

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Т. А. Солтицкая

### КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена управлению персоналом в кросс-культурной среде. Автор рассматривает кросс-культурные коммуникации в организации, взаимовлияние корпоративной и национальной культур, культурные факторы мотивации и кросс-культурные аспекты организационных конфликтов. В статье содержится описание практики МНК при отборе, обучении и адаптации экспатриантов.

В теории менеджмента признано, что национальная культура является значимым фактором, определяющим специфику организационного поведения и развития, роль менеджера в организации, характер коммуникации с сотрудниками и стиль принятия решений в фирме. Принадлежность сотрудника организации к определенной культурной группе влияет на то, как он взаимодействует с другими людьми в условиях субординации, коллегиальности и конфликтов. Во всех этих взаимоотношениях важны три вопроса:

- ◆ Когда факторы культурной принадлежности имеют решающее значение для выбора поведения?
- ◆ Когда другие факторы имеют большее значение?
- ◆ Как можно определить значимость этих факторов для конкретных ситуаций?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, необходимо подвергнуть анализу феномены организационного поведения с точки зрения культурного влияния. Понимание культурной специфики организационного поведения помогает менеджеру делать правильный выбор технологий управления персоналом в компании.

**Цель статьи.** Современный российский менеджер по персоналу не вооружен научно-практическим инструментарием для диагностики и уп-

равления межкультурными различиями в компании. В основном научная литература, посвященная кросс-культурному менеджменту персонала, представлена на английском языке и не переведена на русский. В современных российских книжных магазинах и библиотеках отсутствует русскоязычная литература практического характера, посвященная особенностям проведения переговоров с представителями разных культур или организации управления персоналом компании в условиях чужой культуры, способам адаптации сотрудников, отправившихся работать за границу на длительный срок.

В предлагаемой статье делается попытка описать основные принципы кросс-культурного управления персоналом, которые могли бы лечь в основу справочных пособий, учебников и практической литературы для менеджеров по персоналу, работающих в мультикультурной или инокультурной среде.

**Национальная культура и интернациональный менеджмент.** Для объективной оценки культурного влияния на организационное поведение и управление персоналом рассмотрим результаты исследований, проведенных в разных странах за последние десять-пятнадцать лет. Описание культурных различий требует предварительного введения термина «культура». Известный австрийский исследователь Г. Хофштеде определил культуру как «коллективное программирование ума, которое отличает членов одной группы от другой» [Hofstede, 1991]. Культура включает системы ценностей. Американские психологи Л. Росс и Р. Нисбетт [Росс, Нисбетт, 1999] убеждены, что и ценности, и верования, и убеждения, характерные для той или иной культуры или субкультуры, определяют способы интерпретации и понимания событий. Интерпретация событий вызывает определенное отношение к ситуации и другим людям, что сказывается на выборе поведения.

**Кросс-культурные навыки поведения и этноцентризм.** Для реализации управленческих технологий и техник в сегодняшнем мире сотрудник компании должен иметь *кросс-культурные навыки*, т. е. способность в чужой или смешанной культурной среде демонстрировать последовательное поведение, приводящее к достижению поставленных целей. К кросс-культурным навыкам относятся:

- ♦ понимание природы культуры и того, как культура влияет на поведение человека на его рабочем месте;
- ♦ понимание отличий между культурами;
- ♦ понимание того, как культурные факторы влияют на организацию структур, систем и приоритетов;
- ♦ умение внедрять элементы одной культуры в другую;
- ♦ понимание того, как глубоко элементы одной культуры могут быть внедрены в другую, и наоборот.

Противопоказанием к работе интернациональным менеджером является *этноцентризм*, следствие которого — стремление «вписывать» представителей другой культуры в рамки своей культуры и ожидать, *требовать от них соответствующего этим нормам поведения*.

*Концепции культурных различий*. К наиболее популярным концепциям, описывающим и объясняющим суть культурных различий и их влияние на организационное поведение, относятся 5 теоретических моделей: концепция культурных ориентаций Ф. Клакхона и Ф. Стродтбека [Kluckhohn, Strodtbeck, 1961]; концепция культурного контекста Е. Холла [Hall, 1987]; модель «культура, статус и функция» А. Лорена [Laurent, 1986]; концепция культурных факторов Г. Хофштеде [Hofstede, 1991]; «модель консультанта» Ф. Тромпенаарса [Trompenaars, 1993]. Совершим краткий экскурс по этим концепциям.

*Концепция культурных ориентаций Клакхона и Стродтбека* предполагает, что любая культурная группа имеет собственные устойчивые ориентации по отношению к миру и к другим людям. Различные культуры могут сравниваться друг с другом по базовым ориентациям. Так, американцы стремятся к доминированию над природой (освоение космоса и др.), в то время как арабская культура ориентирована на подчинение природным силам. Американцы ориентированы на индивидуализм и на будущее, в Таиланде и других буддистских обществах люди ориентированы на прошлое как основу для принятия решений.

*Концепция культурного контекста Холла* утверждает, что люди интерпретируют и понимают сообщения, исходя из контекста, в котором отправляется и принимается данное сообщение. Этот контекст определяется личностью отправителя и получателя, особенностями ситуации взаимодействия и культурной принадлежностью коммуникаторов. Восприятие контекста определяется опытом коммуникатора, формирующимся, как правило, внутри определенной культуры. Представители различных культурных групп воспринимают коммуникативный контекст по-разному. Холл ввел разделение культур на низкоконтекстные и высококонтекстные. Представители высококонтекстных культур сильно зависят от внешнего окружения, ситуации, невербального поведения в создании и интерпретации сообщений. Члены культурной группы с рождения учатся находить ключи к кодам, скрытым в контексте коммуникации, так как большая часть смысла передается в сообщении косвенным путем. В низкоконтекстных культурах окружение менее важно, невербальное поведение часто игнорируется; таким образом, отправители сообщения должны обеспечивать максимум ясной информации.

*Модель «культура, статус и функция»* основана на кросс-культурных исследованиях, проведенных А. Лореном. Ученый проанализировал ожида-

ния, предъявляемые к роли менеджера в девяти европейских странах и США, использовав 4 параметра: восприятие организации как политической системы; система власти; ролевые системы и иерархия взаимоотношений в организации. Результаты исследований позволили выделить 3 критических фактора, определяющих различные роли менеджера в этих странах:

- ♦ восприятие статуса менеджера за рамками рабочей среды;
- ♦ способность менеджера перескакивать через иерархические уровни;
- ♦ менеджер как эксперт в противоположность менеджеру как фасилитатору.

Исследования показали, что во Франции и Италии статус менеджера высок и за пределами рабочего места, в то время как датские и британские менеджеры в меньшей степени способны использовать свой организационный статус для влияний на их нерабочие взаимоотношения.

Н. Адлер и его соавторы [Adler, Campbell, Laurent, 1989] опросили менеджеров из 13 стран о доминирующей роли менеджера. Оказалось, что в традиционной азиатской культуре менеджер должен быть высококвалифицированным экспертом, профессиональным специалистом в своей области. В англоязычных и скандинавских культурах менеджер — прежде всего организатор работы, посредник, фасилитатор, облегчающий организационные коммуникации.

*Концепция культурных факторов Хофштеде.* Исследователь изучил установки 116 000 сотрудников компании IBM более чем в 50 странах. Анализ данных привел к выявлению четырех независимых факторов, определяющих культурные различия:

- ♦ дистанция власти (дистанция между людьми на разных уровнях организации);
- ♦ избегание неопределенности (большая или меньшая потребность в определенности в настоящем и будущем);
- ♦ индивидуализм — коллективизм;
- ♦ мужественность — женственность (разделение ролей и ценностей в обществе).

В 1994 г. М. Сондергаард [Sondergaard, 1994] проанализировал 61 работу, использовавшую методику Хофштеде, и обнаружил, что факторы Хофштеде в целом подтвердились. Смит, Дуган и Тромпенаарс [Smith, Dugan, Trompenaars, 1996] опросили 8841 человека из бизнес-организаций 43 стран, включая Болгарию, Чехословакию, Венгрию, Румынию, республики бывшего СССР. Эта работа подтвердила существование двух из четырех факторов: дистанции власти и фактора «индивидуализм — коллективизм».

Фактору «индивидуализм — коллективизм» большое значение придает социальные психологи, исследующие культурные различия. Так, А. Три-

андис, Н. Бонтемпо и другие авторы [Triandis, Bontempo, Willareal, Asai, Lucca, 1988] провели подробное исследование социально-психологических особенностей поведения людей, принадлежащих к коллективистской (японцы) и индивидуалистской (американцы) культурам. Испытуемые-японцы проявили меньшую склонность прислушиваться к пожеланиям незнакомых людей или иностранцев, чем испытуемые-американцы. Но те же самые японцы проявили большую реактивность на пожелания своих коллег. В традиционных коллективистских обществах индивид склонен идентифицировать себя с тотально значимой группой, как правило, одной и той же на протяжении всей жизни [Росс, Нисбетт, 1999]. Достижения и поступки каждого члена такой группы — это гордость или стыд для всей группы. В индивидуалистических обществах люди находят более простым и желательным присоединиться к новым группам, заводить новые знакомства. Разрыв предыдущих социальных связей также воспринимается как нечто легкое и приемлемое. Социальные психологи отмечают, что коллективистские общества, будучи, как правило, менее богатыми и экономически благополучными, являются более здоровыми и психологически более комфортными. Материалы специальных опросов и статистика убийств, самоубийств, смертности от инфарктов и т. д. показывают, что индивидуалистические общества вынуждают людей платить высокую цену за проживание в них [Triandis, Bontempo, Willareal, Asai, Lucca, 1988].

*«Модель консультанта» Тромпенаарса* основывается на мнении, что можно анализировать культуру и результаты анализа применять в практике бизнеса и менеджмента, но бесполезно пытаться понять другую культуру, так как это, по мнению автора концепции, невозможно.

**Управление персоналом в кросс-культурной среде.** Управление персоналом организаций, действующих в нескольких странах, в смешанной или различной культурной среде, предполагает учет культурного влияния на основные области организационного поведения и функции управления персоналом: *организационную культуру и структуру, организационные коммуникации, конфликты в организации, мотивацию персонала, отбор и адаптацию, обучение персонала.* Учет культурных факторов влияния начинается с *диагностики конкретной культуры.*

**Диагностика культуры.** Менеджер, оказавшийся в организации или на переговорах с представителями незнакомой культуры, испытывает потребность в получении информации для ориентации. Источником информации могут стать исследование, справочник, статистика, рассказы экспертов, с одной стороны, и собственный опыт — с другой.

В тех случаях, когда изучаемое общество быстро меняется и публикуемые исследования отстают от реальности, или когда необходимо изучить специфическую субкультуру данного общества, информации о которой нет

в исследованиях, может понадобиться *самостоятельная диагностика культуры*.

Процесс самостоятельной диагностики культуры состоит из шести этапов:

- ♦ Определение неконгруэнтного поведения в данной культуре.
- ♦ Сбор информации об этом поведении.
- ♦ Формулирование ряда гипотез для объяснения поведения.
- ♦ Проверка гипотез.
- ♦ Отбор тех гипотез, которые наилучшим образом описывают и объясняют поведение (дают рабочую генерализацию) в терминах данной культуры.
- ♦ Корректировка гипотез в свете следующих экспериментов.

*Неконгруэнтным поведением* называется поведение, которое наблюдателем воспринимается как неадекватное реальности и не оправдывающее ожиданий, связанных с рациональным и разумным поведением. Менеджер, работающий в мультикультурной среде, должен быть готов к наблюдению и фиксации неконгруэнтных для него образцов поведения при приветствии, взаимодействии с начальниками и подчиненными, разрешении конфликтов, ориентации во времени, мотивации. Этноцентричный сотрудник стремится рассматривать любое поведение, находящееся за рамками рациональности в его культуре, как иррациональное и неадекватное, отражая таким образом только ценности своей культуры как адекватные и рациональные. Этноцентричность не способствует успеху в коммуникации с коллегами из другой культуры.

**Организационная и национальная культуры.** Организация дает человеку возможность идентификации через усвоение организационных норм, так же как национальная культура формирует национальную идентичность. Организационная культура создает уникальность каждой организации со своей системой ценностей, верований, установок и норм поведения, изучается новым членом организационного сообщества и способна изменяться.

Организационная культура отличается от национальной прежде всего тем, что усвоение ценностей и норм последней происходит в раннем детстве путем бессознательного интроецирования, тогда как организационные ценности воспринимает и усваивает, как правило, сознательно взрослый человек.

Э. Шейн считает влияние организационной культуры на сотрудников компании столь же сильным, сколь и влияние национальной культуры на жизнь людей [Schein, 1996]. Лорен сомневается, что организационная культура может воздействовать на таком глубинном уровне, указывая на непобедимость национальной культуры в конфликте с организационной [Lau-

rent, 1986]. Хофштеде полагает, что организация как социальная система имеет другую природу, чем нация, и сам работник во многом определяет степень собственной погруженности в организационную культуру [Hofstede, 1991].

Исследователи [Berry, Poortinga, Segall, Dasen, 1992], проанализировав работы, посвященные организационной и национальной культурам, пришли к заключению, что в культурно-однородных странах организационные культуры не особенно отличаются друг от друга.

А. Фуджита [Fujita, 1990] описал «слияние» (fusion), посредством которого японские компании, приобретая иностранные компании, создают гибридные, проблемно-разрешающие культуры. Процесс слияния может быть медленным и требует участия и вовлечения обеих сторон. Новая культура не воспроизводит климат японской компании и не является типичной для местной национальной культуры. По наблюдениям Фуджиты, слияние культур эффективно использовалось в автомобильных компаниях, бизнесе высоких технологий, в меньшей степени — в пищевой и фармацевтической промышленности и наименее успешно — в исследовательских организациях, которые автор называет «слишком индивидуалистическими».

**Кросс-культурные коммуникации в организации.** Проблемы, возникающие в межкультурной коммуникации в организациях, вызваны прежде всего тем, что отправитель и получатель сообщения, принадлежащие к разным культурам, интерпретируют один и тот же текст (вербальный или невербальный) различно, так как вписывают его в различный контекст.

В каждой культуре есть своя модель идеальной коммуникации, которая представителями данной культуры неосознанно или осознанно выполняется при общении и служит рамкой для интерпретации сообщений представителей другой культуры. Так, для американского стиля коммуникации характерна «прямолинейность», которая не является эффективной для всех культурных контекстов. В Японии часто избегают прямой констатации фактов, чтобы дать людям возможность избежать конфронтации и «не потерять своего лица». Имаи [Imai, 1975] отметил существование в японском языке 16 разных способов сказать «нет».

Непрямой стиль коммуникации характерен для культур высокого контекста и не вызывает там трудностей в понимании людьми друг друга, но способен стать причиной казуса при общении с людьми из низкоконтекстной культуры.

Выбор отправителем *устной или письменной формы* для своего сообщения часто также обусловлен культурой. Некоторые культуры более тяготеют к письменной речи, другие — более «устные». Так, английский менеджер предпочтет воспользоваться письменной коммуникацией по элект-

ронной почте при внутриорганизационном общении. Большинство русских менеджеров предпочтут зайти в соседний отдел и переговорить с партнером лично, ожидая большего эффекта от непосредственной коммуникации. Тайский менеджер напишет отчет своему боссу, но с коллегами пообщается устно, выразив им свои чувства, что важно для него.

Важен подбор *конкретных слов*. Конкретное слово может иметь разные коннотации в разных культурах. Так, слово «eventuellement» значит «скорее всего, нет» во Франции и «что-то очевидно рано или поздно произойдет» в английском эквиваленте. Переговорщик из Англии может стремиться к компромиссу, так как «компромисс» для него — способ разрешения проблемы без ущерба для основных интересов и ценностей. В Иране же «идти на компромисс» означает предать основные верования и ценности.

Современные специалисты по межкультурной коммуникации [Дубова, 2000] отмечают следующие межкультурные психолингвистические различия, например, между англоговорящими и русскоговорящими, незнание которых может приводить к непониманию людьми друг друга:

Англоговорящие	Русскоговорящие
Допустимо и даже приветствуется «I want», что вносит определенность.	Взрослому человеку неприлично говорить «я хочу».
Нежелательность использования «You must» (допустимо лишь в полиции, в хирургии), обычно используют «have to».	Распространенное русское выражение «ты должен» отражает социальную значимость члена общества.
Исключено задавать вопросы, касающиеся «private», — личной жизни человека (доходы, планы др.).	Хороший человек, которому нечего прятать, «открывает свою душу» и вызывает партнера на сокровенные разговоры.
4 группы времен и 20 временных форм в английском языке дробят жизнь на конкретные, строго ограниченные события, поэтому опаздывать может лишь безумный.	«Есть только миг между прошлым и будущим, именно он называется жизнь», — говорят русские.
Неприлично показывать, что у тебя неприятности и жаловаться (иначе не будут доверять).	Неприлично показывать радостное настроение и похвалиться, когда страна в тяжелом положении.
Простота, лаконичность, деловитость речи даже в любви.	Метафоричность (речь Чехова и Достоевского) даже при деловых переговорах.



Уверенность в поведении воспринимается как способность.	Скромность, стеснительность воспринимаются как этическая ценность.
Ориентация на понимание и продукт коммуникации (выгода).	Ориентация на собственно коммуникацию (приятная беседа, болтовня, общение).
Приветствуется использование «I».	Приветствуется использование «мы».

В разных культурах ценятся *разные типы вежливости*. При этом сама вежливость трактуется одинаково: быть вежливым — значит не вызывать неприятных эмоций у своего партнера по общению; выражать свое отношение не только вербальными, но и невербальными сигналами. Но по форме выражения вежливость может быть позитивной и негативной, вызывая парадоксальные коммуникативные эффекты.

**Стратегия позитивной вежливости** предполагает сокращение психологической дистанции между собеседниками и установление оптимистического тона:

- ♦ *Как Вы знаете, это очень важно для группы.*
- ♦ *Я уверен, что новые инструкции помогут нам работать.*
- ♦ *Мы могли бы отправить Вам груз немного позднее, на 20-й неделе. Это будет приемлемо для Вас?*
- ♦ *1999 год был успешным для нас, несмотря на небольшие проблемы.*
- ♦ *Какой у Вас прекрасный офис!*
- ♦ *Большое спасибо за Ваши комментарии, которые оказались для нас очень ценными и полезными. Тем не менее мы считаем, что...*
- ♦ *Да, конечно, но, с другой стороны, не думаете ли Вы, что..?*

**Стратегия негативной вежливости** предполагает тактичное увеличение психологической дистанции между собеседниками для демонстрации уважения и стремление ничем его не обеспокоить:

- ♦ *Возможно ли встретиться в понедельник?*
- ♦ *Мы надеемся, что это изменение можно было бы использовать...*
- ♦ *(Перед шуткой или анекдотом): Я не знаю, наверное, вы уже слышали эту историю...*
- ♦ *Мы не можем доставить этот груз до 20-й недели, что слишком поздно...*
- ♦ *Извините меня, что я мешаю Вам, но могу я быстро сказать?*
- ♦ *Я не хочу беспокоить Вас, но...*
- ♦ *Я не предполагаю, что Вы сможете выполнить этот отчет к следующей неделе...*

Отношение к времени также делит культуры на синхронные (одновременно можно делать несколько дел) и последовательные (последующее действие совершается после того, как завершено предыдущее). В последовательных культурах время воспринимается как измеримое, а отсюда события воспринимаются как последовательные, взаимоотношения — как подчиненные графику или плану. В синхронных культурах приветствуется одновременная деятельность в нескольких областях, расписания и графики подчиняются взаимоотношениям, достижения описываются в рамках истории в целом, планы легко меняются.

По Тромпенаарсу [Trompenaars, 1993] 75% всей коммуникации имеет невербальный характер, причем невербальные поведенческие сигналы имеют различный характер в разных культурах. Так, англичане придают большое значение улыбке, тогда как французы — серьезному выражению лица. Сильное влияние национальная культура оказывает на выбираемую дистанцию межличностного общения, обилие жестикюляции, визуальный контакт, прикосновения, интонации и др. В Англии деловые партнеры не целуются при встрече, что принято среди латиноамериканцев. Во многих азиатских культурах при знакомстве и встрече избегают прикосновений друг к другу, в том числе рукопожатий. Японские женщины повышают тон голоса при общении с уважаемым человеком, например клиентом, это связано с восприятием высокого голоса как более вежливого.

**Культура и структура.** Д. Линкольн изучал влияние культур на выбор организационной структуры [Lincoln, 1989]. Сравнительные исследования японских и американских менеджеров показали, что и те и другие предпочитают работать в менее иерархичных, более «горизонтальных» фирмах, получая от работы в таких организациях больше удовольствия.

Японские фирмы в целом более иерархичны, но разница в количестве уровней иерархии между японскими и американскими фирмами незначительна. Существенные различия наблюдаются в отношениях между сотрудниками разных иерархических уровней.

Матричная структура, выбираемая многими проект-ориентированными фирмами, требующая сильной кооперации и постоянного информационного обмена между сотрудниками, успешно развивается в культурах с малой дистанцией власти и низкой степенью избегания неопределенности, например в Скандинавии. В культурах с высокой степенью избегания неопределенности люди, включенные в матричную структуру, чувствуют себя дискомфортно в условиях двойного подчинения. В культурах с большой дистанцией власти сотрудники предпочитают прямой контроль сверху.

Культурные факторы мотивации. Согласно модели, предложенной Хофштеде, индивидуалистские культуры ценят возможности карьерного роста. Коллективистские культуры высоко оценивают возможность при-

надлежности к влиятельной группе. Фемининные культуры позитивно воспринимают короткие и четко установленные рабочие часы. В маскулинных культурах ценится способность конкурировать для достижения успеха. Культуры с высокой степенью избегания неопределенности ориентированы на безопасность и надежность в работе. Культуры с низкой степенью избегания неопределенности ценят разнообразие в работе. В культурах с большой дистанцией власти важна возможность работать с руководителем, лояльным к подчиненным и дающим точные инструкции. Культуры с малой дистанцией власти ценят возможность работать с руководителем, поддерживающим консультативные отношения с подчиненными.

Интересную культурно специфичную трактовку известной модели иерархии потребностей А. Маслоу предложил У. Невис [Nevis, 1983], исследовавший Народную Республику Китай, пережившую за относительно короткий срок ряд революций и социальных потрясений. Исследования проводились, когда страна преодолевала последствия маоистского тоталитаризма и культурной революции, а также в период постмаоистских рыночных реформ. Невис описал 4 уровня потребностной иерархии:

- 4-й уровень — потребности в самоактуализации, в служении обществу;
- 3-й уровень — потребности в безопасности и надежности;
- 2-й уровень — физиологические потребности;
- 1-й уровень — потребности в принадлежности к социуму.

Эта модель учитывает необычайно высокий уровень коллективизма, при котором физиологические потребности подчиняются социальным.

**Организационные конфликты: кросс-культурные аспекты.** Англоязычные культуры воспринимают определенную степень конфликтности как необходимое условие для креативности и проявления инициативы. Напряжение внутри организации рассматривается как нормальное и считается признаком здоровья организации. Хорошо управляемые споры и дискуссии приводят к «энергетической подзарядке» участников и рождению новых идей [Evans, 1992]. К. Эйзенхарт и другие подчеркивают, что в топ-менеджерских командах конфликт очень ценен [Eisenhardt, Kahvaju, Bourgeois, 1997]. Р. Мид приводит пример американской компании Motorola, где острая конфронтация топ-менеджеров на заседаниях Совета директоров компании является традицией, позволяющей менеджерам после стычек оставаться друзьями [Mead, 1998].

Культуры с ценностью «деяния», в противовес культурам с ценностью «бытия», более ориентированы на конфликт как фактор, способствующий созданию нового, тогда как культуры второго типа избегают конфликта как фактора, разрушающего групповую гармонию. В коллективистских культурах избегается прямая конфронтация, тогда как в индивидуалист-

ских культурах высказывание своего мнения — характеристика честного человека. Хофштеде [Hofstede, 1991] приводит пример Японии, где прямая конфронтация между людьми рассматривается как грубая и нежелательная. Слово «нет» звучит крайне редко, так как означает конфронтацию. В то же время слово «да» вовсе не означает согласия, а прежде всего говорит собеседнику: «Да, я Вас слышу».

В культурах с большой дистанцией власти конфликт между уровнями нормален и ожидаем. В культурах с малой дистанцией власти гармония между властью имущими и безвластными ценится, и коллеги стремятся кооперироваться.

Хофштеде показал, что менеджеры из культур с низкой степенью избегания неопределенности легче переносят стресс, вызываемый, в частности, конфликтами и новыми менеджерскими технологиями, включающими в себя обилие групповых встреч и обсуждений (например, реинжиниринг) [Hofstede, 1991].

Очевидно, что эффекты культуры скажутся на выборе стратегии и тактики разрешения организационного конфликта. В маскулинных культурах конфликт решается в борьбе, в фемининных — путем переговоров и компромиссов. В англоязычных культурах стремление к конфронтации ценится, а стратегии ухода от конфликта и приспособления воспринимаются как пораженческие. Японцы стремятся разрешать конфликты через кооперацию, компромиссы и консенсус. Их торговые контракты стремятся избегать жестких ригидных формулировок и содержат в себе следующее замечание: «Все ситуации, не включенные в этот контракт, рассматриваются и разрешаются в духе честности и веры» [Johnson, Sakano, Onzo, 1992]. Китайцы также стремятся к консенсусу при разногласиях. И. Чью и С. Лим [Chew, Lim, 1995] считают, что конфуцианские ценности коллективизма и конформизма обуславливают меньшую агрессивность и конфронтационность китайцев по сравнению с западными людьми.

Культурный фактор влияет на выбор руководителем способа действия в конфликтной ситуации. В культурах, где не принято открыто конфликтовать, руководитель может приостановить общение сторон и привлечь уважаемую третью сторону [Lee, Akhtar, 1996]. Там, где большая дистанция власти, руководитель предпочитает не вмешиваться в конфликт между подчиненными, поскольку, включаясь в него, руководитель «теряет лицо». Арбитраж (выслушивание сторон и вынесение своего решения, обязательного для исполнения сторонами) особенно ценится в коллективистских культурах, где конфликт воспринимается как опасный для групповой целостности, например в Юго-Восточной Азии.

**Кросс-культурные аспекты принятия решений.** Принятие группового решения в коллективистских культурах, как правило, требует зна-

чительно больше времени, чем в культурах индивидуалистских. Время уходит на принятие консенсуса, согласование интересов всех участников. Затем такое решение, принятое всеми, почти невозможно изменить [Mead, 1998].

**Кросс-культурные аспекты привлечения, отбора и адаптации персонала.** Д. Уэлч [Welch, 1994] выделяет следующие разновидности интернациональной политики привлечения и отбора персонала в мультинациональных компаниях:

- ♦ *этноцентрическая* политика: заполнение ключевых позиций в своих представительствах в мире только персоналом из страны материнской компании;
- ♦ *полицентрическая, или регионоцентрическая,* политика: использование местных жителей для управления иностранными представительствами и менеджеров из страны материнской компании в качестве топ-менеджеров штаб-квартиры компании;
- ♦ *геоцентрическая* политика: набирать лучших и развивать персонал, независимо от национальности, на ключевые позиции в любой мультинациональной системе.

В разных странах предпочтения в наборе персонала варьируются. Американские и европейские мультинациональные компании (МНК) обычно используют больше местных менеджеров и меньше экспатриантов в своих иностранных филиалах, чем японские МНК. М. Тьюнг [Tung, 1987], исследуя набор персонала в ряде стран (Африка, Канада, Восточная Европа, США, Западная Европа), нашел, что японские МНК в основном заполняют топ-менеджерские позиции японцами. Это можно объяснить культурными факторами. Как правило, японский менеджер чаще стремится избежать неопределенности, чем американец или западный европеец, и, назначая на ответственную должность японца, которому больше доверяет и с которым имеет общий родной язык, снижает для себя возможный риск.

Вопрос о выборе местного менеджера или экспатрианта для руководства филиалом должен решаться в зависимости от целого ряда факторов — требований к единой стандартизации производимой продукции, знания местного рынка и т. п.

Исследования Р. Селмера (см.: [Mead, 1998]) в Гонконге показали, что лидерский стиль иностранных менеджеров предпочитается многими местными владельцами предприятий в таком порядке: наиболее предпочитаемые — американские менеджеры, затем — британские, японские, на последних местах — азиатские менеджеры.

МНК испытывают определенные проблемы с привлечением и отбором местных менеджеров в свои филиалы. Эти проблемы могут быть связаны со следующими факторами:

- ◆ с использованием неподходящих техник и инструментов поиска на местном рынке труда (традиционные объявления в газетах эффективны не во всех культурах);
- ◆ с использованием неподходящих техник и инструментов отбора (тест для отбора создается в рамках одной культуры и может быть не валиден для другой);
- ◆ с использованием неподходящих критериев отбора;
- ◆ с предложением неконкурентоспособного компенсационного пакета.

Цена ошибки за привлечение несоответствующего специалиста из экспатриантов на топ-позицию в другую страну велика. Это и прямые денежные затраты (по оценке С. Каудрона [Caudron, 1992], затраты составляют от 250 тыс. до 1 млн долл. США на одного экспатрианта на топ-позицию, включая зарплату, проживание, содержание родственников), и сломанные карьеры, разводы, психологические травмы и др.

Привлечение того или иного специалиста может быть неуспешным не только из-за неверной оценки его квалификации или опыта, большую роль играет процесс культурной адаптации.

И. Тунг (см.: [Mead, 1998]) проранжировал причины неуспешности экспатриантов-менеджеров из американской МНК:

- ◆ неспособность супруги(а) менеджера адаптироваться к данной физической или культурной среде;
- ◆ неспособность менеджера адаптироваться к данной физической или культурной среде;
- ◆ другие семейные проблемы;
- ◆ личностная незрелость менеджера;
- ◆ неспособность к кооперации с ответственными лицами из центрального офиса;
- ◆ пробел в технической компетентности;
- ◆ низкий уровень мотивации работы в данной стране.

Менеджер и его близкие должны быть психологически готовы к жизни в другой стране. Им необходимо:

- ◆ хотеть работать и жить в данной стране;
- ◆ быть лично зрелыми и толерантными к неопределенности;
- ◆ стремиться учиться, перенимать новый опыт и адаптироваться к новым условиям;
- ◆ обладать коммуникабельностью и устанавливать долговременные дружеские связи с местными жителями;
- ◆ не навязывать собственную оценку и не осуждать ценности другой культуры.

МНК помогают менеджерам и их близким достичь успеха, поддерживая их как в области работы в условиях другой культуры, так и в сфере повседневной жизни. Эта помощь может оказываться перед отъездом, во время работы за границей и после возвращения в свою страну.

При попадании в чужую культуру иностранцами переживается культурный шок. Вот как отозвался о работе за рубежом японский менеджер: «Париж — это ад для японцев. Он дал нам то, что один японский психиатр описал как “синдром Парижа”, включающий в себя галлюцинации, депрессию, параноидальный бред и нервный шок. Французы очень переменчивы. Только что они были любезны и вдруг в следующее мгновение они сердиты. Японцы в шоке от общения с такими непредсказуемыми и людьми...» (цит. по: [Mead, 1998]).

Культурный шок — это ответ человека на новые культурные условия жизни, определенная психологическая дезориентация. Он сопровождается чувством напряжения и фрустрации, энергетическим спадом, потребностью в одиночестве, депрессией.

А. Торбьорн (см.: [Mead, 1998]) выделил 4 стадии культурного шока:

1. «Медовый месяц». Вы приезжаете в другую страну с ощущением возбуждения и подъема. Вами приветствуется все новое и необычное.

2. Раздражение и враждебность. Ваш первоначальный энтузиазм остывает. Вы начинаете замечать различия. Вы не можете раграницить мелкие и серьезные проблемы. Вы сомневаетесь в своих возможностях общаться.

3. Частичное принятие другой культуры. Вы начинаете вырабатывать свои правила жизни в данной культуре. Вы снова умеете различать мелкие и важные проблемы. Вы решаете мелкие проблемы.

4. Полное принятие. Адаптация в культурной среде.

Обзор литературы, сделанный Д. Блэком и М. Менденхеллом [Black, Mendenhall, 1990], показывает, что цикл от «медового месяца» до полного принятия другой культуры может длиться до 50 месяцев. Не все способны пройти полный цикл.

А. Беннет (см.: [Mead, 1998]) предложил шкалу для измерения межкультурной чувствительности, соответствующую определенным этапам прохождения через культурный шок:

**Этап 1.** Отрицание. «Я никогда не испытываю культурного шока». «Мне незачем все это учить и знать» (агрессивное отрицание). «Живи и давай жить другим — вот мое убеждение» (дружелюбное отрицание). «Все большие города одинаковы — много машин и Макдональдсы». «Раз мы все говорим на одном языке, проблем не будет».

**Этап 2.** Защита. «Нельзя ли научить этих людей правилам поведения и работы?!» «Что за сексистское общество!» «Они не знают очевидных

вещей!» «Я возмущен моим местным партнером». «Я могу общаться только с нашими, живущими здесь».

**Этап 3.** Минимизация. «Кроме всего прочего, наш мир очень мал».

**Этап 4.** Принятие различий. «Где я могу научиться большему?» «Чем больше различий, тем лучше».

**Этап 5.** Адаптация. «Я начинаю чувствовать свою принадлежность к данной культуре».

**Этап 6.** Интеграция. «Везде можно чувствовать себя как дома, если ты прекрасно осведомлен, как именно здесь все происходит». «Какая бы ни сложилась ситуация, я могу посмотреть на нее с разных культурных точек зрения».

Ф. Акуфф [Acuff, 1998] предлагает следующую стратегию для менеджера, переживающего культурный шок:

1. Найди ментора, учителя, куратора из числа носителей данной культуры.

2. Будь гибким и терпимым к себе и другим.

3. Воздержись от оценок другой культуры и других людей.

4. Отнесись к своим негативным эмоциям как к нормальным и естественным для любого человека.

5. Сохраняй чувство юмора.

6. Анализируй свой культурный опыт.

**Кросс-культурные аспекты обучения персонала.** Существуют две области возможного обучения экспатриантов: обучение тому, как *работать* в данной культуре, и обучение тому, как *жить* в данной культуре. Лучше всего объединить эти две темы в одной программе обучения. Программа обучения может включать в себя следующие разделы:

1. Технический тренинг.

2. Управленческий тренинг.

3. Кросс-культурный тренинг.

4. Языковой тренинг.

*Технический тренинг* включает в себя знакомство с технологиями, используемыми в филиале компании; местными установками по отношению к этим технологиям; возможностями переноса технологий и инновациями.

*Управленческий тренинг* предполагает знакомство менеджера с его обязанностями на новом посту, организационной структурой и культурой филиала, каналами коммуникаций внутри филиала и между филиалом и главным офисом, стратегией компании и филиала, системой контроля, положением дел в других филиалах, местными факторами риска, деловым окружением, положением дел с персоналом в филиале и на местном рынке труда, местной деловой этикой.



*Кросс-культурный тренинг* включает три стадии:

- ♦ **внимание:** обучающийся знакомится с поведением, которое ему необходимо изучить;
- ♦ **запоминание:** поведение кодируется в памяти обучающегося в виде когнитивных схем;
- ♦ **воспроизводство:** обучающийся способен воспроизвести изученное поведение и сверить свои достижения с моделью.

Дж. Блэк и М. Менденхелл [Black, Mendenhall, 1990] так описали результаты кросс-культурного тренинга:

1. Знания о культуре (представление о значимых в данной культуре ценностях, отражении в ней значимых исторических, политических и культурных событий, поведенческом выражении ценностей).

2. Адаптация к культуре.

3. Обучение работе и оценке достижений в данной культуре.

Методы кросс-культурного обучения включают в себя:

- ♦ исследование документов (письменных, аудио- и видеоматериалов) для изучения истории, экономики и культуры страны;
- ♦ инструкции по поведению в критических ситуациях;
- ♦ кейсы;
- ♦ полевые эксперименты;
- ♦ тренинг сенситивности;
- ♦ языковой тренинг.

В финской компании Sonera, к примеру, существует собственная концепция подготовки специалистов для работы с иностранцами. После базовых языкового и коммуникативного тренингов специалисты, не имеющие противопоказаний к кросс-культурной коммуникации, проходят следующий уровень подготовки — кросс-культурный тренинг, предполагающий знакомство с основами кросс-культурной деловой коммуникации. Следующий уровень подготовки рассчитан на специалистов, которые показали хорошие результаты обучения на предыдущих уровнях, мотивированы и рекомендованы своими подразделениями для работы на интернациональных менеджерских позициях. Здесь специалисты знакомятся с международной спецификой продаж и управлением мультинациональными командами. И наконец, завершающий этап обучения и программа поддержки проводятся для менеджеров-экспатриантов.

При этом стадии обучения соответствуют, по мнению разработчиков программы, определенным этапам переживания культурного шока и изменения межкультурной чувствительности. Языковой и коммуникативный тренинги проводятся на этапе отрицания по шкале Беннета. Обучение,

нацеленное на осознание культурных различий, соответствует этапу защиты. Тренинг деловых кросс-культурных навыков приходится на этап минимизации. Тренинг специфических рабочих кросс-культурных навыков соответствует этапу принятия различий. Этап адаптации предполагает знакомство со спецификой страны и культуры. Этап интеграции соответствует тренингу и поддержке экспатриантов. Такое опережающее обучение призвано защитить менеджера от разрушающих последствий культурного шока и подготовить его к более конструктивному поведению в чужой культуре.

Перечисленные выше результаты кросс-культурных исследований и теоретические подходы, разработанные учеными разных стран, могут лечь в основу как практического справочника для российского менеджера, так и программы обучения кросс-культурному менеджменту в российских бизнес-школах.

Опыт университетов США показывает, что в течение последних 15 лет слушателями востребованы краткосрочные образовательные программы, посвященные специфике конкретных культур (Япония, Вьетнам, Китай, Индонезия и т. д.). Активная форма обучения и смешанный состав участников (американцы и японцы, американцы и вьетнамцы и др.) создают уникальную среду кросс-культурного обучения.

Российские школы бизнеса постепенно включают в профессиональную подготовку и переподготовку менеджеров теоретические курсы по кросс-культурному менеджменту. Логическим продолжением развития программ бизнес-образования является разработка практических краткосрочных программ кросс-культурного тренинга и учебных пособий по формированию кросс-культурных навыков менеджера.

### Литература

- Дубова Е. Т. GENESIS CONSULTING. <http://www.aha.ru/~paulv/dubova/inter.html>
- Росс Л., Нусбетт Р. Человек и ситуация: уроки социальной психологии. М., 1999.
- Acuff F. How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. Amacom, 1997.
- Adler N. J., Campbell N. C., Laurent A. In search of appropriate methodology: from outside the People's Republic of China looking // Journal of International Business Studies. 1989. Spring. P. 61-74.
- Beamish P. W., Calof J. L. International Business Education: a corporate view // Journal of International Business Studies. 1989. Fall. P. 553-564.
- Berry J. W., Poortinga Y. H., Segall M. H., Dasen P. R. Cross-Cultural Psychology. Cambridge, 1992.
- Black J. S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research // Academy of Management Review. 1990. N 15. P. 1131-1136.
- Caudron S. Preparing managers for overseas assignments // World Executives Digest. 1992. November. P. 72-73.

- Chew I. K. H., Lim C.* A Confucian perspective on conflict resolution // *International Journal of Human Resources Management*. 1995. N 6 (1). P. 143–157.
- Eisenhardt K. M., Kahvajy J. L., Bourgeois L. J.* Conflict and strategic choice: how top-management team disagree // *California Management Review*. 1997. N 39 (2). P. 42–62.
- Evans S.* Conflict can be positive // *HR Magazine*. 1992. N 37 (5). P. 49–51.
- Fujita A.* Creating new corporate culture through organizational fusion process in overseas operations // *Review of Economics and Business*. 1990. N 18 (2). P. 65–88.
- Hall E. T.* *Hidden Differences*. Anchor Press/Doubleday, 1987.
- Hofstede G.* *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 1991.
- Imai M.* *Never takes yes for an answer*. Tokyo, 1975.
- Johnson J. L., Sakano T., Onzo N.* Behavioral relations in across-culture distribution systems: influence, control and conflict in US-Japanese Marketing Channels // *Journal of International Business Studies*. 1990. N 21 (4). P. 639–655.
- Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L.* *Variations in Values orientations*, Peterson. New York, 1961.
- Kovach K. A.* What motivates employees? Workers and supervisors give different answers // *Business Horizons*. 1987. Sept.-Oct. P. 58–65.
- Laurent A.* The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management // *Human Resources Management*. 1986. N 25 (1). P. 91–102.
- Lee J. S., Akhtar S.* Determinants of employee willingness to use feedback for performance improvement: cultural and organizational interpretations // *International Journal of Human Resources Management*. 1996. N 7 (4). P. 878–890.
- Lincoln J. R.* Employee work attitudes and management practice in the US and Japan // *California Management Review*. 1989. Fall. P. 89–106.
- Mead R.* *International Management*. London, 1998.
- Moran R. T., Harris Ph. R., Stripp W. G.* *Developing The Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*. New York, 1999.
- Neu J., Graham J. L., Gilly M. C.* The influence of gender in negotiations // *Journal of Retailing*. 1988. N 64 (4). P. 427–452.
- Nevis E. C.* Cultural assumptions and productivity: the United States and China // *Sloan Management Review*. 1983. Spring. P. 17–29.
- Rajan M. N., Graham J. L.* Understanding the Soviet Commercial negotiation Process // *California Management Review*. 1991. Spring. P. 40–57.
- Schein E. H.* Three cultures of management: the key to organizational learning // *Sloan Management Review*. 1996. N 38 (1). P. 9–20.
- Selmer J.* Expatriate or local boss? HCN subordinates' preferences in leadership behavior // *International Journal of Human Resources Management*. 1996. N 7 (1). P. 59–81.
- Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F.* National Culture and the Values of organizational employees // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1996. N 27. P. 231–264.
- Sondergaard M.* Research note: Hofstede's Consequences. A study of reviews, citations and replications // *Organisational Studies*. 1994. N 15 (3). P. 447–456.
- Triandis H. C., Bontempo R., Willareal M. J., Asai M., Lucca N.* Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1988. N 54. P. 323–338.
- Trompenaars F.* *Riding the waves of culture*. London, 1993.

- Tung R. L.* Expatriate assignments: enhancing succes and mininising failure // *Academy of Management Executive*. 1987. N 1(2). P. 117-126.
- Welch D.* HRM application of globalisation // *Journal of General Management*. 1994. N 19 (4). P. 52-66.
- Yoshimura N., Anderson P.* Inside the Caisha: Demistyfying Japanese Business Behavior. Harvard, 1997.

Статья рекомендована к печати проф. С. В. Кошелевой, доц. Ю. Е. Благовым.  
Статья поступила в редакцию 14 июня 2002 г.