

УДК 339.138; 339.944; 81-115

Чеснокова М.С. ,к.ф.н.,
доцент кафедры маркетинга
и стратегического планирования
Российского государственного
педагогического университета
им. А.И. Герцена ,
m-chesnokova77@yandex.ru

**Кросс-культурный менеджмент: особенности деловых культур и проблемы
коммуникаций**

*Chesnokova Maria, PhD ,
Associate professor of Marketing
and Strategic Planning
Department at Herzen's Russian
State Pedagogical University,
m-chesnokova77@yandex.ru*

**Cross-cultural management: peculiarities of business cultures and
communication problems**

На сегодняшний день, несмотря на семимильные шаги глобализации и общие для глобальных компаний корпоративные принципы, культурные особенности людей в разных странах достаточно сильно различаются. Поэтому актуальность такого рода исследований очевидна, тем более, что коммуникации личного характера до сих пор играют первостепенную роль в бизнесе, а эффективное применение маркетинговых стратегий зависит от правильного понимания сущности деловой культуры и культурных стереотипов, а также отсутствия языковых проблем. Глобализация не означает, что во всех странах мира можно вести себя одинаково. Культурно-психологические различия глобализация пока не стерла.

Мы должны четко понимать, что при коммуникациях в условиях различных национальных культур «для эффективного управления многонациональными коллективами, ведения переговоров, заключения сделок и в целом для формирования успешного долгосрочного сотрудничества с представителями других национальных деловых культур необходимо предвидеть и учитывать реакцию и возможные варианты поведения людей.» [5]. Наряду с основной проблемой – языковым барьером – существуют также другие более серьезные, однако менее очевидные трудности, возникающие при взаимодействии различных культур. Так, например, плохое представление о невербальных особенностях той или иной культуры может оказать негативное воздействие на процесс переговоров. «Недружественную атмосферу встречи могут создать шокирующая собеседника жестикация или другие нарушения этикета. Подобные ошибки могут делать даже представители близких культур – например, соседних европейских стран». [6, с. 68]

Следовательно, различия в языках, поведении, культуре могут создать значительные сложности в процессе коммуникаций, поскольку определенный уровень непонимания, к сожалению, неизбежен. В качестве иллюстрации данного положения можно привести пример из книги Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддестрале «Бизнес в стиле Фанк»: «Несколько лет назад одна успешная европейская мультинациональная корпорация, с которой нам пришлось сотрудничать, получила две престижные награды за обеспечение равенства прав мужчин и женщин. Перед тем, как принять награды, глава фирмы решил на всякий случай узнать, насколько равны эти права в компании. Так, он разослал факсы всем подразделениям с просьбой прислать списки руководителей «с разбивкой по полу». Через два часа он получил первый ответ. Он был из финского подразделения: «Уважаемый господин Президент, у нас никто из высшего руководства еще не разбивался об пол, хотя одного

руководителя недавно разбил паралич»¹⁵³ [3, с. 173]. Это очевидный пример, которых на практике существует великое множество. Даже при использовании английского языка – языка международного бизнеса - по всему миру тысячи недоразумений случаются каждый день по причине простых лингвистических ошибок. Ричард Льюис в своей книге «Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию» приводит несколько примеров таких ошибок из практики бизнеса [2, с. 145-146]:

- Германия: «Какая у вас линия смерти? Вместо: Какой у вас конечный срок поставки? (*death line* вместо *deadline*)»,
- Япония: «Я едва ли работаю 10 часов в день. Вместо: Я усердно работаю по 10 часов в день (*hardly* вместо *hard*)»,
- Швеция: «Вы надеетесь на перемены? – Нет, я безнадежен. Вместо: Я потерял надежду (*I am hopeless* вместо *I am not hopeful*)»,
- Финляндия: «Он принимал по два грузовика каждый вечер. Вместо: Он принимал каждый вечер по две таблетки (*trucks* вместо *drugs = pills*)».

К сожалению, языковые проблемы являются «бичом» маркетологов. Сюда относятся и примеры неправильно подобранного имени, под которым продукт продвигается на рынке (классический пример – «Шевроле Нова» на франко- и испаноязычных рынках, где «*no va*» буквально означает не идущий), и неправильно переведенные рекламные слоганы (типа ставшего печально знаменитым слогана Пепси в Китае («Пепси поднимет Ваших родственников из могил»¹⁵⁴))...

Деловая культура по уровню общности следует за культурой в общем понимании («человеческая культура – комплекс систем ценностей, норм, знаний и символов, которые регулируют жизнедеятельность той или иной социальной

¹⁵³ В оригинальной английской версии, запрос включал в себя слова: «*broken down by sex*». Ответ же был дан следующий: «...*no one in the top-management team was broken down by sex. However, we have one alcoholic*».

¹⁵⁴ Буквально рекламный слоган на английском звучал так: Come Alive With the **Pepsi** Generation, что можно перевести как «Живи с поколением Пепси».

общности») и экономической культурой («экономическая культура – культура в практической сфере – правила игры, достигнутые ее участниками на данный момент времени»). И, наконец, «деловая культура может быть определена как культура получения и распределения прибыли» [7, с. 14].

Подмножеством деловой культуры является культура организационная («культура данной конкретной фирмы, данной конкретной общности людей, которые организованы или, как еще принято говорить, институционализированы, т.е. сведены в какое-то учреждение, социальный институт» [7, с. 14]).

По словам директора Центра социальных и психологических исследований Высшей школы международного бизнеса профессора Петра Николаевича Шихирева, для того, чтобы посмотреть, из чего складывается деловая культура, можно использовать образ русской «матрешки». Самая маленькая «матрешка», матрешка первого уровня – она же самая главная – это своеобразная «сердцевина» культуры, которая включает в себя общечеловеческие нормы, ценности, догмы и др. Матрешка второго уровня – цивилизационная: культура может относиться к цивилизации Востока или цивилизации Запада¹⁵⁵. Социо-культурные регионы, которые входят в каждую из цивилизаций, дают нам матрешку третьего уровня. Например, «когда мы говорим о российской деловой культуре, то имеем в виду социо-культурный уровень, который вместе с тем содержит и нашу специфику; евро-азиатскую цивилизационную культуру; и общечеловеческие ценности, потому что во всем мире люди стремятся быть здоровыми, богатыми, уважаемыми, хотят, чтобы дети продолжали их дело и т.п.» [7, с. 15]. Матрешка четвертого уровня (региональная) представляет собой особые ценности, присущие каждому конкретному региону: то, что эта «матрешка» самая большая, еще не означает,

¹⁵⁵ Отметим, что существуют и иные культуры, не относящиеся к Востоку и Западу, однако их распространенность и воздействие на мировую цивилизацию в настоящее время не велико.

что она самая важная. И, наконец, матрешка пятого уровня, которая почти неуловима – это ситуационный профиль все норм, ценностей, знаний, так как человек не всегда следует правилам и нормам, даже если он считает их определяющими и важными. Из всех вышеперечисленных «матрешек» ядром, которое обеспечивает успешное взаимодействие и долгосрочное партнерство представителей различных национальных деловых культур, является внутренняя «матрешка», так как она в значительной мере у людей во всем мире совпадает. В процессе глобализации и интернационализации – это единственная платформа для единых действий.

Деловая культура в любой фирме основана на делении сотрудников на два типа: ориентированных на результат (и игнорирующих отношения в процессе его достижения) и ориентированных на отношения (а не на достижение конкретной цели). «Исторический анализ свидетельствует, что российская культура в целом, и деловая в частности, является отношенческой. И это сближает нас со многими другими культурами, например латиноамериканской, испанской, итальянской. Там тоже на первом месте стоят отношения» [7, с. 17].

Центральной проблемой в организационной и деловой культурах и в менеджменте в общем является нахождение оптимального сочетания ориентации на эффективность, без чего нет прибыли, и на особенности отношенческой культуры.

Общение с иностранными партнерами не всегда протекает гладко, что особенно заметно, если это связано с бизнесом и отражается на совместных убытках или же прибыли, в этом случае коммуникативные проблемы приобретают еще большую актуальность.

Фритц ван ден Берг (Fritz Van den Berg) – один из ведущих голландских специалистов, специализирующихся на межкультурных проблемах, является основоположником особого подхода к проблемам кросс-культурных коммуникаций.

По его мнению, коммуникативный процесс представителей различных культур можно сравнить с игрой в «испорченный телефон», когда посылаемая информация с большой вероятностью может дойти до получателя со значительными искажениями. В этом процессе наиважнейшую роль играет культурный сценарий (предписания). Проблемы у представителей разных культур начинают возникать, когда получатель не может расшифровать полученную информацию из-за отсутствия соответствующего сценария (предписания) в его культуре. Фритц ван дер Берг приводит следующие примеры, которые касаются русско-голландских, русско-американских и англо-французских контактов [1, с. 71-72]:

- «Во время работы с русскими коллегами, голландские участники были удивлены и обескуражены тем, что русские прежде, чем что-либо сказать, вставали. Это было воспринято как признак сильного напряжения, даже агрессии. Позднее русские участники объяснили, что таким образом они проявляли уважение к присутствующим»,

- «Американский бизнесмен договорился о встрече с русским коллегой за несколько месяцев вперед. Приехав в назначенное время, он обнаружил, что его русский партнер вовсе его не ждал и не готов обсуждать с ним деловые вопросы. Это произошло по той причине, что стороны заранее не обменялись предложениями по повестке и русский не получил соответствующего полномочия на переговоры от своего начальника»,

- «Французский менеджер встречался с делегацией английских поставщиков. Делегация состояла из технических работников и представителей торгового отдела, но в ней не было никого из высшего руководства. Англичане на профессиональном уровне обсуждали с французской стороной существующие проблемы и в конце переговоров выразили желание составить протокол о намерениях и незамедлительно начать поставки. Французский менеджер отказался сделать это потому, что у него не было официального

подтверждения полномочий данной организации на заключение договора по обязательствам. Результаты переговоров были настолько важны, что до начала поставок следовало проконсультироваться с юристами и подписать официальный контракт».

Во всех трех случаях, если бы участники были осведомлены о существующих культурных различиях, это в значительной степени помогло бы им избежать взаимного недовольства и непонимания.

Помочь этому могут теории кросс-культурных коммуникаций. Наиболее известной и разработанной из них является теория, предложенная нидерландским ученым, заведующим кафедрой организационной антропологии и международного менеджмента в Маастрихтском университете Геертом Хофштеде.¹⁵⁶ Хофштеде утверждал, что 49% культурных различий зависят от четырех параметров (дистанция власти, стремление к избежанию определенности, гендерный фактор (феминность/маскулинность) и индивидуализм/коллективизм). Позже был введен еще и пятый фактор – долгосрочность ориентации. Данные факторы помогают сориентироваться в культурных проблемах и избежать досадных провалов. Так, рекламные обращения, хорошо воспринимаемые в Великобритании, вызовут странную реакцию в Италии. Если мы рассмотрим с точки зрения индивидуализма/коллективизма рекламу автомобиля, то можем заметить, что англичанин обычно наслаждается своей машиной в одиночку, тогда как итальянцу (особенно жителю южной Италии) необходима компания родственников, знакомых, соседей и пр.

Даже после тщательнейшей подготовки в области культурных сценариев многое может происходить не так, как хотелось бы. Здесь необходима постоянная обратная связь, что является достаточно утомительным и занимает

¹⁵⁶ Геерт Хофштеде закончил Технический университет г. Дельфт, а ученую степень получил в Университете Гронингена.

много времени, однако она помогает отслеживать правильность понимания посылаемой информации. Обратная связь осуществляется успешно, когда участники процесса имеют представление о процессах кодирования и расшифровки, существующих как в их собственной культуре, так и в культуре оппонента, когда устанавливается взаимопонимание и взаимоуважение. Однако создание таких условий требует значительного количества времени и энергии.

На начальном этапе работы в условиях иной культуры нужно пытаться найти людей, способных открыто и непосредственно осуществлять «обратную связь». Другим подходом к налаживанию обратной связи может стать организация встречи с менеджерами другой культуры, которые на сегодняшний момент не являются потенциальными деловыми партнерами, и только тогда возможно открытое обсуждение конфликтных зон.

Взаимодействие культур всегда связано с определенными осложнениями. Кроме основного умения находить общий язык с представителями разных деловых культур, требуется тщательная подготовка для предвидения и предупреждения возможных проблем. Только подобная подготовка позволяет бизнесмену рассчитывать на успех.

Библиографический список:

1. Ван ден Берг Ф. Межкультурное общение: минное поле для непосвященных. «Путешественник всегда должен быть начеку» // Управление персоналом. – 2000. – №2. – С.71-72.
2. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
3. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 296 с.

4. Пашкус В.Ю. Кросс-культурный менеджмент: необходимость и некоторые перспективы развития в России // Вестник Государственной полярной академии. – 2004. – № 4.
5. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Новая экономика: понятие, принципы, системный подход // Вестник Удмуртского университета. – 2007. – № 2. С. 207-214.
6. Франк С. Бизнесмен на randevу // Ведомости. – 2002. – 14 марта. – С. Б8.
7. Шихирев П.Н. Деловая культура – это культура получения и распределения прибыли // Управление персоналом. – 2000. – №11. – С. 14-17.

References:

Van den Berg F. (2000) Intercultural dialogue: a minefield for the uninitiated. «The traveler should always be on the alert» // Human resource management. #2

Lewis R. D. (2001) Business cultures in the international business: From collision to mutual understanding. Moscow: Delo Publishing

Ridderstrale J., Nordstrom K. (2011) Funky Business: Talent Makes Capital Dance. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publisher

Pashkus V.Y. (2004) Cross-cultural management: the necessity and some prospects of development in Russia // Bulletin of the State Polar Academy. #4

Pashkus N.A., Pashkus V.Y. (2007) New economy: concept, principles, the system approach // Bulletin of Udmurt University. #2.

Frank S. (2002) Businessmen on a rendezvous // Statements. March, 14.

Shikhirev P. N. (2002) The business culture is a culture of profit making and distribution // Human resource management. #11