

УДК 658.014.1  
ББК 65.290-2  
Х71

Главный редактор издательства  
канд. юрид. наук, д-р экон. наук *Н.Д. Эриашвили*

Перевод с английского канд. психол. наук *Г.Ю. Любимовой*

**Холден, Найджел Дж.**

**Х71** Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» / Н.Дж. Холден; Пер. с англ. под ред. проф. Б.Л. Ерёмкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 384 с. (Серия «Зарубежный учебник»)

Агентство СІР РГБ

ISBN 0-273-64680-X (англ.)  
ISBN 5-238-00886-4 (русск.)

Предлагается принципиально новый подход к кросс-культурному менеджменту — сфере практической деятельности, предполагающей работу со знанием как наиболее ценным ресурсом компании в конкурентной борьбе в эпоху геоэкономики. По мнению автора, задачами кросс-культурного менеджмента являются выстраивание глобальных сетей, организационное научение и когнитивный менеджмент. В отличие от традиционного рассмотрения культуры в терминах национально-специфических «сущностей» и антагонистических «различий», Н. Холден описывает ее как форму организационного знания и основу компетенции компании. Основой разработки новых представлений о кросс-культурном менеджменте послужили данные исследований четырех крупных международных компаний (датской Novo Nordisk; японской Matsushita Electric Industrial Company, известной как Panasonic; датской LEGO; шведской Sultzter Infra). Основное внимание автор уделяет личностному знанию: образам профессиональной и организационной реальности, складывающимся в умах менеджеров, и возможным способам его выявления, сохранения и передачи.

Для студентов вузов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама», а также слушателей курсов и школ международного бизнеса, лиц, интересующихся проблемами межкультурного общения.

**ББК 65.290-2**

ISBN 0-273-64680-X (англ.)  
ISBN 5-238-00886-4 (русск.)

© Nigel J. Holden 2002. This translation of Cross Cultural Management: A Knowledge Management Perspective, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2005.

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства

# Оглавление

Предисловие научного редактора перевода VI  
Н. Дж. Холден К российскому читателю VIII  
Предисловие X

## Часть I. Непростое наследство, оставленное антропологией миру менеджеров 1

### 1. Культура: Обманчивый козел отпущения 2

*Трясины, землетрясения и смертельная болезнь 2 Пять небольших примеров 4 Общий комментарий по поводу пяти ситуационных примеров 14 «Какого цвета зебра?»: необходимость продуктивной точки зрения 16*

### 2. Культура: наследство, оставленное антропологией 19

*Первая атака на литературу по кросс-культурному менеджменту 19 Культура: вавилонское столпотворение определений 24 Культура как сущность 29 Чрезмерное влияние концепции как сущности 31 Фиксация на культурном шоке 34 Литература по кросс-культурному менеджменту: слон среди болота 38*

### 3. Некоторые последствия «следствий культуры» 48

*Введение 48 Создание сетей и организационное научение 50 Неразбериха с описаниями низко- и высококонтекстных культур 53 Периодическая система элементов культуры 57 Кросс-культурный менеджмент: верность прошлому 59 Основной пробел в литературе 61 Новые горизонты кросс-культурного менеджмента 66 Необходимость пересмотра концептуальной основы кросс-культурного менеджмента 69*

### 4. Стратегия когнитивного менеджмента 76

*Введение 76 Знание как термин менеджмента 76 Когнитивный менеджмент 85 Работа со знаниями 90 Кросс-культурные проблемы 95 Заключение: нет ничего нового под солнцем 99*

### 5. Культура как объект когнитивного менеджмента 104

*Введение 104 Концепция истории корпоративного знания 105 Проблема контекстуального знания 111 Компании-информанты и методика исследования 113 Первые шаги в концепции культуры, ориентированной на знание 115*

## Часть II. Ситуационные исследования: понимание культуры в когнитивном менеджменте 118

### 6. Ситуационные исследования 1

#### **Novo Nordisk: кросс-культурный менеджмент как фасилитация 119**

*Введение 119 Исходная ситуация в компании 120 Методика 122 Перспективы XXI и принципы менеджмента Novo Nordisk 123 Концепции фасилитации 129 Цели и основные процедуры фасилитации 134 Процесс пре-фасилитации 137 Фасилитирование 138 Пост-фасилитация 140 Фасилитация: промежуточная проверка 140 Фасилитация как кросс-культурный менеджмент 143 Самоуправление как основа мультикультурной многоязычной команды 143 Взаимодействие с подразделениями 145 Фасилитация как когнитивный менеджмент 146 Насколько воспроизводим стиль фасилитации Novo Nordisk? 148 Послесловие: фасилитаторы через три года 149*

### 7. Ситуационное исследование 2

#### **Matsushita Electric: история обучения 154**

*Пролог 154 Методика 156 Ключевые темы и проблемы когнитивного менеджмента 157 Структура ситуационного анализа 158 Человек своего времени, умеющий смотреть в будущее 158 1894—1929 — вложение сотни иен 160 1930—1945 — великое прозрение и*

интересные времена («интересные, как в китайской пословице») 164 1945—1956 — мучения, поворот судьбы и личный исследовательский центр 167 1956—1961 — годы перед отставкой 170 1961—1989 — филантроп и философ менеджмента 171  
Интернационализация и глобализация 173 Размышления о глобализации 177 Проблемы кросс-культурного менеджмента 179 Концепция когнитивного менеджмента 179  
Послесловие 180

## 8. Ситуационное исследование 3

**Lego: перенос представлений об идентичности (своеобразии) компании 184**

Пролог 184 Положение дел в компании 185 Методика 188 Миссия компании в мире 189 Ценности и идентичность LEGO 190 LEGO MEDIA INTERNATIONAL 195 Революция LEGO в США 197 Проблемы кросс-культурного менеджмента 203 Концепция когнитивного менеджмента 206 Менеджмент идентичности как кросс-культурный перенос знания 207 Идентичность и когнитивный менеджмент 209 Послесловие: и все-таки, несмотря ни на что, датская по своей сути компания 210

## 9. Ситуационное исследование 4

**Sulzer Infra: Создание «Единой команды победителей» 212**

Пролог 212 Ситуация в компании 213 Методика 216 Концепция единой команды победителей 216 Академия Sulzer Infra 218 Семинар, посвященный «мировоззрению и стратегиям 2002» 220 П-команды и технологическая группа 222 Sulzer Infra CBX: впечатления новичка 224 CBX участвует в семинарах 226 Голландская перспектива 227 Кросс-культурная перспектива 230 Концепция когнитивного менеджмента 231 Обратная связь 233 Как насчет музыки? 234

## Часть III. Новое понимание кросс-культурного менеджмента как области знания 236

### 10. Кросс-культурный менеджмент при взаимодействиях и сетях 237

Введение 237 Размышления по поводу ситуационных исследований 238 Четыре компании в контексте глобальной экономики: общие и специфические черты 239 Менеджмент межкультурных контактов 242 Существенные кросс-культурные признаки организационного научения и выстраивания сетей 248 Отличительные особенности кросс-культурного менеджмента четырех компаний 251 Научение и выстраивание сетей: невидимая сторона работы 253

### 11. Язык: неоткрытый континент менеджмента 257

Введение 257 Модифицированная концепция культуры 258 Интерактивная трансляция 261 Язык и менеджмент 262 В поисках языка совершенства 270

### 12. Искусство трансляции общего знания 279

Введение 279 Перенос и трансляция 280 Трансляция знаний в области кросс-культурного менеджмента в четырех компаниях-информантах 282 Кросс-культурный когнитивный менеджмент: хрупкость знаний и способность к их усвоению 287 Три области культурно-обусловленного знания 291 Япония: три примера общего культурно обусловленного знания 299 Matsushita: три примера специфического культурного обусловленного знания 301 Знание: пригодность для переноса и перевода на другие языки 303 Кросс-культурная коммуникация 312 Кросс-культурная коммуникация: роль атмосферы 317 Заключение 319

### 13. Пересмотр представлений о кросс-культурном менеджменте 324

Введение 324 Обзор аргументации 325 Культура, возможности организаций и основополагающая компетентность 327 Пересмотр представлений о кросс-культурном менеджменте 336 Кросс-культурный менеджер 338 Кросс-культурный менеджер как коммуникатор 341 Кросс-культурный менеджер как международный специалист, работающий со знаниями 344 Рекомендации для исследователей кросс-культурных тренеров и практиков 349 Эпилог: Поучительная история 360  
Словарь ключевых терминов 361