

Ю. А. Скобелева

## «МЕНТАЛЬНАЯ ГОЛОГРАММА» РЕАЛЬНОСТИ: КОНЦЕПЦИЯ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В статье аргументируется необходимость перехода от статичных измерений культуры к динамичной конструкции — «ментальной голограмме» реальности, используемой ее носителями в качестве основы для совместной кодификации знаний. Представлена интерпретация ранее проведенного кросс-культурного исследования на основе предлагаемого подхода, позволяющая оценить его теоретическую релевантность и практическую применимость.

Скрещивание культур — занятие весьма плодотворное...

*Ч. Хампден-Турнер, Ф. Тромпенаарс*

### ВВЕДЕНИЕ

С момента зарождения сравнительного менеджмента как академической дисциплины исследователи анализируют феномены культурных различий и культурного многообразия, в частности их влияние на эффективность межкультурных отношений в контексте управления транснациональными компаниями. Теории сравнительного менеджмента, которые исконно определяли направление данного класса исследований, менее применимы к реалиям современного мира, вступившего в эру знаний.

Концепция культуры как своеобразной «призмы<sup>1</sup>, преломляющей восприятие», была привнесена в сравнительный менеджмент работами антропологов середины прошлого века (Р. Бенедикт, Э. Сапира, М. Мид и их коллег)<sup>2</sup>. Благодаря значимости для стратегического менеджмента концепция культурно-преломленного восприятия привлекла к себе серьезное внимание

---

<sup>1</sup> Авторское обозначение концепции. Современный словарь иностранных слов в качестве одного из значений призмы выделяет следующее: это — тело прозрачного вещества, применяемое в оптических приборах для изменения направления лучей [Современный словарь иностранных слов, 2000].

<sup>2</sup> См., напр.: [Moore, 1997].

© Ю. А. Скобелева, 2007

исследователей. Подробные разделы, посвященные вопросам управления культурным многообразием в компании, стали неотъемлемой частью академических программ подготовки менеджеров, а также учебников по организационному поведению. Однако теории сравнительного менеджмента фокусировали свое внимание на возможности применения данной концепции для упрощения коммуникации и достижения понимания между представителями различных культур, игнорируя, за редким исключением<sup>3</sup>, скрытую в ней вторую, не менее значимую, область применения. В целях восполнения существующего разрыва в данной статье предпринимается попытка рассмотреть культурно-преломленное восприятие как основу конкурентного преимущества современной фирмы в терминах концепции управления знаниями (см., напр.: [Когут, Зандер, 2004; Holden, 2002]).

Для понимания того, каким образом менеджеры превращают культурные знания в конкурентные преимущества компании, необходимо внести некоторые новые элементы в существующую теорию кросс-культурного менеджмента. Эти элементы должны позволить перейти от статичного понимания измерений культуры к их динамичной трактовке.

#### **БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ КУЛЬТУРЫ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Несмотря на широту трактовок и многообразие применения понятия «культура»<sup>4</sup>, которыми изобилует сегодня менеджмент, базовым и наиболее цитируемым остается определение Г. Хофштеде: «Культура — это коллективное программирование сознания, отличающее одну группу или категорию<sup>5</sup> людей от другой» [Hofstede, 2000, p. 92]. Введя пять биполярных измерений культуры, Хофштеде на десятилетия задал направление развитию теорий сравнительного менеджмента<sup>6</sup>. Тезис автора был прост: национальные границы оказывают огромное влияние на реальную применимость теорий по менеджменту, а идеи ученых, равно как и действия менеджеров, отражают ограничения той среды и общества, под влиянием которых они находились

---

<sup>3</sup> См., напр.: [Holden, 2002].

<sup>4</sup> В частности, в начале 1960-х гг. свои теории опубликовали исследователи этой сферы Ф. Клухон и Ф. Стродтбек, в начале 1980-х гг. — Т. Дил и А. Кеннеди, А. Лоран и др. (см., напр.: [Солтицкая, 2002; Богатырев, 2004]).

<sup>5</sup> Под категорией Хофштеде подразумевает нацию.

<sup>6</sup> «Сравнительный менеджмент» — термин Хофштеде. В одной из своих последних работ он отмечает, что американская литература по менеджменту признала существование региональных отличий в практиках управления более 40 лет назад, а термин «сравнительный менеджмент» был введен в научный оборот в 1960-х гг. [Hofstede, 2000, p. 81]. В этой статье намеренно используется понятие «кросс-культурный менеджмент», под которым подразумевается управление культурными знаниями в компании.

в определенный период времени<sup>7</sup>. Г. Хофштеде эмпирическим путем выделил четыре биполярных измерения культурных различий, существующих между нациями (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, маскулинность/женственность, избегание неопределенности). Позднее, в соавторстве с М. Бондом, он дополнил список пятым измерением «долгосрочная/краткосрочная ориентация», уходящим своими корнями в конфуцианство. Первые четыре измерения были обнаружены автором в ходе сравнения ценностей рядовых сотрудников и менеджеров<sup>8</sup> корпорации IBM в ее 64 национальных подразделениях (единицы исследовательской выборки были сопоставимы по всем параметрам, кроме национальной культуры). В 1991 г. Хофштеде предложил одномерную многоуровневую модель культурного программирования, включающую в себя человеческую природу, собственно культуру и личность [Hofstede, 1995]. Первый слой ментального программирования образует конструкт «человеческая природа» в дихотомии «универсальное» и «биологическое». Второй уровень — «культура» — в дихотомии «присущее группам» и «усвоенное». Венчает схему уровень «личность» в дихотомии «присущее индивидуам» и «унаследованное и усвоенное».

Возникший в начале 1990-х гг. всемирный спрос на литературу, посвященную кросс-культурным различиям в менеджменте, обусловил появление новых фундаментальных работ. Ф. Тромпенаарс предложил луковичную модель культуры<sup>9</sup>, ядром которой выступают неявные базовые предположения, а внешние слои есть нормы и ценности, а также явные артефакты [Trompenaars, 1994, p. 24]. Автор не подвергает сомнению истинность тезиса, выдвинутого Хофштеде. По мнению Тромпенаарса, культуры являются зеркальным отражением друг друга (вывод Хофштеде о биполярности культурных измерений). Он всего лишь уточнил определение культуры, данное Хофштеде, и наполнил его управленческим содержанием. Сущность культуры, по мнению Тромпенаарса, состоит в способах понимания и интерпретации мира, разделяемых группами людей.

---

<sup>7</sup> Для усиления своей аргументации Хофштеде ссылается на высказывание Г. Саймона о том, что «менеджерам не чуждо ничто человеческое», а также на понятие «ограниченной рациональности», введенное в 1940 г. Г. Саймоном и получившее дальнейшее развитие в работе Р. Сайерта и Дж. Марча «Поведенческая теория фирмы» (1963) [Hofstede, 2000].

<sup>8</sup> Хофштеде подчеркивает, что, цитируя его исследование, авторы учебников по сравнительному менеджменту часто искажают характеристики выборочной совокупности, упоминая в качестве субъектов исключительно управленцев или менеджеров.

<sup>9</sup> Следует отметить, что модель «айсберга» Э. Шайна почти на десятилетие опередила появление модели культуры Тромпенаарса (см., в частности, перевод на русский язык книги Э. Шайна «Организационная культура и лидерство» [Шейн, 2002]; первое англоязычное издание книги вышло в свет в 1985 г.).

Культура — это своего рода схема принятия решений, разделяемая группой [Trompenaars, 1994, p. 24]<sup>10</sup>. В своей последующей книге Тромпенаарс в соавторстве с Хампден-Турнером предложил методику измерения поведенческих аспектов кросс-культурной компетентности, как показателей, выведенных на основе биполярных культурных ценностей [Hamden-Turner, Trompenaars, 2000].

Представляется, что подходы Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампден-Турнера должны быть дополнены взглядами, характерными для кросс-культурной психологии, привносящими в данную проблематику анализ культуры личности. В частности, эти взгляды позволяют трактовать культуру личности как внегенетическую программу<sup>11</sup> поведения, представляющую собой матрицу, образуемую национальной культурой и усвоенных человеком культур всех групп, в которых он социализировался, т. е. рос или воспитывался на языке психологии. К числу культурогенных групп относятся: половозрастные группы, образовательные, профессиональные, конфессиональные, а также группы, образуемые социально-классовым делением общества. На психологическом уровне культура личности проявляет себя в моделях восприятия мира, усвоенных в группе, включая вербальный, невербальный языки, ценности, поведенческие установки (на языке психологии, аттитюды), системы убеждений и нормативно регулируемые способы поведения. Все это позволяет построить оригинальную интегративную модель культуры, имеющую следующий вид (рисунок):

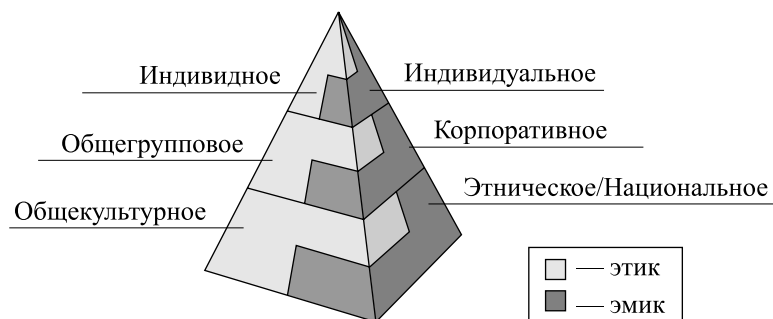


Рисунок. Многоуровневая интегративная модель культуры личности в измерении «этик — эмик».

<sup>10</sup> Здесь автор цитирует М. Крозиера (Crozier), который ввел определение в 1964 г. [Hofstede, 2000].

<sup>11</sup> Истоки трактовки культуры как программы поведения относятся к работам философов и антропологов. В частности, исследователи выделяют две программы, отвечающие за регуляцию жизнедеятельности и поведения человека, — генетическую и внегенетическую, т. е. культурную [Каган, 1996; 1997].

На первом уровне — «общекультурном» — рассматриваются те культурные качества, которые свойственны всей управленческой культуре в целом (например, иерархия управления и лидерства, работа в командах, система принятия управленческих решений и т. д.). Наличие данного культурного качества в управленческих культурах всех стран мира есть этик (универсальное). Вместе с тем в каждой этнической/национальной группе данное качество находит свое уникальное, свойственное только данной культуре, проявление (эмик). Когда речь идет о втором уровне — общегрупповом, — в фокус нашего внимания попадают культурные качества, свойственные представителям некой культуросообразной группы. Например, универсальность образовательной культуры менеджера, получившего степень MBA, — культуросообразная группа — предполагает наличие системы знаний об организации работы команды и выборе профессионального лидера (этик) и особым образом преломленной в каждой конкретной корпорации (эмик).

На третьем уровне — индивидуальные культурные качества — рассматривается дихотомия индивидуального/индивидуального, позволяющая дифференцировать индивидуальные культурные качества, являющиеся универсальными или этическими, и индивидуальные, эмические качества.

Данная многоуровневая интегративная этико-эмическая модель культуры личности позволяет не только различать различные уровни культуры, но и проводить дифференциацию культурных качеств субъекта. Введение этико-эмической дихотомии предоставляет возможность разделить уровни анализа: универсальный и уникальный.

#### **КОНЦЕПЦИЯ КУЛЬТУРЫ КАК «ПРИЗМЫ, ПРЕЛОМЛЯЮЩЕЙ ВОСПРИЯТИЕ» ИЛИ ПЕРЦЕПТИВНЫЙ АСПЕКТ КУЛЬТУРЫ**

Известные работы Э. Холла [Hall, 1959; 1966; 1976; 1983], а также малоизученная работа М. Сингера, впервые опубликованная в 1969 г. [Singer, 1996], обратили внимание исследователей на перцептивный аспект культуры в контексте межкультурной коммуникации. Представляется, что культура как ментальный механизм, оказывающий определяющее влияние на мышление личности, — это своего рода перцептивная призма<sup>12</sup>, сквозь которую человек рассматривает объекты окружающего мира. Культурно-преломленное восприятие оказывает определяющее влияние на то, как субъект реагирует на любые внешние стимулы (например,

---

<sup>12</sup> Призма, преломляющая восприятие, — это своего рода «оценочные фильтры», которые определяют то, как человек воспринимает и объясняет все, что он видит и слышит вокруг. В психологии под перцепцией понимают когнитивный процесс селекции, организации и интерпретации стимулов.

в роли стимула может выступать поведение членов незнакомой культурной среды).

В контексте современных исследований в области управления знаниями [Когут, Зандер, 2004; Тис, 2004; Holden, 2002] наиболее инструментальным выступает определение культуры, раскрывающее суть ее влияния на ментальную способность менеджеров превращать информацию в знания, создавая основу для принятия экономически эффективного решения. Таким образом, данное определение открывает перспективы второй области применения обсуждаемой концепции культурно-преломленного восприятия. В терминах концепции управления знаниями как основы конкурентного преимущества культуре можно дать определение, открывающее новые горизонты для понимания сути ее влияния на способность команды менеджеров находить эффективные бизнес-решения. *Культура — это своего рода «ментальная голограмма»<sup>13</sup> реальности, используемая ее носителями в качестве основы для совместной кодификации знаний.* Ключевым вопросом при этом остается проблема границ культуры. Можно предположить, что границы культуры детерминированы наличием субъектов, разделяющих общую «ментальную голограмму» реальности. Конструирование «ментальной голограммы» возможно при наличии общего кода общения и сопоставимого багажа знаний. Особо важно, что эта голограмма является не статичной, а динамичной конструкцией, т. е. модифицируется по мере погружения менеджера в физическую и когнитивную реальности.

Каковы различия между представителями различных культур в контексте управления? Чем определяется их устойчивость? Сторонники подхода сравнительного менеджмента объясняют наличие различий биполярностью культурных черт или измерений. Холден как представитель концепции управления знаниями [Holden, 2002, p. 99] призывает искать истоки различий в том, что культуры являются, по сути, вариациями общих знаний. Вступая в кросс-культурный контакт, управленцы изобретают доступный им язык общения. Как правило, опыт, приобретенный и усвоенный в разных социальных, политических, экономических, технологических контекстах, кодифицируется по-разному, что приводит к возникновению неточностей в понимании менеджерами друг друга, внося сбой в процесс принятия решений. Для того чтобы разобраться в том, каким образом менеджер воспринимает ситуацию и какой тип реакции он избирает в этой

---

<sup>13</sup> В данном контексте образ голограммы представляется весьма удачным, поскольку подразумевает видение информации в объеме или трехмерное восприятие пространства, основанное на преломлении информации в процессе взаимодействия интеллектуально согласованных собеседников.

связи, необходимо понять, какой культурный материал лег в основу его образа мышления, в том числе и управленческого аспекта<sup>14</sup>.

В терминах ресурсной концепции [Катькало, 2002], привлечение к участию в процессе принятия решений носителей различных знаний, способных осуществить уникальное кросс-культурное взаимодействие и увидеть информацию в объеме, сконструировав общую «ментальную голограмму», может формировать динамические способности компании в данной, специфической области. Р. М. Грант [Грант, 2003] отмечает, что очень немногие ресурсы сами по себе являются производительными. Для производительной деятельности требуются объединение и координация групп ресурсов. В контексте наших рассуждений способность компании объединять интеллектуально согласованных представителей различных культур для решения управленческих задач позволит усилить аналитическую компоненту стратегии компании, так как интегрируя различный опыт и подходы к решению управленческих вопросов, менеджеры получают возможность видеть информацию во всей ее полноте и воссоздать целостную картину происходящего. В дополнение, взаимодействие культур позволит их носителям выйти на новый уровень понимания проблем и восприимчивости. В контексте наших рассуждений ключевой будет инновационная способность компании не просто объединять носителей различных культурных знаний, а превращать кросс-культурное взаимодействие в максимально эффективное, создавая тем самым основу для отличительного конкурентного преимущества.

#### **КРОСС-КУЛЬТУРНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

60 менеджеров были проинтервьюированы автором статьи в ходе эмпирического исследования, проведенного в 1999–2002 гг. В исследовании приняли участие 30 иностранных и 30 белорусских менеджеров. Цель проведенного эмпирического исследования — зафиксировать нюансы кросс-культурных различий в восприятии определенных управленческих ситуаций при помощи качественных методов сбора и анализа данных. Опираясь на анализ современных методов организационных и психологических исследований, мы разработали схему проведения глубинного интервью, основанную на последовательном применении двух процедур: сенс-мейкинга [Dervin, 1992] и феноменологического интервью [Янчук, 2000].

---

<sup>14</sup> Под современно трактуемым управленческим аспектом образа мышления мы понимаем способность субъекта видеть ситуацию в формате «большой картины» и генерировать решения, несущие в себе экономическую выгоду для всех заинтересованных сторон (см., в частности, статью Ю. Е. Благова «Генезис концепции корпоративной социальной ответственности» [Благов, 2006]).

**Выборка менеджеров.** В Республике Беларусь содействие в формировании выборки и получении доступа к иностранным респондентам было оказано посольствами США и Германии. Из дипломатического списка были выбраны представители иностранного бизнеса, которые активно контактировали с ними. Благодаря поддержке дипломатов приблизительно 80% иностранных менеджеров дали согласие на безвозмездное участие в исследовании — следует отметить, достаточно утомительном и расточительном в отношении времени топ-менеджера компании. Давшие согласие респонденты содействовали интервьюированию других менеджеров на своем предприятии; американские респонденты обратились с приглашением к трем предпринимателям из Великобритании принять участие в данном исследовании. По независимым от исследователя причинам выборка иностранных менеджеров получилась гомогенной по признаку пола (30 мужчин). Выборка отечественных менеджеров оказалась сбалансированной по признаку пола (15 мужчин и 15 женщин). Окончательная выборка исследования отличается значительным разбросом таких характеристик респондентов, как: страна происхождения респондента, возраст, стаж работы в компании, стаж работы в Беларуси. В табл. 1 представлены характеристики выборки иностранных менеджеров, в табл. 2 — белорусских. Все данные сгруппированы относительно типа компании.

**Выборка компаний.** Рассмотрим характеристики вторичной выборки нашего исследования — выборки компаний. Мы сгруппировали все иностранные и совместные предприятия в два типа компаний: тип А — компании с утвержденным стандартом корпоративной культуры, тип В — компании без соответствующего стандарта. В перечень компаний, на которых работали респонденты исследования, вошли:

1. Тип А. Иностранные и совместные предприятия Coca-Cola Amatil, Maersk Medical, Ford Union<sup>15</sup>, представляющие интересы крупных международных корпораций Coca-Cola, Maersk Medical, Ford с общей численностью сотрудников 400, 345, 150 человек соответственно; Philips и Deloitte — с общей численностью сотрудников не более 10 человек. Отраслевая принадлежность: производство и продажа безалкогольных прохладительных напитков; производство и продажа одноразовых медицинских изделий для больниц и для ухода за пациентом в домашних условиях; производство и продажа автомобилей; продажа изделий бытовой техники, консалтинговые услуги.

---

<sup>15</sup> Названия предприятий даны на период проведения исследования. Ко времени публикации статьи произошли следующие изменения: в компаниях Coca-Cola и Maersk Medical изменились собственники, теперь компании называются Coca-Cola HBC и Unomedical. Предприятие Ford Union прекратило свои операции в РБ.



Таблица 1

## Характеристики выборки иностранных менеджеров

Характеристики менеджеров	Количество	Процент выборки
Тип компании А (46,7% от общего числа в выборке)		
Страна происхождения:		
США	9	64,3
Великобритания	1	7,1
Новая Зеландия	2	14,3
Дания	2	14,3
Возраст:		
Менее 36	6	42,9
36–45	3	21,4
Более 45 лет	5	35,7
Стаж работы в компании:		
1–3 года	2	14,3
Более 3 лет	12	85,7
Стаж работы в Беларуси:		
1–3 года	14	100,0
Образование:		
Среднее специальное	1	7,1
Высшее	13	92,9
Тип компании В (53,3% от общего числа в выборке)		
Страна происхождения:		
Германия	10	62,5
Великобритания	6	37,5
Возраст:		
Менее 36	2	12,6
36–45	7	43,7
Более 45 лет	7	43,7
Стаж работы в компании:		
Более 3 лет	16	100,0
Стаж работы в Беларуси:		
1–3 года	12	75,0
Более 3 лет	4	25,0
Образование:		
Высшее	16	100,0

Таблица 2

## Характеристики выборки менеджеров из Беларуси

Характеристики менеджеров	Количество	Процент выборки
Тип компании А (63,3% от общего числа в выборке)		
Нахождение в подчинении у иностранного менеджера из:		
США	7	36,8
Германии	7	36,8
Великобритании	4	21,1
Новой Зеландии	1	5,3
Возраст:		
Менее 36	17	89,5
36–45 лет	2	10,5
Стаж работы в компании:		
1–3 года	9	47,4
Более 3 лет	10	52,6
Зарубежные стажировки:		
1–2 года	19	100,0
Образование:		
Высшее	15	78,9
Высшее, плюс степень MBA	4	21,1
Тип компании В (36,7% от общего числа в выборке)		
Нахождение в подчинении у иностранного менеджера из:		
США	5	45,4
Германии	3	27,3
Великобритании	2	18,2
Швейцарии	1	9,1
Возраст:		
Менее 36	8	72,7
36–45 лет	3	27,3
Стаж работы в компании:		
1–3 года	5	45,5
Более 3 лет	6	54,5
Зарубежные стажировки:		
1–2 года	3	27,3
Отсутствуют	8	72,7
Образование:		
Высшее	11	100,0

2. Тип В. Иностранные предприятия со средней общей численностью 10 человек. Отраслевая принадлежность: производство полиграфической продукции; импорт и экспорт продукции сельскохозяйственного назначения; выделка кож для швейной промышленности и др.

Как следует из данных табл. 1, основная часть иностранных менеджеров имеет возраст старше 36 лет. Подавляющее большинство из них работают в своей компании более 3 лет. В то же время более чем трехлетним опытом работы в Беларуси обладают 25% менеджеров компании типа В. Все менеджеры, за единственным исключением, имеют высшее образование.

Основная часть белорусских менеджеров младше 36 лет. Стаж работы в компании у 46,7% составляет 1–3 года и у 53,3% — более 3 лет. В компании типа А все менеджеры стажировались за рубежом от 1 до 2 лет, а в компании типа В менеджеров с таким опытом только 27,3%. Степень МВА получили 21,1% менеджеров компаний типа А.

**Схема исследования.** Интервьюирование проводилось в компании, где работал респондент. Атмосфера компании создавала знакомый респонденту контекст и способствовала «погружению» респондента в свойственные данному контексту управленческие ситуации. Глубинные интервью (продолжительность одного в среднем составила один час и сорок минут и варьировалась от одного до трех часов) записывались автором исследования дословно на листы формата А4. Общий объем записей составил более 200 листов.

*Шаг 1.* В начале беседы с каждым респондентом применялась процедура сенс-мейкинга, так как формирование и понимание смысловых значений — приоритетная задача кросс-культурной коммуникации, в которую мы вступали с каждым респондентом. Мы предлагали респонденту представить себя в управленческих ситуациях из приведенного перечня<sup>16</sup>. В частности, было конкретизировано шесть управленческих ситуаций, с которыми сталкиваются менеджеры совместных предприятий в Республике Беларусь:

- 1) *принятие решений:* как менеджер принимает решение;
- 2) *распределение трудовых обязанностей:* кто должен нести ответственность за выполнение работы — индивид или вся команда?
- 3) *проведение собраний:* собрания проводятся для того, чтобы объявить решения иностранного менеджера местным сотрудникам либо обеспечить равное участие коллег в обсуждении;

---

<sup>16</sup> Данный перечень был сформулирован на основе анкеты, разработанной П. Смитом для кросс-культурного количественного исследования (объекты исследования — менеджеры из 47 стран мира, в том числе из Беларуси), в котором автор данной статьи принимал участие в качестве ассистента. Результаты исследования см., в частности, в [Smith, Peterson, Schwartz, 2002].

- 4) *выплата премиальных*: премиальные распределяются равномерно между всеми членами команды либо индивидуально, соответственно вкладу каждого из них;
- 5) *назначение на новую должность*: какими критериями руководствуется менеджер (способности/достижения кандидата, рекомендации друзей или вышестоящих сотрудников, занятых в организации и т. д.);
- 6) *оценка некачественной работы*: как менеджеры реагируют на факт некачественного исполнения трудовых обязанностей кем-либо из сотрудников.

Для облегчения процесса выбора респонденту был предложен один из параметров, которым он мог руководствоваться при выборе ситуации. Например, «выберите ситуацию, которая произошла с Вами недавно, в которой Вы столкнулись с каким-то препятствием и осуществили очень ценную для себя коммуникацию». После того как респондент сосредоточился на конкретной управленческой ситуации, мы просили его кратко описать ее. Размышляя об обстоятельствах, произошедших в прошлом, респондент описывал и объяснял «неизвестное» («неизвестным» в данном случае могли быть поступки, знания, переживания коллег из другой культуры). Сенс-мейкинг респондента заключался в данном случае в том, что он присваивал значение «неизвестному», используя правила для восприятия и объяснения, характерные для среды соответствующего культурного уровня<sup>17</sup>. Наша задача состояла в том, чтобы понять область смысловых значений и отнести ее к определенному культурному уровню.

*Шаг 2.* После установления области значений, которыми оперируют респонденты, начиналась процедура феноменологического интервью, чтобы понять переживания каждого респондента применительно к конкретной управленческой ситуации. В частности, поддерживался диалог с респондентом такими вопросами: «Что Вы чувствовали, когда это произошло?»; «На что это было похоже?». Мы старались сформулировать вопрос так, чтобы он был понятен респонденту, опираясь на информацию о значениях, полученную в ходе применения процедуры сенс-мейкинга.

*Шаг 3.* В процессе обсуждения конкретных ситуаций каждому респонденту задавалось три вопроса, помогающих нам сравнивать, кодировать и интерпретировать ответы на последующей стадии обработки данных:

- 1) «Насколько часто Вы сталкивались с данной ситуацией?»;
- 2) «Была ли проблема решена успешно?»;
- 3) «Как бы Вы оценили ценность использованного подхода к решению проблемы для компании в целом?»

---

<sup>17</sup> Здесь мы ссылаемся на уровни, образующие многоуровневую интегративную модель культуры личности в измерении «этик — эмик».

*Шаг 4.* Мы применили неоднократно повторяющуюся трехкомпонентную процедуру анализа данных, которая позволила нам сконструировать категорию «ментальная голограмма»: сначала были сконструированы предварительные рабочие категории благодаря абстрагированию от конкретных случаев, сравнению и кодировке данных [Strauss, 1987]; затем эти категории были подвергнуты интерпретации и реконструированы в свете современной теории социальной психологии; и, наконец, они были интегрированы в область релевантных концепций в менеджменте.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Подвергнув тщательному анализу интервью 60 респондентов, было обнаружено два нюанса кросс-культурных различий в восприятии менеджерами управленческих ситуаций.

Во-первых, рассуждения менеджеров можно разделить на две группы. Для представителей первой из них ценность коммуникации заключалась в том, что в процессе межкультурного взаимодействия они открывали для себя новые «истины» о белорусских или иностранных менеджерах (типичном поведении, реакциях и т. п.). Для представителей второй — *ценность коммуникации* заключалась в самом акте коммуникации, потому что в процессе взаимодействия с представителями иной культуры они расширяли свой кругозор и видели проблему в новом свете. Для сравнения мы приводим высказывания иностранных и белорусских менеджеров (табл. 3).

Во-вторых, в ответах менеджеров, которые усматривали ценность в самом акте коммуникации, была обнаружена *эмическая информация*, очевидная представителям другой культурной среды. В частности, мы обнаружили сходство ответов между представителями одного культурного уровня «общекультурное/национальное»: иностранными менеджерами компаний типа В, которые находились в Беларуси более 3 лет, и иностранными менеджерами компаний типа А, которые пребывали в Беларуси менее 3 лет, но обладали стажем работы в компании более 3 лет (достаточный опыт для того, чтобы адекватно охарактеризовать ценность практикуемого ими подхода для компании). Рассуждая о ситуациях принятия решений и проведения собраний, менеджеры отметили ценность подхода к принятию решений для своих компаний, который позволял бы объединить знания и опыт коллег из разных культур. В нижеприведенных ответах менеджеров можно обнаружить эмическую информацию, понятную для выходцев из другой культурной среды. Данная информация обогащает имеющиеся у менеджера знания и способствует объемному видению (табл. 4).

Таким образом, обнаружение двух вышеописанных нюансов позволяет выделить условную категорию, которую мы впоследствии обозначили как

«ментальная голограмма». Согласно нашему предположению, преимущество «видеть информацию в объеме» обладают менеджеры, которые воспринимают сотрудников как носителей ценных знаний и опыта и взаимодействуют с ними в процессе принятия решений, осуществляя обмен эмической информацией. Менеджеры вступают в межкультурный диалог и конструируют в его процессе некую основу для совместной кодификации знаний. Взаимодействие интеллектуально согласованных представителей различных культур в процессе решения управленческих задач позволяет им комбинировать различный опыт и подходы, выходить на новый уровень понимания и восприимчивости, видеть информацию в объеме и создавать новые знания.

Таблица 3

**Различия в восприятии менеджерами ценности коммуникации**

Респонденты	Ценность коммуникации	
	Впечатление о партнерах	«Создание знаний»
1	2	3
Иностраные менеджеры	«Они не высказывают мысли открыто»	«В нашей организации существует гибкая система. Мы стараемся извлечь пользу из сочетания обеих систем. Иногда только конкретный человек способен решить задачу. В других случаях, если есть хороший лидер, то любая команда будет работать слаженно и эффективно. Я полагаю, что это универсальный принцип»
	«Хорошие, эффективные решения принимаются только в том случае, когда есть личная заинтересованность»	«В нашей организации практикуется система работы в командах. Локальные сотрудники успешно работают в командах. Женщины руководят»
	«Молодые сотрудники (младше 30 лет) без труда адаптируются к корпоративной культуре и начинают руководствоваться западными стандартами в своей работе»	«В нашей компании мы поощряем личный информационный вклад каждого сотрудника. Благоприятствуйте открытости, насколько это возможно (за исключением редких случаев, касающихся важных стратегических решений о капитале компании или инвестициях)»

1	2	3
<b>Иностраные менеджеры</b>	«Низкая степень товарищества. Идея о том, что все русские — „товарищи друг другу“ — мертва»	«Я предпочитаю, чтобы сотрудники владели всей информацией. Я хочу, чтобы каждый сотрудник принимал участие в дискуссии. Однако решения я принимаю самостоятельно, как правило, после дискуссии. Иногда на принятие правильного решения уходит несколько недель»
<b>Белорусские менеджеры</b>	«Я имею опыт работы в нескольких иностранных торговых представительствах. Могу сказать, что отношение ко мне как к профессионалу менялось в зависимости от личности моего западного начальника. Самый позитивный опыт связан с работой на молодого американского предпринимателя. Он отлично говорил по-русски и хорошо разбирался в местных правилах ведения дел»	«Я принимаю непосредственное участие в принятии решений. С моим мнением считаются»
	«Немцы ценят стаж работы и преданность компании. Это ключевой фактор в принятии решения о продвижении»	«Я многому научился у иностранного менеджера, мы часто обсуждаем коммерческие вопросы и дополняем знания друг друга»

Таблица 4

## Высказывания менеджеров, содержащие эмическую информацию

<b>Пример высказывания менеджера из компании типа А</b>	<b>Пример высказывания менеджера из компании типа В</b>
«В нашей организации практикуется комбинированный подход к принятию решений. Белорусы участвуют в нем наравне с иностранными менеджерами, за исключением тех случаев, когда дело касается решений на уровне учредителей и совета директоров. Вообще в нашей организации существует эффективная практика „женского управления“, когда женщины занимают руководящие посты»	«В нашей организации существуют случаи, когда собрания проводятся с целью сбора информации, а бывает — для организации дискуссии, — все зависит от сути вопроса и задачи. Белорусские компании, по моему мнению, в большинстве случаев используют первый тип (объявить всем уже принятые решения)»

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показывают результаты нашего исследования, способность менеджера восполнять пробел в культурно-специфичных знаниях и встраивать себя в новое культурное пространство, преломляя по-новому информацию, способна наделить его подлинной кросс-культурной компетентностью. Традиционные статичные измерения культуры не применимы в практическом аспекте для формирования этой способности.

Предложенный подход к трактовке культуры как своего рода «ментальной голограмме» реальности, используемой ее носителями в качестве основы для совместной кодификации знаний, позволяет по-новому интерпретировать традиционные исследования кросс-культурных различий, поскольку «ментальная голограмма» является динамичной конструкцией и дает возможность понять, каким образом менеджеры превращают культурные знания в конкурентные преимущества компании. В современном трактуемом контексте управления знаниями способность создавать новое знание делает компанию «живой» и обеспечивает ей долгую жизнь<sup>18</sup>.

## Литература

- Андреева Т. Е., Расков В. Е.* Создание знаний как условие долгожительства компании // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 137–149.
- Благов Ю. Е.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 2. С. 3–25.
- Богатырев М. Р.* Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестн. Моск. ун-та. Сер. Экономика. 2004. № 6. С. 97–117.
- Грант Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 47–75.
- Каган М. С.* Философия культуры. СПб.: Петрополис, 1996.
- Каган М. С.* Философская теория ценности. СПб.: Петрополис, 1997.
- Катькало В. С.* Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20–42.
- Когут В., Зандер У.* Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.
- Современный словарь иностранных слов.* М.: Русский язык, 2000.
- Солтицкая Т. А.* Кросс-культурные аспекты управления персоналом // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 3. С. 51–70.

---

<sup>18</sup> См., в частности, статью Т. Е. Андреевой и В. Е. Раскова «Создание знаний как условие долгожительства компании» [Андреева, Расков, 2006].



- Тис Д. Дж.* Получение экономической выгоды от знаний как активов: «Новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 95–120.
- Янчук В. А.* Методология, теория и метод в современной социальной психологии: интегративно-эkleктический подход. Минск: Бестпринт, 2000.
- Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ.; Под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.
- Dervin B.* From the Mind's Eye of the User: The Sense-Making Qualitative-Quantitative Methodology // *Qualitative Research in Information Management* / Eds. J. D. Glazier, R. R. Powell. Eaglewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. P. 61–84.
- Hall E. T.* *Beyond Culture*. N. Y.: Doubleday, 1976.
- Hall E. T.* *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. N. Y.: Doubleday, 1983.
- Hall E. T.* *The Hidden Dimension*. N. Y.: Anchor Books, 1966.
- Hall E. T.* *The Silent Language*. N. Y.: Doubleday, 1959.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F.* *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Chichester: Wiley, 2000.
- Hoecklin L.* *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.
- Hofstede G.* *Cultural Constraints in Management Theories* // *International Management Behavior* / Eds. H. W. Lane, J. J. DiStefano, M. L. Maznevski. 4th ed. Cambridge, MA: Blackwell, 2000. P. 82–95.
- Holden N. J.* *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2002.
- Moore J. D.* *Visions of Culture: An Introduction to Anthropological Theories and Theorists*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1997.
- Singer M. R.* *The Role of Culture and Perception in Communication* // *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations* / Ed. by G. R. Weaver. Needham Heights, MA: Simon & Schuster Custom, 1996. P. 28–53.
- Smith P. B., Peterson M. F., Schwartz S. H. and 37 co-authors.* *Cultural Values, Sources of Guidance and Their Relevance to Managerial Behavior: A 47-nation Study* // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2002. Vol. 33. P. 188–208.
- Strauss A.* *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- Trompenaars F.* *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Chicago: Irwin, 1994.

Статья поступила в редакцию 18 октября 2006 г.