**Западная и восточная деловые культуры**

Ирина Викторовна Алешина, кандидат экономических наук, заместитель заведующего кафедрой маркетинга Государственного университета управления.

Деловая культура России находится между западной и восточной культурами. Знание полярных особенностей этих культур позволяет ориентироваться в ситуациях кросс-культурных коммуникаций. Обратившись к стереотипам, определим типичные черты деловых культур Запада и Востока.

В широком спектре деловых культур можно выделить два полюса — Западная деловая культура и Восточная деловая культура. К типичным Западным культурам относятся евро-американская и западноевропейская деловые культуры. К наиболее типичным Восточным — деловые культуры стран Азии и Востока (конфуцианские Япония, Китай, Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконга и страны ислама). Особенности этих типов деловых культур имеют исторические, религиозные и общекультурные предпосылки.

Россия находится географически между Западом и Востоком. Деловая культура России занимает по ряду параметров (индивидуализм/коллективизм, иерархичность/эгалитаризм и др.) промежуточное положение между Западной и Восточной культурами. Рост вовлеченности россиян в международные проекты актуализирует вопросы взаимодействия различных культур на всех уровнях ведения бизнеса — от рабочих мест до топ-менеджмента. Знание полярных особенностей культур позволяет ориентироваться в ситуациях кросс-культурных коммуникаций, оптимизировать отношения с инокультурной общественностью. Обратившись к стереотипам и гиперболам, определим типичные (хотя и не абсолютные) черты деловых культур Запада и Востока.

Независимость, индивидуализм, эгалитаризм, решительность, самоуверенность, прямолинейность, надежность, обязательность, точность, пунктуальность, инициативность, целеустремленность, мобильность, энергичность, оптимизм — так могут оцениваться специфические отличительные черты Западной деловой культуры с позиции россиян.

Уклончивость, иерархия, коллективизм, ритуальность, декоративность, чинопочитание, зависимость, клановость, кумовство, хитрость, фатализм, взяточничество — обычно воспринимаются россиянами как специфические характеристики Восточной культуры.

**Индивидуализм и коллективизм**

Индивидуализм — как индивидуальные инициатива, ответственность, право, вознаграждение, — признан американцами в качестве двигателя общественного прогресса. Индивидуальный интерес — обязательное и первое условие участия американца в любой деятельности, и это признается американской культурой. Индивидуум здесь — ячейка общества, атом, из которого оно состоит. Американские рабочие места построены на индивидуализме, люди оплачиваются и продвигаются на индивидуальной основе. Американцы трактуют группы (и фирмы) как добровольные ассоциации, которые можно разрушить или покинуть, когда это отвечает интересам индивидуума или акционеров. Это означает, что люди могут объединяться для общей цели, однако при этом остаются автономными игроками, действующими в своих собственных интересах. На Востоке, в частности, в Японии индивидуализм нередко рассматривается как угроза обществу. Япония представляется нацией, где личность — не самостоятельная единица, а функция группы и корпоративной принадлежности.

Коллективизм и групповая ориентация — как в бытовой, так и в деловой сфере — изначально присущи Восточной деловой культуре. В Восточной культуре ячейкой общества является не индивидуум, как на Западе, а группа. Человек здесь идентифицирует себя с группой прежде всего и меньше всего как индивидуум, личность. Выдвижение индивидуальных интересов в японской деловой среде невежливо и граничит с неприличием. Так, высокое качество японской техники известно во всем мире, при этом имена японцев (ученых, изобретателей, лидеров бизнеса), обеспечивших Японии технологическое лидерство, практически не известны мировой общественности. Коллективизм в Восточной культуре возведен в абсолют — до открытого родственного протекционизма, клановости и кумовства.

Индивидуализм непосредственно связан с независимостью и свободой личности. Независимость и внутренняя свобода американца проявляются в искреннем уважении прав человека, свободы слова и информации, независимости СМИ. Права человека — краеугольный камень американской конституции. В Китае и некоторых других азиатских странах другие приоритеты. Права и интересы группы (страны, семьи, рабочей ячейки или компании) важнее прав отдельной личности. Член Восточной культуры связан множеством обязательств в отношении ряда групп, что лишает его социальной мобильности. Примером трагического столкновения западной ценности независимости и восточной зависимости является ситуация в Непале в июне 2001 г., когда наследный принц непальского короля расстрелял многочисленное королевское семейство за то, что оно не согласилось с его брачным выбором, а затем смертельно ранил и себя. Принц Непала (также как и его отец) обучался в престижном Итонском колледже в Англии, где получил непосредственное знакомство с западными ценностями свободы и права выбора.

Американцы, британцы и северные европейцы ревностно оберегают свои личные права и частную жизнь, питают отвращение к вмешательству в нее любых групп. Восточная культура осуждает стремление Запада к индивидуализму любой ценой.

**Иерархичность и эгалитаризм**

Для восточных обществ характерна, в отличие от западных, жесткая иерархия и большая дистанция власти. Это означает, что различия полномочий разных уровней иерархии велики. Японское общество с его тысячелетней имперской историей организовано строго по вертикали. Возраст и стаж работы традиционно вознаграждался здесь чаще, чем квалификация. Молодого сотрудника не принято продвигать по служебной лестнице прежде, чем более старшего, пусть и менее квалифицированного.

Японец идентифицирует себя с группой в иерархической манере. Занятый в японской компании — своего рода клане — обязан хранить верность ценностям и вертикальной системе отношений в клане. Эта система выражается в подчиненности нижестоящих и благожелательности вышестоящих. Власть в клане держится не на распоряжении ресурсами, не на обаянии и харизме и не на других западных понятиях, вроде взаимного обмена, а на природе японского порядка вещей. Американцев буквально шокирует брань и грубость, которую японские менеджеры позволяют себе в отношении подчиненных. Для японцев это непреложный порядок вещей, проявление власти вышестоящего над подчиненным. Показательна картина — старший руководитель-японец выходит из помещения, где проводится собрание. Остающиеся в помещении японцы встают и кланяются, провожая его. Их поведение выглядит подобострастным для россиян и тем более для американцев.

Лояльность японца в отношении своей группы и фирмы превозносится в Японии и стоит выше лояльности таким абстракциям, как «общественность» и «общество». Поэтому взяточничество или нелегальное фиксирование цен не наказываются здесь сурово. Лояльность группе проявляется и в японской практике передачи мест в органах законодательной власти по наследству. Против этой практики, которая ведет к росту числа политических дилетантов, выступает все больше японцев.

Эгалитаризм — как стиль отношений равных, свойствен Западной культуре и американской в особенности. США — страна высокой социальной мобильности, общество меритократии. Обществом руководят люди, чье высокое положение обусловлено личными достижениями, а не наследованным статусом или протекцией.

Американцы называют в деловой среде друг друга по имени. Считается, что это упрощает коммуникации. При этом разница в возрасте и статусе может быть значительной. В английском языке нет двух местоимений — «ты» и «вы», а есть только одно. В Восточной деловой культуре нередко при обращении к другому надо перечислить все имена и титулы собеседника. По сути это закрепляет иерархичность отношений, подчеркивает отношения подчиненности. Аналогичную роль — подчеркивания иерархии, — с точки зрения американских исследователей, играют правила поведения занятых в ряде японских компаний.

**Прямолинейность и учтивость**

«На Востоке думают одно, говорят второе, а делают третье». Эта восточная мудрость воспринимается россиянами как хитрость, лукавство и даже нечестность. В то же время традиция западного бизнеса не разделять слова и поступки воспринимается россиянами как неожиданная прямолинейность, простодушие и неосмотрительность.

Поведение американцев нередко выглядит бесцеремонным, это люди без комплексов. Американец не смущается тем, что он не такой как другие. Право человека быть другим признано американской культурой. Здесь считается, что в разнообразии и оригинальности — источник новых идей, инноваций, а потому прогресса и процветания общества.

Прямолинейность в Западной и, особенно, в американской культуре, кажется японцам вызывающе невежливой и почти наглостью. Если американцы не смущаясь отказываются от неинтересного предложения, то в Японии нет слова «нет». Японцы считают его невежливым и всячески уклоняются от прямого отказа, хотя именно он и подразумевается на деле по мнению партнеров. Даже россиянам кажется такое поведение неискренним. А для японцев искренность человека — это стремление человека сохранить «гармонию» отношений, т.е. не нарушать согласие, комфорт, благосклонность и спокойствие окружающих. Вообще речь представителей Восточной культуры не следует воспринимать буквально. Японская речь, переведенная на русский, звучит витиевато, неконкретно и многословно. Восточная культура относится к «высококонтекстуальным». Это значит, что реальная суть сказанного в значительной степени определяется контекстом (ситуацией, местом, временем, предысторией) происходящего, а не самими словами.

Прямолинейность американцев проявляется в готовности начать переговоры сразу с дела — с цифр, документов и конкретных предложений, даже если партнеры видят друг друга впервые. Потеря времени для них — потеря денег. Такая, с точки зрения восточных партнеров, «неосмотрительность» и неосторожность обусловлена высоким уровнем развития правовых отношений в странах Запада, обеспечивающих участникам реальную защиту от обмана партнера. Нарушение контракта одной из сторон легко и привычно может разрешаться американским судом и нарушитель реально карается законом. В странах Востока не создано такой всесторонней и надежной юридической защиты сторон, поэтому гарантией надежности партнера являются родственные связи и достаточно хорошее личное знакомство с потенциальным партнером, т.е. наличие дополнительных интересов.

Решительность американца проявляется в готовности принимать решения на переговорах (а не до или после, как у японцев). Японцы и китайцы на переговоры приходят группой с уже готовым решением. Члены японской группы согласовывают свою позицию между собой до начала переговоров и не меняют её в течение самого процесса переговоров. Решение не может ими быть изменено, потому что они уже приняли его. Для изменения позиции японцам надо вновь собраться в собственном кругу и согласовать друг с другом новый вариант, который только после этого вновь выносится на переговоры с противоположной стороной. Японцы и американцы придают деловым встречам разное значение. Американцы приходят на встречу обсудить проблему и искать решение. Японцы считают, что собрание созывается для объявления решения и для того, чтобы показать, что все с этим решением согласны.

Уклончивость и прямолинейность как нормы поведения проецируются и на материальную среду общества. Они связаны с такими характеристиками стран, как размер теневой экономики, уровень открытости (публичности) политики, позрачность бизнеса для общества.

Японцы ценят искренность в бизнесе, хотя это понятие не значит того, что значит для американцев. В Америке искренний человек поступает так, что другие люди становятся осведомлены о его отношении к чему-либо и о намерениях. Идея в том, что искренность порождает правду. У японцев нет такого акцента. Для них искренний человек поступает так, чтобы не обидеть другого. Быть искренним — значит создавать для других упорядоченный, гармоничный мир.

Самоуверенность также относится к характерным чертам американской культуры. Можно сказать, что США — страна самоуверенных людей, у которых самонадеянность в крови и воспитывается и поощряется с пеленок. Мировое лидерство США в экономике, политике, культуре держится на самоуверенных людях, мотивированных на индивидуальные достижения. Однако самоуверенность здесь — это не превосходство над другими, а превосходство над обстоятельствами, трудностями, над собственными слабостями.

Разное значение на Западе и Востоке имеет компромисс. Компромисс в Западной культуре — свидетельство доброй воли, желания и действенного стремления решить проблему. В Восточной культуре компромисс носит скорее негативный оттенок. Пойти на компромисс здесь — значит проявить слабость характера, неспособность удерживать рубежи своей позиции. Идя на компромисс, представитель Восточной культуры «теряет лицо».

**Время**

Время в западном понимании — линейно и состоит из прошлого, настоящего и будущего. Время — ресурс, который надо планировать и рационально использовать; время — это деньги. Западные культуры преимущественно моноактивны, т.е. все события последовательно и упорядоченно распределены во времени и в момент времени делается одно дело. Американец знает, сколько стоит час его времени. На Востоке время менее явное понятие, оно не линейно, а концентрично. Если прошел период времени, а запланированное не выполнено, это не значит потери времени, которое вернется вновь на следующем цикле — дня, недели или года. На Востоке события привязаны не столько ко времени, сколько к обстоятельствам и людям.

Надежность как обязательность, точность и пунктуальность в западном бизнесе — вопрос деловой репутации. Здесь это строгая норма делового поведения, вежливость и такт одновременно. Не случайно существование американского термина «deadline» — крайний, или последний срок. После него никаких поблажек никому не делается и все это знают. В Восточной культуре событие или персона важнее времени. Понятия дедлайна нет в Восточной культуре, поскольку графики — понятие относительное и зависимое от отношений и обстоятельств.

Важно также, что американцы ориентированы на краткосрочные деловые отношения. Удачная сделка их устраивает сама по себе. На Востоке принято строить и ориентироваться на длительные деловые отношения; краткосрочные интересы партнера вызывают непонимание, растерянность и настороженность. В Восточной культуре характерно длительное, затянутое обсуждение решений на основе горизонтальных согласований, и, наконец, нечеткое их выполнение.

Японское принятие корпоративных решений основано на экстенсивном неформальном консультировании для того, чтобы собрать и распространить информацию и обеспечить приверженность решению всех вовлеченных сторон. Существует даже специальный термин для этой практики — nemawashi, который буквально означает «связать корни дерева при подготовке к пересадке».

**Работа, компания, менеджмент**

Барьерами в кросс-культурных коммуникациях является разное трактование партнерами ряда понятий. Так, например, «работа», «компания», «управление», «рабочая группа» имеют разное значение и ценностное содержание для японцев и американцев.

Американцы используют работу как инструмент получения вознаграждения, способного оплатить лучший досуг и качество жизни. Для американцев работа движима и мотивируется экономической трансакцией. В обмен на обещанное вознаграждение они с желанием выполняют работу. Японцы работают потому, что они хотят отвечать ожиданиям своей семьи, друзей и общества. Для них работа — просто жизнь, как каждый человек живет, соответствуясь с порядком вещей в обществе. Это процесс несения обязательств перед обществом и перед самим собой как человеческим существом. Некоторые японские менеджеры рассматривают работу скорее как моральный, нежели инструментальный акт. Работа ассоциируется с благом для группы, а не с удобством и полезностью для самого работника. Поэтому сотрудники, не работающие должным образом, не только непродуктивны, они просто аморальны. Когда японские менеджеры ожидают, что их американский подчиненный потратит 30 минут до начала рабочего дня на подготовку к работе, или останется после окончания рабочего дня для завершения работы без оплаты сверхурочных, они тем самым предлагают американцу действовать нравственно. И вместо того, чтобы поблагодарить или вознаградить американца, японцы ожидают, что американец поблагодарит их за предоставление возможности быть нравственным человеком. Поскольку нравственный человек счастлив, японцы, как это они видят, создают условия для счастья.

Согласно одному из японских кодексов, квалифицированные и менеджеры белых воротничков, подобны самураям прошлого, работавшим во имя своих лордов без сомнения и недовольства. Снижение рабочих усилий или остановка их означает спад лояльности, который несет соответственно, снижение благосклонности лорда и «блаженства» отношений «хозяин-слуга». Лояльность в Японии на деле является подчинением неизбежной и неизбывной управленческой власти.

В японском языке есть слово, которого нет в европейских языках (karoshi) — смерть от чрезмерной работы; о ней периодически сообщают японские СМИ. Характерно, что в Японии производительность, или продуктивность — это присутствие. Поэтому японец не покидает малоинтересного ему заседания, присутствуя на нем даже в сонном состоянии. Время, проведенное за столом или рабочей станцией — больше символическая демонстрация подчиненности, чем полезный генератор работы. Некоторые японские мыслители рассматривают работу как путь к росту экономической мощи Японии. В японской культуре тяжкий труд — просто акт проявления человеческой сущности.

Для японцев экономическая жизнь — скорее продолжающийся процесс, чем набор трансакций, не имеющих иного значения, кроме своего результата, называемого американскими экономистами «полезность». Полезность для японцев — сам процесс «делания», а не достигнутый результат. Более конкретно, японская компания производит продукты, тогда как американская фирма производит прибыли. Японцы иногда сильнее в производстве, чем в маркетинге, и причина в том, что продолжающаяся организационная жизнь фабрики часто более необходимая цель, чем продажа продуктов. Менеджмент для японской компании — это благожелательное использование власти для обеспечения порядка и гармонии. Японские управляющие могут иногда злоупотреблять властью, но её основная функция — создание общественно-санкционированного контроля и общественного благосостояния.

Американцы и японцы различно видят и рабочие группы. Японские менеджеры рассматривают рабочие группы как среду, где делятся информацией для улучшенного выполнения работы. Американцы используют группы в основном для разделения ответственности и риска.

Американская управленческая элита рассматривает работу как некоторое неудобство, компанию — как машину, генерирующую благосостояние для владельцев, управление — как бихевиористский процесс «стимул — реакция», а рабочего — как целенаправленный придаток, провал — как стимул для конкурентоспособности, а группу — как барьер для функционального экономического обмена на рынке труда. Если занятый фанатично верен группе вопреки собственным индивидуальным интересам, эффективность рыночного механизма предполагается, разрушается.

Японская групповая идентичность основана на разделяемом поведении и задачах, но не на разделяемых культурных ценностях или верности группе. Когда японский занятый находится вне поля зрения своей группы, его верность группе уменьшается, так же как и группы к нему. Поэтому японские менеджеры не любят получать назначения в зарубежные и совместные предприятия и даже во временные внутрикорпоративные проекты. Они не беспокоятся о необходимости лояльности одновременно двум группам. Скорее их беспокоит то, что они не будут благосклонно приняты обратно в свои старые группы, если отсутствуют в них продолжительное время.