность российской модели управления и это качество менеджеров в зарубежной литературе обычно обозначают термином «развитие через экстремальные стадии» («extreme points development»). Хорошо известно умение российских менеджеров быстро мобилизовать лучшие креативные качества в экстремальных и кризисных условиях, идти на прорыв и побеждать и одновременно «скисать» при необходимости выполнять в течение длительного времени свою профессиональную деятельность в нормальных и спокойных условиях. Автору этих строк неоднократно приходилось слышать от талантливых и изобретательных руководителей рыночных предприятий страны признания, что они специально создают ситуацию небольших кризисов, чтобы дать толчок производительности и инициативности.

Эта особенность российского менеджмента существовала на протяжении веков, была распространена в советское время и сохранилась до наших дней. Известная шутка советского времени гласила: «Надо дать звание героев социалистического труда всем памятным датам. Почему? Но благодаря им и в их преддверии выполняется 90 % всех намеченных планов».

### Комментарий экспертов

Мы обратились к двум нашим экспертам: **Елене Евграфовой** (главный редактор журнала «**Harvard Business Review**» на русском языке) и **Марине Пахомкиной** (директор **ТНК – ВР** по развитию) с вопросом: что, с их точки зрения, является самой **сильной и самой слабой чертой российских менеджеров**? Ниже приводятся два совпадающих по сути ответа.

**Елена Евграфова («Harvard Business Review»)**. *Умение собраться в ответственный момент и выдать результат «через не могу» – это и самая сильная, и самая слабая черта российских менеджеров. Всегда можно рассчитывать на то, что в последний момент люди соберутся с силами и все сделают, каким бы сложным ни было задание. И это, конечно, хорошо. Но нет ничего хорошего в том, что авральный подход является нормой в жизни и работе.*

**Марина Пахомкина (ТНК – ВР)**. *Российские менеджеры великолепны в «тушении пожаров». Это их сильная сторона. В авральной ситуации, когда нужно срочно решить проблемы, люди не теряют время на раздумья, детальное планирование, рассмотрение вариантов. Они берутся и делают работу. Обратная сторона медали – слабость – проистекает отсюда же: отсутствие долгосрочного планирования, меньше продуманности решений, нет детализации заданий, много импульсивного риска и т. п.*

Об этом же качестве россиян говорит и другая шутка, на этот раз студенческая. Вопрос: «За какой срок можно выучить китайский язык?» Ответ: «А когда сдавать?»

## 2.3. Подозрительность в отношении иностранцев и незнакомых людей

История России, полная войн и конфликтов, постоянная необходимость выживать в экстремальных условиях породили подсознательное чувство подозрительности в отношении незнакомых людей, особенно иностранцев. Еще свежо в памяти время, когда в многостраничной анкете советские люди писали: «родственников и знакомых за рубежом не имею», когда давать иностранцам домашний адрес или телефон категорически запрещалось. Соответствующим образом проинструктированные, советские люди на просьбу дать адрес не задумываясь отвечали: «Адрес сейчас дать не могу, потому что переезжаю на другую квартиру. Давайте я лучше запишу ваш». Таким образом, у иностранцев складывалось ощущение, что вся страна постоянно переезжает из квартиры в квартиру.

### Историческая справка

Подозрительность по отношению к иностранцам и любым связям и контактам с представителями других стран существовала на Руси задолго до советского времени и репрессий 30–50-х гг. А людей, побывавших за рубежом, и ранее нередко рассматривали как людей ненадежных, потенциально опасных и враждебных русской идее.

*В допетровской Руси и на начальном этапе реформ Петра русские люди знатного рода всячески препятствовали посылке своих детей за рубеж. Они были убеждены, что «одна Россия – государство христианское, что в других странах обитают люди поганые, некрещеные, не верующие в Бога, что их дети навсегда погубят свою душу, если умрут на чужбине»<sup>4</sup>.*

*Русских людей, побывавших за рубежом, по-своему проверяли на лояльность русским вере, ценностям и традициям. «Древнерусский духовник спрашивал на исповеди: “В татарах или в латынях в полону не бывал ли еси?” или даже: “В чужую землю отъехать не мыслить ли?” – и накладывал епитимью на того, кто был в плену или случайно (“нуждою”) оказался в нечистой земле»<sup>5</sup>.*

Характерно, что опасения и подозрительность по отношению к другим странам и иностранцам сохранили достаточно широкое распространение и сегодня. Причем наш опыт показывает, что степень подозрительности и недоброжелательности, глубина проявления национализма и изоляционизма обычно обратно пропорциональны опыту общения с иностранцами и зарубежных поездок. Так, наши наблюдения показывают, что наиболее критическую позицию в отношении зарубежных стран занимают именно люди, ни разу там не бывшие. Особенно рельефно это проявляется в отношении США. Даже от российских бизнесменов и менеджеров новой рыночной формации – людей обычно много путешествующих и в значительной мере по-хорошему космополитичных, но в силу тех или иных причин еще не доехавших до США – нам неоднократно приходилось слышать заявление: «Эта страна мне не нравится» и т. п.

Реализуя программы вузовского образования, ИБДА АНХ ежегодно отправляет несколько десятков студентов в европейские университеты для обучения<sup>6</sup>. Нередко нам при-

---

<sup>4</sup> Прохоров А. П. Русская модель управления.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Речь идет о вузовской программе «двойной диплом», по которой выпускники ИБДА АНХ по окончании обучения

ходится долго и настойчиво убеждать родителей в том, что учеба в хорошем зарубежном университете – это несомненный плюс для их сына или дочери, что у их ребенка существенно повысится кросскультурная адаптивность, способность работать и находить общий язык в различных коллективах, что у него не будет столь распространенного в России скрытого комплекса неполноценности в отношении зарубежных стран, – комплекса, который многие представители старшего поколения российских управленцев столь тщательно скрывают в том числе с помощью ультрапатриотической риторики и который оттого еще более заметен со стороны, что выучить иностранный язык «в совершенстве» намного легче в стране, где на нем говорят все, что вообще знание иностранного языка нужно их детям не для того, чтобы читать Байрона или Шекспира в подлиннике (хотя это было бы неплохо), а для того, чтобы работать с иностранцами. Выпускники с двумя дипломами в силу большей адаптивности и опыта работы с разными людьми, по нашим данным, делают карьеру в России быстрее и успешнее. *Это происходит в России, потому что сегодня практически все наши студенты через два года возвращаются домой: здесь больше возможностей!* (В начале – середине 1990#х гг. статистика была иной – примерно 20–25 % выпускников старались остаться на работе за рубежом.) И т. д. Вот что пишет об отношении к иностранцам уже цитировавшийся нами ранее А. Моруа: «Столкнулся еще с одной проблемой – “иностранец”, “чужой”. Уж на что французы недолюбливают англичан, а итальянцы – немцев, но в России это создает почти непреодолимый барьер. Неважно, кто ты – француз, англичанин, немец, у русских ты вряд ли найдешь понимание. Натолкнувшись на эту культурную традицию, я больно ударился... Практика опровергала теорию»<sup>7</sup>.

От себя добавим, что настороженность и известная предвзятость в еще большей степени распространялись вплоть до самого последнего времени на русских эмигрантов, приезжавших в Россию «в поисках удачи» в период перестройки и сразу после начала рыночных реформ. По мнению многих российских менеджеров, руководство зарубежных компаний напрасно приглашает в Россию на руководящие должности русских эмигрантов в надежде, что они лучше поймут настроения российской команды и найдут общий язык с ней. У приезжающих часто бывает «много понтов» и не просто нулевое, а отрицательное понимание того, что происходит. Из собственного опыта могу подтвердить эту точку зрения в отношении русских эмигрантов предшествующих поколений, зарабатывающих на жизнь в качестве экспертов-«советологов». Многие из тех, с кем нам приходилось встречаться, демонстрировали в отношении современной России редкостное невежество, замешанное на десятилетиями культивировавшихся стереотипах.

В последние годы, впрочем, отношение к русской эмиграции у представителей российского менеджмента сильно изменилось к лучшему, что объясняется большим количеством коммуникаций, а также большим количеством друзей и партнеров, эмигрировавших за рубеж в беспокойные 1990#е гг.

По нашему мнению, достаточно ровным и взвешенным стало и отношение к менеджерам-«экспатам», работающим в России. В связи с этим мы хотели бы привести несколько экспертных оценок сильных и слабых сторон работы «экспатов» в России, как их видят ведущие российские менеджеры.

---

получают как российский государственный диплом о высшем образовании, так и диплом одного из университетов-партнеров (Вестминстерский и Бэдфордширский университеты (Великобритания); Марсельский и Дижонский университеты или Высшая школа прикладных коммерческих наук Парижа (Франция); Бременский университет (Германия); Университет Валенсии (Испания); Роттердамская высшая экономическая школа (Нидерланды) и др.

<sup>7</sup> Моруа А. Управлять по-русски.

## Комментарий экспертов

Мы обратились к двум нашим экспертам с вопросом: *«По вашему мнению, есть ли в России отрасли экономики или функциональные направления менеджмента (маркетинг, финансы и т. п.), где «экспаты» оказываются более эффективными и работают лучше, чем российские менеджеры? И где происходит наоборот?»*

На вопрос отвечают **Кларк Кридленд** и **Марина Пахомкина (ТНК – ВР)**.

**Кларк Кридленд.** *У людей в России очень хорошее фундаментальное образование, но часто нет детальных функциональных знаний. В этом смысле кругозор иностранцев шире, они могут принимать решения на стыке разных дисциплин.*

**Марина Пахомкина.** *Десять лет назад, когда многонациональные компании только приходили на российский рынок, «экспатов» было в разы больше. Сейчас во многих компаниях российские руководители очень успешно сменяют иностранцев. Объективная потребность в «экспатах» стала меньше, чем раньше.*

*«Экспаты» эффективны в областях, связанных с международными стандартами отчетности и некоторыми другими технологиями. Например, если компания хочет быть прозрачной, наладить систему отчетности, принятую во всем мире, она будет приглашать для этой работы иностранца. В маркетинге какое-то время назад было очень много иностранцев, потому что у нас не было такого опыта. Сейчас ситуация меняется. «Экспаты» использовались в логистике и управлении поставками, так как западная система управления провайдером и поставщиком сильно отличается от российской.*

*Российские менеджеры обычно лучше «экспатов» справляются с организацией производства, потому что оно, как правило, расположено в регионах. Здесь для руководства чрезвычайно важно понимание культурных особенностей региона. В нашей компании много «экспатов» также работает на производствах, но не на первых ролях, а на вторых и третьих. «Жизненный цикл» иностранца на производстве таков: первые два года к нему присматриваются; третий, четвертый, пятый год он приносит большую пользу – передает опыт, а дальше он становится менее востребованным.*

Нет сомнений, что многие читатели не согласятся с тем, что было сказано о настоящем и предвзятом отношении россиян к иностранцам. Особенно часто возражения такого типа авторы слышали, как это ни странно, в аудиториях, где присутствовали менеджеры старшего поколения, те, кого воспитывали в духе «пролетарского интернационализма». Обычно в качестве лакмусовой бумажки реального интернационализма, утверждающего равенство всех людей планеты, предлагается простой вопрос: «Вы хотели бы, чтобы ваш сын взял в жены чернокожую девушку из Экваториальной Африки? Или чтобы ваша дочь вышла замуж за представителя африканской страны?» Для чистоты эксперимента давайте добавим еще, что представители другой страны должны быть «пролетарского происхождения». Читатель понимает, какой ответ по букве и духу будет соответствовать понятию «пролетарский интернационализм», и может оценить, какой процент оппонентов искренне ответит на поставленные вопросы именно в таком духе...

## **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.