

ТЕКСТ НАУЧНОЙ РАБОТЫ на тему «Кросс-культурные аспекты управления персоналом»

2002 ВЕСТНИК САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА Сер. 8. Вып. 3 (№ 24)

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-

© Т. А. Солтицкая, 2002

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 современном 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 [Kluck-hohn, Strodbeck, 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, используя 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 влияния 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 придают 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 присоединяться 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.

Несконгруэнтным 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 «éventuellement» 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 «privacy», — 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 жестикуляции, 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. Cultures с высокой степенью избегания неопределенности ориентированы на безопасность и надежность в работе. Cultures 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. Cultures 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:

Не можете найти то, что вам нужно? Попробуйте сервис [подбора литературы](#).

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, Kahvajy, Bourgeois, 1997]. Р. Мид приводит пример американской компании Moto-rola, 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 и 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 unsuccessful 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 личностно 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 [Аси^, 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 международных 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., Нисбетт 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. Anchore 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 success and minimizing 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: Demystifying 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.