



Ритуалы торжественного открытия новых российских заводов зарубежных корпораций: смысл, содержание и приёмы церемоний

ГУРКОВ Игорь Борисович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

МОРГУНОВ Евгений Борисович

Московская высшая школа социальных и экономических наук, Москва, Россия

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Цель. Целью исследования является анализ малоизученного феномена международного бизнеса — церемоний открытия новых заводов международных корпораций. Дизайн исследования. Основой исследовательского дизайна является анализ видеоматериалов, освещающих проведение подобных церемоний в России в 2012–2017 гг. Всего было проанализировано 119 видеоматериалов, посвящённых открытию 56 промышленных объектов. Для анализа видеоматериалов было разработано специальное руководство, включавшее специфические параметры, относящиеся к элементам церемонии торжественного открытия предприятия, содержанию вербальных и невербальных элементов коммуникации. *Результаты.* В ходе анализа видеоматериалов были выделены обязательные элементы, присутствующие во всех церемониях открытия новых производственных предприятий зарубежными компаниями в России — ознакомительный тур по предприятию для высокопоставленных представителей российских властей, торжественные речи руководителей компании-инвестора и представителей российских властей, совершение символического акта ввода предприятия в эксплуатацию; а также вариативные элементы, наблюдавшиеся в ходе отдельных церемоний. При анализе содержания речей были выделены три основных компонента коммуникации — когнитивный (передача информации), аффективный (выражение эмоций) и конативный (демонстрация доброй воли). Указанные элементы содержались в разных пропорциях в речах руководителей компании-инвестора и представителей российских властей. *Выводы.* Поскольку компании-инвесторы и власти принимающей страны имеют несколько различающиеся интересы (инвесторы заинтересованы в технической эффективности открываемого нового производства, а власти принимающей стороны — в долгосрочном характере инвестиций), основное содержание речей каждой из сторон сводится к открытому признанию интересов противоположной стороны: иностранные инвесторы подтверждают долгосрочный характер инвестиции, а представители властей принимающей страны выражают свое восхищение техническим уровнем нового производства. *Оригинальность.* Исследование представляет первое в отечественной научной литературе исследование важного феномена международного бизнеса. Исследование также имеет практическую ценность, позволяя улучшить дизайн церемоний и их позитивное воздействие на власти принимающей стороны.

Ключевые слова: международные корпорации; церемонии открытия новых заводов; организационные ритуалы; прямые иностранные инвестиции; Россия.

Введение

Формальная церемония открытия новых зарубежных предприятий, принадлежащих международным корпорациям (далее — ТНК), являет собой феномен, довольно распространённый в международном бизнесе, но практически полностью игнорируемый в академических исследованиях. В этой статье мы покажем, что документированное описание хода и содержания этих церемоний может обогатить наше понимание практик управления в ТНК, уточнить интересы основных участников таких церемоний и точнее представить феномен коммуникаций в международном бизнесе, интегрирующим в персональную, внутриорганизационную и межорганизационную коммуникацию представителей (индивидов и организаций) из разных стран.

Наша статья организована как отчёт об исследовательском путешествии в специфическую область, описывающий своеобразные, а порой и забавные ритуалы, характеризующие церемонии открытия предприятий. Этим церемониям до настоящего времени были посвящены только три научные статьи. Р. Ф. Конопатский обратил внимание на важность церемоний открытия производственных предприятий как части проектов долгосрочного присутствия западных корпораций на развивающихся рынках (Konopatski, 1992). И. Б. Гурков проанализировал церемонии открытия большинства новых предприятий ТНК в России в 2012—2015 гг. (Gurkov, 2016a). И. Гурков и А. Кококринина описали все церемонии открытия новых заводов ТНК в России, произошедшие с 2012 г. по начало 2017 г., и представили типологию формальных церемоний открытия предприятий на основе сравнения рангов представителей «материнской компании» и официальных представителей властей «принимающей страны», а также факторов, которые определяют присутствие или отсутствие на таких церемониях высокопоставленных представителей принимающей страны (Gurkov, Kokorina, 2017).

В связи с малочисленностью академических публикаций об интересующем нас феномене, традиционный обзор теряет свой смысл. Поэтому первую часть нашей статьи мы посвятим короткому введению в историю данного феномена и его становлению в нынешней форме, его ключевым элементам и нюансам, зависящим от специфического контекста, в котором церемония происходит, и содержанию самого события. В следующей части статьи мы используем теоретические положения и методические принципы этнографии, экономической географии, экономики, организационных исследований, организационной психологии и теории коммуникаций для конструирования исследовательского фрейма, который позволит нам создать специфические инструменты исследования для фиксации, описания и документирования нашего феномена. Далее мы покажем, как разработанные нами исследовательские инструменты были использованы при системном анализе специфических документов о феномене. Речь идет о 119 публично доступных видеозаписях формальных церемоний открытия 56 российских предприятий, принадлежащих ТНК. Мы расскажем о стадиях анализа, включающих кодировку видеоданных в качестве определённых категорий и затем использование этих категорий для группировки и презентации определённых аспектов интересующего нас феномена. В заключительной части статьи мы обсудим значение полученных нами результатов для науки и практики, в частности, для управленцев, работающих в ТНК. Кроме того, мы предлагаем возможные направления для последующих исследований в данной области.

Церемонии открытия новых предприятий

Исторические корни феномена

Обычай праздновать успешное завершение действий, имеющих важное экономическое значение, сформировались еще в доисторические времена. Наиболее популярными были празднества по поводу успешного завершения охоты, удачного сезона рыбной ловли или сбора урожая. Рудименты этих празднований сохранились до сих пор. Например, в Нидерландах первую бочку свежесоленой сельди, пойманной в новом сезоне, по-прежнему принято дарить главе государства (королю или королеве). Этот ритуал имеет происхождение в начале 16 века, когда Нидерланды были европейским лидером в добыче сельди — одной из ключевых отраслей народного хозяйства Западной Европы в 15—17 веках.

Первой публичной церемонией открытия индустриального проекта, поддержанного местным правительством и иностранной компанией, стало открытие Суэцкого канала 15–17 ноября 1869 года. Эта церемония уже содержала все ключевые элементы, характерные для подобных современных церемоний в крупных индустриальных проектах. Подготовка к церемонии проекта, длившегося достаточно долго, включала предложение композитору Джузеппе Верди написать оперу «Аида» (он не успел вовремя справиться с заданием), приглашение именитых гостей, включая императрицу Франции и императора Австро-Венгрии, участие в церемонии художников–маринистов и известных писателей, которые могли бы запечатлеть в картинах и текстах происходящие события. Сюда же входило пробное и официальное прохождение судов по каналу, а также речи, военные парады, фейерверки, банкеты, театральные представления и многие другие события. Торжественным открытием Суэцкого канала иностранные инвесторы (французская компания Суэцкого канала, которой принадлежало 53% акций) стремились подтвердить глобальную значимость события, а местные власти (которым принадлежало 44% акций) — вступление Египта в семью цивилизованных стран.

Современные торжественные церемонии открытия новых предприятий, принадлежащих ТНК

Современные торжественные церемонии открытия новых зарубежных предприятий ТНК обычно предполагают прохождение похожих стадий: стадии подготовки (строительство объекта, монтаж, тестирование и запуск оборудования, разработку программы собственно церемонии открытия нового завода); стадии исполнения (ознакомление основных участников церемонии с новыми производственными мощностями, приветственные речи, исполнение символической процедуры запуска производства в действие); сопутствующие действия (разговоры гостей между собой, интервью важных гостей, представления артистов, банкеты). Наиболее существенное различие между современными церемониями и церемониями XIX века состоит в том, как они регистрируются и каким способом они преподносятся широкой публике. Видеотрансляция основных элементов таких церемоний стала элементом новостных передач местного и национального телевидения, а официальные видеозаписи церемоний часто доступны на корпоративных вебсайтах, а иногда и на вебсайтах органов местной власти в принимающих производства странах. Кроме того, многочисленные любительские видеозаписи данных церемоний доступны на YouTube.

Формальные церемонии открытия производственных мощностей обычно можно разделить на два различных типа проектов: а) открытие нового предприятия и б) ввод в действие дополнительных мощностей на уже существующем предприятии. Церемония открытия новых заводов ТНК — это практически обязательное событие. Тайное открытие

нового предприятия — событие редкое, оно встречается в странах, находящихся под воздействием международных санкций, как, например, в ЮАР в 1962–1994 годах, Иране с 1979 года или Бирме в 1997–2012 годах. Решение проводить или не проводить формальную церемонию открытия дополнительных производственных мощностей на уже существующих предприятиях ТНК — решение добровольное и зависит от соотношения между потенциальными выгодами от повышения уровня наблюдаемости компании для широкой публики (то есть реальных и потенциальных бизнес-партнёров и потребителей) и потенциальными потерями от демонстрации конкурентам стратегических действий компании. Такой подсчёт приобретений и потерь часто затрудняется из-за требований со стороны властей к ТНК способствовать местному экономическому развитию определённых отраслей или территорий. Местные власти зачастую просят корпорации «открыть какие-нибудь новые мощности» на их территории, чтобы продемонстрировать видимость успешного развития «подведомственной территории».

Сборка исследовательского фрейма для объяснения феномена

Для описания и документирования слабо изученного феномена социальной жизни имеет смысл найти его место в более широкой таксономии. Мы определяем место формальных церемоний открытия предприятий ТНК в несколько этапов.

1. Ритуал.
2. Организационный ритуал.
3. Организационный ритуал, необходимый для выделения важной стадии стратегических действия ТНК (инвестирование в зарубежные производственные мощности).
4. Организационный ритуал, необходимый для успешного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций (головного офиса ТНК, местного офиса / местного подразделения, местных бизнес-партнёров, местных властей разного уровня) или групп внутри нескольких организаций.
5. Организационный ритуал, необходимый для выделения удачного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций или групп, обладающих разными интересами и культурами (различиями в структуре целей, временных ориентаций, уровнями погружения в контекст, сигнальными системами и другими особенностями).

Следуя определённой выше таксономии, мы организовали наш исследовательский фрейм спиральным образом, начиная с первого элемента таксономии (ритуал) и заканчивая конечным элементом таксономической иерархии (организационный ритуал, необходимый для выделения удачного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций или групп, обладающих разными интересами и культурами).

Ритуалы

Научный анализ ритуалов как важных элементов социальной жизни был проведён классиками философии как в восточной (Конфуций), так и в западной традиции. В современных западных науках об обществе системные представления о ритуале вполне очевидны уже в пионерских работах представителей французской социологической школы и в функционалистской школе британской культурной антропологии. Э. Дюркгейм рассматривал ритуал как социальный инструмент, используемый для формирования коллективных представлений, групповой идентичности. Эта мысль получила своё развитие в детальной классификации ритуалов (Durkheim, 1915/1961). К. Леви-Стросс рассматривал ритуалы как знаковую систему (Levi Strauss, 1955/1973). Наиболее дифференцированное определение ритуала мы находим у В. Малявина: «Во-первых, ритуал есть прежде всего памятное и даже бесконечно

памятуемое событие; в нём и посредством него осуществляется возобновление непреходящего.... Он служит критерием нравственности, учит не умному и не отвлеченно доброму, а вечнущему в жизни, пусть даже эти вечные истины слишком часто кажутся совершенно обыденными и даже тривиальными.... Во-вторых, ритуал, определяя нормативные качества действия, воплощает собой всё исключительное, в своем роде единственное в существовании. Он проливает «свет вечности» на будничное течение жизни, не отрицая, а оправдывая тем самым исключительность каждого момента существования.... В-третьих, воспроизводя в себе принципы классификаций вещей, ритуал утверждает всеобщую связь явлений и в конечном счете — «сокровенное подобие» противоположностей: присутствия и отсутствия, явленного и сокрытого, сознательного и бессознательного и т. д. Ритуал есть не что иное, как символическое действие и в этом смысле — средство и среда сокровенной (но оттого же имманентной и безусловной) общительности людских сердец...» (Малявин, 2007, с. 20–21).

И К. Леви-Стросс, и В. Малявин делали ударение на коммуникативной функции ритуалов. Более того, В. Малявин, опираясь на собственное глубокое исследование средневековой и современной китайской культуры — наиболее ритуализированной культуры с глубинными духовными практиками, не обладающими развитым религиозным компонентом, — не отличал нерелигиозные ритуалы от религиозных. Некоторые социально выполняемые религиозные ритуалы, включая требование тишины при молитве или даже медитации, являются по сути коммуникативными. В то же время нерелигиозные ритуалы, выполняемые в одиночестве, объединяют и связывают человека с обществом, как, например, британский ритуал бритья дважды в день, позволяющий «ощущать себя джентльменом». Тем не менее, большинство ритуалов тесно связаны с коммуникативным контекстом (см.: Cole, 2015), предполагающим непосредственную коммуникацию двух и более человек. Такие высоко контекстные ритуалы могут использоваться для разрешения конфликтов (Turner, 1969), передавать знания, координировать действия и закреплять когнитивное содержание посредством сильных эмоций. Благодаря этим особенностям ритуалы придают большую значимость социальным событиям.

Организационные ритуалы

Говоря специально об организационных ритуалах, А. К. Смит и Б. Стюарт в замечательном обзоре литературы о таких ритуалах определили их как «объединяющие, повторяющиеся, сериальные действия, приводящие в соответствие символическое значение, произведённое в специфическом, предопределённом контексте с амбициями в достижении специфических целей» (Smith, Stewart, 2011, p. 117). Организационные ритуалы обычно представляют собой высококонтекстные коммуникационные события. По предположению авторов, организационные ритуалы имеют несколько важных функций, а именно: «(1) придавать значение [событию]; (2) управлять напряжённостью; (3) укреплять социальный порядок; (4) обозначать важные ценности; (5) повышать групповую солидарность; (6) включать в группу и исключать из неё участников; (7) демонстрировать приобщённость; (8) управлять социальными структурами; (9) предписывать и подкреплять значимость событий» (Smith, Stewart, 2011, p. 113).

Мы уверены в том, что все указанные элементы могут быть распространены на формальные церемонии открытия предприятий, принадлежащих ТНК. Функции «вносить значение», а также «предписывать и подкреплять важность событий» не требуют специальной проверки, так как они «пронизывают» всю структуру формальной церемонии, созданной для открытия нового производства. Функции «передачи важных ценностей» и «повышения групповой солидарности» могут быть обнаружены в структуре церемониальных речей,

посвящённых открытию, а также в том факте, что большинство таких речей произносятся перед лицом подчинённых сотрудников, специально нанятых для работы на новых производственных мощностях. «Включение в группу и исключение из неё участников» становится очевидным при оценке списка приглашённых и частично благодаря анализу состава тех, кто принимает символическое участие в запуске новых производственных мощностей в действие. Функция «демонстрации приобщённости» выражается в ранге лиц, участвующих в открытии от лица материнской компании. Присутствие ведущих руководителей корпорации (или крупнейших собственников в семейных компаниях) сигнализирует о предоставлении подразделению расширенного производственного мандата, частично говорит о назначении данного производства первым по значимости в данной стране (см.: Gurkov, 2016b). Их присутствие демонстрирует причастность руководства материнской компании к дальнейшему развитию данного предприятия, поскольку достижение полной производственной мощности и предельной операционной эффективности обычно требует значительного времени и усилий.

Для выявления функции «управления напряжением» с помощью формальной церемонии открытия мы перейдем далее к рассмотрению организационных ритуалов, исполняемых работниками компании на важных стадиях её стратегических действий.

Организационные ритуалы, посвящённые обозначению важных стадий в стратегических действиях, предпринимаемых ТНК

Любые инвестиции связаны с риском и неопределённостью. В иностранных производственных проектах содержатся два типа неопределённости. Первый тип — неопределённость, связанная со временем, ценой и общей осуществимостью в достижении корпоративных стандартов качества продукции и приемлемого уровня эффективности производственного процесса в условиях иной деловой культуры и часто иной культуры производства, присущей местным работникам (см.: Gurkov, 2014). Второй источник неопределённости — это реакция потребителей на изменение страны производства продукции. Предубеждения относительно отдельных стран существуют не только среди потребителей (B2C), но и на профессиональном (B2B) рынке (см.: Smith, 1993; Janda, Rao, 1997; Chailan, Ille, 2015). На рынке государственного потребления (B2G) в настоящее время принято предоставлять предпочтительный доступ к государственным заказам отечественным производителям (см.: Kobrin, 2017). Кроме того, решения о зарубежных инвестициях содержат значительное число психологических элементов (см.: Aharoni, 2011; Aharoni et al., 2011) и включают в себя такие переменные, как «репутация руководителя проекта» и «управленческая компетентность руководителя проекта» (см.: Graham et al., 2015, p. 463). То есть, церемония открытия предприятия обычно предназначена быть символом того, что потребители в конце концов положительно примут продукцию нового предприятия и что операционная эффективность достигнет хотя бы минимально допустимого уровня.

Мы переходим к следующему витку спирали, на котором достижения вновь открытого предприятия или новой производственной мощности подкрепляются «оркестром» из действий представителей материнской компании (или её регионального центра), представителей властных структур принимающей страны и местных деловых партнёров.

Организационные ритуалы, служащие для обозначения удовлетворительного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций

В настоящее время производственные подразделения ТНК обладают ясно определённым и в то же время ограниченным мандатом, концентрирующим их усилия исключительно на производстве, так как большинство ТНК имеют отдельные структуры для ведения

сбытовой деятельности в стране или регионе (Burckley, 2012). В рамках ограниченного мандата производственные подразделения ТНК обладают исключительным набором индикаторов, различающих собственное производство и контрактное производство. В эти индикаторы могут быть включены: уровень устойчивости операций, соответствие продукции и процедур корпоративным стандартам качества (т.е. шесть сигм) и уровень себестоимости, включающий серьёзные ограничения на окружающую и поддерживающую инфраструктуру (надёжную доставку сырья, комплектующих, готовой продукции и рабочих смен, надёжность систем электроснабжения, водоснабжения и вывода сточных вод).

Зависимость от поддерживающей инфраструктуры критически важна для производственных подразделений на полноценном процессинговом предприятии (при изготовлении строительных материалов, химических соединений), а надёжность систем энергоснабжения очень важна на сборочном производстве. Всё это касается проблемы управления «внешней средой» предприятия как одним из аспектов построения «рабочих» взаимоотношений с региональными властями (Beugelsdijk et al., 2010; Fuchs et al., 2017). Церемония открытия предприятия является символом того, что получены все ответы на вопросы о благоприятных взаимоотношениях между иностранными инвесторами и местными органами власти (отведение земельного участка; проблемы с подводкой энергосети, водоснабжения, выводом отходов; установлено соответствие с местными правилами экологического контроля и трудового законодательства). Кроме того, они показывают, что местные организации, отвечающие за подключение производственных мощностей предприятия к местной инфраструктуре, вполне соответствуют возложенным на них задачам.

В дополнение к более или менее подходящему для иностранных индустриальных инвесторов «правовому полю», необходимо также благоприятное отношение к ним местных властей, а также компетентность юридических подразделений самих иностранных компаний, которые были бы в состоянии на приемлемом уровне решать проблемы, возникающие при запуске производственных мощностей. В условиях недоговорённостей, так называемого неполного контракта (Hart, Moore, 1999; 2008; Tirole, 1999), может проявиться оппортунистическое поведение одной или нескольких сторон, вовлечённых в развитие взаимоотношений. И только обоюдное доверие может считаться единственным путем к достижению решений, выгодных всем участникам проекта. Доверие является ключевым элементом социальных сценариев (Adler, Kwon, 2002; Bstieler, Hemmert, 2010; Kramer, 1999; McAllister, 1995), дающим надежду на то, что партнёры не будут действовать исключительно в своих собственных интересах (Madhok, 1995; McAllister, 1995; Uzzi, 1997).

Различают «западную» (McAllister, 1995) и «восточную» (Li, 2008) модели развития организационного доверия. По сути, они отличаются друг от друга степенью выраженности когнитивного и аффективного своих элементов. Когнитивный элемент доверия можно определить как «доверие, идущее от головы» (Chua et al., 2009, p. 491), при котором «мы выбираем того, кому мы будем доверять, на каком уровне и при каких обстоятельствах, и мы основываем наш выбор на том, что считаем «хорошими основаниями», дающими нам свидетельства кредитоспособности» (Lewis, Weigert, 1985, p. 970). Доверие основано на аффекте в тех случаях, когда стороны «эмоционально инвестируют в отношения доверия, выражают заботу относительно благосостояния партнёров, верят во внутреннюю важность взаимоотношений с ними, а также в такое же отношение к себе с противоположной стороны» (MacAllister, 1995, p. 26).

Формальные церемонии открытия, которые включают в себя очную встречу нескольких «партий» и групп, вовлечённых в инвестиционный проект, служат поводом для выражения как когнитивного, так и аффективного аспектов доверия, т.е. того, что другими словами

можно назвать «подтверждением кредитоспособности каждой партии (группы), участвующей в событии. Благодарность за прошлое неоппортунистическое поведение партнёров по бизнесу во время строительства, монтажа и запуска производственных мощностей важна, но ещё более важно уверение в дальнейшей кредитоспособности партнеров. Те аспекты доверия (когнитивный и аффективный), о которых шла речь выше, подтверждаются неопровержимыми аргументами (фактами) и выражением позитивных эмоций, которые должны отчетливо «прочитываться» и приниматься участниками церемонии.

Однако необходимые убеждающие техники включают в себя и дополнительный компонент, называемый конативным (см.: Berger et al., 2017). Участники церемонии дают клятвы и заверения, а также ожидают подобных заверений с противоположной стороны. Приемлемая композиция из когнитивных и аффективных элементов в выражении доверия, подкреплённая необходимым уровнем конативного элемента не всегда легко формируется в ходе коммуникации даже носителями одной и той же культуры. В нашем случае, когда речь идет о ТНК, эта проблема усложняется фактом вероятной социально-психологической дистанции между участниками церемонии (см. Lewis, 2006; Dukova, 2009).

В ситуации имеющейся социально-психологической дистанции когнитивный элемент более эффективен, хотя некоторые аргументы выглядят менее очевидными и определёнными. Аффективный элемент при межкультурной коммуникации лишается надёжной «почвы», поскольку открытое выражение отдельных эмоций может быть неправильно истолковано представителями иной культуры. Наконец, конативный элемент может оказаться «обоюдоострым оружием», поскольку во многих культурах оценивают различным образом кредитоспособность партнеров, клятвы и уверения в надёжности, предоставляемые «соплеменникам» и «чужестранцам». Можно добавить, что восприятие социально-психологической дистанции довольно ассиметрично (см.: Nakonson et al., 2016) и уровень предрассудков относительно психологической близости к «чужестранцам» отличается в одной и той же национальной культуре и обычно снижается с опытом и разнообразием кросс-культурных коммуникаций отдельной личности или социальной группы.

Мы подходим к последнему глубинному витку нашей спирали, чтобы рассмотреть основную практическую проблему, возникающую в ходе церемоний открытия новых производств, принадлежащих ТНК. Как выразить признательность за прошлые поступки и показать намерение в продолжении кредитоспособного поведения в будущем с помощью аргументов и выражения чувств людьми, которые представляют разные национальности и профессиональные культуры, и являющимися представителями разных социальных слоев и статусов, а также обладающими разными уровнями легитимности и ситуационной власти?

Организационные ритуалы, посвящённые обозначению достойного исполнения последовательности стратегических действий, которые будут произведены несколькими организациями или группами носителей разной культуры

Выше мы показали, что скрытая цель церемоний открытия предприятий состоит в том, чтобы заверить их участников как представителей разных партий и групп в кредитоспособности этих групп (партий) и подкрепить ментальные установки и поведенческие паттерны, которые должны противостоять любому оппортунистическому поведению этих групп (партий). Такая задача может быть решена с помощью презентации рационального (фактов) и демонстрации эмоций, которые показывают доверие, с использованием определённого набора коммуникативных методов и техник (риторических, мимических, а также манер поведения основных участников церемонии, одежды и символических действий). Более того, уверения в кредитоспособности участников ритуала в идеале влияет на всех участни-

ков церемонии вне зависимости от их национальной культуры, социального веса и статуса, различий в контролируемых ими ресурсах, уровня легитимности и властного статуса. Некоторые элементы церемонии (как, например, символический акт запуска производственного оборудования, последующий банкет и выступление артистов) служат, если говорить словами В. Малявина, тому, чтобы сделать «ритуал... запоминающимся и даже бесконечно незабываемым событием» (Малявин, 2007, с. 21). Тем самым создаётся некая важная точка в совместной истории для последующих клятв и ссылок на неё.

Необходимо отметить также асимметричность положения иностранных инвесторов и представителей властей принимающей стороны — этих двух важнейших участников церемонии — относительно их ситуационной власти и ожиданий относительно специфических параметров производственного инвестиционного проекта. Асимметрия в ситуационной власти наиболее очевидна. Несмотря на то, что некоторые крупные ТНК обладают экономической властью (измеряемой размерами глобальных продаж, прибылей и тому подобного), сравнимой с некоторыми небольшими национальными экономиками, разворачивание зарубежного промышленного проекта с необходимостью наделяет власти принимающей страны превосходством, благодаря которому они определяют своевременность конкретных типов инвестирования и выдают разрешительную документацию на них разного рода (выделение земли, начало операционных циклов). Ситуационное властное превосходство местных чиновников в процессе разворачивания производственных мощностей иностранного инвестора ведёт к тому, что общий дизайн церемонии открытия предприятия должен быть понятен и близок представителям местных властей. Последнее обстоятельство позволяет нам сделать некоторые предположения.

Предположение 1. Дизайн церемонии открытия предприятия иностранной ТНК в определённой стране должен в общем следовать местным традициям в праздновании завершения определённых промышленных проектов.

Второй тип асимметрии менее очевиден, но, может быть, не менее важен при управлении иностранными промышленными инвестициями. Мы имеем в виду различие в установках иностранных инвесторов и местных властей относительно специфической собственности инвестиционного проекта самого по себе. Относительно различных схем продвижения инвестиционного проекта, которые часто предполагают режим льготного налогообложения, принимающая сторона не высказывает большого интереса в возможном получении значительного денежного потока от проекта. Однако её ведущий интерес состоит в размере инвестиций в новый проект и объёмы последующей занятости в нём местных работников, поскольку это создает стабильную базу для налогообложения (налог на собственность и налоги на заработки работников). Далее, принимающая сторона хотела бы, чтобы производство было «эффективным», то есть работающим в неопределённо долгий период времени. По контрасту, логика внешней производственной активности диктует ТНК иной набор инвестиционных критериев: устойчивость операций, соответствие продукции стандартам качества и себестоимости. Организация и исполнение церемонии открытия должны продемонстрировать приемлемость критериев каждой из партий критериям приемлемости проекта другой партии. Это позволяет нам сделать следующее предположение 2.

Предположение 2. Асимметрия должна существовать в содержании самой церемонии, потому что представителями иностранных инвесторов и местных властей будут подчеркнуты различные аспекты проекта.

Если говорить конкретнее, то представители местных властей должны принять критерии эффективности зарубежного производственного проекта ТНК, и приветствовать их, выразив восхищение техническими аспектами вновь открытого предприятия. Чем сильнее будет выражено восхищение и чем выше ранг представителя местных властей, продемонстрировавшего это восхищение, тем большего успеха церемония открытия нового предприятия достигнет в глазах иностранных инвесторов. Иностранные инвесторы в свою очередь должны вызвать интерес у представителей принимающей страны. С точки зрения представителей властей принимающей страны демонстрация значительных инвестиций в проект и намерений инвесторов поддерживать этот проект в состоянии эффективной деятельности в течение неопределённо длительного периода времени может служить признанием инвестора в своем неоппортунистическом поведении в будущем (относительно дисциплины, соответствия местному законодательству, экологическим стандартам и тому подобного). Следовательно, *церемония открытия предприятия представляет собой уникальное коммуникативное действие, в котором каждая из сторон публично выражает принятие критериев эффективности проекта, присущие противоположной стороне.*

Метод

Чтобы продвинуться в более глубоком изучении этих недостаточно исследованных явлений мы использовали и усовершенствовали некоторые качественные методы исследования. Ценность качественного исследования неоднократно подчёркивалась исследователями в области организации и управления. Его целями является создание новых теорий и выявление идеосинкретических влияний на исследуемое явление (Basal, Corley, 2011; Birkinshaw et al., 2011; Eisenhardt, Graebner, 2007; Rynes, 2007; Welch et al., 2011).

Лучшим методом получения качественных данных о церемонии открытия предприятия является её посещение. Первый автор получил возможность посетить формальную церемонию открытия предприятия одной из шведских компаний в январе 2015 года. Он получил незабываемые впечатления, однако, мы исходим из того, что содержательный анализ явления требует, как минимум, нескольких наблюдений. У нас не было возможности организовать значительное число персональных посещений церемоний открытия, поскольку даже в крупных ТНК открытие нового российского предприятия — относительно редкое событие. Поэтому накопление персонального опыта при посещении церемоний открытия предприятий потребовало бы чрезмерно длительного времени. Исходя из этого, мы решили заменить персональное посещение анализом видеоматериалов о таких церемониях, которые можно найти в Интернете: на корпоративных сайтах, личных страницах высокопоставленных руководителей некоторых принимающих стран, в архивах теленовостей, и, частично, на телеканалах.

Несмотря на то, что утверждается, что «область визуальных исследований в исследованиях менеджмента стремительно развивается и уже достигла точки зрелости» (Bell, Davison, 2013, p. 167), это в основном приложимо к теоретическим основаниям метода (см.: Meyer et al., 2013). Практические аспекты использования анализа видеоматериалов в исследованиях менеджмента всё ещё недостаточно развиты, несмотря на значительное число публикаций, посвящённых методам качественного исследования (Banks, 2001; Knoblauch et al., 2006; Knoblauch et al., 2008; Adami, 2009; Erickson, 2009; Health et al., 2010; Lahlou, 2011; Snell, 2011; Jewitt, 2012; Smith et al., 2016). Пока не полностью решены две важные методологические проблемы: общие принципы выбора единицы анализа различных событий, снятых

на видео, и принципы совместного анализа вербального (риторического) и невербального (выражений лиц, тона речи, жестов) поведения участников события. Исходя из этого, нам пришлось разработать оригинальный метод анализа видеозаписи с формальных церемоний открытия новых производственных предприятий. В дополнение при просмотре некоторых видеорепортажей с публичных событий возникает важный вопрос: что было снято, а что осталось «за кадром»? Поэтому мы старались игнорировать короткие отредактированные репортажи, представленные в телевизионных новостях, и уделили специальное внимание длинным репортажам, в которых выступления основных участников представлены полностью, и отсутствуют признаки редактирования и цензурирования видеозаписей.

Создание инструкции для кодировки при оценке репортажей с церемоний открытия

Первым элементом нашего анализа видеозаписей стало получение из вторичных источников (корпоративных сайтов, местного телевидения и опубликованных новостей, дисков с производственными материалами) фоновой информации о предприятии, которая была открыта, включая наименование материнской компании, код стандартной промышленной классификации (SIC), типа производства (новое предприятие / расширение существующего предприятия), абсолютные размеры производства (в терминах объёма инвестиций и числа работников) и относительные размеры проекта (соотношение объёма инвестиций в проект с уровнем глобальных продаж «материнской компании»). Кроме того, мы приложили усилия, чтобы получить полную и точную информацию о ключевых персонах, участвовавших в церемониях со стороны корпораций (имена и должности руководителей компании), со стороны властей принимающей страны (имена и должности в местных властных структурах) и там, где это имело место, лиц с третьей стороны (дипломаты из страны базирования материнской компании и т.п.). Помимо этого мы идентифицировали источники получения видеоматериала (любительский видеосюжет, размещённый на YouTube, корпоративный сайт, сайт местного органа власти, телевизионный репортаж, иные источники) и тип материала (полный репортаж, короткий репортаж, видео-интервью с иностранными и местными участниками церемонии, фрагмент церемонии). Мы определяли также длительность данного видео и плотность представленности видеоматериалов о данном предприятии (общее число доступных видеоматериалов о церемонии, общее число видеозаписей отдельного предприятия).

Далее после просмотра десятка видеорепортажей (продолжительных репортажей, посвящённых стандартным церемониям открытия предприятий, а, иначе говоря, церемониям, в которых участвовали руководители материнской компании и местных органов власти), мы разработали контрольный перечень параметров для оценки этих мероприятий. Мы создали шкалу для регистрации основного места проведения церемонии, включающую опции (внутри цеха, в специальном месте на предприятии, вне стен цеха, то есть снаружи); шкалу оценки лиц, посетивших церемонию (от малой группы участников до огромной толпы); шкалу оценки числа и состава лиц, выполнивших символическое действие «запуска предприятия».

Некоторое число шкал было создано для оценки небольших, но очень информативных невербальных знаков, имевших место на событии. Например, для церемоний открытия производственных подразделений, принадлежащих компаниям из восточной Азии (Япония, Корея, Китай), мы выделили западный тип символического акта запуска производства (перерезание ленточки, нажатие кнопки, давление на рычаг управления); восточные симво-

лические действия (одновременное прикладывание ладоней); оба типа действий, исполняемые одновременно. Другим очень информативным аспектом невербального поведения была одежда представителей местной власти во время их ознакомительного путешествия по вновь построенному предприятию. Во время посещения работающих производственных мощностей, особенно в пищевой промышленности отрасли, обычно обязательна специальная униформа (защитная одежда и, иногда, шлем или «чепчик»). Вопрос состоит в том, будет ли защитный комбинезон, надетый на представителя местной власти, оснащен логотипом материнской компании, логотипом местного подразделения материнской компании или будет вовсе без логотипа. Этот малый знак многое говорит о желании представителей местных властей придать визуальному ряду, сопровождающему мероприятие, символы принятия ими правил поведения иностранного инвестора.

Специальный набор обозначений мы применили для отражения типов вербальной активности основных участников (свободное выступление или чтение текста речи по бумаге; попытки высказываний на иностранном языке; попытки обращения к другим участникам церемонии). Кроме того, мы разработали список базовых слов (фраз), выражающих когнитивный, аффективный и конативный элементы, а также демонстрирующих кредитоспособность участников церемонии и, вероятно, других лиц и команд со стороны материнской компании (компании в целом; её совета директоров или исполнительного комитета; отдельных высших руководителей; управляющих местным подразделением; работников материнской компании; работников местного подразделения) и со стороны местных властей. Среди слов и фраз, выражающих когнитивные элементы кредитоспособности, мы выделили: 1) напоминания об обещаниях, данных противоположной стороной; 2) показатели измеримого вклада вновь открываемого предприятия в местное бизнес-сообщество. Аффективные элементы кредитоспособности включали: 1) выражения восхищения отдельными аспектами производства (размер, технологический уровень, уровень техники безопасности и другое); 2) выражение признательности отдельным лицам и командам. Наконец, конативные элементы включали: 1) обещания того, что в дальнейшем будут сделаны определённые действия; 2) уверенность в определённых типах поведения. Общий список параметров описания торжественной церемонии открытия нового российского завода зарубежной ТНК содержится в Приложении 1.

Валидация нашего инструментария проводилась следующим образом. Пять экспертов независимо друг от друга просматривали один и тот же одиннадцатиминутный ролик о формальной церемонии открытия предприятия. Затем каждый эксперт независимо от других заполнял лист с предложенными шкалами, где отмечал особенности организации церемонии, речей выступающих, включая риторику, невербальное поведение и дополнительные знаки. Среднее время просмотров видеозаписи (были разрешены повторные просмотры отдельных эпизодов и записи в целом) составляло 55 минут. Заполненные листы с оценками и ремарками экспертов сравнивались и выявлялись случаи единства мнений экспертов в определении вербальных и невербальных элементов поведения.

Подбор примеров

Мы решили посвятить наше исследование формальным церемониям открытия подразделений ТНК в одной стране — в России. Выбор нашей страны для качественного анализа феномена имел несколько причин. Во-первых, Россия имеет вполне сложившуюся традицию формальных церемоний открытия индустриальных мощностей, сформированную в тридцатые годы прошлого века. Такие церемонии были частью официальной пропаганды

и, следовательно, были хорошо представлены в газетах, документальных фильмах и даже в художественных романах (см.: Ильф и Петров, 1961, с. 318-329). Для национальной традиции в подобном ритуале были характерны пять основных элементов:

- формальный отчет руководителя строительства вышестоящему руководителю и запрос на разрешение запустить объект в действие;
- инспекционный тур высшего руководства по вновь открытому предприятию;
- участие в церемонии не только официальных лиц, конструкторов и управляющих новым предприятием, но и деловых партнёров (поставщиков комплектующих и потенциальных потребителей продукции нового предприятия);
- организация церемонии как митинга с демонстрацией общественного воодушевления, чествованием героев труда, патетическими речами рабочих, выражающих желание, чтобы их незамедлительно отправили на новую стройку,
- банкет.

В рамках национальной традиции проведения ритуала доминировали аффективный и конативный элементы. Тем не менее, на её примере мы имеем отчётливую базу для сравнения традиционных церемоний открытия предприятий с современными церемониями, проводимыми в Российской Федерации. Кроме того, российский пример предоставляет уникальную возможность для сравнения с церемониями открытия предприятий в совершенно иных политическом и экономическом контексте, поскольку условия для прямых иностранных инвестиций в России драматически изменились в течение 2014 — 2015 годов (см.: Gurkov, 2016a; Gurkov, Saidov, 2017). До 2014 года церемонии открытия предприятий были всего лишь важным этапом бизнес-проектов, развиваемых ТНК в стандартных рамках проектов инвестирования в крупную развивающуюся экономику. С 2014 года вместе с развитием политического напряжения в отношениях между Россией и Западом и, частично, с 2015 года, в связи с падением стоимости национальной валюты и рецессией в основных сегментах российского рынка каждое новое предприятие, принадлежащее ТНК, стало рассматриваться как победа российского руководства над его политическими оппонентами — правительствами развитых стран, вводящих санкции против России; как победа местных властных структур, которые создали условия, благоприятные для запуска производства, несмотря на условия экономической нестабильности (или создавшие режим благоприятствования для иностранных инвесторов, рассматривавших опцию отказа от проекта); победа высшего руководства компании, которое убедило инвесторов том, что их потери в случае отказа от проекта будут более значительными, чем в случае его завершения и запуска производства в эксплуатацию; и победа регионального менеджмента, которые заставили высшее руководство «материнской компании» уделить достаточно внимания и выделить необходимые средства для реализации проекта. Из сказанного следует, что аффективный элемент при открытии предприятия должен быть особенно заметен.

Третий рациональный аргумент при выборе российских примеров церемоний состоит в том, что у нас в руках оказалась база данных всех формальных церемоний открытия новых производств, принадлежащих ТНК в России и состоявшихся с 2012 по 2016 год. Данная база данных частично представлена в публикациях (Gurkov, 2016a; Gurkov, Kokorina, 2017) и содержит необходимую фоновую информацию (то есть точное местоположение каждого из вновь открываемых промышленных объектов; основные виды производимой продукции по двузначному коду (SIC); материнскую компанию и страну её базирования; объём инвестиций; число работников на вновь возводимом объекте; имена и должности лиц, посетивших церемонию; имена и позиции в материнской компании её представителей, посетивших церемонию) обо всех церемониях открытия предприятий, принадлежащих подразделе-

ниям ТНК между январем 2012 и декабрем 2016 года. Мы поддерживаем эту базу данных и расширили её вплоть до июня 2017 года. Итоговая база данных включает информацию о 330 объектах: 214 новых предприятиях и 116 дополнительных производственных мощностях уже существующих предприятий, управляемых 243 материнскими компаниями из 33 стран, работающих в 62 российских регионах.

По мере накопления нашей базы данных мы начали собирать видеоматериалы с церемоний открытия производств. Мы исключили из списка для подробного анализа любительские видеоматериалы, имевшие отношение к подготовке церемоний открытия, поскольку посчитали их использование не совсем этически оправданным. Мы нашли 119 публично распространяемых видеоматериалов об открытии 56 промышленных объектов в 20 российских регионах: 42 новых предприятиях и 14 дополнительных производственных мощностях, принадлежащих 46 материнским компаниям из 17 стран. Необходимо подчеркнуть, что для более чем половины материнских компаний (27 примеров) записанные на видео церемонии открытия предприятий были первыми подобными церемониями в РФ. В случае 41 промышленного объекта видеозаписи их церемонии открытия существуют более чем в одном экземпляре. В 20 случаях существует три и более различных видеозаписи одной и той же церемонии. В одном случае церемонию открытия предприятия посетил президент РФ, в двух случаях — премьер-министр, в 42 случаях местное руководство — губернаторы регионов. В реальности, в 45 формальных церемоний открытия, в том числе с участием президента и премьер-министра, приняли участие только 18 губернаторов, поскольку в 2012 — 2017 годах некоторые губернаторы участвовали в более чем одной церемонии открытия предприятий ТНК. Что касается представителей материнской компании, следует сказать, что только в восьми случаях церемонию посетили крупнейшие акционеры. При этом в шести из восьми случаев это были представители германских семейных компаний. В 26 случаях церемонии посетили ведущие руководители компаний.

Таким образом, о большинстве видеоматериалов с церемоний открытия предприятий, имеющихся в нашем распоряжении и посещённых как российскими, так и иностранными руководителями, можно говорить как о событиях кросс-культурной коммуникации. Кроме того, следует указать, что наши примеры репрезентативны с региональной точки зрения, поскольку данные церемонии были записаны в регионах, где было организовано 75% подобных мероприятий. Более того, коэффициент подобия наших региональных примеров с общей популяцией (ϕ -коэффициент неопределённости Крамера) значим на уровне 0.006. Несколько слов о представленности в наших видеоматериалах различных отраслей. В них отображены церемонии открытия предприятий, работающих во всех отраслях, где работают зарубежные ТНК (продовольственные продукты, детское питание, транспортные средства, промышленное и коммерческое оборудование, химическая продукция и сопутствующие товары и т.п.).

Результаты

Устойчивость и отклонения от национальных традиций торжественных церемоний открытия новых предприятий

Первый этап нашего анализа данных был посвящён выявлению частей национальной традиции в формальных церемониях открытия новых предприятий, которые «выжили» со времен Советского Союза, и тех, которые «не выжили». *Формальный рапорт главы строительства вышестоящему руководству и запрос на разрешение запустить производство на*

объекте был произведен в единственном исключительном случае — при участии в церемонии открытия президента РФ. В этом случае по громкой связи руководителем строительства было доложено о готовности предприятия к запуску и запрошено разрешение его произвести. Разрешение было получено, и после этого президент, губернатор, два руководителя партнёрских компаний, представленных в проекте, и два ведущих инженера, по одному от каждой компании, совместно потянули за рычаг. Это действие сопровождалось громким гудком. Во всех других случаях, даже в присутствии премьер-министра, символическим действиям запуска производства не предшествовали ни символические рапорты, ни запросы дать разрешение на запуск производственных мощностей в действие.

Ознакомительный тур представителя российских властей по вновь вводимым в строй цехам имел место в рамках всех церемоний их открытия. В то же время во время этих туров были предприняты усилия для минимизации интенсивности именно кросс-культурной коммуникации. Даже если представителей местной власти в туре сопровождали иностранные представители материнской компании, большинство пояснений давалось российскими работниками вновь построенного завода по-русски. Важно подчеркнуть, что во время такого взаимодействия местные сотрудники вели себя естественно и без тени подобострастия. На одной из видеозаписей пояснения мэру Москвы давал сотрудник заводской лаборатории на предприятии, производящем молочную продукцию. Первый из соавторов имел возможность посетить этот завод и проинтервьюировать этого же работника за два года до визита мэра Москвы. Манеры работника в ходе интервью академическому интервьюеру были абсолютно такими же, что и при визите высокопоставленного чиновника. Лицо мэра выражало удовлетворение сделанной презентацией, и он подчеркнул это удовлетворение просьбой повторить ответ: «Что вы сказали? В планах вашего предприятия запуск 60 новых продуктов?!»

В некоторых видеозаписях мы выявили, что тур по предприятию может быть признан ключевым элементом церемонии и может действительно оказывать сильное впечатление на представителей властей. Например, после тщательно подготовленного и отлично проведённого ориентационного тура по предприятию (представленного на отдельной видеозаписи), чрезвычайно опытный и несентиментальный представитель российских властных структур после речей и символического запуска производства спустился с трибуны, на которой производился символический акт запуска производства, к работникам предприятия, стоявшим в ряд недалеко от трибуны, и обратился к ним искренне и со специфическими жестами (широко раздвигая руки): «Спасибо! И теперь вот так, без микрофона. Я хочу вас поздравить и пожелать успехов! Предприятие шикарное!...» (см.: Церемония... «Русвинил»).

Поскольку данная персона обладала чрезвычайно высоким статусом, данный эпизод может служить символом исключительного успеха церемонии открытия предприятия с точки зрения иностранных инвесторов. Интересно, что представленный эпизод «обращения к людям» нельзя отнести к кросс-культурной коммуникации. Первая линия работников нового предприятия была сформирована как из российских, так из иностранных работников, одетых в спецодежду разных цветов. Представитель власти, спустившись с трибуны, двинулся в сторону российских работников (в спецодежде соответствующего цвета).

Присутствие на церемонии не только руководителей, строителей и управляющих новым производством, но деловых партнёров (поставщиков оборудования и, отчасти, потребителей новой продукции) мы наблюдали на 20 из 56 открытых производств. Удивительно, что эти случаи преимущественно относились к новым предприятиям, предназначенным к выпуску производственного оборудования и комплектующих (сельскохозяйственное машиностроение, оборудование для мельниц и т.п.). В одном случае, иностранная компания, находящаяся в совместной германо-японской собственности, пригласила на церемонию более 700 своих

партнёров со всего мира. Этот случай позволил представителям местных властей создать сеть новых деловых контактов и ввести на территорию региона дюжину новых иностранных инвесторов.

Общая организация церемонии как «митинга единства и поддержки» с публичным выражением воодушевления трансформировалась в более формальный и регулируемый тип церемонии с двумя возможными доминирующими сценариями: «стоячую» церемонию, при которой все участники находятся вокруг или напротив выступающих, или «сидячую» церемонию, напоминающей пресс-конференцию. Важно то, что на церемониях отсутствуют выступления рядовых работников, кроме одного-единственного случая. Подчеркнём, что как местные сотрудники, так и сотрудники-иностранцы, привлечённые на большинство таких церемоний, — это специалисты из центральных инженерных отделов зарубежных подразделений. Это особенно заметно на церемониях открытия российских предприятий, принадлежащих корейским, японским и китайским компаниям. Как российские, так и иностранные работники, как правило, не выступают во время церемоний, если не считать пояснений во время ознакомительного тура. Тем не менее, обязательство выразить воодушевление по случаю открытия предприятия на церемонии выполняется высокопоставленными участниками как с российской, так и с иностранной стороны независимо от типа проводимой церемонии (в стоячем или сидячем формате).

Приведём пример подобной речи губернатора (речь был произнесена без бумаги в руках, сам губернатор был одет в белый халат с логотипом компании-инвестора и в чепчик, что предписывалось нормами нахождения как работников, так и посетителей внутри предприятия, производящем продукты питания.

«Уважаемый господин президент [корпорации-инвестора]! Уважаемые жители области! Дорогие друзья! Сегодня мы присутствуем при поистине историческом событии: мы запускаем новое, самое инновационное, высокотехнологичное, передовое производство по производству детского питания — каш, которые будут производиться здесь, на нашей земле.

Почему это очень важное событие для всех нас? Потому что это новый этап в развитии нашей пищевой промышленности. Это высокое доверие, которое оказали нам инвесторы, приняв решение построить это суперсовременное предприятие здесь, на территории Н-ской области. Это говорит о доверии к региональной и муниципальной власти. Это говорит о благоприятном инвестиционном климате. Это говорит о том, что мы по всем компонентам (в том числе при подготовке, поставке сырья на фабрику), соответствуем всем высочайшим европейским нормам. Это говорит о том, что у нас большое будущее и огромный потенциал. Открытие этого предприятия — это новая эпоха в развитии, в приготовлении детского питания в России, потому что оно будет произведено из экологически чистого сырья, произведенного здесь на нашей земле.

Предприятие «Х» — это мировой лидер. И с запуском этого предприятия мы полностью закрываем потребности нашего российского рынка. Это классический пример импортозамещения. Я очень рад тому, что инвестор, который сегодня принял решение инвестировать в развитие своих производственных площадок на территории нашей области, уже ведёт с нами переговоры об открытии и строительстве следующего комплекса по производству детского питания. И сегодня мы будем обсуждать возможность предоставления дополнительного земельного участка под новое производство. Это очень хороший шаг для реализации инвестиционных проектов в городе N. И я благодарен компании «Х» за этот выбор и хотел бы вручить президенту компании благодарственное письмо от имени губернатора за оказанное доверие нашему региону, нашей родной земле. Поздравляю Вас всех, дорогие друзья, с открытием фабрики!»

Несмотря на то, что некоторые высказывания из выступления (новый, инновационный, высокотехнологичный, продвинутая продукция и тому подобное) относятся к аффективному элементу, большая часть выступления содержит выраженный когнитивный элемент. Среди них — подчёркивание выгод проекта для региона и национальной экономики, соответствие проекта наиболее современным трендам в экономической политике российского правительства («импортозамещение»). Некоторые фразы могут быть отнесены к конативному элементу как выражающие обещание со своей стороны совершить в будущем ряд стратегических действий («...сегодня мы обсудим возможность выделения дополнительного участка земли для нового промышленного производства»). Подобное содержание речей характерно и для иных губернаторов, в том числе и при открытии новых очередей производства.

«Добрый день всем, кто здесь присутствуют, в особенности, конечно, работникам предприятия! Я с огромным удовольствием здесь сегодня присутствую, потому что это — не закладка первого камня, который всегда вызывает некоторое сомнение: как всё будет проходить? насколько успешно? Это — запуск третьей очереди производства! Это говорит о том, что предприятие здесь чувствует себя уверенно, развивается и полностью доверяет тем условиям, которые мы предоставили для его работы. Компания «Х», за что я благодарен руководителям компании, первой отважилась разместить своё производство в нашем индустриальном парке и, конечно, кстати говоря, тогда были ещё и такие, которые приезжали сюда и не верили, что здесь будет такой большой индустриальный парк и уезжали. Говорили, что «Нет, мы, конечно, с удовольствием Вас послушали, все ваши планы, но мы не очень верим, что здесь это может быть». Одним из таких был мой друг — компания Y, и она сегодня очень жалеет о том, что не разместила свое производство здесь и несколько раз мне уже об этом говорили. Но сегодня здесь уже 22 резидента, в этом индустриальном парке и 3500 рабочих мест создано. А в перспективе таких рабочих мест здесь будет около 10.000. И наша задача в том, чтобы все эти рабочие места были такими же, не менее привлекательными, чем здесь на предприятии «Х», которые для вас всех созданы. Насколько я понимаю, вы здесь работаете, потому что вам здесь нравится. И это очень важно. Это самое главное. Значит, здесь есть неплохие условия труда, есть достаточно адекватная оценка вашего труда.

Я благодарен компании «Х» за то, что она не только эффективно ведёт здесь свое производство и, таким образом, делает свое предприятие успешным и показывает пример другим нашим предприятиям, но и за то, что предприятие активно участвует в различных социальных программах и очень отзывчиво на участие в социальных программах, в том числе в области здравоохранения и помощи нашим детям, которые воспитываются в детском садике здесь, в селе Z. Я хотел бы пожелать успехов новому производству, которое мы сегодня открываем, в целом производству, которое здесь размещено, в нашем индустриальном парке и также в очередной раз предложить компании «Х», руководству компании подумать над тем, чтобы здесь, у нас производить и другие товары известнейшей марки «Х», которые производятся во всём мире и в России. Почему бы их производство не расширить здесь, у нас, разместить еще какую-нибудь другую марку. И мы создадим не менее удобные условия для такой деятельности. Успехов Вам! Спасибо! С праздником!»

Представители иностранных инвесторов также произносят речи, выражающие радость. Например, глава наблюдательного совета германской семейной компании произнес следующую речь (на немецком языке, перед большой сидящей аудиторией и с текстом в руке).

«Леди и джентльмены! Спасибо, что пригласили сюда. Спасибо за ваше желание вместе отпраздновать это важное событие — запуск производственной мощности нашего растущего российского предприятия. Мы ожидали этого долгое время. Это событие очень важно для 11000 работников, которые входят в семью нашей корпорации. Мы заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях с нашими потребителями, работниками и представителями власти во всем мире. Это относится и к России. Мы пришли сюда надолго!»

Если говорить коротко, энергичная речь, произнесенная крупнейшим собственником, уверила аудиторию в желании инвесторов эффективно управлять вновь открытым производством неопределённо долгий период времени. Это намерение удовлетворяет основные нужды представителей государства и отвечает ведущему критерию успеха церемонии открытия предприятия с точки зрения органов власти. Эта речь может служить образцом выступления иностранного инвестора на церемонии открытия предприятия.

Наконец, **банкеты** мы наблюдали в 13 случаях из 56. Мы предположили, что реальное число банкетов на церемониях открытия предприятий заметно большее, однако, некоторые из них представляют собой закрытые мероприятия и не записываются на видео для публичной демонстрации.

Вариабельность церемоний открытия предприятий

Следующий этап нашего анализа касается воссоздания нюансов настроения высокопоставленных участников; вариабельности в продолжительности их речей; диапазона риторических приемов, используемых разными участниками; вариаций в размерах групп лиц, исполняющих символическое действие запуска предприятия в действие; использования разных типов символических действий, а также языка произнесения речей. Что касается опознаваемых нюансов в настроениях высокопоставленных участников церемоний, нам удалось выделить две доминирующие интонации: патетическую и деловую. Патетическим было доминирующее настроение, выражаемое как российскими, так и иностранными участниками на видео, записанных в предсанкционный период (2012 г. — середина 2014 г.). Патетический настрой выражается несколькими риторическими методами, среди которых преувеличения, метафоры и гиперболы, а также разговорные высказывания местных участников. Выступления, похожие на деловой отчёт, впервые наблюдались в качестве выражающих настроение иностранных инвесторов на церемониях открытия предприятий в 2015 г. и стали еще более распространёнными в 2016 г. Данный стиль характеризуется длинным и монотонным зачитыванием текстов выступлений с важными числовыми данными о делах компании и детальными аргументами относительно выгоды проекта (несмотря на тот очевидный факт, что такие количественные данные плохо воспринимаются на слух, частично из-за не всегда аккуратного последовательного перевода).

Мы также регистрировали длительность выступлений всех выступавших в 2012–2017 годов. В 2012–2014 годах нормой было двухминутное выступление с последовательным переводом как с принимающей, так и с гостевой стороны (85% выступлений). В 2016 году средняя длительность выступления представителей местных властей (с последовательным переводом) достигла четырёх минут, а длительность выступлений иностранных представителей достигла восьми-десяти минут и даже более. Длинные, похожие на деловой отчёт устные выступления, содержащие пакет аргументов в защиту выполненного проекта, стали

тактикой, которую иностранные участники церемоний открытия предприятий посчитали наиболее удобной в условиях ухудшающихся экономических условий в РФ (см.: Гурков, Моргунов, 2015). В такой ситуации высказывание общего плана «мы пришли сюда, чтобы остаться» не может убедить представителей местной власти в долгосрочности намерений иностранных инвесторов. Его мало для того, чтобы объяснить, зачем необходимы новые производственные мощности в условиях сокращения рынка и сокращения выпуска продукции. Нужны дополнительные аргументы, чтобы оценить, каковы шансы, что это производство достигнет необходимой мощности объемов сбыта продукции.

Состав персон, участвующих в символическом акте запуска новых производств, было очень разным в различных церемониях. Общее число участников символического запуска варьировалось от двух до десяти, со средним значением четыре человека. *Большее число персон (более чем шесть), принимавших участие в символическом запуске предприятия, наблюдалось в случаях, когда западные или азиатские компании открывали свое первое производство в РФ.* Такое поведение представителей компаний, не имеющих большого опыта управления российскими активами, можно понять. Они привозят большое число своих представителей на церемонию для разделения между ними ответственности за проект, имеющий новое местоположение, а также привлекают большое число представителей местных властей для создания своеобразного «юридического щита», защищающего деятельность предприятия. В то же время, корпорации, владеющие дюжиной российских предприятий и опытом в многочисленных церемониях, посвящённых расширению существующих (построенных или приобретенных) мощностей, могут позволить себе оптимизировать и минимизировать церемонию запуска очередного производства в действие. Например, работник может просто нажать на клавишу компьютерной «мышки» на своем столе в то время, как представители властей и менеджеры корпорации стоят возле него, и новое производство будет приведено в действие.



Рисунок 1. Ритуал совместного прикладывания ладоней

Символические действия по запуску производства в строй также заметно различаются. Совместное разрезание ленточки можно признать в качестве доминирующего символического акта (27 из 56 случаев). Другие типы коллективных действий (нажатие на рычаг, нажатие на кнопку или поворот нескольких ключей) также можно назвать популярными. Японские компании обычно организуют двойные символические действия — совместное

прикладывание ладоней и последующее разрезание ленточки. Представители китайских компаний при открытии своих российских предприятий предпочитают совместное прикладывание ладоней как единственный символический акт запуска производства в действие (см. Рисунок 1).

Относительно языка произнесения речей можно сказать следующее. Все представители властей принимающей стороны говорят только по-русски, не пытаясь даже несколько слов сказать на языке иностранных партнёров. Представители немецких и французских компаний предпочитают произносить речи на, соответственно, немецком и французском языках. Представители компаний из других стран, включая японские компании, предпочитают говорить на английском языке. Исключение составили руководитель шведской компании «Oriflame», который занял позицию руководителя российского подразделения давно и на церемонии открытия второго предприятия в РФ почти идеально говорил по-русски, (см.: Церемония ... «Oriflame») и руководители китайских корпораций, предпочитавшие говорить по-китайски.

Средства кросс-культурной коммуникации

Мы представляли себе, что местные работники вновь открываемого производства, принадлежащего иностранным инвесторам, выступают в роли фасилитаторов кросс-культурной коммуникации двумя способами. Во-первых, образованные и симпатичные менеджеры составляют компанию представителям местных властей в их ориентационном туре по предприятию, делают пояснения и направляют внимание местных чиновников на его преимущества и сильные стороны. Во-вторых, безмолвно стоящая или сидящая при выступлениях на церемонии группа работников выступает в роли аудитории для речей представителей местной власти, а иногда может выразить свое восхищение предприятием «без микрофона». Однако, мы должны указать на третью группу фасилитаторов, которая часто принимает участие в церемониях и выполняет особую роль — дипломатов из страны, к которой относятся иностранные инвесторы.

Присутствие дипломатов из стран, произведших инвестиции в данное предприятие, нельзя назвать распространённым явлением. Дипломаты участвовали в 18% церемоний открытия иностранных предприятий в РФ, произошедших с января 2012 г. по июнь 2017 г., и в 43% церемоний, записанных на видео. В большинстве случаев это высокопоставленные дипломаты — чрезвычайные и полномочные послы, либо советники-посланники (вторая по рангу должность в иерархии дипломатической миссии).

Дипломаты из страны компании-инвестора выполняют две, а иногда даже три важных задачи на церемониях открытия предприятий. Во-первых, само их присутствие на церемонии является знаком одобрения инвестиционного проекта с точки зрения правительства страны, к которой принадлежит компания-инвестор. Эта задача стала важной в условиях политической напряжённости между РФ и развитыми западными странами. Во-вторых, во всех записанных на видео случаях дипломаты произносят свои речи по-русски и используют специфические фразы, имеющие аффективное значение, которое может быть потеряно при переводе. Например, один дипломат использовал в своем выступлении стандартный российский разговорный конструкт, который обычно используется, когда человек или объект очень дорог: «это (предприятие) — наша гордость и знак наших близких отношений». Это выражение сопровождалось определённой позой подтверждения искренности: правая рука находилась на груди, у сердца. В другом видеосюжете иностранный дипломат так высказался о вновь открываемом предприятии — оно «с заграничным паспортом, но с российской пропиской».

Однако ещё более важная задача, выполняемая дипломатами, относится к возможности усилить конативный элемент ритуала. Используя дипломатический иммунитет, иностранные дипломаты позволяют себе прямо и отчетливо выразить свои ожидания от местных властей. Например, посол начал свою речь со следующего.

«Я хочу подчеркнуть особую поддержку, оказанную проекту со стороны губернатора, господина Н., особенно, в получении различных лицензий, включая разрешение на строительство и на работу предприятия. Глубоко благодарен областному правительству за поддержку и прошу вас и в будущем оказывать её в развитии нашего предприятия».

Эта фраза была произнесена в конце зачитывания письменного текста речи. Далее посол оставил текст речи и посвятил несколько минут своего выступления замечательным перспективам добросердечных отношений его страны и Российской Федерации.

Когнитивный, аффективный и конативный элементы церемоний открытия предприятий

Следующий этап анализа состоял в поиске данных о выраженности отдельных элементов церемонии (когнитивного, аффективного и конативного) в вербальном поведении (содержание речей, содержание интервью, сопутствующих церемонии) отдельных участников, таких как представители местных властей и иностранных инвесторов.

Данные, представленные в Таблице 1, отображают тип отношений между разными группами на церемониях открытия предприятий, который мы назвали «*асимметричная взаимность*». Обмен благодарностями с противоположной стороной (или высшим региональным чиновникам и высшим руководителям корпорации, которые способствовали успеху проекта) присутствовал в 100% случаев и составлял общий фундамент взаимности в коммуникации. Далее, каждая из сторон обычно получает то, что она ожидает от противоположной стороны, поскольку иностранные инвесторы рассчитывают на защиту своих долгосрочных инвестиций. Иностранные инвесторы обещают дальнейшие шаги в инвестировании, делают заверения относительно некоторых аспектов их дальнейших действий для укрепления конативного элемента доверия.

Таблица 1. Частота тем, используемых в речах на церемониях открытия предприятий (в процентах)

Элемент	Тема	Представители иностранных инвесторов	Представители региональных властей
Когнитивный	Воспоминание об определённых обещаниях противоположной стороны	5	8
	Демонстрация измеримого вклада вновь построенного предприятия в местное бизнес-сообщество, национальную экономику и проч.	5	89
Аффективный	Выражение восхищения отдельными аспектами производства	8	100
	Выражение благодарности отдельным лицам или командам	100	100
Конативный	Предсказание дальнейших действий инвесторов и местных властей	58	16
	Уверение в определённых типах поведения партнёров в будущем	63	13

Благодаря этим риторическим аргументам и использованию ориентационного тура, которые сопутствуют церемонии, иностранные инвесторы буквально «выжимают» из представителей региональных властей выражение восхищения отдельными аспектами предприятия. Это именно то, чего иностранные инвесторы ожидают услышать от представителей региональных властей. В большинстве случаев положительные аффективные установки подкрепляются когнитивным элементом доверия, выражаемым представителями власти посредством демонстрации измеримого вклада вновь открытого предприятия в местное деловое сообщество или национальную экономику.

Такая асимметричная взаимность, наблюдавшаяся во всех видеозаписях церемоний, проанализированных нами, в основном выполняла свою задачу стать уникальным коммуникативным действием, в которой каждая сторона публично выражает принятие ею законности критериев надёжности промышленного инвестиционного проекта, которые присущи противоположной стороне. Полученные нами результаты в целом соответствуют нашим предположениям. Во-первых, организация церемоний открытия в РФ в основном следует российским традициям подобных мероприятий. Во-вторых, церемонии открытия предприятий стали асимметричными по содержанию, исключая обмен благодарностями с обеих сторон.

Дискуссия

Достижения данного исследования

Данное исследование вносит вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе тремя путями. Во-первых, используя этнографический подход, мы собрали систематические данные о коммуникативных событиях и представили полный набор параметров такого события (пространство, участники, деятельность, объекты, действия, содержание, время, цели, а также ожидаемые и наблюдаемые чувства их участников) (см.: Spradly, 1980, p. 78). Более того, используя множественные видеозаписи с большого числа мероприятий в качестве квази-включённого наблюдения и прикладывая уникальный набор шкал для фиксации отдельных элементов происходящего и вербального, а также невербального поведения основных участников, мы вышли за пределы дихотомии «значимости измерений» в этнографическом исследовании (см.: Holloway, Brown, Shipway, 2010). В отношении событий коммуникации мы определили значение их отдельных элементов, вычислили частоты встречаемости отдельных элементов и оценили общую эффективность коммуникации.

Наш второй вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе состоит в ясном определении *«асимметричной взаимности» как ядра и следующего из него содержания коммуникации*. В целях достижения похожих целей (демонстрации своей кредитоспособности противоположной стороне), партнёры по расширению производства иностранной ТНК (представители ТНК и властей принимающей страны) делают различное ударение на отдельных элементах доверия (когнитивный, аффективный и конативный). Кроме того, они имеют различные ожидания и предпочитают разное содержание коммуникации от противоположной стороны. Иностранные инвесторы ожидают услышать от представителей властей слова восхищения новым предприятием как основное содержание общения. Представители властей хотели бы услышать от иностранных инвесторов недвусмысленные заверения в необратимости сделанных ими инвестиций и воочию убедиться в значительности инвестиций в предприятие. Данные об эффективности *«асимметричной взаимности»* в коммуни-

кации серьезно расширяет потенциальный репертуар методов сокращения разрыва между культурами.

Наш третий вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе состоит в выявлении роли пассивных и активных фасилитаторов, необходимых для достойного проведения отдельных видов коммуникации. Мы выявили роль дипломатов из стран иностранных инвесторов, которые помогли в укреплении конативного элемента доверия между партиями участников церемонии и служили проводниками дополнительных заверений в необратимости инвестиций. Мы определили роль местных работников вновь открытого предприятия, которая состояла в проведении ориентирующих туров по предприятию для местного руководства и подкрепляла зримые свидетельства значительных инвестиций в предприятие вербальным общением. Нами была выявлена роль «собрания работников вновь открытого предприятия», которых можно назвать внимательной и восприимчивой аудиторией для выражения местными руководителями их восхищения предприятием. Вследствие этого мы определили, что некоторые виды коммуникации в международном бизнесе могут состояться только при условии наличия специфических типов широкой аудитории, а благодаря ей становятся по-настоящему эффективными коммуникациями.

Приложения к практике управления

Мы представили феномен церемонии открытия предприятия ТНК как важный шаг в исполнении иностранных инвестиционных проектов в области промышленности. Цель этих церемоний состоит в том, чтобы стать прелюдией к дальнейшим действиям в достижении планового уровня использования производственных мощностей. Исходя из этого, наше исследование имеет очевидные приложения в области менеджмента, которые мы хотим представить в форме предложений по планированию и проведению церемоний открытия предприятий, их общей композиции и дизайну, а также составу участников.

Как было показано, ознакомительный тур представителей региональных органов власти по вновь построенным цехам имеет особое значение для предоставления визитерам доказательств высокого технологического уровня предприятия. Для того, чтобы создать чувство когнитивного и аффективного доверия к иностранному инвестору, не надо устраивать церемонию открытия предприятия на ранних стадиях установки производственного оборудования. Как минимум, должны быть уже установлены и проверены важнейшие компоненты оборудования, которые должны создавать впечатление, что уже возможно осуществление эффективной производственной деятельности. В дополнение, прилегающая территория уже должна быть приведена в порядок. Первое впечатление может быть определяющим и порядок за стенами цехов может послужить хорошим свидетельством того, что похожий порядок поддерживается и на самом предприятии.

Наше второе предложение касается участников церемонии открытия предприятия. Поскольку иностранные инвесторы не всегда могут надеяться на присутствие на церемонии высокопоставленных чиновников принимающей стороны (см.: Gurkov & Kokorina, 2017), усилия должны быть приложены к тому, чтобы на церемонии присутствовали дипломаты из страны компании-инвестора. В большинстве случаев они смогут произнести речь на русском языке, которая укрепит аффективный и, отчасти, конативный элементы церемонии. Такие выступления могут заинтересовать представителей региональных властей, решающих вопрос о своём участии в тех или иных промышленных инвестиционных проектах и отвечающих за большое число бюрократических процедур.

Некоторые рекомендации могут быть сделаны в отношении роли работников нового предприятия, выполняемой в ходе церемонии его открытия. Во-первых, мы продемонстрировали важность ознакомительного тура, сопровождаемого коммуникацией работников и визитеров, в формировании необходимого впечатления от предприятия. Это значит, что маршрут по предприятию должен быть тщательно спланирован, а содержание коммуникаций должно быть подготовлено и отрепетировано. На церемониях, посвящённых расширению уже существующего производства, проблема поиска местных работников с необходимыми коммуникативными умениями, соответствующего внешнего вида и уровня поведения не представляется проблемой. Этого нельзя сказать о предприятиях, которые только открываются. В таких случаях необходимо воспользоваться услугами работников регионального головного офиса или сестринского предприятия, владеющих русским языком, и помочь им в проведении ознакомительного тура.

Следующее предложение касается роли группы местных работников, привлекаемых к участию в церемонии открытия предприятия. Мы рекомендуем дополнить участие местных работников предприятия членами команды запуска в выполнении местных стандартов церемоний. Вполне уместным для большинства церемоний открытия было бы небольшое выступление члена команды запуска (особенно, на языке страны компании-инвестора), посвящённое высокому качеству установки оборудования, и похожее выступление представителя от группы постоянных работников нового предприятия (на русском языке) о высоком уровне организации процессов и процедур производства и о том, что предприятие и впредь будет работать эффективно. Подобные выступления могли бы заметно укрепить когнитивный и конативный элементы церемонии.

Ограничения исследования и последующие перспективы

Наше исследование имеет ограничения по выборке и по методу. Мы сконцентрировали наше внимание на церемониях открытия предприятий в одной стране. Такие церемонии распространены повсеместно, и мы нашли данные об открытии похожих предприятий тех же ТНК в других странах. Следовательно, дальнейшие исследования можно провести в сравнительном ключе, то есть о церемониях открытия предприятий ТНК в разных странах. Использование нашей базы данных как отправной точки для сбора данных о церемониях, проводимых теми же ТНК в других странах, было бы интересно, в особенности, в случаях крупных развивающихся экономик (Китай, Индия, Бразилия, Мексика). Такое исследование имело бы не только научное значение, но определило бы некоторые управленческие приложения, поскольку позволило бы сделать рекомендации по оптимальному дизайну церемоний открытия предприятий ТНК в каждой конкретной стране более утонченными.

Другое ограничение нашего исследования имеет отношение к основному используемому методу, то есть к анализу видеозаписей. Этот метод позволил нам выявить основные элементы церемоний открытия предприятий, оценить когнитивные, аффективные и конативные элементы построения доверия как самое важное содержание церемонии; воспроизвести эволюцию некоторых ведущих параметров церемоний (продолжительности речей, настроения основных участников). В то же время анализ видеозаписей был использован как замена включённого наблюдения и персонального участия в церемонии. В данной ситуации принципиально важными могли бы стать мнения непосредственных участников событий и их суждения о церемонии как ритуале и их чувствах до него, во время его совершения и после церемонии. Их можно было бы получить с помощью серии интервью и анкет участ-

ников церемоний открытия предприятий с обеих сторон (иностранных инвесторов и представителей местных властей), и представить иные возможные направления исследования.

Наконец, наш анализ показал, насколько важен дизайн церемонии. В данном отношении существенную пользу могло бы принести уточнение у «мастеров церемоний» степени соответствия плана церемонии и его непосредственной реализации. Незаменимым источником такой информации являются организаторы церемонии. Обычно ими являются директора по связям с общественностью местного подразделения компании или руководители этого подразделения. Данный аспект был бы возможен в том случае, если бы нам были доступны интервью и анкетирование «мастеров церемоний» об общих условиях их организации и выполнения, включая параметры времени и бюджета, методов обеспечения присутствия на церемонии основных участников, практические особенности управления событием. Это направление исследований привело бы к существенному продвижению в понимании особенностей внутренней организационной политики ТНК и к позитивным результатам в развитии инструментов и методов управления публичными событиями.

Заключение

Данная статья демонстрирует, что в ситуации, когда ТНК создают новые производственные предприятия за рубежом, они сталкиваются со значительной неопределённостью относительно возможности оппортунистического поведения местных партнёров по бизнесу как во время строительства и запуска мощностей, так и позже, при попытках достижения запланированного уровня эффективности производства и использования производственных мощностей. Формальные церемонии открытия выполняют функцию важного инструмента поддержания и укрепления доверия с местными партнерами по бизнесу и предотвращения в дальнейшем их оппортунистического поведения. Местные партнёры по бизнесу также нуждаются в гарантиях неоппортунистического поведения иностранных инвесторов, поэтому основное содержание формальных церемоний открытия предприятий сводится к обоюдному предъявлению различных элементов доверия (когнитивного, аффективного и конативного). Эти элементы по-разному важны для разных групп участников церемонии и предъявляются с помощью разных методов вербального и невербального поведения и, соответственно, церемонии открытия предприятий представляют собой асимметричный и реципрокный комплект многостадийных коммуникаций. Эффективность таких мероприятий зависит от степени, в которой одна из групп участников церемонии сконцентрирует свое внимание на выражении тех элементов доверия, которые наиболее важны для противоположной группы участников, и в возможности представить эти элементы в недвусмысленной манере.

Признательность

Авторы благодарят профессора Майкла Дж. Морли и доктора Герда Ленга за ценные советы на разных стадиях подготовки данной статьи и Александру Кокорину за помощь в поиске и анализе видеоматериалов.

Финансовая поддержка

Данное Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2018 году.

Литература

- Гурков, И. Б., Моргунов, Е. Б. (2015). Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году. *Организационная психология*, 5(3), 68–84.
- Ильф, И., Петров, Е. (1961). Золотой теленок. В кн. Ильф, И., Петров, Е. *Собрание сочинений в 5 томах, Том 2*. М.: Государственное издательство художественной литературы.
- Малявин, В. (2007). *Империя Ученых*. М.: Европа.
- Церемония открытия производства ПВХ компании «Русвинил» в г. Кстов Нижегородской области. URL: <https://www.youtube.com> (дата обращения: 12.01.2018)
- Церемония открытия предприятия компании «Oriflame» в г. Ногинске Московской области URL: <https://www.youtube.com> (дата обращения: 15.01.2018)
- Adami, E. (2009). We/YouTube: Exploring sign-making in video-interaction. *Visual Communication*, 8, 379–400.
- Adler, P. S. Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Aharoni, Y. (2011). Behavioral elements in foreign direct investment decisions. *Research in Global Strategic Management*, 15, 23–60.
- Aharoni, Y., Tihanyi, L. & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46, 135–142.
- Banks, M. (2001). *Visual methods in social research*. London: Sage.
- Bansal, P., Corley, K. (2011). From the editors: The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54, 233–237.
- Bell, E., Davison, J. (2013). Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. *International Journal of Management Reviews*, 15, 167–184.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. (2017). Developing international business relationships in a Russian context. *Management International Review*, 57, 441–471.
- Beugelsdijk, S., McCann, P., Mudambi, R. (2010). Introduction. Place, space and organization: Economic geography and the multinational enterprise. *Journal of Economic Geography*, 10, 485–493.
- Bezemer, J., Mavers, D. (2011). Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective. *International Journal of Social Research Methodology*, 14(3), 191–206.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., Tang, R. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 573–581.
- Bstieler, L., Hemmert, M. (2010). Trust formation in Korean new product alliances: How important are pre-existing social ties? *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 299–319.
- Buckley, P. (2012). The multinational enterprise as a global factory. In Verbeke, A., Merchant, G. (Eds.), *Handbook of Research on International Strategic Management* (77–92). Cheltenham: Edward Elgar.
- Chailan, C., Ille, F. (2015). Branding from emerging countries: How to compete internationally? *Critical Perspectives on International Business*, 11, 54–71.
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W., Ingram, P. (2009). Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers. *Journal of International Business Studies*, 40, 490–508.
- Cole, B. M. (2015). Lessons from a martial arts dojo: A prolonged process model of high-context communication. *Academy of Management Journal*, 58, 567–591.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review*, 18, 38–49.

- Durkheim, E. (1915/1961). *Elementary forms of the religious life*. New York, NY: Collier-McMillan.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25–32.
- Erickson, F. (2009). Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage. In Goldman, R., Pea, R., Barron, B., Derry, S. J. *Video research in the learning sciences* (145–158). New York, NY: Routledge.
- Fuchs, M., Henn, S., Franz, M., Mudambi R. (Eds.). (2017). *Managing culture and interspace in cross-border investments*. New York, NY: Routledge.
- Grady, J. (2008). Visual research at the crossroads. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung*, 9(3), Art. 38.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, 115, 449–470.
- Gurkov, I. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies*, 26, 220–240.
- Gurkov, I. (2016a). Against the wind — New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Eurasian Geography and Economics*, 57, 161–179.
- Gurkov, I. (2016b). Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 44–54.
- Gurkov, I., Kokorina, A. (2017). Who cut the ribbon? A quantitative analysis of formal opening ceremonies of new plants of multinational corporations in Russia. *Eurasian Geography and Economics*, 58, 258–277.
- Gurkov, I., Saidov, Z. (2017). Current strategic actions of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Journal of East-West Business*, 23, 171–193.
- Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., Leicht-Deobald, U. (2016). The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. *Journal of World Business*, 51, 308–318.
- Hart, O., Moore, J. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66, 115–138.
- Hart, O., Moore, J. (2008). Contracts as reference points. *Quarterly Journal of Economics*, 123, 1–48.
- Heath, C., Hindmarsh, J., Luff, P. (2010). *Video in qualitative research: Analyzing social interaction in everyday life*. London: Sage.
- Janda, S., Rao, C. P. (1997). The effect of country-of-origin related stereotypes and personal beliefs on product evaluation. *Psychology and Marketing*, 14, 689–702.
- Jewitt, C. (2012). An introduction to using video for research. *National Centre for Research Methods Working paper, 03/12*, London.
- Knoblauch, H., Baer, A., Laurier, E., Petschke, S., Schnettler, B. (2008). Visual analysis. New developments in the interpretative analysis of Video and photography. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung*, 9(3), Art. 14.
- Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.). (2006). *Video analysis — Methodology and methods. Qualitative audiovisual data Analysis in sociology*. Frankfurt: Peter Lang.
- Kobrin, S. J. (2017). Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 7, 159–171.
- Konopacki, R. F. (1992). Operating a manufacturing plant in an Asian culture. *Journal of Business Strategy*, 13, 58–60.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–59.
- Lahlou, S. (2011). How can we capture the subject's perspective?: An evidence-based approach for the social scientist. *Social science information*, 50, 607–655.

- Levi Strauss, C. (1955/1973). *Tristes tropiques*. New York, NY: Atheneum.
- Lewis, D. J., Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4, 413–439.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117–137.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48, 235–252.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., Van Leeuwen, T. (2013). The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *Academy of Management Annals*, 7, 489–555.
- Pink, S. (2006). *The future of visual Anthropology: Engaging the senses*. London: Routledge.
- Rynes, S. L. (2007). Editor's forward on rich research. *Academy of Management Journal*, 50, 13.
- Schubert, C. (2006). Video analysis as practice and the practice of video analysis. In Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.), *Video analysis: Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology* (115–26). Frankfurt: Peter Lang.
- Scott-Kennel, J., Michailova, S. (2016). Subsidiary internal and external embeddedness: Trade-up and trade-off. *International Journal of Multinational Corporation Strategy*, 1, 133–154.
- Smith, W. R. Jr. (1993). Country-of-origin bias: A regional labelling solution. *International Marketing Review*, 10(6), 4–12.
- Smith, A. C. T., Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13, 113–133.
- Smith, S. K., Mountain, G. A., Hawkins, R. J. (2016). A scoping review to identify the techniques frequently used when analysing qualitative visual data. *International Journal of Social Research Methodology*, 19, 693–715.
- Snell, J. (2011). Interrogating video data: systematic quantitative analysis versus microethnographic analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 14, 253–258.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Janovich.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand? *Econometrica*, 67, 741–781.
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ul Haq, H., Drogendijk, R., Holm, D.B. (2017). Attention in words, not in deeds: Effects of attention dissonance on headquarters-subsidiary communication in multinational corporations. *Journal of World Business*, 52, 111–123.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning*, 45, 277–298.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mantymaki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.

Приложение 1

Учётная карточка описания торжественной церемонии открытия нового производства иностранной компании в России

1. Материнская компания

- А) объём глобальных продаж материнской компании в год, предшествующий открытию нового производства в России
- Б) общее число иностранных заводов материнской компании
- В) общее число заводов материнской компании в России
- Г) тип собственности материнской компании (частная, семейная, акционерная, иное)
- Д) страна происхождения материнской компании

2. Объект

- А) тип объекта (новый завод, новая очередь существующего завода, новый цех и т.д.)
- Б) отраслевая принадлежность производства (классификация SIC)
- В) регион (область)
- Г) объём инвестиций
- Д) число занятых работников текущее / планируемое
- Е) объём инвестиций в процентах от годовых объемов продаж материнской компании

3. Состав участников церемонии открытия

- А) наиболее высокопоставленный участник со стороны материнской компании (собственник, генеральный директор, член правления, руководитель регионального подразделения, руководитель странового подразделения, иное)
- Б) наиболее высокопоставленный российский участник (Президент, Премьер-министр, министр Правительства РФ, губернатор (Президент республики), иное)
- В) дипломаты страны происхождения материнской компании, их ранг

4. Тип церемонии открытия — внутри заводских помещений, конференция с сидящими слушателями, митинг (стоящие слушатели), иное

5. Общее количество торжественных речей

6. Продолжительность торжественных речей

7. Содержание когнитивного, аффективного и конативного элемента в речах.

8. Невербальные знаки (жесты, интонация) при произнесении речей.

9. Тип символического действия запуска нового производства

10. Число участников символического действия запуска нового производства



Rituals of the formal opening of new Russian plants of foreign corporations: the meaning, content and manner of ceremonies

Igor GURKOV

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Evgeniy MORGUNOV

Moscow School of Social and Economic Science, Moscow, Russia

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The goal of the study is to generate evidence on an underexplored phenomenon of international business. *Study design.* The study is based on the analysis of publicly available videos devoted to formal plant opening ceremonies by foreign multinational corporations in Russia. In total, 119 videos devoted to openings of 56 industrial facilities were studied. To make possible the quantitative analysis of the content of the videos a special guide was developed in order to determine the frequency of particular elements of verbal and non-verbal communications. *Findings.* As foreign investors and host country's authorities have different expectations towards newly opened production facilities (foreign investors are interested in technical efficiency of newly erected facilities while host countries authorities are interested in long-term functioning of the facility), the essence of the communication during formal opening ceremony is public assurance of the other side of acceptance of the other side's interests. Cognitive, affective and conative elements of communication are used to demonstrate the sincerity of the expressed messages. *Research limitations.* The major research limitation is related to the single-country design of the study. The major implication for practice is the importance of orientation tours on the newly erected premises for representatives of host country's authorities; as such tours serve as a forma pretext to express admiration by the technical level of a new facility. *Originality.* The paper presents the first study of public opening ceremonies of oversea plants based on analysis of videos.

Keywords: multinational corporations, formal ceremonies of plant opening, organizational rituals, foreign direct investments.

References

- Adami, E. (2009). We/YouTube: Exploring sign-making in video-interaction. *Visual Communication*, 8, 379–400.
- Adler, P. S. Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Aharoni, Y. (2011). Behavioral elements in foreign direct investment decisions. *Research in Global Strategic Management*, 15, 23–60.

- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business, 46*, 135–142.
- Banks, M. (2001). *Visual methods in social research*. London: Sage.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). From the editors: The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal, 54*, 233–237.
- Bell, E., & Davison, J. (2013). Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. *International Journal of Management Reviews, 15*, 167–184.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., & Barnes, B. R. (2017). Developing international business relationships in a Russian context. *Management International Review, 57*, 441–471.
- Beugelsdijk, S., McCann, P., & Mudambi, R. (2010). Introduction. Place, space and organization: Economic geography and the multinational enterprise. *Journal of Economic Geography, 10*, 485–493.
- Bezemer, J., & Mavers, D. (2011). Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective. *International Journal of Social Research Methodology, 14*(3), 191–206.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tang, R. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies, 42*, 573–581.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Trust formation in Korean new product alliances: How important are pre-existing social ties? *Asia Pacific Journal of Management, 27*, 299–319.
- Buckley, P. (2012). The multinational enterprise as a global factory. In Verbeke, A., & Merchant, G. (Eds.), *Handbook of Research on International Strategic Management* (77–92). Cheltenham: Edward Elgar.
- Chailan, C., & Ille, F. (2015). Branding from emerging countries: How to compete internationally? *Critical Perspectives on International Business, 11*, 54–71.
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Ingram, P. (2009). Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers. *Journal of International Business Studies, 40*, 490–508.
- Cole, B. M. (2015). Lessons from a martial arts dojo: A prolonged process model of high-context communication. *Academy of Management Journal, 58*, 567–591.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review, 18*, 38–49.
- Durkheim, E. (1915/1961). *Elementary forms of the religious life*. New York, NY: Collier-McMillan.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*, 25–32.
- Erickson, F. (2009). Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage. In Goldman, R., Pea, R., Barron, B., & Derry, S. J. (Eds.), *Video research in the learning sciences* (145–158). New York, NY: Routledge.
- Fuchs, M., Henn, S., Franz, M., & Mudambi, R. (Eds.). (2017). *Managing culture and interspace in cross-border investments*. New York, NY: Routledge.
- Grady, J. (2008). Visual research at the crossroads. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung, 9*(3), Art. 38.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics, 115*, 449–470.
- Gurkov, I. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies, 26*, 220–240.
- Gurkov, I. (2016a). Against the wind — New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Eurasian Geography and Economics, 57*, 161–179.

- Gurkov, I. (2016b). Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 44–54.
- Gurkov, I. B., Morgunov, E. B. (2015). Praktiki upravleniya chelovecheskimi resursami v rossiyskikh pod-razdeleniyakh mezhdunarodnykh kompaniy v 2014 godu [Practices of human resource management in Russian sub-divisions of international companies in 2014]. *Organizational psychology*, 5(3), 68–84.
- Gurkov, I., Saidov, Z. (2017). Current strategic actions of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Journal of East-West Business*, 23, 171–193.
- Gurkov, I., Kokorina, A. (2017). Who cut the ribbon? A quantitative analysis of formal opening ceremonies of new plants of multinational corporations in Russia. *Eurasian Geography and Economics*, 58, 258–277.
- Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., Leicht-Deobald, U. (2016). The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. *Journal of World Business*, 51, 308–318.
- Hart, O., Moore, J. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66, 115–138.
- Hart, O., Moore, J. (2008). Contracts as reference points. *Quarterly Journal of Economics*, 123, 1–48.
- Heath, C., Hindmarsh, J., Luff, P. (2010). *Video in qualitative research: Analyzing social interaction in everyday life*. London: Sage.
- Ilf, I., Petrov, E. (1961). Zolotoy telenok [Golden calf]. In Ilf, I., Petrov, E. *Sobranie sochineniy v 5 tomakh, Tom 2*, M.: Gosudarstvennoe izdatel'stvo khudozhestvennoy literatury.
- Janda, S., Rao, C. P. (1997). The effect of country-of-origin related stereotypes and personal beliefs on product evaluation. *Psychology and Marketing*, 14, 689–702.
- Jewitt, C. (2012). An introduction to using video for research. *National Centre for Research Methods Working paper, 03/12*, London.
- Knoblauch, H., Baer, A., Laurier, E., Petschke, S., Schnettler, B. (2008). Visual analysis. New developments in the interpretative analysis of Video and photography. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung*, 9(3), Art. 14.
- Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.). (2006). *Video analysis — Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology*. Frankfurt: Peter Lang.
- Kobrin, S. J. (2017). Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 7, 159–171.
- Konopacki, R. F. (1992). Operating a manufacturing plant in an Asian culture. *Journal of Business Strategy*, 13, 58–60.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–59.
- Lahlou, S. (2011). How can we capture the subject's perspective?: An evidence-based approach for the social scientist. *Social science information*, 50, 607–655.
- Levi Strauss, C. (1955/1973). *Tristes tropiques*. New York, NY: Atheneum.
- Lewis, D. J., Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4, 413–439.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117–137.
- Malyavin, V. (2007). *Imperiya Uchenykh* [Empire of Scholars], M.: Evropa.

- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48, 235–252.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., Van Leeuwen, T. (2013). The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *Academy of Management Annals*, 7, 489–555.
- Pink, S. (2006). *The future of visual Anthropology: Engaging the senses*. London: Routledge.
- Rynes, S. L. (2007). Editor's forward on rich research. *Academy of Management Journal*, 50, 13.
- Schubert, C. (2006). Video analysis as practice and the practice of video analysis. In Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.), *Video analysis: Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology* (115–26). Frankfurt: Peter Lang.
- Scott-Kennel, J., Michailova, S. (2016). Subsidiary internal and external embeddedness: Trade-up and trade-off. *International Journal of Multinational Corporation Strategy*, 1, 133–154.
- Smith, A. C. T., Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13, 113–133.
- Smith, S. K., Mountain, G. A., Hawkins, R. J. (2016). A scoping review to identify the techniques frequently used when analysing qualitative visual data. *International Journal of Social Research Methodology*, 19, 693–715.
- Smith, W. R. Jr. (1993). Country-of-origin bias: A regional labelling solution. *International Marketing Review*, 10(6), 4–12.
- Snell, J. (2011). Interrogating video data: systematic quantitative analysis versus microethnographic analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 14, 253–258.
- Spradley, J. P. (1980). Participant observation. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Janovich.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand? *Econometrica*, 67, 741–781.
- Tseremoniya otkrytiya predpriyatiya kompanii «Oriflame» v g. Noginske Moskovskoy oblasti. Retrieved from: <https://www.youtube.com> (data obrashcheniya: 15.01.2018)
- Tseremoniya otkrytiya proizvodstva PVKh kompanii «Rusvinil» v g. Kstov Nizhegorodskoy oblasti. Retrieved from <https://www.youtube.com>
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ul Haq, H., Drogendijk, R., Holm, D.B. (2017). Attention in words, not in deeds: Effects of attention dissonance on headquarters-subsidiary communication in multinational corporations. *Journal of World Business*, 52, 111–123.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning*, 45, 277–298.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mantymaki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.