

КРОССКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ: «проблемы» или «вызовы»?

• ТЕКСТ Алла ВИННИК, заместитель директора департамента внешнеэкономических связей ЛОТПП

В последнее время тема коммуникаций, и особенно кросскультурных коммуникаций, неожиданно стала чрезвычайно популярной. Почему нам так трудно понять друг друга? А если мы к тому же говорим на разных языках? Ведь и соотечественника не всегда понимаем...



Вот и Коллегия директоров посвятила свое недавнее заседание теме «Кросскультурные различия ведения бизнеса». Во время заседания эти различия проявились самым ярким образом.

Работая в различных международных компаниях, я на своем опыте убедилась, как всего лишь недостаток определенных знаний в этой области может привести к серьезным конфликтам и, как результат, к неудачам компании на внешнем рынке.

Будучи директором финской компании, которая проводила тренинги и оказывала консультации по кросскультурному менеджменту, я неоднократно была участницей, а в последнее время и ведущей соответствующих программ. Проводить приходилось преимущественно семинары для иностранных менеджеров, работающих в России. И первое различие, которое сразу обращало на себя внимание при общении с ними, это отсутствие сопротивления и настороженности, открытость к диалогу, желание получить максимум полезной информации, принять к сведению, сделать выводы и т. д.

Если они были с чем-то не согласны, то заявляли об этом, и мы обсуждали проблему открыто. Всякий тренинг с российской группой начинался с преодоления сопротивления, в лучшем случае, равнодушия. «Это вы их учите, нам и так все понятно», — звучало рефреном.

При этом основные упреки, которые я слышала от российских сотрудников по отношению к иностранным менеджерам, таковы: они нам не доверяют, они нас не понимают, они

считают нас за людей второго сорта, они на нас давят...

Когда я рассказываю об этом иностранцам, они обычно очень удивляются. Ведь думают они о нас гораздо лучше, чем мы предполагаем. Причем чаще всего подобные ситуации возникают в результате особенностей кросскультурных коммуникаций и нашего восприятия, на которое влияют и стереотипы, и предубеждение, и недостаток элементарных знаний с обеих сторон.

Практически все представители так называемого «западного» подхода к бизнесу, с которыми мне приходилось общаться, отмечают ряд особенностей взаимодействия с российскими партнерами и сотрудниками, где они испытывают серьезные трудности. Лидируют в этом списке необязательность, непунктуальность, отсутствие инициативы и нежелание брать ответственность на себя. Можете себе представить, как это обижает россиян, особенно, если иностранные менеджеры напрямую транслируют оценку своим российским сотрудникам.

А теперь взглянем с точки зрения кросскультурных особенностей. Под необязательностью западные менеджеры часто понимают нежелание, как им кажется, соблюдать планы и графики. На самом деле, в соответствии с известными в сравнительном менеджменте классификациями культур, российская культура относится к полиактивной (полихронной), тогда как большинство северных и западноевропейских культур относятся к моноактивной или монокронной культуре. Для последней характерно отношение ко времени, как к важнейшему ресурсу, выполнение одного дела в единицу времени, последовательность и жесткое соблюдение планов и графиков. Для полиактивной же культуры время не так важно — отношения и общение с людьми гораздо важнее, чем графики и планы. И если мы знаем, что наши 15 минут совсем не соответствуют финским или немецким 15 минутам, мы легко можем с этим справиться, не доводя дела до конфликта.

Когда сотрудники или друзья говорят мне, что они будут через 15 ми-

нут, я всегда уточняю: «Вы имеете в виду 15 русских или финских минут?» Это оказывает самое плодотворное влияние! Человек начинает точнее рассчитывать и планировать свое время сам, без давления и напряжения.

Что касается инициативы и нежелания брать на себя ответственность, здесь проявляется другая особенность российской культуры — высокий уровень так называемой дистанции власти (ДВ), тогда как всей

● **В культурах с низкой дистанцией власти решения принимаются коллегиально, статус не важен — важны экспертные знания, руководитель выполняет функции координатора, который обеспечивает работу группы и достижение наилучшего результата**

Западной и Северной Европе присущ полярный — очень низкий уровень дистанции власти.

Как это сказывается в бизнесе? В культурах с высокой дистанцией власти важны иерархия, статус, позиция, занимаемая человеком. Решения принимаются старшим по должности, коммуникации и инициатива исходит сверху, руководитель ответствен за все, необходим контроль за подчиненными. В культурах с низкой дистанцией власти решения принимаются коллегиально, статус не важен — важны экспертные знания, руководитель выполняет функции координатора, который обеспечивает работу группы и достижение наилучшего результата; он доверяет своим сотрудникам и делегирует полномочия.

Когда сталкиваются менеджеры, воспитанные в культуре с низкой ДВ, и подчиненные из культуры с высокой ДВ, им очень трудно найти взаимопонимание. Демократичный стиль общения и готовность спросить совета у подчиненного воспринимаются ими как слабость и непрофессионализм руководителя. Стол моего финского начальника стоял посередине большого и открытого офисного пространства, но его абсолютная доступность не уменьшала

уважения к нему. Представьте теперь своего русского директора без отдельного кабинета и секретарши, основная роль которой заключается в том, чтобы не допустить никого к телу начальника. Представили?..

Наиболее часто встречающаяся жалоба со стороны иностранных менеджеров такова: они (русские) никогда не говорят то, что думают. Вывод: им нельзя доверять. Самый распространенный вопрос европейского менеджера «Почему они (русские подчиненные) нам не сказали?» вызывает простой ответ русского персонала «А почему они (иностранные менеджеры) нас не спросили?»

По всем признакам наша культура относится к так называемой «непрямой культуре», для которой характерно «чтение между строк», «домысливание», важны интонации, кроме того, характерно избегание прямого конфликта, завуалированность отказа, использование вежливых слов и прочее, и прочее.

Прямой ответ финна «нет» означает «нет». У нас «нет» часто означает «у меня сейчас нет настроения или времени об этом подумать». Русское «да» совсем не означает «да», просто нам неудобно сказать сразу «нет» — это выглядит грубо и невежливо. Поэтому когда простой инженер из финской материнской компании обращается по электронной почте к финансовому директору российской «дочки» по имени со словами «Пришли, пожалуйста, отчет», это вызывает острую негативную реакцию. И даже вариации на тему: «Да кто он такой, чтобы требовать у меня отчет! Они что, мне не доверяют, они меня не уважают?!» При этом, скорее всего, у финского клерка и в мыслях не было ничего подобного, ему просто были нужны определенные цифры, и он, как представитель прямой культуры, просто об этом и написал. А обращение по имени — вообще норма в скандинавских и северных странах.

Еще один важный момент, который не учитывают иностранные менеджеры, работая в России, — коллективизм/индивидуализм, культура стыда и культура вины.



Полярные значения этого показателя имеют США и Япония. И конечно, это не означает, что одна культура лучше, а другая хуже — это просто аспект, который нельзя не учитывать, работая с зарубежными партнерами. В индивидуальной культуре наибольшим наказанием является потеря самоуважения, чувство вины, а в коллективной культуре — потеря лица, чувство стыда.

Приходится признать, что нам трудно сказать «Я виноват. Это моя ошибка». Мы испытываем стыд и стараемся оправдаться всеми возможными способами, сваливая вину на кого угодно, для того чтобы «сохранить лицо». Именно такие ситуации и заставляют иностранных менеджеров, воспитанных в индивидуальной культуре, считать нас безответственными!

О важности «сохранения лица» необходимо помнить при ведении переговоров с представителями восточных культур — Японией, Китаем и т. д. Кстати, в этих странах, где умение слушать, вежливость, тонкости этикета являются важнейшими ценностями, требуется еще больше времени на узнавание, установление отношений, чем в России. Если в Японии вас будут внимательно слушать, кивая головой, это означает только то, что вас внимательно слушают,

• **Если в Японии вас будут внимательно слушать, кивая головой, это означает только то, что вас внимательно слушают, а вовсе не то, что с вами согласны, как думают многие партнеры, недостаточно знающие культурные особенности восточных стран**

а вовсе не то, что с вами согласны, как думают многие партнеры, недостаточно знающие культурные особенности восточных стран.

И здесь я возвращаюсь к началу своего рассказа — о круглом столе Коллегии директоров, где выступал вице-президент одной из крупнейших работающих в нашей стране китайских компаний, который рассказывал об особенностях его работы в России.

Именно его выступление показало мне, как все относительно в культурном аспекте. Все западные менеджеры всегда говорили мне, что русские не соблюдают никаких правил и законов, а китайский менеджер утверждал, что русские слишком соблюдают правила и законы!

В конце своего выступления он сказал замечательную вещь: надо стараться так понять партнера, чтобы научиться даже думать, как он, — и тогда у вас все получится!

После этого один из российских участников поверг меня и остальную аудиторию в шок, задав китайцу следующий вопрос: «А когда Китай начнет свою агрессию в России?» Этот, безусловно, провокационный вопрос был прямым покушением на «лицо» нашего китайского спикера. Он не мог ответить на вопрос, который был высказан к тому же в агрессивной манере, но не мог и оставить его совсем без ответа. Я увидела замешательство, и, понимая особенности его восприятия, сказала ему, что он не обязан отвечать на этот вопрос. И китаец очень мягко, чтобы не обидеть задававшего вопрос, сказал: «Я думаю, что этот вопрос не требует ответа».

К чести аудитории, остальные участники семинара выразили солидарность с китайцем и не одобрили явную провокацию со стороны российского менеджера.

Тема кросскультурных особенностей неисчерпаема, и в одной статье возможно лишь слегка коснуться некоторых вопросов, которые вызывают наибольшее количество конфликтов и жалоб. «Открытый» ум, желание учиться, отношение к «проблемам» как к «вызовам», уважение к иным культурам, стремление к партнерству — вот качества современного человека, которые помогут преодолеть любые культурные различия. **15**

30 июля 2010 года в Константиновском дворце Коллегия директоров проведет ассамблею «Бизнес. Доверие. Власть», приуроченную к торжественному празднованию своего дня рождения.

В программе ассамблеи – выступления представителей бизнес-элиты и администрации города, презентации компаний-партнеров из Санкт-Петербурга, Москвы и регионов России, игры, разнообразные развлечения, вручение подарков. А также прекрасный ужин и изысканные напитки.

Редакция журнала «Территория бизнеса» поздравляет Коллегию директоров с днем рождения!