

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

И.К. Масалков, канд. филос. наук, доц. кафедры методологии социологических исследований МГУ имени М.В. Ломоносова*

РОССИЙСКО-ФРАНЦУЗСКИЙ ДИАЛОГ В СФЕРЕ БИЗНЕСА: МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (2000-е гг.)

I.K. Masalkov

RUSSIAN-FRENCH DIALOGUE IN BUSINESS: CROSS-CULTURAL COMPETENCE (2000–2009)

Французские компании командировывают своих специалистов и менеджеров в различные уголки мира, включая Россию, чтобы там, на производственных площадках, осуществлять управление местной рабочей силой. Основной мотивацией направляющихся в Россию менеджеров является возможность значительно продвинуться по карьерной лестнице и повысить уровень жизни. В процессе международного развития компании сталкиваются с проблемой проявления человеческого фактора, что заставляет их использовать межкультурный коучинг. В статье анализируется специфика французских и российских деловых культур. Сделанные заключения позволяют наметить относящиеся к межкультурной коммуникации практические рекомендации для российских и французских менеджеров, работающих вместе.

Ключевые слова: национальная культура, деловая культура, закат национальных бизнеструктур, межкультурная коммуникация, властная дистанция.

French companies are involved in the management of expatriates to other areas of the world including Russia to supervise production sites with the local workforce. The main motivation for executives to move to Russia is the potential for significant promotion in career and increase their standard of living. Companies in their international development face the challenge of managing the complexity of the human factor use intercultural coaching. This article points to specific character of French and Russian business cultures. This finding allows discussing practical implications for cross-cultural communication for Russian and French managers working together.

Key words: national culture, business culture, decline of purely national structures, cross-cultural communication, power distance.

2000-е гг. были ознаменованы высокими ценами на нефть, укреплением позиций России на мировом финансовом рынке. Россия, где за прошедшие 25 лет после отказа от коммунистической идеологии произошли серьезные изменения в культурных ориентациях

* Масалков Игорь Константинович, e-mail: home@home.soc.msu.ru

населения, становилась страной экономического подъема и огромных денег. Появлялись новые законы, а надзорные органы начали более пристально следить за их исполнением. Рыночные преобразования в России изменили облик страны, а у участников рынка появилась заинтересованность в сохранении стабильности. Заметно усилилась реальная конкуренция среди малых и средних предприятий. Все эти факторы создавали благоприятные условия для развития российской экономики и прихода большого числа иностранных инвесторов на внутренний рынок. Особенно быстрыми темпами развивались потребительский рынок и телекоммуникации. Есть экспертные подсчеты, в соответствии с которыми иностранный капитал обеспечивает около трети оборота товаров и услуг в России¹.

Иностранцы начали относиться к российскому рынку труда с особым вниманием. У огромного количества итальянцев, немцев и других западноевропейцев появилось нескрываемое желание поехать в Россию. Среди иностранных специалистов в России лидировали представители Германии, США, Нидерландов, Италии и Франции. Следует учесть, что в этих странах подоходный налог — 30–40%, а в России — всего 13%. Таким образом, европейский рынок труда открывает перед российскими компаниями массу возможностей. Средний уровень безработицы во Франции составляет 8–9%, что делает работу в России для многих специалистов идеальным запасным выходом². Разумеется, речь идет о квалифицированных специалистах. Главными стимулами для поездки иностранных менеджеров в Россию стало значительное повышение уровня жизни: выигрыш в зарплате, оплата жилья и учебы детей, карьерный рост.

Другой отличительной чертой последнего десятилетия стало появление не только совместных предприятий, но и предприятий со стопроцентным российским уставным капиталом, в которые для повышения эффективности бизнеса все чаще привлекают (и даже можно сказать, переманивают) зарубежных менеджеров-профессионалов, имеющих опыт работы в транснациональных корпорациях.

В связи с этим проблема межкультурной компетенции продолжает оставаться особенно актуальной. Более глубокое понимание русской культуры во всем ее богатстве, сложности и контексте способствует дальнейшему развитию сотрудничества как в наши

¹ *Алябьева Е.* Иностранцы о России: “Здесь много свинства”. 2014.20.05 // Официальный сайт портала TatCenter.ru. URL:<http://info.tatcenter.ru/print/136095> (дата обращения: 17.02.2015).

² *Сумленный С., Денисова Д.* Дорогой наш персонал. 2007.10.09 // Официальный сайт портала “Эксперт online”. URL: http://expert.ru/expert/2007/33/dorogoy_personal/ (дата обращения: 17.02.2015).

дни, так и в будущем. В ведении бизнеса многое зависит от личных отношений. Тем более в России, где на первом месте — доверие к человеку, а окончательное решение всегда выносится на основании эмоционального контакта двух людей.

Сегодня деятельность Франко-российской торгово-промышленной палаты, способствующей активизации деловых отношений между Францией и Россией, охватывает около 420 предприятий³. Эти цифры лишней раз свидетельствуют об актуальности исследования взаимодействия французской и русской культур в деловой сфере.

Статистика говорит о том, что ежегодно в Россию по долгосрочным контрактам приезжают более восьми тысяч иностранцев из стран дальнего зарубежья. Сегодня для них это уже не “прыжок в неизвестность”, так как многие из них уже бывали здесь: многие имеют любимый номер в небольшом отеле, своего водителя и устоявшееся расписание. Иностранец прочно “встроен в зону комфорта”. Даже приезд в Москву на постоянное жительство с женой и детьми — это возможность обрести здесь достойный уровень жизни. Дети и супруги быстро включаются в новую жизнь (новая школа, новые друзья, знакомые в клубах типа *British women club*). Подавляющее большинство выходцев из стран Запада — это мужчины средних лет, настроенные на быстрый карьерный рост.

Семьи французских топ-менеджеров ведут совершенно обособленный образ жизни. Они посещают закрытые клубы, французские школы и т.д. Менеджеры среднего звена проявляют больший интерес к русской культуре, поэтому адаптируются к жизни в России быстрее, хотя у них нет личных переводчиков и водителей. Они находят здесь друзей, ходят на занятия фитнесом, в рестораны и даже в баню.

По мере того как ситуация в стране нормализовывалась, французские менеджеры убеждались, что русские обладают высоким уровнем компетенций в технических областях. Более того, российские специалисты в области информатики начали делать завидную карьеру в транснациональных корпорациях и возглавляли работу своей компании в больших регионах.

Сегодня разница в принципах управления российских и западных менеджеров стирается, а на отдельных предприятиях — практически отсутствует. Все большее число опрашиваемых российских менеджеров считает, что принципы западного менеджмента “входят в их плоть и кровь”, однако при этом отмечает, что адаптация часто проходила очень болезненно.

³ 421 компания-член Палаты // Официальный сайт Франко-российской торгово-промышленной палаты в России. URL: <http://ccifr.ru/> (дата обращения: 17.02.2015).

Русские делают карьеру. В свою очередь, россиян во французской компании привлекают следующие факторы, которые мотивируют работника и повышают его лояльность фирме:

- 1) четко прописанные должностные обязанности, цели и процедуры;
- 2) отработанные бизнес-процессы с четко расставленными приоритетами и оценками;
- 3) финансовая прозрачность бухгалтерии и “белая зарплата”;
- 4) высокий уровень социального пакета, как правило, включающего медицинскую страховку еще и для членов семьи;
- 5) возможность бесплатно изучать язык и познакомиться с культурой Франции, путешествовать;
- 6) работа, дающая возможность тиражировать знания, опыт, которых не получить ни в одном российском вузе.

Очевидно, что положительных моментов работы во французской компании много. Однако поиск российских кадров становится в 2000-х гг. одной из самых острых проблем большинства французских компаний. Российские соискатели начали быстро адаптироваться к происходящему, параллельно с профессиональными навыками освоив приемы создания имиджа и самопрезентации. В буквальном смысле слова они начали “диктовать условия” тем, кто был намерен купить их труд. По официальным данным в 2000–2006 гг., рост реальных зарплат россиян в разы опережал рост промышленного производства и производительности труда: он составил 13,5%, а рост компенсаций высших менеджеров достиг 40%. Среднемесячные зарплаты в долларовом выражении выросли почти в пять раз, что означало прирост на 30% в год⁴. К середине 2000-х гг. начало распространяться мнение, что российский рынок труда уже насыщен иностранными специалистами, особенно в сегменте топ-менеджмента. Однако кризис 2008 г. не подтвердил эти прогнозы: российский рынок оставался перегретым. Руководителям-россиянам за исполнение обязанностей, аналогичных тем, которые исполняли руководители-иностранцы (в тех же отраслях бизнеса), часто платили больше. Этому способствовал экономический бум, который позволял до поры до времени не особенно заботиться о постоянном повышении эффективности использования трудового потенциала персонала из числа россиян. Факторами значительного роста зарплат стали:

- 1) дефицит нужных специалистов и установка руководства на то, чтобы быстро закрыть все позиции;
- 2) появление новых стратегических задач (расширение существующих рынков и выход на новые);

⁴ Сумленный С., Денисова Д. Дорогой наш персонал...

3) усложнение функционала некоторых профессий (например, в кадрах переход от работы с документами к функциям HR: найм, обучение, корпоративная культура или управление карьерой);

4) отсутствие даже у амбициозных выпускников престижных вузов (часто с дипломами MBA) достаточного уровня компетенций, что не позволяло им с самого начала работать эффективно.

Иностранные компании столкнулись с острой нехваткой, во-первых, российских бухгалтеров со знанием французского или английского языка, знающих все нюансы российского налогового законодательства (особенно когда необходимо подавать финансовую отчетность несколько раз в год), а во-вторых, квалифицированных рабочих, система профессиональной подготовки которых в России практически разрушена (а ведь именно на них держится все производство).

Можно сказать, что иностранные компании постепенно расстаются с заблуждением, что Россия — это страна дешевой рабочей силы. Иногда оказывается дешевле привезти в Россию французского или американского менеджера.

Кейс 1⁵ — НТ-компания⁶. В последние годы отмечается интересный феномен: появляются НТ-компании, в которых российские сотрудники должны на регулярной основе дистанционно (телеконференции) работать с зарубежными коллегами. В этом случае каждый из партнеров остается в своем “национальном контексте”. Российские сотрудники должны воспринимать контактирующих с ними французов (немцев, американцев) как личностей со своими привычками общения, со своим стилем управления временем, манерой подготовки и ведения переговоров, т.е. со всеми элементами выстраивания и развития гармоничного сотрудничества.

Приведем пример компании с низкой стоимостью производимого продукта (*low-cost company*), призванной сократить затраты на проектные работы компаний-учредителей. Французская компания — мажоритарный акционер, кроме того она является единственным заказчиком. Соответственно, французский акционер не заинтересован в прибыли, а заинтересован в том, чтобы фирма оказывала субподрядные услуги французской материнской компании по максимально низкой часовой ставке. Российский миноритарный акционер, как это часто бывает, прямого интереса к функционированию компании не проявляет и поэтому ведет себя пассивно, предоставляя полную свободу действий по управлению компанией французскому мажоритарному акционеру. У генерального дирек-

⁵ Исследование, нацеленное на изучение особенностей межкультурной русско-французской коммуникации, было проведено Д. Румянцевой и автором статьи.

⁶ НТ-компании — компании в сфере высоких технологий.

тора-француза одна присутственная неделя в месяц в Москве. В остальное время руководство осуществляется из Франции по телефону или электронной почте. Деловая коммуникация реализуется также через телефонное общение с французскими заказчиками, а также во время командировок российских сотрудников во Францию и французских коллег — в московский офис.

Отличительной особенностью корпоративной культуры материнской французской компании является *культура общения сотрудников в рабочее время*: коммуникация на профессиональные темы там преобладает над межличностной, обсуждаются проекты, идет обмен полученным опытом. Даже в обеденный перерыв разговоры ведутся на общие темы такие, как погода, политика, спорт, путешествия. Руководитель может не знать, когда у его коллег дни рождения, хорошо ли у них складывается семейная жизнь, не говоря уже о том, чтобы праздновать всем отделом чей-то день рождения.

Иная картина в московском отделении. Уже с порога создается ощущение, что ты попал не в офис компании, а в дом, в котором живет большая семья: вдоль всего длинного коридора тянется ряд сменной обуви сотрудников технического отдела, вкусно пахнет пирожками и сваренным кофе, слышны разговоры и дружный хохот сотрудников. В коллективе царит очень дружеская атмосфера, рабочий день начинается с обмена новостями из личной жизни сотрудников, обсуждения футбольных матчей, просмотренных телепередач и дружеского совместного чаепития. По нашим наблюдениям, это отнимает у сотрудников примерно час их рабочего времени. Так бывает не всегда, просто это “неприсутственная” неделя генерального директора: он сейчас во Франции.

В московском офисе принято праздновать дни рождения всех сотрудников, вместе скидываться на подарок. Сотрудники в курсе того, что происходит в жизни их российских коллег. Все знают, кто, сколько получает, и открыто это обсуждают. Стиль общения на внерабочие темы — панибратский. В то же время среди инженеров существует жесткая должностная иерархия, так как они разделены на уровни: начинающий, средний и продвинутый.

Следует отметить одну специфическую особенность: при общении на внепрофессиональные темы отсутствует иерархическая субординация, а проявляется она только при обсуждении профессиональных тем. Так, подчиненный может сказать руководителю группы следующую фразу: “Эх, ты, лох, даже девушку правильно закадрить не можешь”. Это будет приемлемым вариантом личного общения внутри данного коллектива. Однако все попытки подчиненного сказать вышестоящему сотруднику “Эх, ты, что же ты нам неправильно сформулировал техническое задание по проекту” пресекаются на корню, подчиненный немедленно ставится на место.

На взгляд стороннего наблюдателя именно эта особенность коммуникации в данном коллективе делает внепрофессиональную коммуникацию более привлекательной для сотрудников, так как в ней отсутствуют иерархические барьеры, что способствует ее большей распространенности в данной компании. Этот пример приводится как иллюстрация того, что сотрудники, находящиеся в тесных дружеских отношениях, в данном коллективе могут испытывать трудности в налаживании эффективной профессиональной коммуникации. Они беспрестанно воспроизводят привычную и комфортную для них дружескую внепрофессиональную коммуникацию, созданную ими за шесть лет совместного обучения в одном из престижных технических университетов Москвы. Генеральный директор фирмы констатирует, что французский инженер, которого ничего не отвлекает от его прямых должностных обязанностей, работает гораздо более профессионально и эффективно, чем русский инженер.

Отношения российских сотрудников с французским директором можно назвать дистанцированными, поскольку последний не владеет русским языком. Он сам красноречиво об этом говорит:

«Я не владею русским языком, и у меня нет времени для его изучения. Поэтому я не могу понять, то ли сотрудники обсуждают очередной метод расчета того или иного узла, то ли заключительный этап гонок “Формулы-1”. Языковой барьер сильно сужает мой круг общения среди сотрудников. Я еще не присутствовал ни на одном праздновании дня рождения».

Во Франции, как и в России (а также в латиноамериканских странах) один из самых высоких показателей *дистанции власти*. Общим моментом для обеих корпоративных культур является выстраивание бюрократической вертикали. Общение французского директора происходит только с русскими руководителями подразделений, которые владеют французским языком на достаточном уровне и информируют его о продвижении работ по проектам. Они никогда не обсуждают с директором трудности подчиненных, возникающие в ходе работы, а директора-француза это и не интересует, ему важно, чтобы работа была сделана, и французский клиент был доволен.

Отметим, что на рассматриваемой фирме технический отдел строго структурирован с иерархической точки зрения по следующей схеме: руководитель отдела — руководитель группы — ведущий инженер — инженер среднего уровня — инженер начального уровня. Такая структура напрямую связана со стажем работы в компании, что, на взгляд стороннего наблюдателя, приводит к ослабле-

нию конкуренции между сотрудниками. У каждой иерархической ступени есть четко определенные должностные обязанности, за пределы которых никто не стремится выходить, так как это не поощряется. Также очень строго организованы потоки служебной информации: информация не должна пройти мимо какого-либо иерархического звена, это будет оценено как катастрофа.

Во французской материнской компании большинство сотрудников технического отдела имеют статус инженера с припиской “ответственный за такую-то часть проекта”. В московском же офисе инженеры очень дорожат именно названием должности, в названии должности обязательно должно стоять либо “руководитель”, либо “директор”, и они обязательно должны иметь не просто коллег, а именно подчиненных. Директора-француза удивляет такое отношение к иерархии: с одной стороны, свободное дружеское общение в личных вопросах, а с другой — нагроможденные иерархической структуры в решении вопросов рабочих.

Французский директор столкнулся в московском офисе и с другими специфическими моментами. Например, руководитель технического отдела долго просил директора, чтобы он разговаривал с руководителями групп только в присутствии первого, мотивируя это тем, что если директор будет общаться с инженерами напрямую, то они решат, что должность руководителя технического отдела номинальная и перестанут его уважать. Поток же служебной информации было предложено организовать следующим образом: директор сообщает информацию руководителю технического отдела, руководитель технического отдела сообщает информацию руководителям групп, каждый из них сообщает информацию своим подчиненным. Французский директор поначалу согласился, но в ближайшие три месяца столкнулся с проблемой испорченного телефона.

Кроме того, руководитель технического отдела и руководители групп очень болезненно относятся к тому, что их рабочие места находятся в общем зале с их подчиненными. И это никак не связано с желанием отделиться, отгородиться, иметь личное пространство. Для руководителя группы отдельный кабинет — это символ власти, атрибут настоящего руководителя. Если ты — руководитель, то ты сидишь в кабинете за закрытой дверью, а подчиненный стучится в дверь, прежде чем попасть к руководителю в кабинет.

Дистанция в коммуникации. Еще один значимый момент — личное пространство и дистанция в общении собеседников. Русские сотрудники общаются на минимальном расстоянии, т.е. во время общения стоят очень близко друг к другу, даже могут положить руку на плечо своему собеседнику. Директору французу буквально приходится пятиться в коридоре офиса от русских сотрудников во

время разговора (на глаз расстояние между ними изначально составляет 25–30 см). Он начинает отвечать на вопрос, делает шаг назад, сотрудник бессознательно делает шаг вперед к отодвинувшемуся от него директору и т.д. Сами же французы отмечают, что “постоянно пьются” от русских сотрудников, не потому, что плохо к ним относятся или им неприятно с теми общаться, а просто во французской культуре общения не принято так близко подходить к своему собеседнику.

Еще один момент — расположение сотрудников и генерального директора во время совещания, которое условно можно назвать “синдромом длинного стола советской эпохи”. В офисе компании в большой комнате расположен стол для переговоров в виде буквы “Г”. Входят генеральный директор, руководитель технического отдела с заместителями. Генеральный директор садится на главное место, а руководитель отдела и замы скучиваются на противоположном в «узком конце буквы “Г”». Для директора остается загадкой, почему во время личного разговора русские сотрудники подходят к нему на максимально близкое расстояние, а во время совещания пытаются занять место как можно дальше от него! Это вызывало раздражение директора-француза, поскольку он полагал, что таким образом сотрудники противопоставляют себя ему, считают, что он и они находятся по разные стороны баррикад. Поэтому контакт “один — на — один” казался директору проще и комфортнее, чем контакт “руководитель-француз — российские сотрудники”.

Французы (особенно в личной жизни) любят отгораживаться друг от друга: дом всегда окружен высокой оградой, на окнах жалюзи, но на работе, в профессиональном окружении, они привыкли к “открытому пространству” (*open space*). Еще в конце 1980-х гг. руководители компаний во Франции пришли к выводу, что профессия инженера предполагает нахождение всех инженеров в одном общем зале, поскольку интересно работать вместе над проектом, обсуждать его. Если ты сидишь в кабинете за закрытой дверью, ты чувствуешь себя исключенным. Поэтому во французском офисе (хотя директору по должности и положен собственный кабинет) директор много времени проводит в общем зале со своими подчиненными, и это никого не смущает.

Особенности российской деловой культуры становятся особенно заметны во время общения с коллегами из других стран. Одной из этих особенностей является *отношение ко времени*. Как мы уже говорили, французский директор бывает в московском офисе компании одну неделю в месяц. Когда он в офисе, сотрудники тихо сидят и работают. У директора вызывает удивление, почему

за три недели его отсутствия не сдается ни один проект, а как только он приезжает в офис, проекты сдаются один за другим.

Другой особенностью является неумение русских сотрудников рассчитать правильное время на выполнение того или иного задания по проекту. Для них время — это просто время: “Ну, за месяц, думаем, мы этот проект сделаем”. Для директора же время — это человеко-час, основная товарная единица, за которую платит клиент. Для бизнесмена “месяц” — это 150 человеко-часов, оплаченных клиентом. Складывается впечатление, что русские сотрудники относятся к проекту, не как к коммерческому заданию, за которое платит клиент, а как к приятной работе, которую они хотели бы выполнять в свое удовольствие. Их раздражают временные ограничения по проектам, диктуемые французским клиентом.

Интересна и другая особенность. Россияне предпочитают⁷ работать последовательно (асинхронно), т.е. имея в портфеле несколько проектов, они сначала выполняют один проект и только после этого приступают к следующему. Они способны работать качественно только при условии, что они полностью сконцентрированы на чем-то одном. Директором предпринимались попытки приучить их работать над несколькими проектами одновременно, но это привело к большой потере качества. Сам же директор отвечает на рабочие телефонные звонки, отправляет сообщения по электронной почте, независимо от того, занят он с кем-то разговором или нет. Он легко переключается с одной тематики на другую, например, разговаривая с бухгалтером на финансовые темы, он может на минуту отвлечься, чтобы дать ответ инженеру на вопрос, связанный со сложными техническими расчетами. Выполняя несколько дел одновременно, он вызывает раздражение у русских сотрудников. Они считают, что тем самым директор демонстрирует им, что ему не важен и не интересен тот вопрос, с которым сотрудник обращается.

Внимание к внешнему виду. Еще одна особенность российских сотрудников компании бросается в глаза иностранцам — в большинстве своем сотрудники технического отдела уделяют мало внимания своему внешнему виду. В России считается, что так называемые “технари” так увлечены своей работой, что не успевают переодеться и сходить в душ, у них принята свободная форма одежды, они приходят на работу в джинсах, футболках и кроссовках. Многие ходят по отделу в носках, без обуви, объясняя это тем, что в течение рабочего дня ноги в обуви сильно потеют.

⁷ В данном случае не будем делать широких обобщений и ограничимся только данным кейсом.

Удивление директора-француза обусловлено тем, что во Франции есть четкое разделение на инженеров и “техников”. Если говорить, используя российские реалии, то инженер это тот, кто закончил вуз, а техник — ПТУ. Во Франции инженер — уважаемая профессия, к ним относятся с таким же уважением как к управленцам. Поэтому инженеры уделяют большое внимание своему внешнему виду. Нельзя сказать, что они ходят на работу в пиджаках и галстуках как большие начальники. Они, как и российские технари, носят джинсы, только с элегантно рубашкой и начищенными ботинками. Российские инженеры, с точки зрения француза, выглядят не как инженеры, а как техники, т.е. как низко квалифицированные сотрудники. Однако директор-француз понял, что первое впечатление было ошибочным, и что российские инженеры способны качественно выполнять проекты. Просто у российских инженеров не принято выглядеть представительно. Директор стал спокойно относиться к их внешнему виду, поскольку для него главным было качественное выполнение работы.

Кейс 2 — маркетинговое агентство. Довольно контрастно по некоторым позициям выглядит сравнительный портрет одного маркетингового агентства, в котором российский персонал представлен женщинами, а во главе стоит мужчина-француз.

В одежде сотрудницы строго соблюдают офисный стиль: все носят деловые костюмы с претензией на имидж высокого начальника. Они подчеркнуто держат дистанцию, практически не общаются между собой на профессиональные темы. Основная тема для обсуждений — банальные сплетни, что, на наш взгляд, специфично именно для женского коллектива.

С главой агентства сотрудницы общаются на равных, пользуются тем, что они женщины, свободно владеющие французским языком. Они заранее знают, что мужчина-француз не сможет отказать им в той или иной просьбе. Последний, приехав в Москву, даже представить себе не мог, с какими проблемами ему предстояло столкнуться. Он получил коллектив, в котором каждый работал автономно, за закрытой дверью. Как правило, сотрудницы старательно уходят от поручений, ссылаясь на свою загруженность работой или на то, что это вопрос не по их части. Руководителю приходится выуживать информацию из них по крупицам. У него создалось такое ощущение, что в офисе девять индивидуальных, независимых друг от друга предпринимателей арендуют девять кабинетов. Когда он пытается обратиться к кому-то с поручением по работе, то очень часто слышит в ответ, что “это можно сделать по-другому” или “вообще не надо этого делать”. Работа начинается только после скандала. Однако такая ситуация не всегда проявля-

ние лени. Наоборот, многие русские очень ориентированы на результат и хотят добиться наибольшей эффективности.

На примере маркетингового агентства интересно детально проанализировать попытку внедрения *партисипативного менеджмента*. На Западе большое внимание уделяется работе в команде, нацеленности на конечный результат. Под эту задачу разрабатываются новые приемы управления. Естественно встают вопросы: “В какой степени применим в настоящее время в России тот или иной пришедший с Запада стиль, в какой степени он соответствует нашему менталитету, специфике нашей социальной и экономической ситуации?”

Рассмотрим проблемные ситуации, связанные с попыткой внедрить партисипативный менеджмент⁸. Во Франции подобная практика стала внедряться еще в начале 1990-х гг. Конечно, и там все получилось не сразу, в основном проблема была не в сотрудниках “внизу”, которые позитивно восприняли идею, а проблема была в сотрудниках “на верху”, которые тяжело и неохотно расставались с авторитарным стилем управления.

Чтобы объединить коллектив и приучить российских сотрудников к совместной работе, глава московского представительства решил реализовывать принципы партисипативного менеджмента. Для этого был специально приглашен консультант из французской материнской компании, чтобы объяснить сотрудникам основные механизмы его реализации и принципы. Сотрудники прослушали этот курс и сказали, что им это не интересно, что они ничего не хотят менять, что совместные обсуждения — это пустая трата времени, так как каждый должен отвечает за свою, очень конкретную, часть работы. Директора подобная реакция сотрудников сильно разозлила, но он был вынужден ее принять. Работа так и продолжается из-под палки и только после скандала. Более того, все сотрудницы продолжают бегать по одиночке к нему в кабинет, чтобы пожаловаться на других.

Приведем рассуждения одной сотрудницы:

“Партисипативный менеджмент? Да, был такой заскок у Нашего. Но мы не купились. Всем же ясно для чего ему нужен этот партисипативный менеджмент. Французы в Россию приезжают, чтобы оторваться, походить по дорожущим ресторанам за счет компании, закрутить несколько романов с русскими женщинами, но только не работать.

⁸ Партисипативный стиль управления — это стиль управления, при котором руководитель является координатором группового процесса, обеспечивая всестороннее обсуждение наиболее важных вопросов. При таком подходе руководитель не пытается навязать группе свое решение и готов принять и осуществить любое решение, которое пользуется поддержкой всей группы.

А мы, что, рабы что ли, сидеть в офисе и горбатиться с утра до вечера. Ему просто работать не хочется, вот он и пытается свалить свою работу на нас. Мне платят за 40 часов в неделю, поэтому перерабатывать и делать чужую работу я не собираюсь!”

А вот рассуждения другой сотрудницы:

“Я так считаю: если его назначили руководителем агентства за такие деньги, какие нам и не снились, пусть сам и работает, а если ему не хватает компетенций и профессиональных навыков, чтобы делать свою работу, и он хочет выезжать на нас, то пусть ищет себе дураков. Мы в такие игры играть не собираемся”.

На этом примере можно долго рассуждать об амбивалентности русских. Те же сотрудницы в других аспектах работы на редкость дисциплинированны, причем по собственному желанию, а не из-под палки. Иногда даже создается ощущение, что они спешат на работу, как другие люди спешат вечером на встречу с близкими друзьями.

Нерешенные вопросы в управлении российским персоналом. Французское руководство компаний особо подчеркивает несколько отрицательных моментов, с которыми вынуждено примириться. По их мнению:

1) русские сотрудники идут на перемены только ценой огромных усилий. Они с большой легкостью воспроизводят организационную культуру, уходящую корнями в далекое советское прошлое, и не хотят ничего в ней менять. Для компаний, которые функционируют в конкурентном рынке, — это большая проблема;

2) русские сотрудники становятся все более амбициозными и очень болезненно реагируют на критику за ошибки, которые они совершают во время работы. Если им указывают на сделанную ими ошибку, то они это воспринимают как личное оскорбление. Во французской культуре принято, что если руководитель напрямую указывает на ошибку, то подчиненный спокойно к этому относится. Во Франции считается, что главное не то, что человек ошибся, а важно, чтобы человек сумел быстро и качественно исправить свою ошибку. В российской же ментальности считается, что хороший сотрудник — это тот, кто никогда не ошибается.

Следует отдать должное гибкости французской системы администрирования. Она с уважением относится к сложившейся в России организационной культуре и воздерживается от ее резкого перекраивания. Свою задачу она видит лишь во внесении корректировок, позволяющих более полно удовлетворять интересы клиента.

Выделяя слабые места российской организационной культуры, следует отметить две общие для российской и французской систем

администрирования проблемы (особенно характерные для крупных ИТ-проектов) — затягивание сроков сдачи и недостаточно высокий уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции. Примером может служить затянувшийся совместный проект по созданию самолета “Супер-Джет 100”.

Тенденции последних лет. В конце 2000-х гг. российская экономика вновь оказалась в состоянии неопределенности. Французские экспаты-старожилы даже начали впадать в ностальгию по былым временам, когда центр Москвы выглядел, как гигантская баракхолка, а сами они ехали в Россию с желанием изменить здесь что-то в лучшую сторону, адаптировать страну к западной системе управления. На фоне событий 2008 г. в Южной Осетии они стали называть Россию “агрессивной” и “саморазрушительной”. Тем не менее, прагматичная мотивация не позволяла делать поспешные шаги. К примеру, компания Леруа Мерлен планирует открывать по 20 магазинов в год с масштабным привлечением порядка 8000 новых сотрудников⁹. К пессимистичному видению будущего иностранных специалистов также подталкивают волокита с визами, блат и коррупция. У них создается впечатление, что в стране ничего не меняется.

Подводя итоги, важно отметить, что сегодня россияне, активно изучая и перенимая зарубежный опыт, не теряют своей самобытности, пытаются найти оптимальный путь своего собственного развития. Данная статья может послужить импульсом для более глубоких исследований управления “культурным разнообразием”. Важно выработать механизмы, которые бы позволяли, сохраняя национально-культурную самобытность определенных сфер деятельности, разработать приемлемый для представителей разных культур “протокол” кросс-культурных приемов управления. Определенные шаги по формированию надлежущей деловой культуры отечественного бизнес-сообщества, а также по совершенствованию экономического законодательства и улучшению социально-политической обстановки содержатся в программе “Деловая национальная культура”. Она была разработана Комитетом по этике Торгово-промышленной палаты РФ¹⁰. Решение этой непростой задачи обогатит теорию и практику создания дочерних структур и

⁹ Бояркова В. Leroy Merlin в гостях у “Кадры решают все!” // Официальный сайт компании Leader Team. URL: http://leaderteam.ru/consulting/kadry-reshayut-vsye-Leroy_Merlin (дата обращения: 17.02.2015).

¹⁰ Программа “Деловая национальная культура” Комитета по этике // Официальный сайт Торгово-промышленной палаты РФ. URL: <http://tpprf.ru/ru> (дата обращения: 17.02.2015).

представительств иностранных компаний в стране и регионах, культура которых значительно отличается от культуры страны происхождения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алябьева Е. Иностранцы о России: “Здесь много свинства”. 2014.20.05 // Официальный сайт портала TatCenter.ru. URL: <http://info.tatcenter.ru/print/136095>. (дата обращения 17.02.2015) (*Alyab'yeva E.* Inostrantsy o Rossii: “Zdes' mnogo svinstva”. 2014.20.05 // Ofitsialniy sayt portala TatCenter.ru. URL: <http://info.tatcenter.ru/print/136095> (data obrashcheniya: 17.02.2015))

Бояркова В. Leroy Merlin в гостях у “Кадры решают все!” // Официальный сайт компании Leader Team. URL: <http://leaderteam.ru/consulting/kadry-reshayut-vsye-> Leroy Merlin (дата обращения: 17.02.2015) (*Boyarkova V.* Leroy Merlin v gostyakh u “Kadry reshayut vse!” // Ofitsialniy sayt kompanii Leader Team. URL: <http://leaderteam.ru/consulting/kadry-reshayut-vsye-> Leroy Merlin (data obrashcheniya: 17.02.2015).)

Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. М., 2008 (*Bunina V.G.* Kross-kul'turnyy menedzhment i mezhkul'turnaya kommunikatsiya. М., 2008).

Программа “Деловая национальная культура” Комитета по этике // Официальный сайт Торгово-промышленной палаты РФ. URL: <http://tpprf.ru/ru> (дата обращения: 17.02.2015) (Programma “Delovaya natsional'naya kul'tura” Komiteta po etike // Ofitsialniy sayt Torgovo-promyshlennoy palaty RF. URL: <http://tpprf.ru/ru> (data obrashcheniya: 17.02.2015)).

Сумленный С., Денисова Д. Дорогой наш персонал. 2007.10.09 // Официальный сайт портала “Эксперт online”. URL: http://expert.ru/expert/2007/33/dorogoy_personal/ (дата обращения: 17.02.2015) (*Sumlennyy S., Denisova D.* Dorogoy nash personal. 2007.10.09 // Ofitsialniy sayt portala “Ekspert online”. URL: http://expert.ru/expert/2007/33/dorogoy_personal/ (data obrashcheniya: 17.02.2015)).

Шейтак С.А. Французская и русская деловые культуры: кросс-культурный диалог. 2012.30.03 // Сайт электронного научного журнала “Современные исследования социальных проблем”. 2012. № 2 (10). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/2/sheypak> (дата обращения: 17.02.2015) (*Sheypak S.A.* Frantsuzskaya i russkaya delovye kul'tury: kross-kul'turnyy dialog. 2012.30.03 // Sayt elektronnoy nauchnogo zhurnala “Sovremennyye issledovaniya sotsial'nykh problem”. 2012. N 2 (10). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/2/sheypak> (data obrashcheniya: 17.02.2015)).

421 компания-член Палаты // Официальный сайт Франко-русской торгово-промышленной палаты в России. URL: <http://cciffr.ru/> (дата обращения: 17.02.2015) (421 kompaniy-chlenov Palaty // Ofitsialniy sayt Franko-rossiyskoy torgovo-promyshlennoy palaty v Rossii. URL: <http://cciffr.ru/> (data obrashcheniya: 17.02.2015)).

Gruere J-P., Morel P. Cadres francais et communications interculturelles. P., 1991.

Laine S. Management de la difference — Apprivoiser l'interculturel. P., 2004.