

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

## **РОССИЙСКО-ФРАНЦУЗСКИЙ ДИАЛОГ В СФЕРЕ БИЗНЕСА: МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (1990-е годы)**

**I.K. Masalkov**

### **RUSSIAN-FRENCH DIALOGUE IN BUSINESS: CROSS-CULTURAL COMPETENCE (1990–1999)**

*Французские компании задействованы в командировании своих специалистов и менеджеров в различные уголки мира, включая Россию, чтобы осуществлять на производственных площадках управление местной рабочей силой. Основной мотивацией направляющихся в Россию менеджеров являются высокие потенциальные возможности для значительного продвижения по карьерной лестнице и повышения уровня жизни. Компании в своем международном развитии, сталкиваясь с проблемой сложности в управлении человеческим фактором, прибегают к межкультурному коучингу. Это исследование высвечивает специфику французских и российских деловых культур. Сделанные заключения позволяют наметить относящиеся к межкультурной коммуникации практические рекомендации для работающих вместе российских и французских менеджеров.*

**Ключевые слова:** национальная культура, деловая культура, закат исключительно 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 study 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.

---

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

Для выстраивания органичного пространства сотрудничества между Западной Европой и Россией экономические мосты оказались более удобными и более эффективными, чем политические альянсы и культурные обмены. Франция была традиционным партнером России во многих областях. Экономические связи с этой страной особенно динамично развиваются последние 25 лет. Сегодня на территории Российской Федерации функционируют совместные предприятия, в которых участвуют российские и французские партнеры. В ходе своей трудовой деятельности их сотрудники вступают во взаимодействие, которое является неотъемлемым атрибутом любого производственного процесса. Четко проработанные формализованные схемы управления, внедренные и давшие положительный эффект во Франции, в России могут давать совсем иной, порой даже противоположный результат. Рассмотрим это явление с позиций современной теории и практики.

Контакты представителей разных стран сопровождаются, как правило, множеством препятствий, которые обусловлены несовпадением особенностей мировоззрения, ценностей и норм, уходящих своими корнями в далекую историю. Они не являются исключением и в процессе взаимодействия в сфере деловых отношений, в которых эффективность сотрудничества зависит от понимания культурных кодов и достижения консенсуса по поводу правил коммуникации, не ущемляющих интересов принадлежащих к разным культурам партнеров. Таким образом, обозначен интересующий нас феномен, а изучать его будем путем анализа ситуаций делового взаимодействия на совместных предприятиях. Социологический анализ данного процесса предполагает, таким образом, обращение к сложным категориям — ценностям, стереотипам, мотивам, установкам и предрассудкам.

В рамках данной статьи представлены результаты длительного исследования реального взаимодействия россиян и французов в рамках организационной культуры совместных предприятий на территории России. Для изучения особенностей процесса межкультурной коммуникации в русско-французской деловой культуре использовались следующие методы исследования: метод включенного наблюдения с использованием плотного этнографического описания, метод глубинного интервью, а также проективные тесты. Таким образом, получившие распространение на Западе мягкие методики исследования организационной культуры были использованы и в постсоветском пространстве России.

Чтобы лучше понять эту сложную реальность, каковой являются совместные предприятия, мы постарались сопоставить свидетель-

ства предпринимателей и менеджеров, а также консультантов по управлению и коучей из России и Франции, участвующих в развитии их экономической деятельности иногда в течение многих лет. Анализ получаемых транскриптов проводился французскими и российскими университетскими социологами и консультантами по управлению на условиях взаимоуважения и сотрудничества<sup>1</sup>.

**Становлению кросс-культурного менеджмента как дисциплины.** В Западной Европе интерес к проблематике межкультурной коммуникации возник после Второй мировой войны в восстановительный период, когда происходило резкое увеличение международных экономических связей. Первым толчком к становлению кросс-культурного менеджмента как дисциплины стали трудности в реализации американского плана Маршалла, заключавшегося в оказании помощи Западной Европе по восстановлению экономики в послевоенный период. Вторым был вызван пристальным вниманием к “японскому чуду” — головокружительному успеху японской экономики в области производительности, качества, внедрения инноваций. Третий толчок был дан в 1970-е гг. в связи с маркетинговыми поисками путей адаптации продуктов, ориентированных на потребительскую культуру целевого рынка другой страны. Вне всякого сомнения, на становление теории межкультурного менеджмента повлияли и разгоревшиеся сначала в США в 1980-х, а чуть позже и в Западной Европе, дискуссии о менеджменте и (психо)терапии женских коллективов. В самом деле, работа с гендерной проблематикой не может обойти стороной размышления о культуре, поскольку последняя ее и определяет. Таким образом, осмысление механизмов взаимодействия деловых культур привело к выделению и развитию отдельной научной дисциплины — межкультурного менеджмента.

Итак, на рубеже 1970–1980-х гг. в теориях управления прочно утверждается термин “организационная культура”. Сегодня в теории и на практике приняты следующие постулаты:

1. Национальная культура в отдельно взятой стране накладывает серьезный отпечаток на любую совместную деятельность. Поэтому вполне естественно возникают вопросы о ее природе, формах, способах и результатах их взаимодействия в мировом экономическом пространстве<sup>2</sup>.

2. В рамках отдельной компании формируется своя культура, которая адаптируется к обществу данного типа, определяет свои

---

<sup>1</sup> Активное участие в проведении и анализе интервью принимали Эдуард Стак (Франция) и Дарья Румянцева (Россия).

<sup>2</sup> *Лебедева Н.* Введение в этническую и кросс-культурную психологию. М., 1999.

границы, проводит различия между данной организацией и всеми другими<sup>3</sup>.

Знаменитый исследователь Г. Хофстед (G.H. Hofstede) провел в 1960–1970-х гг. крупномасштабное изучение национальных особенностей организационных культур на примере филиалов корпорации ИВМ более чем в 50 странах, включая Россию. Результаты были опубликованы в 1983 г. в работе “Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах”<sup>4</sup>. Это был прорыв в теории, благодаря которому социологи смогли обогатить свой исследовательский инструментарий и расширить список работающих показателей, позволяющих измерять организационную культуру. Подход Г. Хофстеда, который через призму теории отождествил всех россиян, всех американцев, всех французов и т.д. на уровне всей национальной культуры отдельной страны под единый для данной страны стандарт, мало применим в консалтинге отдельной организации и в наши дни теряет актуальность. Более того, его выводы часто противоречат результатам исследований, проведенных позже другими авторами.

В наше время возник другой полярный подход, выводящий нас на микроуровень, на котором мы обращаемся к конкретному предприятию, к конкретному человеку, задействовав наши способности понять его представления и увидеть его взаимодействия с другими во всей спонтанности и динамизме. В ходе более поздних размышлений о диалоге культур стали считать, что и отдельный человек является носителем уникальной культуры. Межкультурная компетенция в таком случае — это, скорее, возможность взаимодействовать друг с другом, чтобы быть личностью более полной и, следовательно, более свободной. Отсюда внимание к уровню отдельного сотрудника.

Французский автор С. Ленэ выделяет в процессе межкультурного взаимодействия следующие возможные варианты поведения<sup>5</sup>:

- 1) *самоутверждение* — выражение гордости за свою культуру;
- 2) *имитация* — стремление быть похожим любой ценой на представителей других культур;
- 3) *смушение* — сокрытие того, кто ты есть с целью отвести от себя агрессию;
- 4) *избегание* — отказ общаться с людьми, использующими незнакомые культурные коды.

<sup>3</sup> Mercier S. L'éthique dans les entreprises. P., 2014.

<sup>4</sup> Hofstede G.H. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. L., 2001. (Русскоязычное название в тексте дано в переводе автора. — Прим. ред.)

<sup>5</sup> Laine S. Management de la difference — Apprivoiser l'interculturel. P., 2004.

В России начала 1990-х гг. социологические исследования взаимодействия, а точнее столкновения двух культур, проводились, главным образом, в сфере межэтнических конфликтов. Практика говорила о том, что последние решались, скорее, с позиции силы, или, как выразился один из чинов МВД, мероприятиями по их “купированию”. Тема межкультурной коммуникации на совместных предприятиях появилась несколько позже. Она начала привлекать российских ученых ближе к середине 1990-х гг., когда основы организационной культуры, доставшейся в наследство от прежней эпохи, были затронуты изменениями. В эти годы новая культура стала формироваться под влиянием советского наследия и перенесения западных моделей управления. Осознание недостаточности имеющегося знания особенностей межкультурного взаимодействия на совместных предприятиях первыми почувствовали консультанты по управлению. В этой связи интересна тонко подмеченная особенность коммуникации, принадлежащая В.Г. Буниной: “Коммуникация в кросс-культурном менеджменте — акт передачи информации, завершившийся ее восприятием и сопровождающийся искажением смысла послания, вызванным различиями в культурах источника и получателя информации”<sup>6</sup>. Поэтому неудивительно, что российские социологи ставят вопросы о лежащих в основе коммуникаций социокультурных ценностях, способах эффективного взаимодействия.

Большинство проведенных и проводимых в наше время отечественных исследований внутрикорпоративной культуры носит закрытый характер и используется только для внутренних нужд компаний. Отсюда возникают вопросы: как межкультурная коммуникация развивалась в России с начала 1990-х гг. и что она собой представляет сегодня? Каково ее влияние на эффективность труда на совместных предприятиях? Какие факторы определяют ее сегодня?

**Межкультурные отношения на совместных российско-французских предприятиях в период начала перестройки.** В ходе перестройки процесс изменений охватил большинство отечественных организаций. Гонка, в которую вовлекались российские компании, включала конкуренцию по качеству, срокам поставки, разнообразию продуктов, масштабам инновационной деятельности. В начале 1990-х гг. у отечественных предприятий и организаций появилась реальная возможность сотрудничества с иностранными партнерами. Дочерние структуры и совместные предприятия стали быстро появляться

---

<sup>6</sup> Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. М., 2008. С. 34.

на российском рынке, интегрируя Россию в современную мировую экономику. Массовый приток иностранных специалистов в нашу страну напоминал 30-е гг. XX в. Связано это, прежде всего, с тем что у российского бизнеса возникла потребность в приспособлении к новым условиям рыночной экономики, а также необходимость заимствования новых западных технических и управленческих технологий, ведения совместных проектов, восприятия успешного опыта других стран.

Французский инвестор, придя в начале 1990-х гг. на российский рынок, пытался максимально пользоваться уже отработанной организационной моделью на новой для него территории, но не всегда эта стратегия давала ожидаемый результат. Различия в представлениях, ценностях и нормах поведения, свойственных российскому персоналу и привносимых французскими менеджерами, приводили к возникновению конфликтов. Сразу же на одно из первых мест вышла проблема межкультурных компетенций, связанная с несопадением организационных культур французских менеджеров и российских исполнителей. Бытовавшие в России нормы делового поведения, по свидетельству зарубежных партнеров, расходились с общепринятыми в западном мире. Получалось так, что входящие теперь в единое целое структурные части не находили общего языка: сказывались различные традиции, принципы работы, ценности, т.е. разные культуры<sup>7</sup>.

Для делового мира России бурные 1990-е гг. были периодом дикого первоначального накопления капитала с его рэкетом, убийствами, рейдерством, поджогом строений, что воспринималось как массовый и эффективный метод ведения бизнеса. Государственный протекционизм уходил в прошлое. Клановые и мафиозные структуры составили основу дикой экономики. Новая экономическая ситуация вызвала “помутнение сознания” россиян, которые понятия не имели, как делается бизнес на западных фирмах. Одновременно подрывалась и уверенность Запада в надежности и перспективности сотрудничества с российскими партнерами.

Главные трудности, с которыми столкнулись сами менеджеры и профильные специалисты из Франции при длительном пребывании в инокультурной российской среде, были следующие<sup>8</sup>:

- 1) языковой барьер, трудности в общении и понимании местных сотрудников и менеджеров;
- 2) обстановка конфликтности и отчужденности при выполнении своих обязанностей и, как следствие, снижение эффективности по сравнению с работой на фирме в родной стране;

---

<sup>7</sup> *Ионин Л.Г.* Социология культуры. М., 2004.

<sup>8</sup> *Бунина В.Г.* Указ. соч.

3) сложности адаптации самого работника и сопровождавших его членов семьи к жизни в чужой стране;

4) неудачная адаптация и досрочное прерывание командировки сотрудниками;

5) страх возвращения на родину (репатриации): у многих по возвращении возникали серьезные проблемы на прежнем месте работы;

6) французские сетевые компании, у которых были филиалы в десятках стран мира, старались выстраивать бизнес-процессы по единой схеме, что резко ослабляло гибкость бизнеса.

Образно выражаясь, для француза приехать работать в Россию было сродни прыжку в неизвестность.

**Имидж России и россиян в глазах французов.** В сознании потенциальных зарубежных партнеров Россия отличалась и продолжает отличаться двойственностью. *С одной стороны*, европейских инвесторов очень привлекали явные преимущества создания дочерних структур и совместных предприятий на российской территории. Преимущества были следующие:

1) высокая техническая и научная квалификация персонала из числа россиян. Утечка мозгов за рубеж, которая происходила в области науки и высоких технологий, демонстрировала их высокий интеллектуальный потенциал;

2) гибкость рабочей силы и ее способность к адаптации к тяжелым условиям труда;

3) низкие притязания в плане заработной платы при высоком общеобразовательном уровне;

4) потенциал России как страны-импортера: до дефолта 1998 г. страна импортировала до половины товаров широкого потребления;

5) технологическая, экономическая и частично политическая модернизация внедрялись в российскую культуру на протяжении трех веков по европейской модели;

6) в сознании французов продолжает сохраняться тот исторический факт, что их язык был языком русской аристократии;

7) убежденность иностранцев в красоте и привлекательности русских женщин. Французы относятся к числу тех мужчин, которые, открывая бизнес в России, надеются найти здесь себе супругу/любовницу.

*С другой стороны*, иностранных инвесторов отпугивало наличие неопределенностей и угроз различного характера:

1) отсутствие устойчивого образа представителя российского бизнеса: во Франции был известен облик руководителя советского образца как жесткого, авторитарного, уважающего силу, что характерно для управленцев более пожилого возраста, получивших образование и опыт деятельности в прежней социалистической системе;

2) “отформатированность” сознания россиян еще советской политической системой, в которой свобода действий индивида была ограничена;

3) унаследование экономикой советской системы крупных предприятий с неразберихой в управленческих связях и отсутствием этикета, на которых процессы постперестроечной модернизации шли очень медленно;

4) семейная и региональная клановость предприятий ведущего сырьевого сектора;

5) ситуация неопределенности даже в видении ближайшего будущего в менталитете российских предпринимателей со сформированным доминирующим принципом “хапнул — убежал”;

6) поверхностное знание российскими менеджерами основ маркетинга и практическая его невостребованность;

7) оперативное решение возникавших в бизнесе проблем не через арбитражные суды, а с помощью физической силы.

Объяснение такой ситуации является простым: в России ориентированная на современный мировой рынок деловая культура не могла масштабно сформироваться в прежней социалистической системе хозяйствования, а складывалась стихийно в процессе перестройки экономики. Определенную негативную лепту в создание отталкивающего имиджа России вносили и французские СМИ и туристические путеводители, которые, наследуя традицию времен холодной войны, часто отражали специфику российского общества, оперируя широкими обобщениями и унижительными стереотипами, делающими из нашей страны чудовище.

**Имидж Франции и французов в России.** Исторически образ французов и Франции в сознании россиян позитивен и наделен определенной долей экзальтации. В представлении россиян Франция является воплощением культуры, элегантности и демократии, жизнь во Франции прекрасна. Там проживают самые галантные мужчины и красивые женщины. Символами Франции являются духи, хорошее вино, косметика, белье, кинофильмы. Слова “француз” или “Париж” для русского имеют магический смысл. Пределом мечтаний россиян было “увидеть Париж и умереть”. У россиян, созерцавших полотна великих художников Франции, создавалось впечатление, что страна живет по принципам “свободы, равенства и братства”. Даже из забастовок и манифестаций французы устраивают праздник: по улицам идет развеселая толпа, кто-то выкрикивает в микрофон песни — пародии на правительство.

**Первые контакты французских предпринимателей с российской действительностью.** В начале 1990-х гг. первые прибывающие в нашу страну иностранные инвесторы оказались в ситуации высокой не-



определенности. Сразу же бросалась в глаза кричащая асимметрия между уровнями развития регионов, жизни социальных слоев, заработной платы рядовых работников и собственников-менеджеров. Следует особо отметить Москву, которая резко выделялась на фоне всей остальной России. Французы, которые попадали в нее в первый раз, обнаруживали богатый и вполне европейский город с безумной жизнью ночных клубов. Москва была городом с очень быстрым темпом жизни, который требовал много энергии.

Иностранцу, приехавшему в Москву, прежде всего бросалось в глаза внешнее “сходство” русских с европейцами: люди имели европейские черты лица, стиль одежды был европейский, что “расслабляло”. Французы начинали думать, что здесь все так же, как дома. Однако они быстро поняли, что россияне — это другая нация со своими устоями и менталитетом, что приводило их в замешательство. Даже владение единым языком общения (английским, французским или русским) оказалось недостаточным для эффективной совместной работы. Для сравнения укажем, что французы, готовясь поехать на работу в Нигерию или Японию, не будут испытывать трудностей в этих странах, потому что они заранее осведомлены, что будут иметь дело с людьми, совершенно непохожими на них самих. Констатация очевидных внешних различий делает экспатрианта более терпимыми, смягчает “культурный шок”.

В свою очередь в глазах россиян “французский шарм” тоже порой быстро улетучивался, когда его обладатель попадал в нашу действительность. Россияне быстро поняли, что у французов иной менталитет, и что сами французы признают неоднозначность стереотипных представлений о своей нации и своей организационной культуре. Необходимо отметить следующие особенности французской организационной структуры<sup>9</sup>:

- 1) взаимоотношения на работе иерархичны, с высокой дистанцией власти;
- 2) коммуникация подчиняется сложному для россиянина своду социокультурных кодов. Их освоение возможно только через понимание традиций и связанных с ними правил, прав и обязанностей, соответствующих статусу каждого участника отношений;
- 3) выполнение функций начальника требует максимальной осторожности и такта по отношению к подчиненному, а также соблюдения принятых форм взаимодействия. Начальник должен обращаться с просьбой об услуге к своему подчиненному, соблюдая такт и дипломатию. Подчиненный по своему собственному желанию и разумению работает на общую цель или оказывает великодушно услугу своему начальнику;

---

<sup>9</sup> Gruere J-P., Morel P. Cadres francais et communications interculturelles. P., 1991.

4) личный контакт очень важен в иерархических отношениях. Если у начальника и подчиненного хорошие отношения, то и рабочее взаимодействие налаживается с опорой на доверие и субординацию. Если личный контакт не налажен, то недоверие возьмет верх, и рабочие отношения превратятся в злоупотребление властью с одной стороны и защитой своей территории — с другой;

5) имеет место демонстративное недоверие по отношению к иностранным сотрудникам;

6) склонность к теоретизированию, что чересчур все усложняет;

7) индивидуализм преобладает над коллективизмом;

8) высокий уровень избегания неопределенности.

Более того, на фоне жесткого и сугубо мужского делового мира в России французские партнеры казались слишком утонченными, а французский подход — слишком “мягким”, нетерпеливым.

Что же больше всего вызывало вопросы у французских предпринимателей в впервые годы пребывания в России? В начале 1990-х гг. начинать бизнес приходилось в городах, которых порой не было на картах, потому что там находились предприятия ВПК (например, Ступино). В то время в этих городах не было ни гостиниц, ни каких-либо других мест для проживания иностранных гостей. Иностранным фирмам приходилось приобретать земельные участки и строить коттеджи для размещения своих сотрудников.

Когда корпорация “Марс” начала набирать сотрудников, то местные жители проявили настороженность: они не представляли себе, что за новыми высокими стенами могло быть серьезное предприятие, они сомневались в его реальности. Руководству пришла идея провести “дни открытых дверей”, во время которых можно было руками потрогать оборудование, посетить столовую, офисы. Только тогда местные жители начали понимать, что после размещения многотонного дорогостоящего оборудования просто так это производство никто уже не бросит. Директор по управлению персоналом корпорации Доринг Дагмар де Рива (Doring Dagmar de Riva) вспоминает один из курьезов: «Мы набирали новых торговых агентов. Претенденты на вопрос “Имеют ли они водительские права?” отвечали “Нет”, но интересовались, полезно ли было их иметь. Мы говорили: “Да”. Через пару дней они возвращались с правами. Мы оказались в шоковой ситуации, когда все было “размыто”»<sup>10</sup>.

Французскую деловую культуру отличает, например, гражданская позиция социальной ответственности ее носителей. Это проявляется во внимании к жизни людей и поддержанию тесных

---

<sup>10</sup> Fischer M., *Dagmar de Riva D. Mars à la conquête de la Russie. Construire les mondes de coopération durable avec la Russie // Les Cahiers de 100 Ways Institut. P., 2008. P. 59–66.*

связей с представителями власти. Корпорация “Марс” подарила муниципалитету две пожарные машины, отремонтировала ворота городского парка, которые были в плачевном состоянии. Компания построила супермаркет, который был открыт не только для работников завода и иностранцев, но и для местного населения.

**Мелкое воровство в подразделениях.** Например, на подмосковной фабрике по производству кексов рабочие не могли удержаться от того, чтобы не унести сладости домой несмотря на регулярные увольнения за воровство. На другой фирме открытый для всех шкаф канцелярских товаров пустел уже в конце дня. Французские топ-менеджеры были готовы на жесткие меры по отношению к виновным, поскольку в их сознании уже сформировался негативный образ россиян, которых называли лентяями и ворами. Однако со стороны россиян это было лишь стремлением выжить в трудные 1990-е гг., когда не хватало даже элементарных бытовых мелочей. Российские рабочие 1990-х гг. были воспитанниками советской системы, в которой труд, по всеобщему признанию экономистов, был сильно недооценен, а в условиях тотального дефицита воровство государственного имущества приняло широкие масштабы. Кроме того, после распада СССР на многих российских предприятиях в нелегкий период становления рынка зарплата выдавалась готовой продукцией: постельным бельем, посудой, игрушками и т.д. Дружная семья, друзья, а также такие нелицеприятные “способности” как ловкачество и мелкое воровство были условиями выживания. Администрация французских предприятий, разобравшись в ситуации, стала разрабатывать программы развития лояльности. Россияне быстро выучили новые правила игры и изменили свое поведение на рабочих местах.

**Отношения с криминальным миром** у иностранных предприятий также складывались непросто. Объемы производства корпорации “Марс” в России очень быстро росли, что не могло не вызывать внимания российских криминальных структур. Платой за возможность спокойно делать бизнес в России было “исчезновение” одного грузовика с готовой продукцией в месяц<sup>11</sup>.

**Значимость подписанного контракта.** Директору московского филиала автопроизводителя Renault Гию Бара (Guy Bara) надолго запомнилось подписание контракта с мэрией Москвы, в котором шла речь о начале производства легковых автомобилей. Обязательства обеих сторон были четко прописаны. Вывод, который сделал из этого случая Гий Бара, состоял в том, что подписание договора в России — только малообязывающее начало. Выполнение

---

<sup>11</sup> Ibid. P. 62.

обязательств было не столь неукоснительным, как на то надеялись французские партнеры. При том что российская сторона была настроена по отношению к французам очень доброжелательно. Тем не менее территория обанкротившегося завода “Москвич” оставалась закрытой для них. Более того, имело место ожесточенное сопротивление со стороны оставшихся членов администрации завода, которые не хотели покидать здания. Подключение к воде, газу, электричеству проходило с большим трудом. Для французов это стало настоящей полосой препятствий. Кроме того, мэрия Москвы слишком быстро пообещала освободить Renault от части налогов, хотя такое решение могло принимать только федеральное правительство<sup>12</sup>.

Среди других сложностей на пути выстраивания эффективного сотрудничества с россиянами французские предприниматели называли:

1) российскую традицию “обмывать” контракт до или после его подписания с ужином и экстремальной русской баней, к которой французы не были привычны;

2) то, что принимаемые на работу молодые люди даже при наличии хороших технических знаний и владении иностранным языком нуждались в основательном обучении западным методам управления и маркетинга;

3) тот факт, что молодые россияне в большинстве своем были очень амбициозны. Будучи более заинтересованными в собственном успехе, чем в успехе компании, они крайне легко меняли место работы. Нередко, проработав на одном месте в течение нескольких лет, они покидали одну компанию и устраивались в ту, в которой зарплата была на 10–20% выше. Чтобы противостоять этому исходу, французские компании в дополнение к обучению стремились прививать российским сотрудникам свою корпоративную культуру, отправляя на стажировки во Францию, а также частично финансируя там их отпуск. Для удобства сотрудников организованные для них компанией занятия французским языком проводились, как правило, непосредственно в офисе:

4) иное восприятие времени. Как правило, российские партнеры рассуждали в краткосрочной перспективе. Первое желание российского инвестора — иметь быстрый возврат инвестиций (от нескольких месяцев до двух лет для крупных проектов), потому что французы для них казались очень медлительными. В России для

---

<sup>12</sup> *Bara G.* Renault contribue au renouveau de l'industrie automobile. Construire les mondes de coopération durable avec la Russie // Les Cahiers de 100 Ways Institut. P. 67–70.

такого подхода были вполне понятные основания: если вы не знаете, чего можно ожидать от региональных властей и федерального правительства, то трудно планировать свою жизнь, свой бизнес;

5) то, что российские сотрудники на распоряжения французских менеджеров, как правило, находят возражения, что воспринимается как проявление лени. Объяснение было найдено довольно быстро: просто русские склонны искать смысл в своей деятельности, постоянно улучшать начатое дело;

б) необходимость информационной поддержки принятия управленческих решений, в том числе методами, привнесенными в бизнес из арсенала спецслужб. С большой осторожностью они начали привлекать бывших сотрудников КГБ. У последних оказалась еще одна неоценимая компетенция: они легко устанавливали контакты с местными властями и налаживали в их среде неформальные связи. Можно привести яркий пример: один из привлеченных таким образом сотрудников попросил отдельный кабинет с огромной во всю стену картой Российской Федерации, где он помечал флажками партнеров, конкурентов, центры влияния и т.д.

Остановимся подробнее на одном нововведении, которое в России, где культура управления проектом была развита слабо, приживалось с большим трудом. Речь идет о системе репортинга (reporting) — особом виде профессиональной коммуникации между рядовыми сотрудниками и руководством. На французских предприятиях несколько раз в неделю рабочий день начинается с часового группового обсуждения хода выполнения заданий. Все знают, кто над чем работает в данный момент. Руководство располагает всей необходимой информацией о состоянии рабочего процесса.

Репортинг работает, помимо всего, на высоко ценимый французами принцип “капитализации опыта”: сотрудник, в случае столкновения с проблемной ситуацией впервые, разрешает эту проблемную ситуацию, после чего создает документ, описывающий проблему и проверенный на опыте алгоритм ее решения, документ помещается в электронную базу данных компании. Таким образом, другой сотрудник, столкнувшийся с подобной проблемой, не должен тратить много времени на “изобретение колеса”, он просто читает соответствующий документ из электронной базы данных и оперативно решает проблему. Данная практика “капитализации опыта” во много раз повышает эффективность работы, так как не бывает компаний без специфичных проблем и взаимодействия культур — без разного восприятия одной конкретной ситуации.

Итак, подведем краткие итоги десятилетнего развития новых форм ведения бизнеса в России:

1. В 1990-е гг. число компаний с французским капиталом в России постоянно росло.

2. Освоение российским персоналом западных методов происходило, в первую очередь, в сфере промышленных технологий и офисного администрирования, а именно: в ведении личных дел, в управлении персоналом. В таких же областях, как выстраивание властной вертикали, принятие решений, подбор и оценка персонала, в большей степени проявлялись старые традиции советского управленческого опыта.

3. Иностранцы работали по правилам на российском рынке труда. В транснациональных корпорациях подбор персонала на руководящие должности, в том числе, должности директора или топ-менеджеров, был ориентирован на иностранцев, что вызывало у российских менеджеров боязнь блокирования карьеры.

4. Нанимаемые россияне становились все грамотнее и увереннее в себе, а ставить их на должности среднего звена менеджмента и специалистов западным компаниям было намного дешевле, чем привозить своих из Европы, поэтому компании, желающие не только привлечь талантливых сотрудников, но и удержать их у себя, начали корректировать свою политику в области занятости. В то время было достаточно пересмотреть заработную плату в сторону повышения, чтобы добиться большей лояльности сотрудника к компании. Такие компании, как Ашан начали предлагать “пожизненную карьеру”<sup>13</sup>.

5. Дефолт 1998 г. сильно осложнил ведение бизнеса, но большинство французских инвесторов сохранило свое присутствие на российском рынке, серьезно сократив при этом численность персонала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Алябьева Е.* Иностранцы о России: “Здесь много свинства”. 2014.20.05 // Official site TatCenter.ru. URL: <http://info.tatcenter.ru/print/136095> (Дата обращения: 17.02.2015) (*Alyab'yeva E.* Inostrantsy o Rossii: “Zdes' mnogo svinstva”. 20.05.2014 // Official site TatCenter.ru. URL: <http://info.tatcenter.ru/print/136095> (data obrashcheniya: 17.02.2015)).

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

*Ионин Л.Г.* Социология культуры. М., 2004 (*Ionin L.G.* Sotsiologiya kul'tury. M., 2004).

---

<sup>13</sup> Из интервью с генеральным директором управления человеческими ресурсами сети “Ашан — Россия” Валерии Маршадо (Valérie Marchadaud).

*Лебедева Н.* Введение в этническую и кросс-культурную психологию. М., 1999 (*Lebedeva N. Vvedenie v etnicheskuyu i kross-kul'turnuyu psikhologiyu.* М., 1999).

*Сумленный С., Денисова Д.* Дорогой наш персонал. 2007.10.09 // Официальный сайт портала “ЭКСПЕРТ ONLINE”. URL: [http://expert.ru/expert/2007/33/dorogoy\\_personal/](http://expert.ru/expert/2007/33/dorogoy_personal/) (дата обращения: 17.02.2015) (*Sumlennyy S., Denisova D. Dorogoy nash personal. 10.09.2007 // Ofitsialniy sayt portala “EKSPERT ONLINE”. URL: http://expert.ru/expert/2007/33/dorogoy\_personal/ (data obrashcheniya: 17.02.2015).*

*Bara G.* Renault contribue au renouveau de l'industrie automobile. Construire les mondes de cooperation durable avec la Russie // Les Cahiers de 100 Ways Institut. P., 2008.

*Fischer M., Dagmar de Riva D.* Mars à la conquête de la Russie. Construire les mondes de cooperation durable avec la Russie // Les Cahiers de 100 Ways Institut. P., 2008.

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

*Hofstede G.H.* Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. L., 2001.

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

*Mercier S.* L'éthique dans les entreprises. P., 2014.