

ВЛИЯНИЕ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ПРОЦЕССЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

С. А. Дубинко

*Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, Минск, Беларусь, svetlanadubinko@gmail.com*

Рассматриваются такие важные вопросы эффективного управления компаний как лидерство, стиль руководства, принятие решений. Проводится анализ вопросов бизнес коммуникации и менеджмента с точки зрения ценностных характеристик по измерениям шкалы Г. Хофстеде. Показано, что индексы измерений по странам являются отражением глубинных аспектов культуры. Эти ценностные измерения рассматриваются также как культурные компоненты, которые связаны с экономическими, географическими, демографическими показателями.

Ключевые слова: прототипы лидерства; управленческая практика; принятие решений; эффективность работы компании; управленческое поведение; межкультурные различия

IMPACT OF CROSS-CULTURAL DIFFERENCES ON PROCESSES OF BUSINESS COMMUNICATION

S. A. Dubinko

*Belarusian State University,
Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Belarus, svetlanadubinko@gmail.com*

Such important issues of effective management of companies as leadership, leadership style, decision making are considered. The issues of business communication and management are analyzed from the point of view of value characteristics according to the measurements of the G. Hofstede scale. It is shown that the indices of measurements for countries are a reflection of the deep aspects of culture. These value measurements are also considered as cultural components that are associated with economic, geographical, and demographic indicators.

Keywords: leadership prototypes; management practice; decision-making; the efficiency of the company; managerial behavior; intercultural differences

Профессиональная деятельность будущего специалиста-международника является разнообразной и многоаспектной. Она требует не только специального тезауруса, владения управленческими навыками компании, навыками принятия решений и работы в команде. Она предполагает наличие определенной номенклатуры коммуникативных и практических целей и стратегий их достижения. Эффективность работы многонацио-

нальной компании в условиях межкультурного взаимодействия зависит от сочетания профессиональных навыков, культурной осведомленности сотрудников и культурной толерантности.

Источником различий между культурами может быть как фактическое поведение менеджеров, так и ожидания и представления об их поведении стилях руководства. Различия в том, что считается прототипом хороших менеджеров, могут повлиять на принятие и эффективность решений компании [1, р. 630]. В исследовании с использованием данных всемирного проекта [2] подвергались анализу культурные особенности различных моделей лидерства. Основанием для сравнения стали модели лидерства двадцати двух европейских стран [3]. Были предложены вопросы анкеты, которые отражали лидерские черты поведения и то, как они влияют на имидж выдающегося лидера. Была получена двадцать одна последовательная шкала прототипичности лидерства, например, дальновидность, вдохновение, дипломатичность, автократичность и человеческая ориентация.

Было обнаружено, что прототипы лидерства различаются в разных странах. При этом наблюдались как сходства, так и различия. Если вдохновение и дальновидность повсюду занимали высокую позицию, то другие показатели по-разному распределялись в разных регионах. Так, было отмечено, что участие получило высокую оценку в Северо-Западной Европе, а в немецкоязычных странах преобладали навыки администрирования. Культурные различия распределялись по трем категориям: 1) межличностная прямота и близость, 2) скромность и 3) автономия. Было обнаружено, что локальные параметры отличаются от глобальных, общих. В частности, в первом измерении гуманистическая направленность выступает как более важный параметр различий в странах Северо-Западной Европы, а автономия и сохранение социального лица — в странах Юго-Восточной Европы. Многие исследователи отмечают, что в практике менеджмента учет культурного фактора играет первостепенную роль [4]. Подчеркивается, что в Индии больше внимания уделяется удовлетворенности работой, чем производительности, что согласуется с коллективистскими тенденциями индийского общества [5, р. 91]. Важной ценностью в деловых взаимодействиях является соблюдение социального лица, роли лица, например, у китайцев [6].

Исследования относительно принятия решений варьируются от общих описаний до моделей с описательным анализом и упором на теоретическую формализацию [7]. Работы по данной проблеме представляют исследование особенностей принятия решений в критических ситуациях [8]. Так, было проанализировано принятие управленческих решений на высшем уровне в организациях ряда стран Западной Европы, а также Израиля и США. В результате исследования постулируется концепция разделения

власти, которая охватывает широкое понятие: от неразделенного одностороннего принятия начальником решения через совместное решение до делегирования полномочий. В стратегии управления можно заметить, что поведение менеджеров в значительной степени варьируется в зависимости от ситуации в разных культурах. Так, во Франции, Швеции, например, градус разделения власти выше, в Израиле и Испании — ниже. При этом общая тенденция проявляется в том, какие условия и ситуации способствуют совместному принятию решений и в том, что эти условия являются довольно схожими во всех изучаемых странах. В исследованиях, которые резюмируют многие результаты изучения принятия решений в организационных условиях, подчеркивается, что в организациях наиболее широко изучаемой темой было предполагаемое превосходство японской организационной эффективности над американской. Это объясняется более консультативным стилем принятия решений, который находит свое выражение в процессе ринги. Хотя процедура ринги в исследованиях по менеджменту порой рассматривается как причина экономического успеха Японии, у этого феномена есть определенные недостатки: значительная степень бюрократии и объем бумажной работы [9; 10]. Одним из изучаемых вопросов эффективности работы компаний является так называемый феномен «рискованных сдвигов». Это относится к предположению о том, что в групповых дискуссиях принимаются более опасные решения, чем в тех случаях, когда отдельные люди принимают решения самостоятельно [11, p. 395]. Подчеркивается, что групповые решения, как правило, являются более экстремальными, чем индивидуальные, но поляризация в сторону более осторожных и рискованных решений является примерно такой же. Несколько факторно-аналитических исследований о реальных рисках в работах по данному вопросу выявили такие факторы как страх и риск неизвестного [12, p. 42]. В сопоставительных исследованиях жителей Запада, США и китайских респондентов по поводу принятия решений обнаружено, что китайские респонденты проявляют более высокую степень готовности к рискованным инвестиционным мероприятиям [13, p. 95]. Знаковое исследование ценностей, связанных с деловой сферой, было проведено Г. Хофстеде в национальных дочерних компаниях *IBM* [14]. На протяжении многих лет эта работа является наиболее часто цитируемым источником в списке публикаций по межкультурным исследованиям в области менеджмента и бизнес коммуникации. По предложенной шкале четыре основных измерения (дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм — коллективизм и мужественность — женственность) выявили различия по иерархическим отношениям в стратегии компаний, индексы избегания неопределенности, индивидуализма и мужественности. Эти показатели согласуются с иерархией потребностей [15]. Индексы по данным параметрам были вычисле-

ны для разных стран с помощью факторного анализа, проведенного на основе матрицы данных рабочих целей. Полученные индексы являются, по сути, отражением глубинных характеристик культуры. В основе этих глубинных различий лежат экономические, географические, демографические показатели. Полученные измерения дали импульс для многих дальнейших сопоставительных исследований различных культур в области ведения бизнеса, выбора типа лидерства, учета глобального и локального в управлении компанией, определении понятия корпоративной культуры [16]. Полученные измерения дают возможность уточнить понятие культуры как в общем понимании, так и применительно к построению деловых отношений в сфере бизнеса. Они обеспечивают «картографирование наций мира» [17, р. 82]. Дальнейшее развитие получило измерение индивидуализма-коллективизма Хофстеде, который сделал вывод относительно культурного компонента управленческого стиля [14]. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение важности гармонии или патерналистского управления в странах с различными показателями по представленным индексам, а также к более углубленному изучению и пониманию роли культурных различий и их влияния на успех в деловом общении.

Библиографические ссылки

1. Shaw, J. B. A cognitive categorization model for the study of intercultural management / J. B. Shaw // *Academy of Management Review*. — 1990. — Vol. 15, N 4. — P. 626—645.
2. House, R. J. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE / R. J. House // *Advances in global leadership* / R. J. House [et al.]. — Stamford, CT : JAI Press, 1999. — P. 171—233.
3. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries / F. C. Brodbeck [et al.] // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. — 2000. — Vol. 73, N 1. — P. 1—29. (<http://dx.doi.org/10.1348/096317900166859>)
4. Adler, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior* / N. J. Adler. — Boston, MA : Kent, 1986. — 415 p.
5. Sinha, D. Culture as the target and culture as the source: a review of cross-psychology in Asia / D. Sinha // *Psychology and Developing Societies*. — 1996. — Vol. 8, N 1. — P. 83—106. (<https://doi.org/10.1177/097133369600800105>)
6. Redding, S. G. The role of «face» in the organizational perception of Chinese managers / S. G. Redding, M. Ng // *International Studies of Management & Organization*. — 1983. — Vol. 13, N 3. — P. 92—123. (<https://www.jstor.org/stable/40396918>)
7. Janis, I. L. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment* / I. L. Janis. L. Mann. — London : Free Press, 1977. — 488 p.
8. Heller, F. A. *Competence and power in managerial decision-making* / F. A. Heller, B. Wilpert. — Chichester : Wiley, 1981. — 242 p.
9. Misumi, J. *Decision-making in Japanese groups and organizations* / J. Misumi // *International perspectives on organizational democracy*. — Chichester : Wiley, 1984. — P. 525—539.

10. Wright, G. N. Organizational, group and individual decision making in cross-cultural perspective / G. N. Wright // Behavioral decision making. — New York : Plenum, 1985. — P. 149—165.
11. Carlson, J. A. Cultural values and the risky-shift: A cross-cultural test in Uganda and the United States / J. A. Carlson, C. M. Davis // Journal of Personality and Social Psychology. — 1997. — Vol. 20, N 3. — P. 392—399. (<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0031906>)
12. Weber, E. U. Culture and individual decision making / E. U. Weber, C. K. Hsee // Applied Psychology: an International Review. — 2000. — Vol. 49, N 1. — P. 32—61. (<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1464-0597.00005>)
13. Doktor, R. Culture and management of time: a comparison of Japanese and American top management to practice / R. Doktor // Asia Pacific Journal of Management. — 1983. — Vol. 1, N 1. — P. 65—70.
14. Hofstede, G. Culture's consequences / G. Hofstede. — 2nd ed. — Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. — 314 p
15. Maslow, A. H. Motivation and personality / A. H. Maslow. — New York : Harper, 1954. — 399 p.
16. Triandis, H. C. Culture and social behavior / H. C. Triandis. — New York : McGraw—Hill, 1994 — 330 p.
17. Smith, P. B. Values / P. B. Smith, S. H. Schwartz // Social behavior and applications. Vol. III. — Boston, MA : Allyn and Bacon, 1997. — P. 77—118.