

МЕНЕДЖМЕНТ СОВМЕСТНЫХ РОССИЙСКО-ЯПОНСКИХ БИЗНЕС- ПРОЕКТОВ В СВЕТЕ РАЗНИЦЫ КУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ

Юлия Стоногина*

В статье рассматриваются выходящие на первый план в эпоху глобализации бизнеса вопросы менеджмента международных проектов, в частности российско-японских. Разница культурных измерений деловых партнеров ярко проявляется в деловой практике, сказываясь в планировании проектов, управлении временем, коммуникации и даже неформальном общении.

Организационная культура японских компаний берет свое начало в малом семейном бизнесе XVII века, в то время как современная российская организационная культура представляет собой еще не полностью адаптированную с начала 90-х годов XX века западную/рыночную систему, обладая в то же время рудиментами советских методов управления.

Несовпадение культурных измерений в процессе менеджмента совместных проектов приводит сначала к непониманию, а затем и к глубоким конфликтам, чреватых разрывом контрактов и судебным противостоянием. Новое направление – бизнес-культурология – помогает культурному пониманию иностранного партнера, качественному улучшению коммуникации и деловой эффективности. В статье широко используется прямая речь старших менеджеров российских и японских компаний, выводы статьи опираются на примеры (бизнес-кейсы) из российско-японской деловой практики.

Скорость расширения современного бизнеса зачастую опережает обучение принципам межкультурной коммуникации. Между тем, с точки зрения управленческих задач, такие навыки становятся важной частью глобального бизнеса. Без знания культурной специфики местных рынков (либо своих иностранных партнеров) невозможно успешно управлять совместными бизнес-проектами, тем более проектами международного уровня.

Коммуникационный процесс в бизнесе с японцами, без сомнения, требует повышенной культурной восприимчивости со стороны их иностранных партнеров. Японские бизнес-коммуникации имеют ряд осо-

бенностей, отражающих культурные ценности всего общества, и являющихся стойкими кодами, с которыми необходимо считаться. Говоря о совместном российско-японском бизнесе, необходимо отметить, что японцы выступают как лучше подготовленная сторона. Они не только уделяют серьезное внимание маркетингу, и хорошо понимают рыночный спрос, но также считают важным изучение культуры потенциального партнера. «В процессе интернационализации японцы все больше принимают всерьез функционирование местного общества. Они не были первыми, кто заметил «В Риме веди себя как римляне», но, похоже, они придерживаются этого больше, чем западные люди» [3. С. 258-

* Стоногина Юлия Борисовна, руководитель направления по сотрудничеству со странами Северо-Восточной Азии Международной Ассоциации бизнес-коммуникаторов (НКО IABC/Russia).

259]. В свой черед, подобная подготовка с российской стороны могла бы существенно повысить эффективность взаимодействия с японцами в бизнесе.

Россия-Япония: разница культурных измерений в бизнесе

В начале 70-х годов прошлого века, в период проведения Хофстеде своего исследования по оценке и дифференциации национальных культур через призму организационной культуры, Россия оказалась исключенной из этого исследования по двум причинам. Во-первых, в СССР не было представительства IBM, служившего площадкой для исследования в других странах. Во-вторых, культура организаций/компаний при социализме также была несопоставима с организационной культурой стран рыночной экономики.

Культурные параметры для России были разработаны на основе модели Хофстеде уже в 90-х годах А.И.Наумовым, одним из ведущих российских исследователей национальной культуры в деловой среде.

Сопоставление культурных параметров России и Японии показывает значительные расхождения.

Япония в пяти параметрах Хофстеде выглядит как коллективистская культура с малой дистанцией к власти, сильным избеганием неопределенности, долгосрочной ориентацией и маскулинным началом. Россия по Наумову – это смешанный тип (коллективистско-индивидуалистский), с большой дистанцией к власти, слабым уровнем избегания неопределенности, краткосрочной ориентацией и феминным началом.

Несовпадающие параметры играют определяющую роль в процессе осуществления совместных проектов и провоцируют культурные конфликты на почве бизнеса.

«Дистанция к власти»

В рамках этого параметра необходимо отметить принципиальную разницу в принятии решений, относящихся к стратегическому развитию корпорации. В Японии принятие решений осуществляется «снизу-вверх», наиболее важная часть рабочих процессов происходит на среднем уровне менеджмента. Кроме того, поскольку в этой коллективистской культуре важны согласие и гармония в рабочих отношениях, решение большинством голосов не считается справедливым; обсуждение происходит столько, сколько нужно (от часов до недель), чтобы

все остались удовлетворены и проголосовали единогласно.

Этот же параметр отвечает за недоверие японцев личным гарантиям российских руководителей, когда они пытаются побудить японскую сторону к сотрудничеству собственным авторитетом:

«Немцов, когда был вице-премьером, приехал в Японию и сказал: тем трем первым фирмам, которые инвестируют в Россию большие миллионы долларов, я дам свой личный мобильный номер». И тогда я сказал: «Немцов-сан, вы субъективно думаете, что вы пригласили инвестировать, но объективно то, что Вы сказали, это: «В России закон еще не действует, личные отношения самое главное. Пожалуйста, не приезжайте, пока рано» - для японцев это такой смысл имеет» (1).

В июне 2015 года автор статьи приняла участие в организации презентаций нескольких российских регионов перед представителями японского бизнеса. Один из вице-губернаторов в процессе своего выступления также пытался мотивировать японцев к сотрудничеству предложением своего мобильного номера, что показывает, насколько мало изменилось сознание функционеров и насколько плохо они изучают своего потенциального инвестора.

«Избегание неопределенности»

Наиболее значимая характеристика для бизнеса; фактор, оказывающий влияние на процессы планирования, оценку рисков и стратегические решения по развитию компании.

Условия русско-японского делового сотрудничества радикально изменились после распада СССР. Как нацию с высоким уровнем «избегания неопределенности», японцев в советское время очень удовлетворяли финансовые гарантии мировой державы. Двусторонний бизнес регулировался механизмом внешнеторговых государственных контрактов, а также требованиями плановой экономики в отношении поставок и закупок. Непосредственное сотрудничество с русскими предпринимателями в 90-е годы стало для японцев историей финансово-экономических проблем, рейдерства и разрушения прежних партнерских связей.

90-е годы были сложным периодом для самого российского общества, а также для бизнесменов европейского происхождения. Однако для японцев он оказался усугублен культурной доминантой, которую описал Хофстеде: «Решающий фактор для успеха японского бизнеса за границами Японии –

это выбор менеджеров для зарубежного назначения. /.../ Сильный «Избегатель Неопределенности» – не лучший зарубежный представитель». [1. С. 167]. Применение этого культурного параметра показывает, почему японский бизнес, в отличие от европейского, не мог достичь успехов на российском рынке 90-х годов.

Я сам работал в Москве в 98-99, и я в то время сильно поспедел. До такой степени все время в напряжении, все время старался что-то преодолеть. Было много случаев, когда японские менеджеры в России получали нервные срывы, заболевали, их отзывали домой.

(Болгарин, 53 года, партнер в международной юридической компании).

Большинство оценок, которые японцы дают своим русским партнерам на основе опыта сотрудничества, в рамках пяти культурных параметров Хофстеде соотносятся с параметром «слабый уровень избегания неопределенности». Этот фактор предполагает частые изменения в планировании, сохранение внутреннего комфорта в изменчивой среде, а также соблюдение возможного минимума правил:

Русская натура свободная вплоть до безответственности. Независимость, как у детей, незрелая. Но русские не думают, что они безответственны – у них всегда есть хорошая причина, чтобы не делать чего-то.

(Японец, 56 лет, руководитель российского филиала торгово-производственной компании).

Поскольку горизонт планирования у японцев очень широк, многие встречи, совещания, переговоры или поездки могут назначаться за несколько месяцев до даты. Затем эти даты неукоснительно соблюдаются, вне зависимости от того, какие другие обстоятельства могли возникнуть за это время. Уверенность русских партнеров, что можно в последний момент поменять даты, неожиданно изменить повестку встречи или состав участников, производит на японцев впечатление вздорности, ненадежности и неспособности следовать согласованному образу действий. В свою очередь, русские остаются в уверенности, что японцы негибкие, не готовы идти навстречу партнеру в таких «организационных мелочах». Культурное измерение «избегание неопределенности» необходимо принимать во внимание при совместном операционном планировании с японскими партнерами, стараясь по возможности минимизировать отмены и переносы в сроках.

Этот же параметр отвечает за точности соблюдения обязательств и отношение ко

времени, которое японцы и русские видят по-разному. В японской культуре отношение ко времени носит сакральный характер, его рассматривают как общее достояние, в то время как русским свойственно понимание времени как личного потребляемого ресурса.

Если мы назначили встречу на 9 часов утра, то русские не придут в 9 часов, они придут в 9:30. У русских образ мысли такой: если что-то изменится на 30 минут, мир от этого не изменится. Но для нас это важно, это красота бизнеса. Мы чувствуем, что это прекрасно: начать ровно в 9 часов.

(Японец, 56 лет, руководитель российского отделения торгово-производственной компании).

Четкое временное планирование проявляется себя не только в начале, но и в окончании встреч и переговоров, особенно если разговор происходит на «японской территории». Попытки задержать японских партнеров у себя в офисе по истечении запланированного времени также могут породить неловкость в коммуникации, т.к. японцы будут считать, что мешают хозяевам в их рабочем процессе.

«Долгосрочность/краткосрочность ориентации»

Краткосрочность русских в постановке бизнес-задач является одним из препятствий для эффективного межкультурного сотрудничества. Перспективный план от года до трех лет является нормой в России, как стране волатильного рынка, до недавних пор растущей экономики и молодого рыночного общества. Японцы, строящие модель бизнеса на основе долгосрочных производственных и партнерских циклов (2), испытывают недоверие к философии современного русского бизнеса.

Мне кажется, бизнес – это очень длинный процесс, начиная с момента знакомства до десятилетних отношений. Но для русских бизнес – это купить и продать. Все. Это пять минут. Это не рыночная экономика, это базар-бизнес.

(Японец, 60 лет, частный предприниматель, владелец компании малого бизнеса).

Как показывает деловая практика, сотрудничество с японцами начинаются, как правило, с небольшого проекта, на котором «отрабатываются» способы взаимодействия, апробируется деловая коммуникация. приводятся в соответствие операционные методы. К партнерам, которые смогли выдержать этот тестовый период, формируется доверие, позволяющее продвигаться дальше

и развивать проекты, которые с каждым годом становятся все масштабнее. Российский предприниматель, мыслящий в категориях «максимум прибыли за минимальный отрезок времени» не имеет шансов найти японского партнера.

Председатель ассоциации «Деловая Россия» Александр Репик подчеркнул главное различие западной и восточной деловых культур, в свете актуального сейчас для России «азиатского тренда»:

Если вспомнить 90-е годы – в то время, наверное, разговор с Европой и США казался более простым. Российский истеблишмент, и деловой и политический, нуждался тогда в быстрых решениях, где результат виден в коротком горизонте – а это свойственно европейской деловой культуре. Азия требует времени, терпения и готовности планировать в долгосрочном горизонте. (3)

Культурная схожесть деловых практик

Как объясняет исследователь Нисияма Кадзуо, японский стиль трудовых отношений – это «*нараэй канкэй*», или «тесная эмоциональная связь», которую он уподобляет статусу брачных отношений [3. С. 42]. В этом аспекте японские предприниматели часто отмечают сходство японского и русского пути построения отношений:

Черты похожие между русскими и японскими бизнесменами – это эмоциональность. Ну, конечно, все бизнесмены; конечно, контракт есть, все решено. Но если партнер в затруднении, то другой помогает. Например, платит пораньше, чтобы партнер не обанкротился. Обычно мир бизнеса – это нехорошее дело, но для русских и японцев самое главное это человеческие чувства, так что иногда даже нарушают контракт, помогают друг другу.

(Японец, 47 лет, руководитель отдела в торгово-промышленной корпорации).

Японские предприниматели старшего поколения считают, что в России эта тенденция носит исторический характер, и связана, таким образом, с неотъемлемыми характеристиками русского личностного начала, не зависящего от экономических условий осуществления деятельности. Для описания специфических характеристик современной деловой культуры в России, японские предприниматели нередко применяют метафорическое выражение *нанива буси*, выражение со смыслом «неписанные договоренности», «неформальное взаимопонимание».

Человеческий фактор – с Японией общий тоже: если хорошие отношения и связи с кем-то есть, то помогает, чтобы выполнить кон-

тракт. Это тенденция, традиция – не только в России, в Советском Союзе так же было. Если хорошие отношения есть – то прямо звоню, и он – конечно, в рамках закона – очень любезно помогает. Такой элемент есть. «Нанива буси», по-японски.

(Японец, 60 лет, старший советник по России в торгово-промышленной корпорации).

«Эмоциональность» в бизнесе и помощь по принципу дружеских отношений можно, с одной стороны, расценивать как проявления близкого японцам характера коммуникаций, но, с другой стороны, они так же являются сигналом нестабильной «азиатской» парадигмы в российском бизнесе: преимущества личных связей на фоне еще слабой рыночной инфраструктуры.

В описаниях бизнес-контактов и бизнес-перспектив с русскими партнерами респонденты неоднократно используют такие «неделовые» выражения как «дружба», «дружеские отношения»:

Факторы успеха для бизнеса с русскими – взаимопонимание. Люди должны знать очень хорошо друг друга. Японские компании имеют очень консервативный характер. Если проект, допустим, связан с высокой технологией – там много секретов. Обычно они не показывают свою технологию, заводы и прочее. Это стена! Очень твердое препятствие. Его можно сломать, только если есть взаимопонимание или дружба.

(Японец, 60 лет, старший советник по России в торгово-промышленной корпорации).

Одновременно надо осознавать, что японцы говорят о «дружбе» как о «смазочном материале» деловых отношений, но не как о подмене бизнеса дружбой – приоритеты интересов компании остаются наиболее важными в японской иерархии долга.

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие моменты, важные для менеджмента российско-японских бизнес-проектов.

Русско-японские бизнес-коммуникаций характеризуются, с одной стороны, наличием общих ценностных ориентиров (эмоциональность, неписанные договоренности, приоритет отношений перед контрактом); но, с другой стороны, наличием конфликтующих культурных параметров.

Параметр «избегание неопределенности» – высокий для Японии и низкий для России оказывает влияние на процессы стратегического планирования, оценку рисков сотрудничества и требования к точному менеджменту проектов.

Параметр «Долгосрочность/краткосрочность ориентации» может порождать

конфликт интересов в сферах целеполагания, видения перспектив и в операционной деятельности.

Примечания

(1) Проф.Сигэки Хакамада в личной беседе с автором, 2011 год.

(2) Известно, что Мацусита Кэнносукэ планировал стратегию созданной им «Мацусита Дэнки» на срок в 100 лет – т.е., время, далеко превышающее его собственные жизненные границы. До сих пор перспек-

тивное планирование в рамках минимум 20 лет является оптимальным для японского менеджмента (так же, впрочем, как и для китайцев). Этим срокам планирования соответствуют и сроки банковских кредитов под развитие бизнеса с низким процентом.

(3) Комментарий был дан автору статьи в апреле текущего года, в ходе визита ассоциации «Деловая Россия» в Японию и презентации новых российско-японских возможностей в сфере бизнеса.

Литература:

1. Hofstede Geert. Japanese work-related values in a global perspective. // The challenge of Japan's internationalization. Organization and culture / Edited by Hiroshi Mannari and Harumi Befu. Japan: Kwansai Gakuin University and Kodansha International Ltd., 1983.
2. Nishiyama Kazuo. Doing Business with Japan: successful strategies for intercultural communication. Honolulu. University of Hawai'i Press, 2000.
3. Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (2011-01-21). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing. Kindle Edition.
4. Yamada Haru. American and Japanese business discourse: a comparison of interactional styles. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1992.

MANAGEMENT OF RUSSIAN-JAPANESE JOINT BUSINESS PROJECTS IN VIEW OF CULTURAL DIMENSIONS DIFFERENCE

The article considers issues of business management of international projects which have emerged at the forefront in the era of globalization, particularly those between Russian and Japanese partners. Different cultural dimensions in business can be clearly seen in business practices, affecting projects' planning, time management, communications and even after-hours informal relations.

Organizational culture of Japanese companies has its origin in a small family business of the XVII century, while modern Russian organizational culture is the western/market system which has been in process of adaptation since the early 90s of the XX century, and which keeps at the same time the rudiments of Soviet era management.

The discrepancy in cultural dimensions while managing joint projects first leads

to confusions, and then to a deep conflict, fraught with rupture of contracts and legal confrontation. A new research field – business culturology – facilitates cultural understanding of a foreign partner, qualitative improvement of communications and business efficiency. The article widely engages direct speech of senior managers of Russian and Japanese companies, its conclusions are based on the examples (business cases) of the Russian-Japanese business practices.

Yulia Stonogina,
Head of Department for Cooperation with
the Northeastern Asia countries,
International Association of Business
Communicators (NGO IABC/Russia).

Ключевые слова:

организационная культура; культурные измерения в бизнесе; японо-российские бизнес-коммуникации; межкультурный менеджмент в бизнесе.

Keywords:

organizational culture; cultural dimension in business; Japan-Russia business communications; intercultural management in business.

References:

1. Hofstede Geert. Japanese work-related values in a global perspective. // The challenge of Japan's internationalization. Organization and culture / Edited by Hiroshi Mannari and Harumi Befu. Japan: Kwansai Gakuin University and Kodansha International Ltd., 1983.
2. Nishiyama Kazuo. Doing Business with Japan: successful strategies for intercultural communication. Honolulu. University of Hawai'i Press, 2000.
3. Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (2011-01-21). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing. Kindle Edition.
4. Yamada Haru. American and Japanese business discourse: a comparison of interactional styles. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1992.