

Е.А. Родионова, к.п.н., доцент кафедры Психологического обеспечения профессиональной деятельности СПбГУ

Проблема межкультурных коммуникаций в организационной культуре предприятия

Сегодня довольно много предприятий, которые сформированы по принципу совместных предприятий, в проекте которых участвуют российские и зарубежные фирмы. В процессе своей трудовой деятельности в этих предприятиях люди вступают во взаимодействие, которое является неотъемлемым атрибутом любого производственного процесса. Результат взаимодействия сотрудников таких совместных предприятий проявляется в их взаимоотношениях друг с другом, в социально-психологическом климате, в удовлетворенности потребностей в общении, в привлекательности деятельности и культуры организации. Когда речь идет о коммуникации, особенно межкультурной, довольно трудно провести знак равенства между коммуникативными особенностями во взаимодействии в группе, состоящей из представителей разных культур. Мы в любом случае имеем дело с возникающими в процессе коммуникации или передающимися посредством нее сложными категориями - ценностями, мотивами, установками, стереотипами и предрассудками. Задача в таком случае, на наш взгляд, обозначить наблюдаемый феномен (возможно связав его с другими) и показать отличия от подобных реакций и установок в ситуации внутригруппового, а не собственно межкультурного взаимодействия.

Процесс взаимодействия культур, ведущий к их унификации, вызывает у некоторых наций стремление к культурному самоутверждению и желание сохранить собственные культурные ценности. В данном случае возникает проблема взаимодействия коммуникативных стилей внутри или за пределами своей группы. Проблема взаимодействия имеет качественные и количественные характеристики. Одним из примеров качественной характеристики является процесс аккомодации. Психологическое понятие аккомодации, то есть - приспособления - исследуется в отношении таких параметров коммуникации, как темп речи, выбор соответствующей лексики (при разговоре с иностранцем, с ребенком и т.п.), упрощение или усложнение грамматической структуры. Аккомодация может быть позитивной (подстраивание под собеседника) или негативной (использование максимально отличного от собеседника стиля). С точки зрения культурного компонента направленность аккомодации при общении представителей разных групп зависит от того, как одна группа относится к другой. Этим отношениям сопоставляются шкальные оценки по параметрам: «плохо-хорошо», «доминирование – зависимость» и т.п.

Коммуникативные стили могут различаться и по количественному параметру. Речь идет о функциях собственно речи и молчания как отсутствия речи. Так, в европейских культурах молчание в ситуации общения с малознакомыми или даже незнакомыми людьми не поощряется и считается невежливым. Отсюда изобретение специальных тем «о погоде» для ситуаций социального общения (так называемый small talk), выражения типа «повисло неловкое молчание». Наоборот, в атабаскской культуре (индейцев Северной Америки) разговор с малознакомым человеком считается опасным и не поощряется. С незнакомцами молчат, пока не узнают их как следует. Разговор в этих культурах не является способом познакомиться поближе, как это принято считать в европейских культурах. Но и при меньшей культурной дистанции (например, в финско-русской межкультурной коммуникации) кросс-культурные провалы и конфликты часто связаны с тем, что с нашей точки зрения финны говорят мало, недоговаривают, а с точки зрения финнов, русские - болтуны, говорят слишком много.

Проанализируем особенности организационных культур в американской, европейских и восточных компаниях.

Американская культура «славится» своей «жесткой демократией»: можно высказывать все свои идеи прямо, также открыто они будут обсуждаться, но если мысль хороша, от работника потребуют ее практического воплощения. От каждого сотрудника компания ожидает его стремления к карьерному росту. При этом сама американская компания жестко структурирована, имеет множество ступеней, множество правил, ее сотрудники соблюдают строгую субординацию. Руководитель всегда имеет преимущество и часто использует авторитарный стиль управления. Самое важное, что ценится в сотруднике американской компании, это умение общаться.

Если сотрудник не планирует делать карьеру, значит, он не нужен компании. Специальные отделы в компаниях занимаются только тем, что (например, в McDonalds) четко прописывают, сколько и как должен проработать сотрудник, чтобы его можно было повысить в должности. В IBM проводят специальные исследования и выясняют, чему нужно поучиться тому или иному сотруднику для того, чтобы можно было продвинуть его вверх по служебной лестнице.

Символом американской культуры является соревнование, конкуренция и индивидуализм. Призывая сотрудников работать эффективно, они призывают не к группе и ее сплочению, а к каждой отдельной личности. В компании General Electric управляющий компании оставлял все свои дела, если любой из торговых агентов звонил ему по специальному номеру телефона, чтобы сообщить об удачной сделке. Тогда управляющий не только хвалил его, но готовил поздравительное письмо для этого агента и обнародовал его.

На руководящие должности американцы предпочитают назначать лиц с высшим гуманитарным образованием, в отличие от японцев, которые склонны к лицам с высшим техническим образованием. Руководитель отдела и подчиненные, как правило, работают в одном большом помещении, очень развит дух командности. Но командность эта характеризуется не всем известной фразой: "один за всех и все за одного", а совсем иной: "мы все за одну идею именно в этой компании".

Типичная французская компания представляет собой жесткую иерархическую структуру с централизованным управленческим аппаратом. Все решения принимаются на уровне руководителей и затем доносятся вниз как необсуждаемые. Руководители французских компаний предпочитают принимать важные решения не на собраниях, а в кулуарах, между собой, в неформальной обстановке.

Часто во французской компании принято обращаться не только по имени, но и с названием должности. Непременно рукопожатие при встрече и прощании. Во французской компании большое значение придается субординации, не приветствуются дружеские контакты между сотрудниками, нормально соблюдать некоторую эмоциональную дистанцию по отношению к коллегам. У каждого менеджера или специалиста очень четко определены его функции и обязанности, и непосредственный руководитель обращает внимание не на способы решения задания, а на результативность подчиненного.

Дела ограничиваются только офисом. Деловые звонки домой очень негативно воспринимаются, их можно делать только в исключительных случаях, веско объясняя причину и с большими извинениями. Французы вообще очень строго разграничивают деловую и личную жизнь.

Корпоративные собрания проводятся всегда строго по повестке и точно в срок. Французы предпочитают менее структурировать процесс собрания, по сравнению с немцами и американцами. Собрание часто протекает в форме дискуссии. В такие моменты немного стираются должностные границы, и каждый может принять равное участие в дискуссии. Еще одна особенность общения заключается в том, что даже если француз отвечает «нет», то вопрос все равно остается открытым для обсуждения.

Важным для сотрудника французской компании является его коммуникабельность, приветливость и наличие собственной индивидуальности. Например, в компании L'Oreal отдают предпочтение энергичным, динамичным сотрудникам, тем, кто хорошо адаптируется и умеет работать в коллективе.

Символом организационной культуры немецкой компании является всем известная немецкая педантичность, пунктуальность и аккуратность. Все документы находятся в идеальном порядке, четко прописаны функции и полномочия каждого сотрудника, вся работа выполняется размеренно и качественно. Конкуренция не очень поощряется, главное - строго и ответственно выполнять свои обязанности.

На прием к руководству нужно записываться заранее, а обращаться с указанием не только имени и фамилии, но и должности. Немцы - достаточно закрытая нация. Если даже получено разрешение перейти на «ты», невежливо переходить сразу. Независимо от возраста и положения незнакомые люди (даже подростки) между собой начинают общение на «вы».

Большинство компаний в Германии имеют достаточно консервативную организационную культуру, если сравнивать ее с американской моделью. Каждый, кто принимает предложение по работе в немецкой компании, должен быть уверен, что ему подойдет эта деловая обстановка и его личность окажется достаточно сильной, чтобы иногда игнорировать давление этой культуры.

Исследования организационной культуры и мотивационных предпочтений в ряде российско-немецких компаний, проведенные в январе 2007 года, показали, что и русские сотрудники, и немцы в качестве предпочитаемой культуры высоко оценивают адхократическую, в которой приветствуется управление новаторством, творческое развитие сотрудников, доведение до сведения людей о перспективах развития компании, ориентация однако, понятие лояльности у российских работников и немецких принципиально различны.

Сущность восточной организационной культуры хорошо отражена в высказывании социолога Фусэ: «Бизнес - это люди. Люди - это культура. Культура - это коммуникация». Компания для японца - это та же семья. А в семье особое значение придается гармонии. Поэтому одним из показателей успешного бизнеса у японцев является сохранение этой гармонии, поддержание стабильности и традиций.

Японская компания - формальная и авторитарная организация, и подчиненный, в соответствии с принципом гармонии, не может выражать свое несогласие с вышестоящим лицом. Японская система управления имеет специфический характер, базирующийся на практике пожизненного найма.

Одним из механизмов социальной поддержки, необходимой для эмоционального равновесия, является право членов коллектива менять характер отношений друг с другом на короткое время, чтобы достигнуть психологического расслабления и уравновешенности. Чтобы дать выход несогласию, существует символический обмен ролями. Часто это возможно в неформальной обстановке (игра в гольф, вечеринка), когда подчиненный может высказать несогласие и надежду, что начальник отнесется к нему с пониманием.

Интересен путь принятия группового решения в японской компании. Предложения, исходящие от верхнего к нижним звеньям компании, обсуждаются на собрании, состоящем из заинтересованных лиц. И главной целью данного процесса является не само предложение, а широта и информированность работников о нем и степень готовности принять это решение. Если же предложение (официально оформленное) исходит от молодого работника, то главное - учет мнений опытных менеджеров. На каждой стадии соответствующий управляющий в знак согласия ставит на предложении свою подпись ("ринги").

Японцы весьма искусны в коммуникации без слов, а их способность передавать и получать невербальные сообщения коренится в истории, этикете и национальной

культуре. Молчание может означать отрицательный ответ, но прямо оно не выражается, чтобы опять-таки не нарушить гармонию. Молчание руководящего лица, также как и его сон на совещании, считается хорошим признаком. Его закрытые глаза во время обсуждения означают одобрение.

Конкуренция между сотрудниками не стимулируется, амбициозность не приветствуется. Главные черты, которые ценятся в работниках, - исполнительность и преданность делу, соответственно и компании. В отличие от американцев, которые делают упор на повышение объемов производства и сбыта, восточные компании делают упор на повышение качества продукции и качество выполняемой работы.

В японских и корейских компаниях очень высоко ставятся личные и родственные связи, поэтому брать сотрудников предпочитают исключительно по рекомендации. Карьерный рост четко прописан и растянут на достаточно длительный срок. Например, в компании Samsung Electronics для того, чтобы работник мог стать на ступеньку выше (руководителем отдела), ему нужно проработать на одном месте не менее 15 лет, а для того, чтобы стать руководителем высшего уровня, - 30-35 лет.

Любая восточная компания всегда декларирует одну ценность: все создается для блага общества: "Строительство автомобилей - это общественное дело, объединяющее работу многих людей" - так понимают свою миссию в Toyota Corporation.

Таким образом, становясь участниками любого вида межкультурных контактов, в том числе и организационных в рамках совмещения корпоративной культуры, люди взаимодействуют с представителями других культур, зачастую существенно отличающихся друг от друга. Отличия в языках, национальной кухне, одежде, нормах общественного поведения, отношении к выполняемой работе зачастую делают эти контакты трудными и даже невозможными. Но это лишь частные проблемы межкультурных контактов. Основные причины их неудач лежат за пределами очевидных различий. Они — в различиях в мироощущении, то есть ином отношении к миру и к другим людям. Главное препятствие, мешающее успешному решению этой проблемы, состоит в том, что мы воспринимаем другие культуры через призму своей культуры, поэтому наши наблюдения и заключения ограничены ее рамками.