



Межкультурный менеджмент: разграничение и систематизация

УДК 005

Н.П. Безуглова

В современной экономической литературе существуют различные точки зрения на взаимоотношения культуры и экономики. Для представителей классической и неолиберальной экономической парадигмы ускоренные процессы глобализации последних лет означают, в первую очередь, либерализацию рынков и внедрение экономических принципов рациональной деятельности по максимизации прибыли. В растущей либерализации рынков они находят подтверждения теориям, утверждающим свободу экономики от культуры. Глобализация и возрастающая интернационализация экономических отношений является, по их мнению, подтверждением того, что во всем мире победит экономическая рациональность и культурная принадлежность отдельных акторов будет заменена рациональной деятельностью по удовлетворению их потребностей.

Другой подход к оценке культуры в экономической сфере демонстрируют работы, авторы которых подчеркивают значение культуры для развития экономики промышленных стран¹. Из этих работ следует, что культура является существенной предпосылкой развития, а не помехой, как это постулируют классические и неолиберальные экономические теории. Культурные аспекты воспринимаются такими исследователями как существенные факторы роста экономики. Они указывают на то, что мультикультурные организационные единицы являются типичными составными частями мира международного делового сотрудничества и составляют сердце процесса глобализации². Возрастающая популярность межкультурных проектных и рабочих групп исследователи объясняют тем, что бизнесмены считают их более инновационными, креативными коллективами, а их участников - более компетентными и гибкими. В литературе, посвященной менеджменту, активно обсуждается возможность исполь-

зования межкультурной синергии и знаний людей различного культурного происхождения в интересах производства и бизнеса. Броские заголовки современных работ по менеджменту типа «Идеи сотрудников – на вес золота»³ или «Многообразие как преимущество»⁴ являются подтверждением надежды деловых кругов на то, что усилия людей разных культур позволят выдержать глобальную конкуренцию и создать новую производственную и деловую реальность.

Возникает вопрос о том, как претворить эти ожидания в жизнь. Исследование более 70 глобально оперирующих рабочих групп показало, что хотя 18% из них были весьма успешны, однако, одна треть таких групп распалась⁵. В литературе приводятся оценки, в соответствии с которыми от 40% до 70% всех международных проектов заканчиваются неудачей⁶. Многочисленные примеры неудавшихся международных слияний и поглощений показывают, что трудности возникают как из-за несовпадения предпринимательских культур, так и индивидуальных культурных различий членов рабочих групп.

Неоднозначное отношение к росту межкультурных контактов в различных сферах жизни отразилось в позициях ученых. Для одних ученых межкультурные взаимодействия означают возрастающее понимание и сращивание мира в глобальный мир, другие видят в интенсификации таких контактов существенный фактор усиления сепаратистских тенденций и возникновения будущих конфликтов. Исследования межкультурного менеджмента находятся в проблемном поле этих противоположных подходов. Представляет интерес рассмотреть понятие «межкультурный менеджмент», дать его определение, а также определить его исследовательскую область и место среди смежных исследований.



Абстрактность и общеупотребительность понятия «межкультурный менеджмент» придают ему относительно высокую степень самоочевидности, что требует более точной спецификации этого феномена. Анализ понятия «межкультурный менеджмент» следует начать с определения *менеджмента*. Становится понятным, что необходимо выбирать между широким понятием менеджмента, охватывающим целый спектр сфер деятельности и прагматичным, легко запоминающимся, и поэтому вынужденно сокращенным его вариантом.

Менеджмент как комплексный процесс по-разному определяется в научной литературе. В широком смысле слова менеджмент означает достижение индивидом или группой людей целей (собственных или чужих), по возможности более эффективным путем в обозримый период времени. Нужно подчеркнуть, что менеджмент не относится только к непосредственным процессам преобразования, а имплицитно подразумевает наличие отношений между множеством участников взаимодействия. Процессы менеджмента также непосредственно или косвенно влияют на заказчиков, партнеров, конкурентов, соответствующие предприятия и организации. Сбалансированное определение дает А.И. Орлов: «Менеджмент обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей»⁷. Это определение отражает как сложность менеджмента, так и одновременность осуществления краткосрочных и долгосрочных процессов, включения различных предметных областей человеческой деятельности.

Менеджмент совершается в специфическом контексте действий, в котором модифицируется множество переменных величин, среди которых можно выделить минимум три контекстных узла. Участвующие в менеджменте индивиды, действуют на основании *личного* социального и культурного опыта. Различные организации, в рамках которых действуют их члены, определяют специфический *внутренний* контекст менеджмента. Внешние организационные переменные величины определяют *внешний контекст*, влияющий как на структуру и процессы организаций, так и на действия индивидов.

Если перейти к переменным величинам внешнего организационного контекста, то можно выделить различные контексты осуществ-

ления менеджмента. В случае деятельности менеджера на национальном уровне, от него требуется знать и учитывать специфические законодательные, экономические и социальные и т. д. условия контекста, в которых функционирует его организация, т.е. обладать *национальной компетенцией*. Если менеджер действует в международном бизнесе, то аналогичное правило действует для соответствующих условий страны его пребывания или страны, являющейся деловым партнером, т.к. он находится в международном контексте и нуждается в *международной компетенции*. Если его деятельность в родной стране или за границей требует контактов с партнерами разных культур, то он действует в *межкультурном* контексте и нуждается в *межкультурной компетенции*.

Соответственно вышеупомянутому разграничению «международный менеджмент» должен пониматься как менеджмент за национальными границами, который, в сущности, занимается теми же вопросами, что и национальный менеджмент. При этом сложность решаемых проблем возрастает, т.к. дополнительно необходимо учитывать и различать специфические международные, а также национальные алгоритмы решения проблем. Национальные границы, законодательство, политические, экономические особенности существуют вопреки глобализации и влияют на принятие решений, достижение целей, а тем самым и на успех менеджмента. В процессе менеджмента эти особенности и различия должны гибко учитываться международным менеджментом. Вышеуказанные аспекты могут влиять на культуру или быть под ее влиянием, но в данном случае еще нет необходимости включения этих особенностей и различий в межкультурный менеджмент, о котором следует говорить только тогда, когда в рамках процессов менеджмента и осуществления руководства непосредственно возникает ситуация межкультурного контакта с представителями других культур. *Международный менеджмент* нацелен на формирование, развитие структур и процессов, требующихся для достижения целей организации при необходимом учете различных национальных условий. Тем самым международный менеджмент охватывает существенные области общего менеджмента и дополняется требованиями и компетенциями, которые становятся существенными в зависимости от соответствующего контекста (см. схему 1).



Международный менеджмент первоначально относится к универсальным элементам (hard facts) международного бизнеса. Алгоритмы и способы интерпретации социальной, производственной и деловой областей, производимые социальными группами и индивидуумами, зависят, тем не менее, от культуры. Понятие «межкультурный менеджмент» должно учитывать это обстоятельство, т.к. в данном случае менеджмент охватывает культуру и на нее распространяется. Успех менеджмента существенно зависит от того, в какой степени удается учитывать в нем культурный контекст.

Культура - сложное понятие, под которым понимается (1) сумма определенных ценностей и норм, основных имплицитных общественных установок, позволяющих определенной группе внутренне интегрироваться и адаптироваться к окружающей среде, а также отличать себя от других групп; (2) коллективное программирование ума⁸; (3) общая система смысловых представлений. В контексте межкультурного менеджмента следует, прежде всего, обратить внимание на определение немецкого психолога Александра Томаса. В соответствии с ним культура (4) представляет универсальную для общества, организации или группы типичную, бессознательную систему ценностных ориентаций, воплощающихся в специфических формах восприятий, интерпретаций, пониманий группами и индивидуумами существенных областей их социальной среды, из которых вытекают культурно различные оценки, решения и действия⁹.

В межкультурном контексте внешнеторговый работник должен:

- осознать собственную культурную ориентацию и ее воздействие на поведение и деятельность;
- быть принципиально готовым, соотносить собственную ориентацию с другими культурами;

- узнавать чужие системы культурных ориентаций, знать их основные черты;

- обогатить элементы собственной культуры знаниями чужой культуры, интегрировав их в собственное целевое действие.

Успешное действие требует специфической культурной компетенции. Однако оно, как правило, не интегрировано в соответствующие профессиональные знания и поэтому не является частью профессионального образования.

При попытке определения понятия «межкультурный менеджмент» следует взять за основу общее определение менеджмента и дополнить его соответствующим межкультурным компонентом. Межкультурный менеджмент нацелен на достижение поставленных целей благодаря взаимодействиям с представителями других культур, для чего используются профессиональные средства и методы менеджмента. Поэтому представляется целесообразным расширить выбранное ранее определение менеджмента межкультурным компонентом и тогда определение межкультурного менеджмента может выглядеть следующим образом. *Межкультурный менеджмент* обозначает совокупность скоординированных мероприятий, необходимых организации для достижения поставленных целей и выполнения необходимых процессов, контекст которых характеризуется встречей минимум двух различных культур. Межкультурный менеджмент охватывает существенные области общего менеджмента и дополняет их требованиями и компетенциями соответствующими культурному контексту и контексту менеджмента (см. рисунок 1). Если исходить из того, что на успех менеджмента во многом влияют культурные факторы и ситуации межкультурных взаимодействий, то с большой долей вероятности можно утверждать, что они также влияют на профессиональные области менеджмента, процессы менеджмента, а также аспекты осуществления руководства.



Рисунок 1

Связь видов менеджмента



Поскольку межкультурный менеджмент рассматривается нами, прежде всего, в сфере экономики и бизнеса, то этот феномен необходимо специфицировать для рассмотрения *производственно-экономических организаций*. Существуют многочисленные попытки разграничения (производственно-экономических) организаций как сферы, являющейся объектом различных научных дисциплин. Так как унифицированные, общепризнанные за пределами отраслевых границ определения (производственно-экономических) организаций отсутствуют, то нам кажется, что не следует предпринимать особой попытки выработать собственное, дифференцированное определение или типологизацию. Важнее для анализа проблематики межкультурного менеджмента сформировать основу для понимания объекта. К объектам исследований межкультурного менеджмента следует в дальнейшем относить *организации*, обладающие преимущественно утилитарным характером и отличающиеся относительно большой целевой рациональностью. К области объекта относятся не только организации, но и их *члены*.

Кроме выявления объекта, необходимо также очертить проблемное поле межкультурного менеджмента. Проблемно-ориентированное разграничение исследовательской области межкультурного менеджмента должно быть как достаточно широким, так и достаточно

точным для реалистичного решения проблем межкультурных взаимодействий, а также их адекватного представления. Будет рациональным на этом месте разделить проблемы, относящиеся к решению проблем межкультурных взаимодействий, на две группы. К первой группе относятся проблемы, непосредственно связанные с *культурными различиями*, а ко второй группе относятся проблемные области, *относящиеся к менеджменту*. Обе группы проблем неразрывно связаны между собой.

Если обратиться к культурным различиям в деловой и экономической сферах, то выясняется, что они почти бесконечны и каждая подобласть имеет точки соприкосновения с соседствующими сферами. При этом необходимо учитывать, что уровни и степени проникновения культуры в экономику весьма различаются. Приведем несколько проблем (без претензии на полноту перечня), непосредственно связанных с культурными различиями (табл.1):

Можно также назвать многочисленные проблемные области, возникающие при осуществлении международной коммерческой деятельности, которые отражаются в соответствующих категориях менеджмента. Если попытаться категориально расчленить проблему в соответствии с процессами с точки зрения специфики выхода организации на рынок, то становится ясно, что потенциал культурных конфликтов сосредотачивается в основном в следующих областях:



Культурные различия в экономической сфере

	Культурные различия
Экспорт	Ошибки в установлении отношений, неадекватный выход на рынок (например, оформление проспектов, писем, корреспонденции и т. д.). Недоразумения в переговорных ситуациях (например, неправильная интерпретация различий в вербальной и невербальной коммуникации). Неверное оформление продукта (например, использование дизайна, цвета, упаковки, надписей с предупреждениями и т. д.). Разные точки зрения на договорные отношения, практика и ожидания при выполнении договора (например, «растяжимость» договорных соглашений и т. д.).
Лицензирование	Разные точки зрения, практика и ожидания относительно производственной и сбытовой политики (например, различающиеся подходы к качеству продукции, коммуникативной стратегии и т. д.)
Франчайзинг	Разные точки зрения, практика и ожидания относительно ориентации сервиса и точности соблюдения правил франшизы (например, поддержание гигиены, сохранения приветливости при обслуживании заказчиков и т. д.)
Совместные предприятия и филиалы	Различные организационные формы, соглашения относительно глобальной централизации бизнес-процессов и их локализации, различные подходы, практика и ожидания относительно практического менеджмента и политики в области подбора кадров (например, принятие на работу и увольнение, обращение с сотрудниками, практикующийся стиль менеджмента и т. д.)

- *Общая коммуникация и переговоры.* Любая стратегия вхождения в рынок предполагает интенсивные коммуникативные действия и проведение переговоров, простирающихся далеко за культурные границы. Правила вербального и невербального поведения, наличие или отсутствие эмпатии, даже использование коммуникационных технологий варьируется от культуры к культуре, создавая почву для возникновения возможных недоразумений и получения нежелательных результатов, начиная от преждевременного прекращения контактов и кончая подписанием контрактов на неправильно понятых условиях.

- *Использование персонала.* Выход на рынок с процессуальной точки зрения не возможен без интенсивного взаимодействия со-

трудников и внешнеторговых работников местного и целевого рынков. Культурное разнообразие становится более или менее значимыми на различных уровнях (индивидуальном, организационном и общественном), и относится как к общим подходам к работе, так и вопросам осуществления руководства и выполнения распоряжений.

- *Маркетинг.* В любом виде международной предпринимательской деятельности маркетинговая стратегия учитывает культурные различия. Их достаточно просто предусмотреть на уровне артефактов. Сложнее учесть более глубокие и поэтому трудно схватываемые пласты маркетинга, в которых задействованы ценностные установки потребителей и производителей товаров и услуг.



- *Продукты* – составная часть и манифестация культуры. Приобретая товары, люди «высказываются» в пользу определенной культуры или стиля жизни. Товары всегда несут в себе определенные смыслы, которые могут осложнить их продажу за культурные границы. Само приобретение продуктов регулируется правилами культуры, так как при этом покупатели стремятся к приобретению или поддержке определенного стиля жизни. Люди, стремясь к обладанию «хорошими» продуктами, определенным образом позиционируют себя. Они стремятся к роскоши или приключениям, независимости или сохранению окружающей среды и т.д.

Наряду с процессуальным, учитывающим специфику вхождения на рынок подходом, можно выделить подход, оперирующий на двух уровнях деятельности: индивидуальном и институциональном. При анализе проблемы *на уровне индивида*, выясняется, что человек, вступающий в межкультурный диалог, попадает в ситуации, кажущиеся ему чужими или необычными, а также вынужден перерабатывать собственные реакции на них, такие как непонимание, страх, разочарование или беспомощность. Особенности ценностных установок отдельного участника бизнеса могут быть причиной переживания культурного шока. Помимо этого иногда необходимо справляться с внезапным профессиональным и организационным сбоем, т.к. стиль работы обычный успешный на местном предприятии, вдруг оказывается неэффективным или даже вредным в условиях новой культурной реальности. В качестве самостоятельного действующего менеджера сотрудник попадает в зону повышенного внимания. На него оказывает воздействие многообразные культурные различия, начиная с явных различий (язык, раса, вербальное и невербальное коммуникативное поведение), и кончая имплицитными ценностными ориентациями и основными убеждениями. Кроме того, он лимитирован в своих действиях не только активно (за счет недостаточного знания чужого языка), но и пассивно (например, за счет нехватки опыта по дешифровке принимаемых сигналов). Менеджер становится «причиной всех бед», центром широкого спектра трений, начиная с недоразумений при проведении переговоров и кончая проблемами аккультурации. Нередко к

тому же на него взваливают вину за организационные осложнения.

С институциональной точки зрения проблема культурных различий не в последнюю очередь относится к предприятиям, работающим в международном бизнесе. Международная деятельность создает определенную сферу напряжения между потребностью в распространении через границы культуры организации, проникающей на чужой рынок, с одной стороны, и необходимостью приспособления этой привносимой культуры к локальному (местному) культурному контексту и его специфике, с другой стороны. Причем международные компании одновременно призваны наращивать эффективность, увеличивать выпуск продукции, а также помогать сотрудникам в их деятельности по адаптации к межкультурным различиям. Уже в шестидесятые годы прошлого века было замечено, что как слишком сильная централизация, так и слишком сильно локализованные предприятия демонстрируют менее эффективную работу. Между полюсами этих стратегий имеются несколько градаций, характеризующих степень важности культуры. Если на материнских предприятиях и относящихся к ним, но независимых национальных предприятиях, влияние культуры на основе практикуемого культурного релятивизма едва ли ощутимо, то в международных, многонациональных компаниях, т.е. тех, которые при работе за границей управляются из своей страны, культура становится причиной возникновения проблем.

Институциональные уровни культуры включают культуру регионов, культуру промышленных отраслей, организационную культуру, профессиональную культуру, индивидуальную культуру и т.д. Причем каждый отдельный уровень культуры может быть субкультурой предшествующего более высокого уровня культуры. Распределение по различным уровням рассмотрения и отдельным культурным системам редуцирует сложность общего предмета «культуры» и структурирует описание и объяснение различных культур. Для того чтобы отразить весь спектр возможных культурных факторов, влияющих на определенную межкультурную ситуацию, можно воспользоваться культурной матрицей, разработанной Экхардом Кохом¹⁰ (см. таблицу 2).



Культурная матрица: идентификация и структуризация культурных воздействий

Культуры регионов	Культуры отраслей		
	Деловые/ профессиональные культуры (информационные технологии, врачи)	Предпринимательские/ организационные культуры (Лукойл, Газпром)	Культуры отделов (отделы закупок, продаж)
Наднациональные культуры (ЕС)			
Национальные культуры (русская, немецкая)			
Региональные культуры (Поволжье, Сибирь)			
Локальные культуры (Московский регион)			

Культурная матрица дает возможность исследовать многочисленные межкультурные связи за счет выявления определенного количества переменных для отмеченных факторов воздействия. Культурная матрица помогает проанализировать сменяющие друг друга или существующие одновременно разнообразные институциональные уровни культуры, формирующие ситуацию межкультурного контакта, что позволяет выработать гипотезу о наличии соответствующего потенциала, влияющего на успех межкультурного менеджмента. На основании этих сведений менеджер может осознать виды такого рода воздействий на соответствующие области менеджмента и использовать их для своих целей.

Даже краткий взгляд на проблемное поле межкультурного менеджмента дает представление о том, что ни одна из существующих традиционных исследовательских дисциплин не сможет эмпирически и аналитически охватить его целиком. Исследования межкультурного менеджмента относятся к новому исследовательскому направлению, развитием которого занимаются различные дисциплины. Междисциплинарный характер и небольшой срок существования этих исследований объясняют отсутствие работ, систематизирующих различные исследования и структурирующие их как связанную область исследований. Хотя под популярным названием «межкультурный ме-

неджмент» можно найти работы, отличающиеся разнообразием тем и методов исследования, однако, можно обнаружить объединяющий их момент. При классификации обширной литературы по этой теме бросается в глаза сильная практическая ориентация исследований. Целью этих исследований является попытка внести определенный вклад в решение проблем межкультурных взаимодействий и создавать предпосылки для гармоничных, свободных от трений и более эффективных форм сотрудничества, прежде всего, в международном экономическом контексте.

Примечания:

¹ Adler, Nancy J. International Dimensions of Organizational Behavior. Ohio. 1991; Hofstede, Geert The business of international business is culture; in: Jackson, T. (ed.): Cross-cultural management. Oxford 1995. S. 155.

² ср. Petra Köppel Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face-Kooperation 2007, S.9

³ Die Ideen der Mitarbeiter sind Gold wert - Wie Unternehmen schlummernde Verbesserungspotenziale erschliessen, nutzen und umsetzen können in Wissensmanagement, Vol. 6/03, s.5.

⁴ Steger, Ulrich Vielfalt als Vorteil DIE ZEIT 07.10.1994

⁵ ср. Maugain, O., Managing multicultural R&D team



– an in-depth case study of a research project at CEARN, Bamberg, 2003, p. 112.

⁶ Meckl, Reinhard. Der Mergers & Acquisitions-Prozess, in: J. Bolten and D. Schröter (Hrsg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns, Sternenfels 2001, s. 16.

⁷ Орлов А.И., Федосеев В.Н. Менеджмент в техносфере: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003, с.5.

⁸ Hofstede, Geert. Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen; in: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln, 1993, s.265.

⁹ Thomas A. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards; in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen; 1996 (B), s. 112.

¹⁰ Interkulturelles Management: Neue Ansätze Erfahrungen Erkenntnisse. Beiträge zum Fünften Internationalen Tag von Eckart Koch (Herausgeber), Sabine Speiser (Herausgeber). 2008, s.24

Библиография:

1. Орлов А.И., Федосеев В.Н. Менеджмент в техносфере: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003 – с.384.

2. Adler, Nancy J. International Dimensions of Organizational Behavior. Ohio. 1991. - s.399.

3. Die Ideen der Mitarbeiter sind Gold wert - Wie Unternehmen schlummernde Verbesserungspotenziale

erschliessen, nutzen und umsetzen können. // Wissensmanagement, Vol. 6/03. – s. 5-12.

4. Hasenstab, M. (1999): Interkulturelles Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Sternenfels; Berlin : Verlag Wissenschaft und Praxis, 1999. - S.130.

5. Hofstede, Geert. Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen; in: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln, 1993. - s. 325-348.

6. Hofstede, Geert. The business of international business is culture; in: Jackson, T. (ed.): Cross-cultural management. Oxford 1995.- s. 150-165;

7. Interkulturelles Management: Neue Ansätze Erfahrungen Erkenntnisse. Beiträge zum Fünften Internationalen Tag von Eckart Koch (Herausgeber), Sabine Speiser (Herausgeber). 2008. - s.301.

8. Köppel, Petra. Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face-Kooperation 2007. - s.355.

9. Maugain, O. Managing multicultural R&D team – an in-depth case study of a research project at CEARN, Bamberg, 2003.- p.315.

10. Meckl, Reinhard. Der Mergers & Acquisitions-Prozess, in: J. Bolten and D. Schröter (Hrsg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns, Sternenfels 2001. - s. 14 – 32.

11. Steger, Ulrich. Vielfalt als Vorteil. DIE ZEIT. 07.10.1994

12. Thomas, A. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards; in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen; 1996 (B). s. 102-135.

