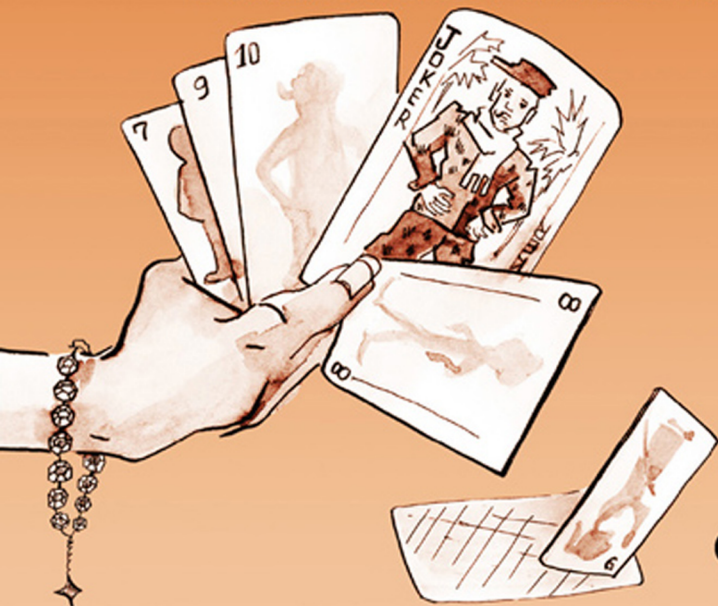


Никита Бутомо, Анна Суцевская

# Бизнес с русскими или без?

Формула русского характера  
С кем нам приятнее и эффективнее работать?  
Как быть успешными в иностранном бизнесе?  
Что сделать, чтобы стало весело и интересно с самим собой?





ФАКТОР РОСТА

**Никита Бутомо**  
**Анна Сущевская**

# **Бизнес с русскими или без?**

Санкт-Петербург  
«БХВ-Петербург»  
2011

УДК 159.9+331+316  
ББК 88.4+88.53 +65.298 +65.05.0.2  
Б93

## **Бутомо, Н.**

Б93      Бизнес с русскими или без? / Н. Бутомо, А. Суцевская. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 528 с.: ил. + (DVD) — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0693-9

Книга посвящена проблемам адаптации русского человека в среде современного бизнеса в России и за рубежом. На что он может опереться в своем характере? Что поможет ему изнутри? Что ему помешает? Какие качества нужно беречь и лелеять, а от каких срочно отказываться? Как работать со скандинавами, американцами, французами, итальянцами, японцами и т. д.? Книга в игровой и веселой форме, не драматизируя, отвечает на все эти вопросы.

К изданию прилагается DVD с авторским фильмом, иллюстрирующим основные "минусы" русского характера и рекомендации по превращению их в "плюсы".

*Для широкого круга читателей*

УДК 159.9+331+316  
ББК 88.4+88.53 +65.298 +65.05.0.2

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к сути.....	7
Предисловие к тексту.....	21
Путеводитель по книге.....	49

## ЧАСТЬ I. АРХЕТИПЫ РУССКОГО ХАРАКТЕРА

### И ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ НА РАБОТЕ..... 53

Глава 1. Амбивалентность как определяющий архетип русского характера .....	55
Глава 2. Коммуникация по-русски: стремление к НЕ-определенности .....	69
Глава 3. Коммуникация по-русски: монологичность .....	93
Глава 4. Коммуникация по-русски: высокая контекстность.....	113
Глава 5. Управление по-русски: русская лень и русская креативность .....	139
Глава 6. Управление по-русски: дистанция власти .....	157
Глава 7. Управление по-русски: краткосрочность прогноза.....	165
Глава 8. Любовь-дружба на работе: нелюбовь к себе .....	173
Глава 9. Русская душа: феминность или маскулинность? .....	197
Глава 10. Коллективизм по-русски.....	213
Глава 11. Амбивалентность как основа для нашего развития .....	221

ЧАСТЬ II. ДОРОГИ ДЛЯ РУССКИХ .....	239
Глава 1. Традиционные «русские пути» .....	241
Глава 2. Еще один «русский путь». Дистанция власти как основа для нашего развития.....	267
Глава 3. Что с нами будет? .....	275
ЧАСТЬ III. КАК НАМ РАБОТАТЬ С ДРУГИМИ? .....	299
Глава 1. Как нам работать с русскими?.....	301
Глава 2. Как нам работать со скандинавами? .....	309
Глава 3. Как нам работать с немцами?.....	345
Глава 4. Как нам работать с англосаксами?.....	369
Глава 5. Как нам работать с французами? .....	393
Глава 6. Как нам работать с японцами? .....	413
Глава 7. Как нам работать с евреями? .....	437
Глава 8. Как нам работать с африканцами?.....	457
Глава 9. Как нам работать с китайцами? .....	471
Глава 10. С кем нам работать и с кем — не работать? .....	487
Послесловие .....	495
Совсем послесловие .....	503
Приложение .....	509
Советы русскому другу.....	509

# ПРЕДИСЛОВИЕ К СУТИ



«Отче, Богородица. Избави меня, Господи, от тщеславия, нерешительности, лености, сладострастия, болезней и беспокойства душевного; дай мне, Господи, жить без греха и страданий и умереть без отчаяния и страху — с верой, надеждой и любовью. Предаюсь воле Твоей. Матерь Божия и Ангел хранитель, помолите обо мне Господа».

*Молитва Л. Толстого*



Если очень сильно чего-то хочешь, твое желание реализуется для тебя. Бац! И все в один момент меняется. Ты хотел самореализации? Вот она, пожалуйста — в виде необитаемого острова.

Русский шел по берегу, уныло смотря себе под ноги. Думать не хотелось ни о чем. Ботинком он отшвыривал в прибой ракушки и шел, шел вперед.

Он высадился на этот остров благодаря тому, что оказался возле лодки в то время, как их корабль наскочил на мину. А может, их торпедировала подводная лодка?

С большим трудом Русский выгреб на лодке против течения, что на огромной скорости огибало остров и уходило в океан. С ним унеслись и все оставшиеся в живых, по крайней мере, на берегу не было никого.

Русский был одет, обут и вооружен. И он совершенно ни в ком не нуждался.

«Сюда бы Лешку — подумал он. Он бы сейчас без удочки все мне наловил, чего в океане есть. Развели бы костерок, это ничего, что спичек нет. Лешка бы вмиг разжег».

Но нет Лешки. Нет — здесь и нет его вообще. Погиб Лешка.

«Сюда бы Серегу — подумал Русский. Серега бы тархтел не переставая. Серега бы не дал мыслям думать про то, что случилось, Серега бы из прутьев смастерил бы себе музыкальный инструмент и напевал бы какую-нибудь песню. И тоска уходила бы, уходила»...

Но нет здесь Сереги. Серега далеко — никто не знает где. Где-то в Америке, в Северной или Южной?

«Сюда бы Вальку — подумал Русский. С Валькой бы мы здесь так зажгли, как Робинзон с Пятницей не зажигал! Впрочем, Робинзон с Пятницей такого не делали, что мы бы с Валькой делали, окажись мы здесь, вдали от мужей и жен, вдали от людских мнений, на необитаемом острове».

Но Вальки тоже нет.

И хорошо, что он здесь один! По крайней мере, никто не мешает жить так, как он всегда хотел. Спать где придется, есть что придется, не выбирать слова, не приноравливаться.

Знал бы он, как ошибается! Судьба приготовила для него нечто новое, неожиданное. Вот тут надо было приноравливаться! Весь прошлый опыт не годился. Надо было заглянуть в самую свою суть — и начинать с нуля. Но давайте по порядку!



Скукотища...



Добрый день!  
Позвольте Вам представить: Русский.  
Главный герой нашей книги.  
Вид у него бывалый. Даже со спины.



А это — мина.  
Бывает, корабли проходят  
мимо...

Русский подошел к речке и стал переходить ее на перекате, поднимая сапогами брызги. Внезапно он остановился. Слышался стук топоров и людская речь. Кто это там?

Русский не знал, что вечером того дня, когда случилось кораблекрушение, на берег выбрался первый спасшийся. Это был пожилой еврей, его звали Миша. Миша побрел по берегу, в надежде отыскать свои туфли, в которых он был на корабле. Но спустилась ночь и Миша отложил поиски до утра.

Вторыми на берег выбралось два негра. Звали негров Чак и Зулус. Негры были здоровенные — работали поварами на судне. Негры, когда их выбросило на берег, долго не могли прийти в себя, лежали на песке. Потом нехотя поднялись и пошли в лес, ночевать на деревьях, подальше от крокодилов, змей и прочей нечисти — а вдруг она здесь есть?

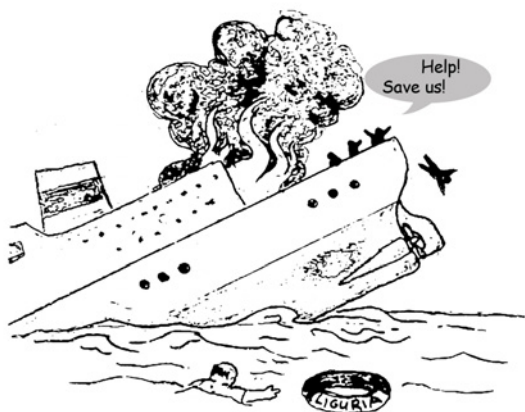
К утру выяснилось, что спаслись еще люди.

Один был маленький пухлый американец, Стив. Стив был близорук и потерял свои очки. Он бегал по берегу и искал других спасшихся. Так он нашел Йохо, финна, и они продолжили поиски остальных. Довольно быстро они повстречали Мишу и подарили ему ботинки, правда, разные, не Мишины. Море выбрасывало много всего — корабль был большой и затонул недалеко — ребята все складывали под деревьями, вдали от волн и ветра.

Негры тоже вышли прямо на них. Стало их пятеро.

Они решили, что больше никого не найдут и пошли вглубь острова, где было повыше и была бы пресная вода. Довольно быстро они отыскивали речку, напились, наполнили канистры водой и пошли дальше. Каково же было их удивление, когда они нашли еще двоих. Это были два немца, Йорген и Зет, которые вовсю стучали топорами, строя себе жилище. Вот это да! Уже строят! И запасы воды и еды уже успели подыскать! Вот это да!

Ну, понятное дело, стали строить вместе. Было их уже семеро — надо как-то распределять работу. Немцам, конечно, досталась самая квалифицированная и тяжелая, но они не роптали — делали, что надо. Негры — те добывали еду и готовили ее на всех. Американец стал менеджером всего проекта — он рассчитывал, сколько чего нужно и где это можно раздобыть. Еврею пока работы не нашлось. Он ходил по окрестностям и к берегу и переносил то, что волны успели выбросить из ценных вещей с корабля. Поэтому именно он нашел китайца и японца, которые, совершенно обессилив, валялись на берегу, прямо в прибое. Оказывается, они



А бывает, и нет...  
Тогда они тонут.



На лодке было много места.  
Меньше было спасенных  
Он один.

попали на мелкий островок в паре километров от этого. Но жить на нем было нельзя — вблизи виднелся приличный на вид большой остров, и наши «самураи» решили вплавь преодолеть разделявшее их расстояние. Плыли долго и тяжело, боролись с течением, наконец, приплыли, но сил шевелиться у них уже не было.

Это было ценное приобретение для команды! Китаец был специалистом-ботаником, а японец — специалистом по оружию — так у нашей команды в одночасье появилась и охрана, и специалист по продовольствию.

Да это и была уже настоящая команда!

Надо было построить жилище, надо было найти людей — может быть, на острове кто-то живет, надо было думать, как выбираться отсюда. Американец, как всегда, командовал. Немцы работали. Негры кашеварили и танцевали. Еврей нашел в прибое ценные раковины и собирал их — как нечто, что можно впоследствии продать. Японец организовал охрану лагеря и работ, китаец и финн отправлялись на охоту и поиск всего съедобного.

На шестые сутки к лагерю вышел Русский. Один.

Однако Русский обрадовался, увидев, что он не одинок во Вселенной. Место в хижине ему нашлось, правда, непонятно было, что ему делать? Работать на стройке, рыть колодец? Немцы делали это и быстрее и лучше. Охранять? Он засыпал на посту. Управлять всем? Он этого просто не хотел, как не хотел и того и этого. Он хотел... Чего-то особенного.

Ходил далеко в горы, нашел породу, сказал: возможно, есть золото. Американец и негры сразу перессорились по поводу того, стоит ли идти и рыть это золото немедленно. Русский нашел железное дерево, оно росло только в одном месте, он нашел серу и селитру, и уголь в мешках с судна. Можно было делать порох, делать сигнальные огни.

Когда обжились и стали делать лодку, он придумал, как дотащить ее от стройки до берега, по реке. Никому и в голову бы не пришло! А у него получалось играючи: игра называется «Бурлаки на Волге» или «артель». Русский всю команду впряг в одну лямку, все уперлись — и как в той сказке про репку — вытащили лодку на берег океана.

Правду сказать, не он один молодец был такой! Каждый в команде делал свое дело — то, которое у него получалось лучше всего.

А что получалось лучше всего у финна, спросите вы?

Тапки отдайте!



Нет, Русский все-таки не один!  
Еще кто-то выжил...

Ну, что?  
Опять лезть на пальму?  
Вроде же слезли недавно...



И еще спасенные...  
Даже с вещами...  
Основательные ребята!

У финна? А у него получалось не делать лишних движений. Он всегда подсказывал кратчайший и самый эффективный путь из любой ситуации. Кстати, так же мыслил и японец, правда, его талант для европейцев выглядел немного специфично...

А что же Русский?

Русский — у него было что-то от каждого члена команды. Он умел хорошо готовить, но делал это неохотно, не то что негры. Он умел руководить и показал это, когда американец слег в постель, но его хватало недолго — его пыл руководителя угасал и он спешил делегировать полномочия членам команды, а сам — заняться чем-то новым. С японцем, которого все стали с легкой руки Русского называть «Самураич», его роднило стремление искать новое и идти вперед, до края и за край, с китайцем Му — оптимизм и вера в то, что все у них удастся. Немцы? Они работали не как он, а по-другому, но он их иногда догонял, а иногда и превосходил в мастерстве, тогда, когда надо было сделать что-то архисложное. С финном его роднила некоторая отрешенность во взгляде, спокойствие, особенно когда нашли, из чего делать спиртное, с евреем — живость воображения и находчивость. Так, он был как каждый в команде и все-таки от них отличался. С чем сравнить?

Знаете, у короля бывало много слуг в Средние века. Кто-то был при дворе — там можно и блеснуть и выслужиться, но и в немилость впасть. А кто-то — выбирал быть маркизом, то есть стоять на границе королевства, на марке. Мало ласки от короля, мало неги — но зато много чести, самостоятельности и свободы — хоть отбавляй. Вот и Русский — он не граф, он маркиз.

Когда стали делать лодку, вся команда работала. Негры, как самые крепкие, тесали бревна и таскали их, рубили мачту — делали всю тяжелую работу. Еврей считал и вместо американца руководил постройкой. Американец контролировал качество — залезал во все щели и что-то там подвинчивал, подтесывал, потом, довольный, вылезал. Немцы и русский занимались тонкой работой, шлифовкой, настройкой. Однажды при постройке компаса немцы не выдержали, ушли. Русский один, сжав зубы, заканчивал работу.

Финн делал то, что мог делать только он один, что требовало такого упорства и хладнокровия, какого не было ни у кого. Например, он вязал канаты. Китаец делал все: то се, то это, понемногу, а заодно всех подбадривал. Японец изготавливал оружие и сигналы для корабля. Все старались, как могли.

А про то, как они старались — наша книга.

Красота!...



А у кого-то даже и трубка  
не промокла и спички зажглись...

Как Вам кажется,  
герр Эрих,  
достаточно прямо?



Пока кто-то любуется закатом или  
примеривается к пальме,  
некоторые уже работают!

Приветствуем тебя, остров!  
Ты спас наши тела, поэтому  
наши души будут вечно  
тебе благодарны!



На вид: кроткие, безобидные...  
Правда, у одного за поясом меч...



Наш герой бросил лодку  
и пошел по берегу.  
На этом месте и началась  
наша история...





Русский случайно вышел  
к лагерю спасшихся.  
И сразу нашел кров,  
дело по душе  
и новых друзей



Но прежде стоит подумать:  
А ему это надо?

.....

Надо?  
Тогда вперед!



Построить корабль —  
совсем не простое дело!  
Хорошо, хоть инструменты  
на берег выбросило!

Главное, парни —  
это методика!



Стив, конечно, хороший парень...  
Но очень уж любит  
руководить!

Эт-то  
невозмо-но!

А может, сегодня  
работать не пойдём?



Ну, а мы ребята простые...  
Плетем канаты, ходим за золотишком...  
Лежим...

Фото 1. Финская тщательность. Элемент дизайна финского бара



# ПРЕДИСЛОВИЕ К ТЕКСТУ

На  
золотом  
крыльце  
сидели:



«На золотом крыльце сидели...»

Так начинается известная детская считалка.

О чем она?

Мы считаем — о тех золотых временах, когда мы, русские, да и все другие нации, решали: кем быть. Мы все вместе сидели и решали. Точнее, сидели вместе, но решал каждый сам за себя. Все пути были открыты, все было еще не решено.

В результате кто-то стал «царем», кто-то «сапожником». А кем стали мы?

Эта книга о том, КАКИМИ мы стали, КАКИЕ пути мы выбрали. И о том, как нам эффективно строить общение с другими народами, с «царевичами» и «портными».

Наша книга — о русских и для русских. А также для татар, псковичей, финно-угров и украинцев. Короче, для всех, кто живет на Русской равнине или из нее вышел.

Почему так?

Ну, во-первых, все мы носим одинаковый набор так называемых гаплогрупп — это что-то вроде генов. Они определяются в генетических исследованиях с вероятностью 100%. Надо только сдать капельку вашей крови — и генетики скажут, откуда вы произошли<sup>1</sup>.

Ну, так вот: большинство из нас имеет абсолютно идентичный код (будем называть это так, чтобы не пугать словами «хромосомы» и «гаплогруппы»). Конечно, обычаи у народов разные. Но кровь — одинаковая. Значит, одинаковы будут и проблемы, которые надо преодолеть, одинаковыми окажутся и таланты, которыми можно воспользоваться.

Второе. Жители, поселившиеся на Русской равнине, обрели не только общность судьбы, как это происходит со всеми, кто находится рядом с другими. Русская равнина — особое место. Она по-особому воздействует на характер людей, живущих на ней<sup>2</sup>, хотя они этого или нет.

Так поступает не любая местность, Русская равнина — особенная.

Доказано, хотя и малоизвестно, что мы все произошли из Африки и имеем единого предка.

Сначала, как известно, жили-были неандертальцы.

— *анализ митохондриальной ДНК неандертальца показал, что общий предок Homo sapiens и Homo neanderthalensis, вероятнее всего,*

<sup>1</sup> [http://www.pereswet.com/full\\_news.html?id=3](http://www.pereswet.com/full_news.html?id=3)

<sup>2</sup> <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1433149/>

*существовал около 500—600 тыс. лет назад. (А. Пересвет. «Русские — не славяне?»)*

Потом мы их съели (и что такого? Кто-то против?).

И потом мы, кроманьонцы, вроде бы жили в Африке, где тепло. Жили, жили, доедали последних неандертальцев, а потом встали вдруг все и пошли.

Хочется добавить, что приобрели мы, в отличие от неандертальцев, кое-какие способности, о которых до поры до времени умалчивали. А то много желающих!

Как-то так получилось (как получилось, есть много версий. Одна из них говорит, что получилось так из-за излучения, которое было очень сильно в месте нашего обитания. Первый мозг, говорят, получился в результате мутации! А что иное могло обеспечить такой результат? Не инопланетяне же, в самом деле?), что мы, кроманьонцы, приобрели АБСТРАКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ, которого у неандертальцев не было.

Что это такое? Это, братцы, такая вещь — закачаешься! К примеру, говорит неандертальцу вождь племени: «надо истребить врага!» Ну, надо — так надо... Но какого врага? Моего? Твоего? И только кроманьонцы поняли: врага **ВООБЩЕ. ВСЕХ. УБИТЬ.**

Все — враги.

Вот, это как раз и есть абстрактное мышление!

Так вот, собрались и пошли кроманьонцы из Африки. Надоела им она. Свою дозу радиации каждый уже получил — что еще есть в ней, в этой Африке?

*(60 тысяч лет назад... наш прямой древний предок двинулся на север и переправился через Красное море — в его наиболее узкой части у Аденского залива — на Аравийский полуостров... Определено, что он имел первый неафриканский общий ДНК-маркер M168, что соответствует древней сводной гаплогруппе C-R... А у чернокожих африканцев остались самые первые гаплогруппы A и B, которые не являются нашими предковыми. Они остались в Африке. (А. Пересвет «Русские — не славяне?»)*

Первые люди шли из Африки примерно 60—55 тысяч лет назад, шли на север. Они преодолели Красное море, Аравию и вышли в Палестину. Там произошло первое разделение народов. Те, из которых вышли русские, пошли в Иран, а оттуда — в Прикаспий, а оттуда — на Русскую равнину.

Оттуда, с нее, происходило дальнейшее разделение народов, т. е. Русская равнина была перевалочным пунктом, перекрестком для

многих народов, а не конечным пунктом маршрута для неизвестного народа русских. Отсюда, с Русской равнины уходили в Индию арии, отсюда ушли на север Европы германские племена.

Откуда это известно? Да это просто иначе не могло быть, согласно генетическим исследованиям. К сожалению, или к счастью, генетики не ошибаются.

Вы понимаете теперь, почему Русская равнина такая замечательная?

Так вот, часть народа ушла с Русской равнины, а часть — осталась. Оставшиеся изменялись, так же как и ушедшие. Со временем они приобрели код, немного отличающийся от кода тех, кто ушел. Но этот код был единый для всех. Этим кодом обладали скифы, так что Блок был прав, говоря, что мы — скифы. Это код был одним на Русской равнине, а у всех остальных народов, которые ушли с равнины, или же у тех, которые еще раньше отделились от нас — код совершенно другой.

Еще раз повторим: было три разделения той «толпы» пра-людей, которые шли из Африки: первый — в Палестине, второй — в Иране, третий — на Русской равнине. Коды европейцев, которые ушли из Ирана и из Русской равнины, сильно различаются. Вторые близки к нам, их код — R1a. У первых код — I1b. У нас — R1a1.

У нас у всех общий код: **R1a1!**

Как тут не привести строки из замечательной книги А. Пересвета «Русские — не славяне», книги неоднозначной, но переворачивающей все наши представления о себе любимых!

**ИТАК:**

*Русский этнос состоит генетически из трех основных слагаемых (хотя в малых дозах присутствуют и другие): неизвестного пока происхождения группы R1a1 (большинство), финской N1c и соответствующей летописному преданию о приходе славян с Дуная «балканской» I1b. Поскольку русские представляют собою этнос, генетически идентичный польскому, белорусскому и украинскому, то либо эти этносы не являются славянскими, либо легенда о приходе славян на Русь с юга не соответствует действительности.*

(А у евреев, допустим, код начинается с буквы J, а у индийцев код такой же: R1a, а у финнов — вообще N3.)

Конечно, татары и русские имеют свои особенности — но в чем они? Принципиальны ли они? Нам кажется, что они минимальны, по сравнению с различиями между «русскими» и «не-русскими».



Фото 2. Соломенный мамонт. Финляндия. Округ Южная Карелия



И татарин и русский будут испытывать **ОДИНАКОВЫЕ** трудности в работе с представителями других культур в иностранных и российских компаниях! Наша книга как раз о том, как «русским» людям строить деловые отношения с «не-русскими».

Наша книга, по сути, о простом: о русском человеке на работе. Представим его портрет, этого «героя нашего времени» из области русского бизнеса первой четверти XXI века. Что ему делать, чтобы его талант и энергия были востребованы в среде отечественного и иностранного бизнеса?

Как ему действовать, что говорить, а чего нет, с учетом как своих собственных национальных особенностей и способов коммуникации, так и иностранного менталитета и их принципов взаимодействия? Какие советы можно дать русскому для того, чтобы он, как руководитель, нашел свою тропинку к сердцам своих сотрудников? О чем можно предостеречь?

Мы хотим обойтись без банальностей и общих фраз вроде «самобытности», «русском долготерпении» или «третьем пути». Испанский крестьянин или китайский рабочий также долготерпеливы. Ну и что? Это — ни о чем. Разговор о нации **ВООБЩЕ** — ни к чему хорошему не приведет. Нам хотелось бы рассмотреть именно **РАБОЧИЕ** моменты, провести их анализ с точки зрения национальных способов вступления в них, нахождения в ситуациях и разрешения их. Как мы это делаем — «работаем»? Как мы «общаемся» на работе? И как нам надо работать и общаться?

Возможно, мы сможем дать вам ценные советы и рекомендации, и тогда книга окажется очень и очень полезной вам. А может и наоборот, вы поймете, что вам все это знакомо и вы и так — самые эффективные в рассматриваемом вопросе. А почему бы и нет?

### **Русские — какие мы?**

Во многом тому, «какие мы», мы обязаны своей земле. Наша земля особенная. Мы это чувствуем, но никак не можем формализовать наше чувство к ней. Она настолько уникальна, что породила нас — необыкновенных, которым одновременно и непросто найти общий язык с другими народами и смешно наблюдать за ними — как будто с высоты огромного роста. Эту высоту дает нам наша земля.

Чем же она такая особенная?

А просто — это место, где была родина многих народов. Отсюда выходили на запад германские племена, отсюда уходили на восток арии. А те, кто здесь оставался — это мы с вами, дорогие читатели.

Наша земля особенна тем, что она приютила древнейших людей и научила их охотиться на мамонтов. Она ничем не выделялась среди прочих равнин. Ну, разве что мамонтов на ней было много. Много пищи — и вот на нее приходят алчущие этой пищи — древние люди. Какие они были, мы не знаем. Но мы — их прямые потомки. И в нашей земле осталась память о них. Ведь земля ничего не забывает.

Вот если очень захотеть, наша земля может рассказать нам о них. Зачем нам о них знать?

Ну, это совсем просто.

За силой.

Хотите?

Нет?

Если нет, ее возьмут другие.

Надеетесь решить свои проблемы так, без силы?

Ну-ну!

С силушкой-то, оно сподручнее!

Берите, пока дают!

Для того чтобы русским рассказать о русских, следует выделить несколько маркеров, с помощью которых мы сможем обозначить границу между «своими» и «чужими». Вариантов таких существует множество. Например, кто-то выделяет 36 или даже 64. Почему именно столько? В китайской Книге Перемен «И-цзин» описано именно 64 базовых ситуации, которые образуют собой соответствующее число маркеров.

Хофстед для определения различий между нациями выделил всего 5 маркеров<sup>1</sup>. Мы взяли за основу его классификацию и дополнили ее до 10.

Вот они:

- ❖ Креативность / Процессность.
- ❖ Высокий контекст / Низкий контекст.
- ❖ Монологичность / Диалогичность.
- ❖ Индивидуализм / Коллективизм.
- ❖ Дистанция власти: Удаленность / Близость.
- ❖ Феминность / Маскулинность.
- ❖ Стремление к неопределенности / Стремление к определенности.
- ❖ Краткосрочность / Долгосрочность прогноза.
- ❖ Амбивалентность / Цельность.
- ❖ Любовь к себе / Нелюбовь к себе.

---

<sup>1</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede>

Рассмотрим данные маркеры подробнее, «в чистом виде», дав им определения, обозначив их крайние точки развития и их влияние на бизнес.

Сделаем это кратко, конспективно, поскольку пока речь идет лишь о некоторых «шакалах» и «осях» «национального характера».

### **1. Фактор «Креативность» или «Находчивость и изобретательность» / «Процессность» как способы выживания.**

#### **Определение:**

**Креативность** — склонность решать проблему за счет придумывания решения в обход существующего бизнес-процесса (обычая, правила).

**Процессность** — следование описанным и отлаженным процедурам, согласно бизнес-процессу.

#### **Описание крайних точек:**

**Максимум «креативности»** (или: «Голь на выдумки хитра») — 7 баллов — проявляется в склонности воспринимать и решать большинство жизненных задач творческим образом.

**Минимум «процессности»** (или: «Делай раз, делай два, делай три») — 1 балл — проявляется в склонности думать и действовать в большей степени стандартным или алгоритмизированным образом.

### **Влияние на бизнес**

<b>Максимум «креативности»/ минимум «процессности»</b>	<b>Минимум «креативности»/ максимум «процессности»</b>
<i>Плюсы.</i> Компания ставит перед собой новые и достаточно амбициозные (максимально напряженные) задачи и, тем самым, в качестве результата имеет большие шансы удерживать лидирующие позиции на рынке	<i>Минусы.</i> Компания ставит перед собой и готова решать преимущественно простые задачи (требующие небольшого напряжения), и что, в конечном счете, может привести к проигрышу в конкурентной борьбе
<i>Минусы.</i> Бизнес-процессы прописаны нечетко и качество их не поддерживается на должном уровне, иными словами: в компании царит бардак	<i>Плюсы.</i> Хорошо отлаженные бизнес-процессы компании позволяют минимизировать издержки

# Креативность-Процессность

Афина-Паллада — богиня войны и  
символ мудрости —  
представляет архетип "креативность"

Гешест — бог-кузнец —  
представляет  
архетип "процессность"



## 2. Фактор «Высота контекста», или: «Намеки-полунамеки»/«Ясен пень».

### Определение:

**Контекстность** — это качественная характеристика информации.

**Высокая контекстность** — способность к запаковыванию многих смыслов в сообщении.

**Низкая контекстность** — сообщение имеет один-единственный смысл, когда двойное толкование невозможно.

### Описание крайних точек:

**Высокий контекст** — 7 баллов — специфическое оформление мысли, когда основной смысл сообщения упаковывается в подтекст, а сам текст передает лишь малую часть общего смысла;

— расплывчатое, неотчетливое сообщение, где преобладают некатегоричные формы (вероятно, может быть, как бы и т. д.) и адресат должен догадываться об истинном смысле сообщения, ориентируясь на контекст и форму сообщения. Важно не ЧТО, а КАК;

— склонность или способность выражать мысль так, чтобы сообщение было понятным только определенной аудитории (тем, кто находится в контексте, в теме). Часто используется людьми в качестве фильтра для быстрого определения «свой» / «чужой».

**Низкий контекст** — 1 балл — основной смысл сообщения упаковывается в открытую форму, то есть — собственно в тексте. Важно ЧТО, а не КАК;

— ясное, точное, короткое, аргументированное выражение своей мысли.

### Влияние на бизнес

<b>Высокий контекст</b>	<b>Низкий контекст</b>
<i>Минусы.</i> Основной принцип, на котором строится коммуникация, в компании выражается во фразе: «по умолчанию». Результат: повышается вероятность возникновения ошибок	<i>Плюсы.</i> Компания имеет оптимально работающую систему коммуникации, ясные правила жизни, что при прочих равных условиях приводит к высокой экономической эффективности
<i>Плюсы.</i> Лаконичность коммуникаций, многозначность смыслов в обучении	<i>Минусы.</i> Многословные описания того, что в высоком контексте занимает строчку, наличие проблемы «перевода» с контекста на контекст