

КУЛЬТУРНЫЕ ФИЛЬТРЫ И ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ

В статье рассматриваются некоторые аспекты влияния ментальных программ, выполняющих роль культурных фильтров, на процесс коммуникации между деловыми партнерами из разных стран. Приведенные в статье ситуации, взятые из реальной практики, показывают, насколько важными в процессе сотрудничества являются ценностные ориентации его участников, сложившиеся как в рамках национальных управленческих традиций, так и в организационной культуре компаний.

Ключевые слова: ментальные программы, межкультурная коммуникация, культурные фильтры.

По замечанию голландского профессора Г. Хофстеде, многократно цитируемого в психологической и антропологической литературе, культура выполняет роль своего рода ментальной программы, которая закладывается с детства и предписывает человеку ту или иную линию поведения в соответствующих ситуациях, формирует его чувственную сферу, воздействует на его ценностные ориентации [1]. Эти программы действуют как своего рода коды или скрипты, одновременно выполняя роль фильтров, в которых культурная принадлежность играет далеко не последнюю роль. При этом таких программ может быть несколько, поскольку, помимо национальной культуры, большое значение в жизни каждого имеет семья, ближайшее окружение, школа, университет, профессия. В каждой из этих сфер человек выполняет определенную роль (или даже несколько ролей), в которой незримо присутствуют все компоненты культуры, начиная с коммуникации или ее внешней, видимой части и заканчивая глубинными пластами в виде верований, принципов и суждений.

Рассмотрим деловую ситуацию, в которых в качестве базовых программ выступают сложившиеся в каждой из участвующих культур управленческие традиции.

Деловая ситуация 1.

После того, как акционерное общество Даймлер-Крайслер (которое называли не иначе, как «браком, совершенным на небесах») перестало существовать, в прессе и литературе начали появляться публикации, анализирующие причины распада. Помимо коммерческих, финансовых и организационных, в качестве проблем назывались также культурные отличия, которые существенно затрудняли совместную работу немецких и американских специалистов.

Представители Даймлер были недовольны нечетким и недостаточно структурированным стилем работы американцев, последних же раздражали излишняя формальность и негибкость немцев.

Вот, что говорит Роланд Кляйн, менеджер по вопросам корпоративной коммуникации объединенной компании: «В случае возникновения проблемы немцы сначала анализируют ее со всех сторон, находят варианты решений, затем обсуждают их со своими партнерами и только потом принимают решение. Это – последовательный и структурированный процесс». «Со своей стороны американцы начинают с обсуждения проблемы, к которому могут привлекаться и другие люди. В ходе дискуссий выявляются новые аспекты проблемы, на основе чего принимается окончательное решение». Бывшие топ менеджеры компании со стороны Даймлер считали такой подход хаотичным и всегда недоумевали, когда американцы возвращались к вопросу, который, по мнению немцев, был уже решен.

Роланд Кляйн добавляет: «В Америке менеджер всегда готов выслушать предложение подчиненного и даже принять по нему мгновенное решение – без объяснения причин или привлечения других работников. В Германии все по-другому: подчиненный должен подготовить детально проработанное предложение и выступить с рекомендациями во время совещания» [2].

В приведенном примере речь идет даже не столько о собственно коммуникации, сколько о процессе принятия решений, манере проведения совещаний, стиле руководства, важной частью которых является общение. В реальной действительности межкультурные отличия между двумя компаниями были настолько глубокими, что руководство инициировало проведение специально подготовленной тренинговой программы, в создании которой участвовали, в том числе, те сотрудники, которые имели большой опыт работы на, соответственно, американских и немецких предприятиях и хорошо знали особенности их национальной и организационной культуры.

Выступая в качестве отправителя сообщения, человек использует имеющиеся у него средства, главным из которых является язык, выражающий с помощью соответствующего кода понятийную, предметную, чувственную и духовную стороны жизни. При этом в процессе производства высказывания, выбирая из множества возможных нужное ему сочетание слов, человек находится под влиянием тех ментальных программ, которые сложились в рамках каждой из выполняемых им ролей. В случае с объединенной компанией Даймлер-Крайслер Роланд Кляйн, помимо национальной, представляет также профессиональную, в данном случае, менеджерскую культуру Германии и организационную культуру своей компании.

Насколько различными могут быть, казалось бы, близкие американская и немецкая управленческие традиции наглядно доказывает приведенный выше пример. Целый ряд других отличий в их подходах к работе приводится в Таблице 1.

Таблица 1.

Предпочтения немецких и американских менеджеров

Американские менеджеры	Немецкие менеджеры
Общее отношение к организации работы	
Прагматичность, жесткая ориентация на цель, больше внимания на общую складывающуюся картину <i>«Как все выглядит в целом? Куда мы идем?»</i>	Ориентация на процесс, тщательное взвешивание обстоятельств, внимание к деталям <i>«Что нужно сделать, чтобы это четко работало?»</i>
Совещания, заседания, «летучки»	
Более короткие по времени, внимание на оценке состояния проекта <i>«На каком этапе работы мы сейчас находимся?»</i>	Могут быть более длительными по времени, с тем, чтобы была возможность обсудить каждую точку зрения <i>«Все ли в порядке? Есть ли проблемы?»</i>
Отношения с коллегами	
Довольно неформальные и открытые. С коллегами может обсуждаться широкий круг тем, включая и довольно личные	Довольно сдержанные, четкое разделение между работой и личной жизнью. Светская беседа носит непродолжительный характер и является, скорей, привычным ритуалом
Коммуникационные потоки	
Используется политика «открытых дверей» с тем, чтобы смягчить жесткость иерархической системы. Начальник доступен для подчиненных.	Коммуникационные потоки должны быть продуманы и организованы. Все должны руководствоваться соответствующими инструкциями.
Баланс работы и личной жизни	
Важным является выполнение работы, реализация намеченного. Готовность к длительной переработке и, при необходимости, короткому отпуску	Должен быть справедливый баланс между работой и отдыхом. Важен полноценный отпуск.
Свободное время с сотрудниками и подчиненными	
Руководители с удовольствием и часто проводят время с сотрудниками и подчиненными	Руководители редко проводят свободное время с сотрудниками и почти никогда с подчиненными

Начиная общение с иностранным партнером, менеджер той или иной компании руководствуется теми установками и убеждениями, которые были сформированы в нем под влиянием «своей» культуры – как национальной,

так и профессиональной. В ходе совместной деятельности нередко обнаруживаются различия в подходах сторон как к организации работы, так и принятию решений. Результатом может быть недоразумение, порой ведущее к конфликту.

В связи с возрастающей значимостью для компаний международного сотрудничества вопросы кросс-культурной подготовки управленческих кадров становятся все более и более важными. От топ-менеджеров ведущих транснациональных компаний требуется не только способность принимать стратегические решения в мировом масштабе, но и увязывать эти решения с особенностями национального и этнического развития регионов. Для этого необходимо работать на уровне различных, прежде всего, профессиональных групп (управленцев, чиновников, инженеров и т.д.), принимая во внимание их нормы и практику, ценностные ориентации, стиль общения и др.

В процессе кодирования сообщения на отправителя информации, помимо национальной и профессиональной, большое влияние оказывает организационная культура той компании, в которой он работает. Под этим понятием традиционно подразумеваются такие категории, как коллективно разделяемые ценности, установки, принципы, сложившиеся стиль и процедура принятия решений, установленные полномочия, мера ответственности и роли руководителей различных рангов и др. Культура организации отражается как в ее внешней атрибутике (примером является, в частности, фирменный стиль, организация рабочего места сотрудников, форма обслуживания клиентов), так и в невидимых глазу оценках правильного и неправильного поведения (например, степень готовности к риску, принятие-отторжение предложений сотрудников, лояльность по отношению к компании).

Для иллюстрации сказанного воспользуемся некоторыми отрывками из деловых ситуаций, приведенных в книге Эдгара Шейна [3].

Деловая ситуация 2.

Компания

DEC была первой крупной американской компанией, которая начала использовать интерактивное программное обеспечение. Расположенная в северо-восточной части США, с штаб-квартирой в г. Maynard (штат Массачусетс), она располагала филиалами и представительствами по всему земному шару. На пике коммерческого успеха прибыль компании составляла \$14 млн., в ней работали 100 000 человек. В середине 1980-х DEC была вторым в мире после IBM производителем компьютеров. В 1990-е годы компания пережила череду финансовых неудач и была куплена корпорацией Compaq в 1998 г., которая в свою очередь была приобретена Hewlett-Packard в 2001 г.

Внешний вид и организация рабочего пространства

Компания располагалась в здании, которое ранее было использовано для промышленных целей и позднее переоборудовано под нужды DEC. Много открытого пространства, мало дверей (тем более закрытых). Мебель в холлах и офисах сотрудников – простая, функциональная и недорогая. К

кафетерия примыкало огромное открытое помещение, в котором люди сидели за большими столами, оживленно обсуждая рабочие проблемы даже во время обеда.

По расположению офисов и кабинетов было трудно понять, у кого из сотрудников был более высокий или более низкий ранг. В компании не были предусмотрены статусные различия в виде частных обеденных комнат, для кого-то предназначенных парковок или помещений с красивым видом.

Иерархическая структура

В компании была внедрена одна из первых версий матричной организации управления. При этом ощущался явный настрой на поиск структуры, которая работала бы лучше, что влекло за собой постоянные организационные изменения. В технической и управленческой иерархических системах было довольно много уровней, которые были созданы скорее для удобства, нежели в качестве серьезных административных ступеней.

Коммуникационные потоки

Вопросам коммуникации уделялось в компании много внимания и времени. Работали различные комитеты, при этом постоянно создавались новые. DEC располагала обширной электронной сетью, охватывающей представительства и филиалы компании во всех регионах мира. Менеджеры и инженеры поддерживали постоянное телефонное и /или электронное общение друг с другом и часто выезжали в другие подразделения как внутри страны, так и за ее пределами.

Совещания

Любые совещания или «летучки» всегда проходили бурно, эмоционально, с определенной долей межличностной конфронтации, спорами, иногда переходящими в конфликт. Перед принятием какого-либо решения нужно было заручиться поддержкой тех сотрудников, которые будут вовлечены в процесс его реализации. Для этого требовалось убедить остальных в правильности этого решения, быть готовым «отбить» любой контр-аргумент, высказываемый тем или иным оппонентом. Если после такого горячего сражения идея не умирала на поля боя, а выживала, все члены команды приступали к ее осуществлению, поскольку были убеждены в ее правильности.

Несмотря на ожесточенные баталии и высокий накал страстей во время совещаний, люди не становились друг другу врагами по завершении обсуждений.

Атмосфера

Сотрудники общались друг с другом легко и непринужденно, они приветствовали друг друга, перебрасывались на ходу словами, перемещаясь по компании. Приветствовался неформальный стиль одежды. Повсюду было ощущение динамично развивающегося бизнеса. Как высоко можно оценить степень взаимодействия между сотрудниками, отражающего их энтузиазм, энергию, порой даже нетерпеливость.

Компания производила впечатление сплоченной группы, представляющей собой своего рода расширенную семейную ячейку, «отцом» которой был глава компании Кен Ольсен. Являясь сильным и авторитетным лидером, Кен Ольсен уделял большое внимание созданию таких отношений между сотрудниками, при которых они могли открыто высказывать свое мнение, не боясь реакции «босса» или критики коллег. Критика в целом не воспринималась как желание оскорбить или унижить кого-либо.

Люди

Находясь на любом уровне иерархической структуры, сотрудники полностью отвечали не только за свою работу, но и за то, как они ее понимали. При этом они постоянно поощрялись всегда делать то, что, по их мнению, ДОЛЖНО быть сделано, т.е. является самым правильным в данной ситуации. Если руководитель просит тебя сделать что-то, что ты считаешь ошибочным или неумным, ты должен доказать это руководителю. Если же он настаивает, а ты все равно уверен в своей правоте, ты не должен этого делать и рискнуть – пусть проверит твою позицию.

Если кто-то из сотрудников делал предложение, и оно принималось коллективом, именно этот сотрудник должен был выполнять его. Если же это почему-то не получалось, он должен был вынести вопрос на обсуждение еще раз и заручиться более конкретной поддержкой коллег.

Каждый человек должен очень хорошо представлять себе сущность своей работы, не дожидаясь разъяснений от своего начальника. Обращаться же к нему с вопросами означало проявить слабость. Если ты что-то делаешь не так, реакция со стороны коллег не заставит себя ждать. Начальник задает лишь параметры работы сотрудника, ставит перед ним цели, для достижения которых он должен в инициативном ключе предложить оптимальное решение.

Деловая ситуация 3.

Компания

В конце 70-х начале 80-х годов швейцарская компания Ciba-Geigy являлась географически децентрализованным химическим предприятием, насчитывающим несколько подразделений, выпускающих фармацевтическую, а также химическую продукцию для различных отраслей промышленности и сельского хозяйства. Впоследствии компания пережила слияние с Sandoz, своим конкурентом, позднее сменив имя на Novartis.

Внешний вид и организация рабочего пространства

Огромные здания из серого камня, тяжелые всегда закрытые двери. На входе просторный роскошный вестибюль, в котором сидели охранники, одетые в форменную одежду. Дорогая современная мебель для посетителей и гостей. Длинный пустынный коридор, по обеим сторонам которого располагались кабинеты. На двери каждого офиса табличка с фамилией и именем обитателя, которые он при желании мог закрыть откидной металлической пластинкой. Над дверью была электрическая лампочка, которая загоралась зеленым (можно постучать и войти), либо красным (просьба не беспокоить) светом.

На территории компании имелось несколько обеденных помещений, включая первоклассный ресторан с великолепными блюдами и напитками, несколько менее помпезную столовую, а также кафетерий для сотрудников. Еда являлась важным элементом статуса компании.

Иерархическая структура

В Ciba-Geigy существовала система должностных полномочий, основанная на таких параметрах, как стаж работы в компании, показатели эффективности работы, а также общий уровень подготовки и квалификации сотрудника. Ранг и положение имели большое значение в компании. Сотрудники обращались друг к другу довольно формально, с использованием званий и титулов (например, Доктор Шмит). По манере поведения легко было заметить, кто из сотрудников имеет более высокий пост.

Коммуникационные потоки

Коммуникация осуществлялась, главным образом, внутри подразделения, редко выходя за его пределы. Новые идеи, появляющиеся в каком-либо отделе или секции, как правило, оставались внутри нее.

Когда менеджер получал задание, оно становилось лично контролируемой им территорией. Он владел полным объемом информации, относящейся к этому заданию, и являлся основным экспертом. В этой связи если кто-то «посторонний» по собственной инициативе направлял ему незапрашиваемую информацию, это рассматривалось как покушение на чужую собственность и даже оскорбление.

Совещания

Конфронация во время совещаний наблюдалась редко, имело место уважение к личному мнению конкретного эксперта. Совещания были предназначены для передачи информации, а не для принятия решений. Рекомендации специалистов или менеджеров, отвечающих за какой-либо вопрос, принимались и осуществлялись.

Обсуждения между сотрудниками, имеющими одинаковый статус, не представляли большую ценность, вся значимая для дела информация исходила от руководителя. Неподчинение было фактически исключено. К власти относились с уважением, особенно если она была основана на серьезной академической подготовке, опыте и должностной позиции.

Атмосфера

В коридорах и на этажах зданий было довольно тихо, громко разговаривать или приветствовать друг друга не принято. Специалисты и менеджеры сидели в своих кабинетах, нередко за плотно закрытыми дверями. Только так, по их мнению, они могли выполнять свою работу, которая требовала тишины и сосредоточения.

Модель семьи незримо присутствовала в концепции компании, выражая отношения определенного неравенства между старшими по должности и возрасту (родителями) и младшими (детьми). От последних ожидалось послушание и следование правилам, взамен чего они получали заботу и поддержку «родителей».

Люди

Образ менеджера Ciba-Geigy можно представить следующими характеристиками: серьезный, хорошо подготовленный, взвешенный, вдумчивый, хорошо знающий протокол и соблюдающий формальности.

Большое внимание в компании уделялось планированию, составлению расписаний, которым сотрудники четко следовали.

Вместе с заданием, работник получал от своего руководителя известную степень свободы в его выполнении. Если человек чувствовал, что ему не хватает знаний или умений, ожидалось, что он самостоятельно сможет восполнить этот недостаток.

Совершенно очевидно, что в обеих компаниях сложилась своя организационная культура, которая складывалась на основе понятий и концепций, значимых для создателей этих компаний и работающих в них людей. Внешняя атрибутика берет свое начало и тесно связана с внутренними ценностями, которые определяют общие принципы деятельности компании. Главные из этих ценностей в сравнительном плане представлены в следующей таблице:

Таблица 2.

Ценностные ориентации DEC и Ciba-Geigy

DEC	Ciba-Geigy
Стиль взаимоотношений в компании	
Отношения, основанные на равном участии сотрудников в деятельности компании	Отношения, основанные на подчинении младших по должности старшим в соответствии с иерархической структурой
Неформальные, (даже) дружеские отношения между людьми	Формальные, несколько дистанцированные отношения между людьми
Процесс принятия решений	
Решения принимаются в ходе совместного обсуждения проблемы	Решения принимаются экспертом, компетентным в своей области
Совещания проводятся для обмена мнениями и выработки позиции	Совещания проводятся для обмена информацией
Отношения между руководителем и подчиненными	
Общее центральное руководство компании	Строгая иерархическая структура с линейным подчинением
С руководителем можно поспорить и доказать ему свою правоту	Руководителю принято подчиняться и выполнять то, что он сказал
Роли и вклад сотрудников	
Личная инициатива приветствуется и ожидается	Личная инициатива не ожидается
Осуществить свое предложение, можно только заручившись	Предложение поступает от компетентного сотрудника, знаниям

поддержкой коллег	и опыту которого доверяют
Тот, кто внес предложение, ответственен за его реализацию	Экспертная область специалиста – «контролируемая» им территория
Горизонтальные и вертикальные коммуникации	
Ярко выраженный индивидуализм, предпринимательский дух	Индивидуальная и организационная автономия
Матричная организация бизнеса, команды, включающие сотрудников по вертикальной и горизонтальной линиям	Коммуникации только на уровне подразделений в рамках соответствующего направления

Ценностные ориентации, определяющие отношения людей к важнейшим вопросам деятельности компании, оказывают существенное влияние на их поведение в процессе организации контактов с деловыми партнерами из других стран.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. **Hofstede, Geert H.** (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, с. 3.
2. **Gibson, Robert** (2014) *Intercultural Business Communication*. Oxford, Oxford University Press, с. 1-2.
3. **Schein, Edgar H.** (2010). *Organizational culture and leadership*, 4th ed., Jossey-Bass. San-Francisco

УДК 811.111:316.77

Т.Е. Землинская, Н.Г. Ферсман
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого

КОММУНИКАТИВНАЯ СРЕДА И СЕЛФИ КАК КУЛЬТУРНЫЙ КОД СОВРЕМЕННОСТИ

В статье представлен анализ проблематики селфи как культурного кода современной коммуникативной среды. Рассматриваются некоторые вопросы коммуникации как сферы научного знания, особенности коммуникативной среды, а также модели коммуникации, позволяющие раскрыть природу изучаемого феномена. Переосмысливается данное явление глобальной массовой культуры как способ конструирования собственной идентичности и социальных отношений и как показатель нового общемирового тренда.

Ключевые слова: коммуникативная среда, коммуникация, культурный код, семиотический код, контекст восприятия, модель коммуникации, культурный дискурс, селфи.