

Н.И. Гусева

(ВШЭ)

**Элементы стратегии
эффективного – франко –
российского
взаимодействия:
кросс-культурный подход**

Введение

Развитие франко - российского сотрудничества имеет под собой глубокие исторические корни, однако необходимо новое видение развития двустороннего сотрудничества, обсуждения и разработки современных моделей и инструментов эффективного управления с учетом культурных особенностей между Россией и Францией.

Формирование глобальных рынков труда, капитала, товаров и знаний требует пересмотра существующих концепций менеджмента компаний с учетом культурной составляющей. Основным вопросом, рассматриваемым в данной статье является вопрос формирования стратегии эффективного франко- российского взаимодействия с учетом «культурного рычага», путем достижения консенсуса кросс-культурных различий и построения механизма их гармонизации.

Кросс-культурные различия существуют и это объективная реальность, но возникает вопрос, как извлечь конкурентные преимущества из знания этих кросс-культурных различий? Как разработать эффективную модель управления мультикультурным коллективом, используя данный подход? Это возможно, на наш взгляд, путем гармонизации кросс-культурных различий и синергии культурных компетенций. Практическая значимость данного подхода была апробирована на примере деятельности франко – российских компаний и реализации совместных международных проектов.

Теоретические основы исследования

Культурное многообразие мира не позволяет говорить об универсализме менеджмента. Не только практика менеджмента, но и все его концепции могут быть иными, а теории, необходимые для его понимания, могут значительно отличаться в одной стране от другой. Результаты исследований, полученные учеными за последние 20 лет, позволяют сделать вывод, что национальная культура имеет громадное значение

и оказывает большое влияние на процессы управления организацией в целом и персоналом компании в частности (Harrison L., Huntington S., 2000; Гусева Н. 2004).

Культура, в рамках данного подхода, может рассматриваться как фактор, влияющий на поведение человека, как конструкция, как мир смыслов, как опосредующая переменная или как контекст. Автор придерживается современного «контекстуалистского» подхода, где культура рассматривается как интерпретационный контекст, в котором происходит формирование ценностей, установок, верований, ориентаций и убеждений, характерных для конкретного общества. Культура является не только фактором, предшествующим поведению человека, но и результатом его деятельности. В этом случае подходы «культура как результат» дополняют более распространенные взгляды «культура как предпосылка» в кросс-культурных исследованиях (Gousseva N., 2005).

При изучении способа воздействия культуры на процессы управления использовалась комбинация личностного, ценностного и когнитивного подходов, каждый из которых имеет свои преимущества. Их синтез не только возможен, но и желателен. В результате такой интеграции, возможно получить более богатые возможности осмысления кросс-культурных различий.

Кросс-культурные различия, оказывающие влияния на теорию и практику управления, могут быть описаны с использованием культурных параметров. Анализ основных концепций кросс-культурных исследований Герда Хофстеде, Гарри Триандиса, Эдварда Холла, Фона Тромпенаарса и Чарльза Хампден – Тернера, Сюзан Шнейдер и Жан-Луи Барсух, Филиппа д' Иррибарна, Мишэля Круазье и других ученых позволил сформировать теоретические и методологические основы проведения франко – российских кросс-культурных исследований (Gousseva N., 2005).

Кросс-культурные исследования являются одним из перспективных направлений, чему способствуют происходящие современные тенденции глобализации. Теории менеджмента мультикультурных компаний и теории культурных различий получают новое наполнение благодаря учету ценностных ориентаций и культурной специфики в процессе управления. Следует выделить особую значимость влияния национальной культуры на иерархическое воздействие и лидерство, взаимодействие в группе, коммуникацию, ведение переговоров, урегулирование конфликтов и мотивацию сотрудников.

Результаты эмпирических франко – российских исследований

По результатам проведенных эмпирических кросс-культурных исследований можно выделить три группы франко - российских различий в зависимости от уровня значимости. Первая группа - это основные, наиболее значимые кросс-культурные различия. Вторая группа – это менее значимые, второстепенные различия. И, третья группа – это несущественные, слабозначимые различия (Gousseva N., 2005).

Среди первой группы наиболее значимых франко-российских культурных различий следует выделить:

Первое, уровень универсализма – партикуляризма во Франции и в России. Исследование методом «современных дилемм» Ф.Тромпенаарса и Ч.Хампден-Тернера (параметр универсализм – партикуляризм) показало, что для Франции уровень партикуляризма составляет 57%, занимая промежуточное положение на шкале универсализм – партикуляризм и наблюдается тенденция роста универсалистских подходов в регулировании межличностных отношений. Россия обладает культурой с ярко выраженными партикуляристскими чертами, где уровень партикуляризма составляет 78% (рис. 1).

Второе, уровень индивидуализма – коллективизма. Используя концептуальные схемы Г.Хофстеде, Г.Триандиса, Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампден – Тернера можно сделать вывод, что Франция характеризуется высоким уровнем индивидуализма и относится к индивидуалистическим культурам. Россия, несмотря на происходящие современные тенденции, является представителем более коллективистской культуры по отношению к Франции на шкале индивидуализм – коллективизм (рис. 1).

Третье, уровень использования экзогенных и эндогенных факторов при мотивации сотрудников. Франция относится к культурам с ярко выраженной эндогенной мотивацией, основанной на сознании и личных убеждениях. Для России более характерна экзогенная мотивация, где сила примера имеет большую значимость и необходим постоянный, строгий контроль (рис. 1).

Четвертое, различное отношение ко времени. Для французов характерна более долгосрочная концепция отношения ко времени, превышающая российскую по уровню «долгосрочности» в 4 раза (рис. 1).

Ко второй группе, менее значимых кросс-культурных различий следует отнести уровень «достиженчества – аскриптивности», «общего – детального видения» (Ф.Тромпенаарс, Ч.Хампден – Тернер), а также использование «контролирующей –

адаптационной» моделей стратегического менеджмента, предложенных С.Шнейдер и Ж.-Л. Барсу.

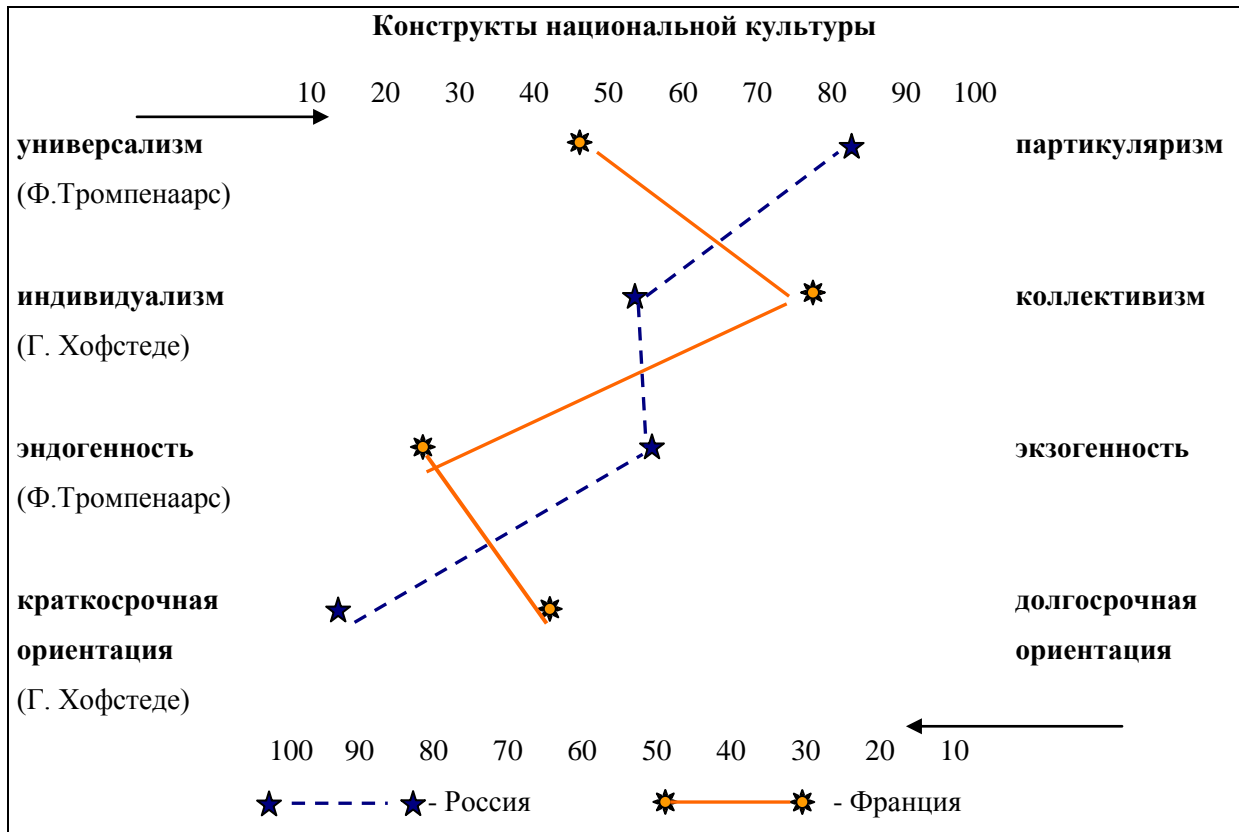


Рис. 1. Группа наиболее значимых франко-российских кросс-культурных различий

К третьей группе, слабовзначимых различий можно отнести уровень полихронности, использования контекста, скорость распространения информации и личное пространство согласно концептуальному подходу Э.Холла.

Итак, существование кросс-культурных различий налицо. Однако задача исследования отнюдь не в том, чтобы изменить саму культуру. Она заключается в том, чтобы найти консенсус кросс-культурных различий и механизм их гармонизации, способствующий повышению эффективности франко – российского взаимодействия.

Элементы стратегии франко – российского взаимодействия: кросс-культурный консенсус

Рассмотрим модель достижения кросс-культурного консенсуса по основной группе франко-российских различий, оказывающих наиболее значимое влияние на

основные процессы менеджмента компании: эффективное руководство, взаимодействие в команде, урегулирование конфликтов, принятие решений и мотивацию.

Конструкт «универсализм – партикуляризм» влияет на основные процессы менеджмента компанией в целом, и персонала организации в частности. Во-первых, французы достаточно большое значение придают соблюдению норм и правил. Россияне же, наоборот, уделяют первостепенное значение отношениям, а не правилам. Во-вторых, во французской культуре существует «ориентация на контракты», которые составляются с большей готовностью и легкостью, по сравнению с российскими партнерами. В российской культуре, наоборот, более сложно идут на составление и подписание контрактов, что не раз подчеркивалось французскими респондентами по отношению к российским коллегам. Однако россияне, в свою очередь, с легкостью идут на составление поправок и изменений в юридических документах и контрактах. В-третьих, во Франции надежным партнером считается тот, кто выполняет подписанный контракт и держит свое слово. А в России надежный партнер - это тот, кто готов идти на взаимные уступки при изменении условий сотрудничества.

Итак, в одной культуре единственно верным решением будет использование универсалистских подходов и методов управления, в другой – применение партикуляристских подходов. Будет неправильным однозначно сказать, какой из способов лучше, так как по этому поводу существуют различные точки зрения. Одна из них, представленная Ф.Тромпенаарс и Ч. Хампден – Тернер состоит в том, что каждая пара культурных параметров – это их зеркальное отражение (Hampden – Turner. С., Trompenaars, F., 2004). Например, партикуляризм является зеркальным отражением универсализма и наоборот. Однако, между каждой парой параметров, характеризующих национальную культуру, существует своего рода замкнутый круг (рис. 2). Поэтому необходимо найти компромиссное решение, некую «золотую середину», то есть консенсус кросс-культурных различий.

Эффективное руководство и работа мультикультурной команды, в этом случае, должна основываться на консенсусе франко-российских культурных различий, который, как нам кажется, состоит в следующем:

Для французского руководителя, работающего с российскими сотрудниками, необходимо быть готовым к неопределенности, разного рода замечаниям или предложениям, которые могут не иметь под собой конкретной реализации. Следует

более серьезно воспринимать разговоры на личные темы и стремление установить личные контакты, выходящие за рамки должностных обязанностей со стороны российских членов команды. Однако необходимо внимательно относиться к сохранению должностных и правовых обязанностей.

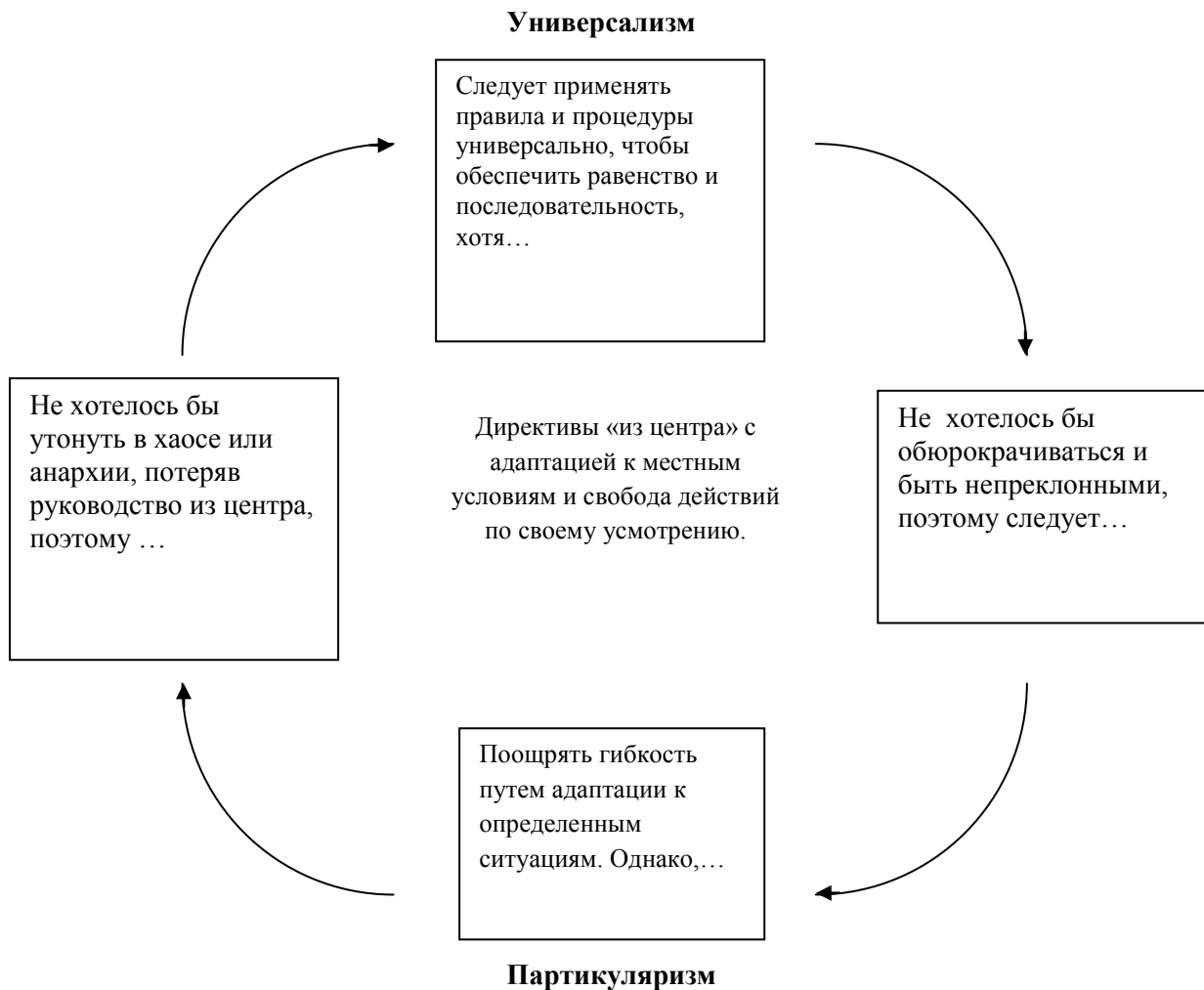


Рис. 2. Взаимосвязь культурных параметров универсализм - партикуляризм

Для российских членов команды необходимо быть готовым к профессиональным дискуссиям, презентациям, рассмотрению рациональных аргументов, которые могут изменить существующую ранее точку зрения. Следует относиться спокойно к стремлению руководителя сразу взяться за дело, без вовлечения эмоциональной составляющей. В конфликтной ситуации следует воспользоваться услугами юриста, чтобы быть тщательно подготовленным для аргументации своей точки зрения.

Культурный параметр индивидуализм - коллективизм оказывает большое влияние на взаимодействие в группе, процесс принятия решений, ведения переговоров и мотивацию сотрудников. Различия в уровне индивидуализма между французскими и русскими менеджерами нами были отмечены следующим. Во-первых, французы – как яркие представители индивидуалистической культуры, превосходно добиваются самостоятельно поставленной цели и берут на себя личную ответственность за принимаемое решение. Русские, в силу исторически сформировавшихся традиций, достаточно успешно добиваются цели группами, что предполагает коллективную ответственность. Они действуют в основном коллективно, поэтому нужно осторожно выделять кого-либо особо, так как зависть к чужому успеху, это одна из отрицательных черт русского характера.

Во-вторых, при работе в команде, французы имеют большие трудности, так как они большие индивидуалисты и не испытывают недостатка в самоуверенности. Это в сочетании с хорошей образованностью побуждает их действовать в одиночку. Внутри самой Франции эта черта уравнивается сильной централизацией власти. Россияне, наоборот, хорошо работают в группах, командах, при этом они чувствительны и постоянно заботятся о своем статусе. С ними нужно общаться на равных и не говорить свысока. При работе в команде должен существовать концептуальный подход, характерный для российского менталитета, поскольку предпочтения французов использовать подход типа «шаг за шагом» часто бывает неэффективным.

В-третьих, при ведении переговоров и обсуждении вопросов французы более склонны принимать решения сразу, на месте, уполномоченными представителями, обладающими соответствующими полномочиями. Россияне же, соблюдают интересы группы и придерживаются строгой иерархии. Инакомыслие в целом не пользуется у россиян популярностью, так как исторически безопасным для них было групповое, конформное поведение. Решение о том, отмечает Р. Гестеланд, что правильно и что неправильно, по представлению многих россиян, определяется чувствами большинства, а не законом (Gesteland R., 2002).

Для французов следует пытаться приспособить свои индивидуальные интересы и потребности к интересам и задачам команды и организации в целом. Для россиян – необходимо рассмотреть возможность интегрирования авторитетной личности в команду.

Не следует ожидать от россиян высокой подвижности кадров в компании и желания работать с аутсайдерами. Исторически характерным является подготовка

своих кадров и продвижение «внутреннего» кандидата. Для французов характерна более высокая подвижность кадров. Исследования, проведенные Европейским проектом по принятию управленческих решений (ЕМДМ) показывают, что французы достаточно открыты для рекрутинга и продвижения «аутсайдеров», так как они придают большое значение «открытости ума» и «пониманию и продвижению инноваций» как основных характеристик кандидата (Segalla M., Sauqiet A. and Turati C., 2001).

Следует четко объяснить политику руководства по отношению к проявлению инициативы со стороны членов команды. Для россиян типично стремление к достижению основных целей, поставленных руководством компании, и не всегда приветствуется проявление инициативы. Для французов – проявление инициативы очень важный элемент для успешной работы.

Топ – менеджменту компании следует учитывать, что выделение особо отличившихся, наиболее эффективных работников для их поощрения может найти отрицательную оценку со стороны российских сотрудников, негативно относящихся к фаворитизму. Необходимо сочетать методы индивидуального стимулирования, такие как оплата по результатам труда, использование методов индивидуальной оценки, управление путем согласования с членами команды, более характерных для французской деловой культуры с созданием морального климата в команде, отношениями сплоченности и лояльности, немаловажных для россиян.

При принятии решений, с одной стороны, необходимо быть готовым к быстрым предложениям и решениям, с другой стороны, следует быть терпеливым и предусмотреть время для убеждений и достижения согласия в группе. Следует учитывать, что для французов характерна ориентация работы команды на достижение результатов в определенные сроки, для русских немаловажно наличие уверенности в будущих отношениях.

Использование экзогенных и эндогенных факторов в процессе мотивации персонала. Эндогенная мотивация подразумевает, что сила сосредоточена в человеке и необходимо «заставить» окружающий мир принять его. Экзогенная мотивация опирается на силы природы, поэтому необходимо «приручить» природу или приспособиться к ней. Иными словами, эндогенная мотивация основывается на сознании и личных убеждениях, а экзогенная мотивация – на примерах и влиянии, идущим со стороны менеджера или вышестоящего начальства.

Проблемы мотивации мультикультурной франко-российской команды, обусловленные различиями в использовании эндогенных и экзогенных факторов, имеют чрезвычайно важное значение. Они не раз отмечались респондентами, участвующими в исследовании. Так, многие французские респонденты подчеркивали, что для них очень важны моменты самореализации, самовыражения, большую роль играет быть занятым интересным делом. Для россиян - интерес к работе в международной команде, также находится на высоком уровне, однако немаловажную роль играет сила личного примера менеджера и контроль со стороны начальства.

В ходе проведенных интервью российских участников были высказаны несколько интересных замечаний, касающихся данного вопроса. Так, например, одно из них, было сформулировано в виде русской поговорки «Работа не волк, в лес не убежит». Это говорит о том, что если отсутствует контроль за выполнением работы со стороны вышестоящего коллеги, сотрудник может находиться на работе и быть занятым другим, посторонним делом. Кроме того, достаточно часто отмечалось отсутствие личного примера со стороны вышестоящего французского начальства. Российские респонденты имели много нареканий по отношению к французским экспатриантам.

Анализируя глубинные причины происходящих конфликтов и достижения эффективной мотивации хотелось бы еще раз обратиться к результатам, полученным в ходе исследований. Основным фактором мотивации для французских и российских респондентов выступает заработная плата – 51,7% и 55,3% соответственно. На наш взгляд, проблема заключается в использовании принципов социальной справедливости. Установление уровня заработной платы в зависимости от национальности участников является краеугольным камнем эффективной мотивации и повышения результатов работы российского персонала.

В ряде исследований, посвященных опыту работы совместных предприятий с российскими партнерами, отмечалось, что в начале сотрудничества проблемы мотивации сотрудников и достижения запланированных результатов труда отсутствуют, они возникают позднее. Безусловно, возможность работы в международной организации имеет свои преимущества для российского персонала по сравнению с российской организацией. Во-первых, это интересная и содержательная работа. Во-вторых, используются демократические методы управления. В-третьих, существуют возможности самораскрытия и т.д. И, безусловно, наиболее значимой причиной является уровень заработной платы, который превышает средний российский

показатель. Все выше перечисленные причины являются мотивирующими факторами на первоначальной ступени совместного взаимодействия.

Позднее, после периода адаптации российского персонала к требованиям и культуре западного партнера, наступают проблемы. Чем они обусловлены? На наш взгляд, отсутствием принципа справедливости распределения. Результаты исследований показали, что уровень квалификации российских коллег практически полностью соответствует предъявляемым требованиям со стороны французского партнера. Таким образом, напрашивается вывод, что за одинаково качественное выполненное задание сотрудники должны получать одинаковое вознаграждение. Таков подход многих англо-саксонских компаний, работающих в России. Для французов использование «национальной составляющей» является реалией сегодняшнего дня. Ряд респондентов, участвующих в исследовании отмечают, что «французы, в большинстве своем, предпочитают вести бизнес со своими соотечественниками. Так, часто приходится доказывать, что необходимо придерживаться логики экономической рациональности, а не принципа «работы с соседом». Кроме того, один из российских респондентов, участвующих в исследовании отмечал, что о какой мотивации можно говорить, если их французский коллега «только за свою национальность получает в четыре раза больше?!».

Итак, чтобы прийти к консенсусу по данному вопросу, необходимо, на наш взгляд, основываясь на принципе социальной справедливости при распределении вознаграждения, использовать сочетание эндогенных и экзогенных факторов мотивации франко-российской команды и для повышения эффективности взаимодействия в целом учитывать принцип экономической рациональности.

Следующая группа различий касается отношения ко времени. По результатам проведенных исследований отмечается, что у россиян отсутствует строгая взаимосвязь между прошлым, настоящим и будущим, в то время как у французов она четко выражена. И, кроме того, для французов характерна более долгосрочная концепция отношения ко времени, превышающая российскую в 4 раза. Кросс-культурные различия отношения ко времени оказывают достаточно сильное влияние на временные рамки и стратегичность подхода работы компаний и реализации совместных проектов.

В ходе исследований, французским и российским участникам мультикультурных организаций задавался вопрос: «Используют ли россияне «глобальный подход», сочетающий в себе элементы стратегичности и долгосрочности,

при реализации проектов?». Положительно на данный вопрос ответили только 8,1% французских и 36,4% российских респондентов, что выше в 4,5 раза по сравнению с их французскими коллегами. На наш взгляд полученное соотношение не случайно, так как понятие долгосрочности у россиян в 4 раза краткосрочнее. Отрицательно на вопрос ответили 51,4 % французских и 18,2% российских респондентов, что также вполне объяснимо разной концепцией отношения ко времени. Достаточно высокий процент среди французских и российских респондентов тех, кто затрудняется ответить на данный вопрос, мотивируя это тем, что очень часто это зависит от конкретной ситуации. Поэтому, для достижения франко-российского кросс-культурного консенсуса при внутрифирменном планировании, организации инвестиционной деятельности, личного развития сотрудников необходимо учитывать, что концепция долгосрочности у россиян менее продолжительна.

Другой кросс – культурной особенностью между французами и русскими, которую следует выделить - это соотношение прошлого, настоящего и будущего. Отсутствие взаимосвязи между прошлым и настоящим у 45,8% россиян, можно оценивать с двух точек зрения. С одной стороны, это ориентация на психологию успеха начиная с нуля – «достиженческая психология», то есть стремление достичь положения в обществе опираясь только на собственные силы. С другой стороны, отсутствие четких обязательств по отношению к договоренностям, которые были сделаны в прошлом. Этот недостаток отмечался многими французскими респондентами в ходе проведенных интервью с руководителями и сотрудниками франко-российских организаций.

Для французов прошлое имеет особую значимость, так как оно воспринимается как логическая предпосылка настоящего. Прошлое для Франции имеет свою блестящую историю, включая французскую революцию, ростки первой демократии в Европе. Удовлетворенность своей историей, в отличие многих других народов, дает возможность чувствовать себя уверенно в сегодняшнем дне. Консенсус кросс-культурных различий должен основываться на знании кросс-культурных особенностей, уважении исторических особенностей и толерантном отношении к партнеру, коллеге.

Заключение

Заканчивая рассмотрение данного вопроса, следует подчеркнуть, что достижение любой цели, в частности - достижения кросс-культурного консенсуса, возможно, если существует желание двух сторон выполнить эту непростую задачу. В

рамках проведенного эмпирического исследования французским и российским респондентам был задан вопрос: «Хотели бы Вы продолжить свое совместное сотрудничество?». На который 97,3% французских и 88,9% российских респондентов ответили положительно. Кроме того, российским респондентам был задан дополнительный вопрос: «Считают ли они, что у французского бизнеса есть будущее в России?». Положительно ответили 91,3% респондентов.

Итак, очевидно стремление участников франко-российского взаимодействия продолжить свое сотрудничество. Поэтому, для повышения его эффективности необходимо достижение кросс-культурного консенсуса. Консенсус кросс-культурных различий является ключевым фактором повышения эффективности мультикультурного взаимодействия. Он предполагает взаимопонимание, толерантность, эмпатию, уважение и усвоение основных ценностных ориентаций, традиций и особенностей другой культуры, а главное желание найти эту «золотую середину», некий компромисс, от которого выиграет и та и другая сторона.

И последнее, любое кросс - культурное взаимодействие требует, на наш взгляд, безграничную веру, что на каждую проблему всегда найдется свое решение. Это, в свою очередь, предполагает бесконечное чувство совершенства в поиске возможностей повышения эффективности мультикультурного взаимодействия.

Источники:

Гусева Н. Эффективное функционирование персонала мультикультурных организаций: методологический и прикладной аспекты. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004.

Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. - М.: Дело, 1999.

Crozier M. The Bureaucratic Phenomenon. – Chicago: University of Chicago Press, 1964.

Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures. - Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002.

Gousseva N. Etude methodologique sur la prise en compte des differences culturelles dans la gestion des projets internationaux basee sur unerecherche entre la France et la Russie // These pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Paris: L'Universite Paris Dauphine. 2005.

Hall E. Danse de la vie: temps culturel, temps vécu. – Paris : Le seuil, 1992.

Hampden – Turner C., Trompenaars F. Building cross – cultural Competence: How to Create wealth from conflicting values. - Yale University Press, 2000.

Hampden – Turner. C., Trompenaars, F. Au-delà du choc des cultures: Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble. – Paris : Editions d'Organisation, 2004.

Harrison L., Huntington S. Culture Matters: How Values Shape Human Progress. – New York: Basic Books, 2000.

Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. – 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001.

Hofstede G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad ?// Transnational management: text, cases and readings in cross-border management / Ed. Ch. Bartlett, S. Ghoshal. – Chicago: IRWIN, 1995.

Hofstede G. Organizations and cultures: Software of the mind. - New-York: Mc Graw-Hill, 1991.

Iribarne (d') P. La Logique de l'Honneur, Gestion des Entreprises et Traditions Nationales. – Paris : Le Seuil, 1989.

Iribarne (d') P., Henry A., Segal J.-P., Chevrier S., Globokar T. Cultures et mondialisation. - Paris: Seuil, 1998.

Lemaire F .et Prime Ph. Le management des équipes interculturelles. – Paris : Presses Universitaires de France, 2002.

Schein E. Organisational Culture and Leadership. - San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schein E. Organizational Culture // American Psychologist. – 1990. - vol. 45. - №2. - pp. 109-119.

Schneider S. & Barsoux J.-L. Management intercultural: 2nd ed. - Paris: Pearson Education Ltd., 2003.

Segalla M., Sauqiet A. and Turati C. Symbolic vs. functional recruitment: cultural influences on employee recruitment policy // European Management Journal. – 2001. - 19(1). – pp.32-43.

Triandis H. Culture and social behavior. - New York: Mc Graw–Hill, 1994.

Triandis H. Individualism and collectivism. - Boulder, CO: Westview Press, 1995.