

М. С. Мотышина⁶**КРОССКУЛЬТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ В РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ**

В основе кросскультурных конфликтов лежат два основных противоречия:

- нарушение кросскультурных коммуникаций;
- столкновение поведенческих стереотипов, которые базируются на разных ценностных системах.

По оценкам, примерно 60–70 % подобных конфликтов обусловлены именно первой причиной, остальные 30–40 % — второй. Кросскультурные конфликты возникают, прежде всего, в рамках международных корпораций, на совместных предприятиях, при международных взаимодействиях в различных хозяйственных образованиях. Процессы глобализации и международной кооперации привели к росту данной категории конфликтов, что, в свою оче-

редь, требует разработки подходов к изучению этого феномена и механизмов управления им. По мнению Д. Мацумото, конфликт при межкультурном общении неизбежен, поскольку участники взаимодействия не могут послать или принять сигналы однозначным образом, как они привыкли это делать во внутрикультурных ситуациях⁷.

По данным социологических исследований, 35,7 % всех конфликтов в организации возникают между руководством и подчиненными международных компаний⁸. Например, руководство гипермаркета «Мега» в Санкт-Петербурге ввело обычное европейское правило: сотрудника организации любого статуса не должны были именовать по отчеству. Через некоторое время часть русского руководства компании ушла, а вновь прибывшие на их посты долго не задерживались. Это было связано с тем, что русские руководители привыкли, что к ним обращаются по имени и отчеству. Весьма показательны данные социологических исследований об отношениях иностранцев к россиянам, например: по мнению иностранцев,

⁶ Декан экономического факультета СПбГУП, заведующая кафедрой управления, доктор экономических наук, профессор. Автор 120 научных публикаций, в т. ч.: «Системное исследование организаций», «Исследование систем управления», «Методы и модели маркетинговых исследований» и др.

⁷ Мацумото Д. Психология и культура. URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Mats/14.php

⁸ Захаров Н. Л. Организационное поведение государственных служащих. М., 2009. С. 100.

девять из десяти их сотрудников не пунктуальны, но при этом девять из одиннадцати способны выполнить задачу, даже если не хватает средств на ее выполнение.

Учет культурных отличий — сложная проблема. Как отмечает Л. В. Смирнягин, у англо-голландской многонациональной корпорации «Юнилевер» около 20 тыс. менеджеров примерно в 90 странах мира, из них только 1600 — так называемые экспатрианты, то есть люди, приехавшие в одну из этих стран на работу для «Юнилевер», остальные же относятся к местному населению. Руководству компании приходится иметь дело со служащими совершенно разных культурных традиций, и различия эти неминуемо сказываются на решениях, которые руководство разрешает им принимать. Часто оказывается, что единое указание, разработанное в штаб-квартире и разосланное по всем филиалам международной корпорации, воспринимается в разных странах по-разному и влечет различные последствия¹.

Распространение кросскультурных конфликтов привело к росту интереса к этому феномену со стороны теоретиков и практиков менеджмента. Большое внимание стало уделяться изучению и созданию теоретических и прикладных моделей исследования кросскультурных коммуникаций и конфликтов. Особое место в этом ряду принадлежит различным типологиям деловых культур. Так, Р. Д. Льюис выделил три типа культур²:

1. *Моноактивные культуры*. Их представители ориентированы на задачи. В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

2. *Полиактивные культуры*. Представители данной культуры ориентированы на людей. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

3. *Реактивные культуры*. Характерная черта этого типа культуры — придание большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители — японцы, китайцы, финны.

Одним из самых значительных исследований влияния культуры на организации стало исследование голландского ученого Г. Хофстеде, проведенное в 1980-е годы³. Его результаты достаточно подробно описаны в литературе, поэтому мы остановимся на развитии этого подхода применительно к России.

В 1990-х годах чешские культурологи Д. Вейга, Д. Янузас и А. Бугхолц провели кросскультурное исследование в России. Они проанализировали от-

¹ Смирнягин Л. В. Глобализм и национальные деловые культуры. URL: <http://www.geo.1september.ru/2002/18/2.htm>

² Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. М., 2001.

³ Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, 1984; *Idem*. Culture and Organizations (Intercultural Cooperation and its Importance for Survival) Software of the Mind. L., 1991.

веты 170 российских руководителей⁴. Рассмотрев исторические корни системы управления в России, где долгие годы преобладало единоначалие, исследователи выдвинули гипотезу, что на этапе развития страны начиная с 1992 года в российской экономике все большее распространение получает идея свободного предпринимательства, выражаемая в том числе в возникновении новых культурных ценностей.

Ученые проанализировали распределение ответов респондентов с точки зрения шкал Г. Хофстеде. Оказалось, что по шкале «индивидуализм—коллективизм» (степень предпочтения личных целей и задач коллективным) отмечены лишь незначительные изменения в сторону развития индивидуализма, что может объясняться глубокими историческими корнями русского коллективизма как одной из национальных культурных ценностей. *Дистанция власти* (готовность к восприятию идеи неравенства между людьми): если в прошлом в России дистанция власти была высока, то ей на смену пришла идея соучастия в управлении (совместного управления) с выраженной тенденцией сокращения дистанции.

Избегание неопределенности (отказ от незапланированных ситуаций в пользу спланированных и заранее продуманных шагов): современные предприниматели в быстро и порой непредсказуемо меняющейся экономической ситуации готовы идти на риск, принимать неожиданные и самостоятельные решения. И хотя эти качества пока еще не обрели общенациональной значимости, тенденция к их проявлению растет, особенно в негосударственном секторе экономики. *Мужское—женское начало* (приоритет, который в культуре данного вида придает человеческим отношениям): в постперестроечной России этот параметр отмечен потенциальным ростом в сторону женского начала. Все отмеченные авторами исследования изменения наиболее характерны для российских руководителей, возраст которых не превышал 40 лет. Стиль управления людей более старшего возраста почти не отличался от социалистического.

Исследования российской модели управления и кросскультурных коммуникаций на основе развития методики Г. Хофстеде проводятся и в настоящее время. Результаты подобного исследования представлены, в частности, в работах С. П. Мясоедова⁵. На основе этих результатов можно проследить, какова динамика изменений деловой культуры в России в настоящее время. Автор рассматривает позиционирование российской деловой культуры следующим образом (табл. 1).

⁴ Veiga J. F., Yanouzas J. N., Buchholtz A. K. Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring? // Business Horizons. 1995. July-August.

⁵ Мясоедов С. П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления. М., 2009.

Таблица 1
**Позиционирование российской деловой культуры
 по шкале ценностей**

№ п/п	Параметры	Диапазон изменений (0–100 %)	Параметры
1	Цель	50–60	Личность
2	Низкий контекст	50–60	Высокий контекст
3	Нейтральность	50–60	Эмоциональность
4	Индивидуализм	50–60	Коллективизм
5	Мужественность	65–75	Женственность
6	Достижения	65–75	Статус
7	Универсальность	65–75	Конкретность
8	Низкое избегание неопределенности	75–85	Высокое избегание неопределенности
9	Низкая дистанция власти	83–93	Высокая дистанция власти

Например, если рассмотреть шкалу «цель–личность», то в России делается акцент на личные отношения, хотя это происходит, естественно, не всегда и не везде. Россия — страна с множеством субкультур. Под воздействием рыночных реформ российская деловая культура и российская модель управления, по мнению автора, довольно быстро «дрейфуют» по шкале ценностей из Азии в англосаксонском направлении. При этом быстрее всего «культурный дрейф» происходит в столицах, городах-миллионниках, в рыночном секторе экономики, на предприятиях хай-тек и в сфере услуг (включая услуги финансового сектора).

Знание места деловой культуры страны на шкале ценностей помогает в том числе понять возможные истоки кросскультурных конфликтов, а также способы их преодоления. С. П. Мясоедовым предложен алгоритм анализа и разрешения кросскультурных конфликтов¹.

Как видно из табл. 1, более половины из рассмотренных параметров применительно к России находятся в середине шкалы. Это является, по мнению автора, одновременно причиной и следствием так называемого дуализма российской души и основой противоречивости характера российского менеджмента, потому что из середины под воздействием обстоятельств одинаково легко двигаться в сторону как англосаксонской культуры (Север Европы, США, Канада и др.), так и Азии. Двойственность (дуализм) присуща российской деловой культуре в целом. Это проявляется в двойственности подходов, в двойных стандартах, «скачках» из одной крайности в другую при выборе стратегии. Это проявляется также в том, что организационная культура и система ценностей, которые доминируют в верхних эшелонах власти компаний (и государства), по сути, отличаются от организационной культуры и системы ценностей в низовых кластерах (на уровне цехов и бригад). Отметим, что подобное несовпадение моделей управления в верхних эшелонах власти и на

¹ Мясоедов С. П. Алгоритм анализа и решения кросскультурных конфликтов // Управление персоналом. 2009. № 6.

уровне кластеров отмечают и другие исследователи российской деловой культуры².

Кросскультурные конфликты, порожденные различными субкультурами, системами ценностей, обусловленные двойственностью российского менеджмента, стали его характерной особенностью. На это обращается внимание, в частности, в работах Г. Градосельской³. По ее мнению, которое сформировалось в результате проведения эмпирических исследований, в России назрел настоящий корпоративный кризис, когда верхи не могут управлять, а низы не хотят жить по-старому. Притом «низы» — это не рабочие и не младший технический персонал, а менеджеры и специалисты. Этот кризис обусловлен прежде всего недооценкой социального фактора на предприятиях.

На основе проведенных исследований автор развенчивает мифы, связанные с менеджментом корпораций, в том числе: об идеальной карьере менеджера, эффективности должностных инструкций, привязанности менеджеров к корпорациям по мере карьерного роста, кризисе «духа предпринимательства» в России, западных корпорациях как образце для подражания. Так, опрос менеджеров в Москве и Санкт-Петербурге показал, что для большинства профессионалов западные корпорации не являются идеальным образцом организации — больше половины опрошенных (55,9 %) оценили их отрицательно. Наблюдаются «двойные корпоративные стандарты»: чем выше управленческий уровень, тем чаще случаются подработки (больше возможностей для ведения побочных проектов). Из менеджеров высшего уровня 74,5 % приходилось вести побочные проекты, в то время как показатель сотрудников, находящихся на неуправленческих должностях, составляет «всего» 35,3 %. На первое место среди недостатков работы в корпорации выходят именно факторы корпоративной культуры: на «зомбирование» жаловались 40,2 %; на невозможность гибко планировать свой график работы — 39,9 %; на искусственно поддерживаемую конкуренцию между сотрудниками — 17,6 %; на переработки, слишком большую нагрузку — 17,3 %; на невозможность сделать хорошую карьеру — 15,6 %.

Основное противоречие таково: от людей требуют полной отдачи и преданности, в то время как постоянный контроль и регламентация деятельности низводят их до уровня винтиков. По мнению автора, можно констатировать, что из крупных, вертикально интегрированных компаний ушел дух предпринимательства и творчества. Обстановка в холдинговых компаниях все больше напоминает советские министерства, главки и конторы рангом поменьше. Люди работают «для галочки» и не видят результатов своего труда. И так же, как в советские времена, самые ловкие пользуются корпоративными ресур-

² Прохоров А. П. Русская модель управления. М., 2003.

³ Градосельская Г. Мифы новых российских корпораций // Неприкосновенный запас. 2006. № 4–5 (48–49). URL: <http://magazines.russ.ru/nz/2006/48/gg14.html>; Градосельская Г. Невольники в галстуках: изнанка корпоративной культуры // Harvard Business Review — Россия. 2009. Июнь–июль.

сами (деловыми связями, доступом к информации, компьютерами и программным обеспечением), чтобы решать собственные задачи, не связанные с деятельностью компании.

По результатам исследований автором выделены два характерных типа сотрудников, условно названные «менеджерами» (послушные администраторы-карьеристы) и «независимыми профессионалами» (творческие и профессионально сильные личности). По оценкам, менеджер — не очень уважаемая в обществе роль. Однако на данный момент подавляющее большинство (84,1 %) респондентов относят-

ся к «менеджерам» и лишь 9,4 % — к «независимым профессионалам».

Таким образом, исследования показывают складывающуюся в современных корпорациях весьма опасную ситуацию бюрократизации компаний, отсутствия свободы творчества. Эта ситуация порождает условия для стагнации современной экономики и негативно сказывается на темпах и качестве социально-экономического развития России. Очевидно, необходим поиск путей выхода из сложившейся ситуации, формирование новой деловой среды.