

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

В статье проанализирована история развития и существующие концепции кросс-культурного менеджмента и обоснована необходимость их использования в управлении современными учебными заведениями в условиях поликультурной образовательной среды.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, управление учебным заведением.

Начало XXI в. ознаменовалось стремительными изменениями в жизни человечества: усилением миграционных процессов, глобализацией экономики и рынка труда, усложнением информационного пространства и его технического обеспечения и др. Именно эти процессы стали катализаторами развития рынка образовательных услуг и интернационализации образования, появления международных стандартов качества образования, роста числа международных проектов в области образования, развития поликультурности учебных заведений, глобализации информационных образовательных ресурсов, создания международных образовательных сетей. Указанные характеристики, являясь ключевыми для образования первой четверти XXI в., формируют потребность в разработке качественно новых концептуальных основ управления учебными заведениями. Одним из перспективных направлений в менеджменте с этой точки зрения является кросс-культурный менеджмент.

Сегодня становится ясным, что воздействие культуры на систему образования является комплексным и бесконечно разнообразным благодаря различию языков и систем ценностей у участников учебно-воспитательного процесса, проявлениям особенностей полученного образования и социальной ситуации развития, профессионального опыта, не говоря уже об общей ситуации в обществе и системе образования. Влияние культурных факторов зависит от специфики учебного заведения, его отраслевой принадлежности, от стиля управления, культурных или организационных ценностей. Поэтому в последнее время все чаще говорят о кросс-культурном менеджменте как технологии управления организацией в условиях культурного многообразия.

Цель настоящей статьи – проанализировать историю развития и существующие концепции кросс-культурного менеджмента и обосновать необходимость их использования в управлении современными учебными заведениями в условиях поликультурной образовательной среды.

Рассмотрим основные этапы развития кросс-культурного менеджмента. Первоначальный толчок к развитию теории кросс-культурного менеджмента в 1950-е годы дала реализация американского плана Маршала, который предусматривал проникновение американской экономики на иностранные рынки. Активная экономическая экспансия США выявила трудности и неудачи, связанные не с экономическими, а с национально-культурными особенностями рынков различных стран. Это поставило американских экспертов перед необходимостью разработки технологий и стратегий эффективного продвижения экономических интересов своей страны в разнообразных национально-экономических средах, разработки практических рекомендаций, которые уменьшили бы потери при создании транснациональных компаний.

Отдельные материалы про проблемам кросс-культурного менеджмента начали появляться в зарубежной печати в 1950-1960-е гг. Первые статьи появлялись в свет в социологических или антропологических журналах, поскольку кросс-культурные исследования зарождались на стыке ряда наук, прежде всего социологии, антропологии и менеджмента. В теории кросс-культурного менеджмента в качестве основного стало использоваться понятие "культура", включающее в себя национальные и организационные ценности и поведение.

Одним из первых было исследование К. Оберга по проблеме культурного шока. К. Оберг ввел в научный оборот понятие "культурный шок", исходя из того, что вхождение в новую культуру сопровождается неприятными чувствами при осознании различий между культурами, а также путаницей в ценностных ориентациях, социальной и личностной идентичности. Особое внимание ученый уделял изучению симптомов "культурного шока". [10]

На первом этапе (1950 – 1970 гг.) исследователи исходили из концепции монокультурности исследуемых стран, и поэтому речь шла о "немецкой модели делового менталитета", "китайской модели" и т.д. Исследования этого периода накопили весьма ценный материал, характеризующий особенности национальной ментальности, в том числе и деловой [6], проанализировали факторы, влияющие на становление особенностей присущего какому-либо народу или нации менталитета. Они сформулировали важный вывод: все народы разные, каждый обладает своей системой ценностей, которые выработаны многими поколениями и не могут быть изменены без ущерба для благополучия и благосостояния нации. Однако в большинстве случаев смысл исследований ограничивался констатацией этих различий.

В дальнейшем кросс-культурный менеджмент прошел значительный путь, отражая и отвечая на существенные изменения в мире: экономический рост Японии с середины 1970-х годов, появление единого Европейского рынка – с середины 1980-х годов, распад Советского Союза в 1991 году, развитие средств

коммуникации и связанное с этим расширение мировых компьютерных сетей, появление так называемой глобальной экономики, создание новых концепций управления, включая реинжиниринг, организационное научение, менеджмент разнообразия и др. Такие изменения подготовили качественный скачок в развитии теории кросс-культурного менеджмента.

Так, в 1980 – 1990-е годы основное внимание исследователей кросс-культурного менеджмента стало уделяться развитию типологий корпоративных культур, связанное с проблемами международного разделения труда [5; 7; 8; 12; 13]. В результате исследований было выявлено, что различные национальные культуры порождают разные виды организационного поведения. На этом этапе появляются исследования типов корпоративных культур, основанные на применении национальных деловых особенностей менталитета к конкретной экономической деятельности.

В этот период были опубликованы исследования Н. Адлер, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Э. Холл и М. Холл, ставшие впоследствии классикой кросс-культурного менеджмента. Курсы по кросс-культурному менеджменту стали в этот период обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы. [2, с. 95-96].

Г. Хофстеде сосредоточил внимание на ценностях, имеющих отношение к работе, и сгруппировал национальные различия по четырем факторам: отстоянию от власти, маскулинности – фемининности, избеганию неопределенности и индивидуализму – коллективизму. Благодаря трудам Г. Хофстеде была разработана многомерная модель, которая позволила соотносить друг с другом культурные особенности разных стран [14].

Н. Адлер исследовала воздействие различных типов культуры на деятельность организаций и на поведение их членов, анализируя пути преодоления трудностей, связанных с культурным многообразием. Она высказала идею о том, что кросс-культурные взаимодействия и технологические инновации могут рассматриваться в качестве реакций на потребности обмена научными знаниями. Она также подчеркивает, что сегодня речь идет не о доминировании национальной культуры в штаб-квартирах компаний или конкретной культуры на каждой отдельно взятой территории, а скорее о существовании сетей союзов равноправных культур [5].

Исследователь выявила, что в деятельности международных организаций поведение менеджеров становится не единообразным (как это предполагалось ранее), а культурные отличия продолжают существовать. Кросс-культурный менеджмент, делает вывод Н. Адлер, призван описывать и сравнивать организационное поведение в различных странах и культурах, а также способствовать пониманию и улучшению взаимодействия сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров организаций.

Важно отметить, что большинство исследователей данного периода, и среди них Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпдэн-Тернер и др. опирались на классическую концепцию культуры, разработанную западными антропологами в 1950-1960-е годы. В соответствии с этой культурой рассматривалась ими как относительно устойчивая, однородная внутренне непротиворечивая система допущений, ценностей и норм, передаваемых в процессе социализации последующим поколениям. [4, с.30] Культура рассматривалась как фактор дифференциации, отличающий одну группу людей от другой, позволяющий идентифицировать различные социокультурные системы: национальные культуры или культуры организаций. Уверенно подчеркивая факт объединения людей посредством культуры, этот взгляд "наследует слепоту при рассмотрении социальной вариативности и разнообразия в самой нации или организации", культурного разнообразия (diversity) [4, с. 31].

Таким образом, большим достижением кросс-культурного менеджмента в 1980-1990-е годы стало понимание того, что корпоративная культура организации основывается на национальном экономическом менталитете, и может быть изменена только с учетом её внутренней логики развития. Изучение взаимодействия корпоративных культур, возможности успешного применения той или иной организационной модели на конкретном национально-экономическом "субстрате" составляют содержание указанных исследований.

В начале XXI века в мире произошли значительные изменения. Выявилась возрастающая роль стран Юго-Восточной Азии и особенно Китая на международном рынке, активизировалась политическая жизнь в странах с исламской культурой, назрели глубокие противоречия в Европейском союзе. Международные организации стали воплощать в жизнь новые профессиональные ценности, подчеркивающие значимость сотрудничества и обмена знаниями. Деловая жизнь стала приобретать все более глобальный характер: не только через появление потребительской культуры и сближение вкусов и запросов, но и через международное сотрудничество и конкуренцию, поддерживаемые технологиями коммуникации, для которых границы не имеют значения.

В 1990-е гг. – начале 2000 гг. публикуются и становятся доступными отечественным исследователям труды Р. Д. Льюиса [1], Г. К. Триандиса [3].

Г. Триандис ввел термин "культурный синдром", занимался изучением влияния культуры на социальное поведение, в частности - на эмоциональное восприятие, смысловые образования, мыслительные процессы, межличностные отношения, а также проблемами методологии кросс-культурных исследований. Под "культурным синдромом" Г. Триандис понимает "определенный набор ценностей, установок, верований, норм и моделей поведения, которыми одна группа культур отличается от другой" [15]. Исследователь выделил три культурных синдрома: "простота – сложность", "индивидуализм – коллективизм" и "открытость – закрытость".

Р.Д. Льюис сравнивает не только культурные особенности различных наций, но и особенности их мышления, характера взаимоотношений. Он дает свою классификацию культур, выделяя моноактивные, полиактивные и реактивные и привлекая внимание к культурным и национальным особенностям людей в разных

обществах. Особый интерес автор проявляет к возможности предсказывать реакцию людей другой культуры в различных ситуациях взаимодействия [1, с. 21].

Предложенные исследователями модели культурных различий помогают менеджерам лучше ориентироваться, понимать и объяснять поведение людей из разных культур, принимать оптимальные управленческие решения в своей деятельности в условиях поликультурности.

На современном этапе в условиях нарастания миграционных процессов возникла необходимость осмысления закономерностей взаимодействия национальных деловых моделей не только во внешнеэкономической деятельности, но и внутри стран, становящихся все более поликультурными. Культурная диверсификация персонала организаций поставила вопросы о коррекции традиционных систем управления персоналом с учетом межкультурных различий [14; 12].

В последние годы на первое место выходят исследования по управлению "культурным разнообразием", направленные на выработку механизмов, которые бы позволяли, сохраняя культурную самобытность людей, обеспечить устойчивый и строгий управленческий контроль в организации. Актуальными проблемами современного кросс-культурного менеджмента являются создание интерактивных глобальных информационных сетей, командные формы работы и организационное научение [4, с. 49]. В новой ситуации работа менеджера прежде всего превратилась в работу со "знанием". "Из практиков менеджеры превратились в изощренных аналитиков, способных управлять сложнейшими комбинациями, состоящими из проектов, людей, ресурсов и проблем" [4, с. 49]. Таким образом возникла идея, что кросс-культурный менеджмент – это форма работы со знанием, которым обмениваются люди, объединенные в мультикультурные команды и с помощью мировой информационной сети общающиеся со стейкхолдерами. Управление такими работниками – одна из главных задач кросс-культурного менеджмента.

Н. Дж. Холден определяет кросс-культурный менеджмент как "отрасль интернационального менеджмента, задачей которого является содействие продуктивному взаимодействию и научению, и руководство этими процессами. Он указывает, что такая работа осуществляется в областях контактов, где знания, ценности и опыт воплощаются в мультикультурные продукты деятельности. Кросс-культурный менеджмент, с его точки зрения, это также и исследование процессов создания, эволюции и управления "фузиями", или "сплавами культурного разнообразия", применительно к политике организации, ее стратегии и достижениям". [4, с. 362] Кросс-культурный менеджмент, таким образом, должен способствовать предупреждению и сглаживанию отрицательных влияний межкультурных различий на решение управленческих задач и развитию межкультурной чувствительности.

Н. Дж. Холден традиционному подходу в кросс-культурном менеджменте, который в любой проблеме фиксирует внимание только на ее культурной составляющей, не учитывая другие факторы, противопоставляет подход, при котором культура и знания о культуре рассматриваются в качестве ресурса организации. Культурные различия в его понимании становятся формой организационного знания, побуждающего к решению межнациональных культурных проблем. Поэтому Н. Дж. Холден приходит к выводу о том, что кросс-культурный менеджмент является формой когнитивного менеджмента, "систематической и организованной попыткой использовать знание в организации для улучшения ее деятельности" [4, с. 17].

С конца 1990-х гг. проблемы кросс-культурного менеджмента стали объектом исследования отечественных ученых и практиков. Так, С. П. Мясоедов отмечает, что предметом кросс-культурного менеджмента является управление отношениями, возникающими на стыке национальных и организационных культур, изучение причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией и организационном проектировании поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре. [2, с. 98].

Таким образом, можно констатировать, что кросс-культурный менеджмент сегодня является одним из востребованных подходов в управлении организациями, "основной составляющей в образовании менеджера-профессионала эпохи глобализации". [2, с. 96] Кросс-культурный менеджмент, как показал наш анализ, является областью современного менеджмента, которая изучает целенаправленное воздействие на деятельность работников в организации, способствующее успешному достижению целей организации в изменяющейся культурно разнообразной среде путем использования внутренних культурных различий в качестве ресурса развития организации.

Отметим, что в проанализированных нами исследованиях речь шла об управлении прежде всего коммерческими организациями. Поэтому правомерна постановка вопроса о том, насколько обоснованным является перенос выводов указанных исследований на сферу образования, да еще в условиях преобладающей государственной системы образования.

При анализе кросс-культурного менеджмента в применении к управлению учебными заведениями мы исходили из того, что система образования Украины (и прежде всего высшего) действует в условиях рыночной экономики, обеспечивая подготовку специалистов для отечественного и глобального рынка труда; украинская система образования занимает свою нишу на мировом рынке образовательных услуг; отечественные учебные заведения являются постоянными участниками международных проектов. Поэтому сегодня весьма актуальными для отечественной системы образования являются проблемы развития навыков межкультурного взаимодействия, развития межкультурной компетентности у всех участников учебно-

воспитательного процесса. Но главное – научить будущих руководителей учебных заведений быть эффективными менеджерами в условиях поликультурной образовательной среды.

Поликультурная образовательная среда в ряде регионов Украины существовала практически всегда, однако проблемы межкультурных различий стали особо острыми, когда появились иностранные студенты, представители культур, наиболее дистанцированных от украинской.

Практика показывает, что в деятельности учебных заведений проблемы межкультурного взаимодействия, препятствующие эффективной работе, возникают:

- при общении студентов, принадлежащих к разным культурам (столкновения, конфликты, взаимная неприязнь, изоляция и т.д.);

- при общении преподавателей со студентами (сложности понимания поведения друг друга, сложности в оценке знаний студентов и организации учебного процесса, столкновение разных образовательных традиций, например, "западной и "восточной", боязнь и проблемы понимания учебного материала у студентов и др.);

- при общении студентов с сотрудниками различных служб и системой управления в учебном заведении (непонимание студентами системы управления, конфликтные ситуации с сотрудниками, незнание студентами, какими правами и обязанностями они обладают и как их реализовывать, незнание сотрудниками особенностей работы с иностранными гражданами).

Руководители учебных заведений в таких ситуациях должны владеть методами диагностики влияния культурных факторов на развитие как системы образования в целом, так и конкретных учебных заведений, осуществлять развитие своих организаций в условиях изменяющегося поликультурного образовательного пространства.

Современные концепции кросс-культурного менеджмента позволяют нам сформулировать задачи, которые необходимо реализовывать при управлении учебным заведением:

1. Изучение разных аспектов влияния культуры на деятельность учебного заведения (анализ внешней и внутренней культурной среды).

2. Определение того, как управлять культурными переменными для наилучшего достижения целей учебного заведения – повышения качества образования, качества подготовки специалистов.

3. Предвидение, контроль и управление последствиями культурных воздействий.

4. Изучение особенностей работы мультикультурных команд (в образовательных, учебных проектах).

5. Изучение причин межкультурных конфликтов между участниками учебно-воспитательного процесса и их преодоление.

6. Развитие межкультурного обучения внутри учебного заведения (среди студентов, преподавателей, сотрудников).

7. Создание организационной культуры, учитывающей культурные особенности учебного заведения.

Как видно из задач, кросс-культурный менеджмент в учебном заведении должен выполнять функции исследовательскую (включая анализ и диагностику), прогностическую, организационную, обучающую.

Анализ концепций кросс-культурного менеджмента позволяет также определить механизмы управления учебным заведением на основе кросс-культурного менеджмента. К таким механизмам относятся: создание организационной культуры; диагностика, анализ, проектирование и построение поликультурной образовательной среды; кросс-культурное создание сетей; кросс-культурное обучение.

Целенаправленное создание организационной культуры в учебном заведении связано с установлением определенного типа отношений между членами организации, а также между ними и внешней средой. Характеристиками организационной культуры учебного заведения в условиях поликультурной образовательной среды должны стать толерантность, уважительное отношение к представителям разных культур, стремление развивать культурное разнообразие.

Диагностика, анализ, проектирование и построение поликультурной образовательной среды в учебном заведении исходит из понимания последней как единства социальных и материальных объектов, условий и отношений, в которых протекает деятельность многокультурного учебного заведения по обучению, воспитанию и профессиональному развитию учащихся. В составе поликультурной образовательной среды целесообразно, с точки зрения менеджмента, выделить такие подсистемы: социально-психологическую, предметно-пространственную, информационную, коммуникативную, педагогическую, когнитивную. Каждая из указанных подсистем обладает своим потенциалом для организационного развития высшего учебного заведения, а также требует знания специфических механизмов управления.

Кросс-культурное создание сетей предполагает создание как информационных сетевых ресурсов, так и создание сетей профессиональных связей (связи учебного заведения в целом, а также связи отдельных подразделений с зарубежными партнерами).

Кросс-культурное обучение включает в себя организацию работы по развитию у студентов, преподавателей и сотрудников межкультурной компетентности, под которой понимается совокупность знаний, умений, навыков, опыта, способностей и ценностей, необходимых для адекватного восприятия, понимания, интерпретации и толкования поведения участников межкультурной коммуникации. Она включает в себя также способность понимать, уважать и продуктивно использовать культурные условия и факторы, влияющие на восприятие, оценку, чувства и поступки участников коммуникации с целью повышения ее эффективности.

Таким образом, в настоящее время кросс-культурный менеджмент является новой, интенсивно развивающейся отраслью менеджмента. Основные его понятия, принципы, задачи, методология,

инструменты еще не определены должным образом. Поэтому перспективой данного исследования является конкретная разработка и реализация на практике механизмов управления учебным заведением на основе кросс-культурного менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. / Р. Д. Льюис; Пер. с англ. – М: Дело, 1999. – 440 с.
2. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур / С. П. Мясоедов. – М.: Изд-во "ДЕЛО", 2008. – 256 с.
3. *Триандис Г. К.* Культура и социальное поведение / Пер. В.А.Соснина. – М.: Форум, 2010. – 360 с.
4. *Холден, Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Н. Дж. Холден; Пер. с англ. под ред. проф. Б.Л.Ерёмина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384с.
5. *Adler Nancy J.* International dimensions of organization behavior / Nancy J. Adler. – Boston: Kent Publishing, 1991. – 242 p.
6. *Berry J. W., Annis R. C.* Acculturative stress: The role of ecology, culture and differentiation /J. W. Berry, R. C. Annis //Journal of Cross-Cultural Psychology. – 1974. – № 5. – p. 382-406; Brown I. C., Understanding Others Cultures / I. C. Brown. - Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1963. – 184 p.; Buchanan W., Cantril H. How Nations See Each Other / W. Buchanan, H. Cantril. – Illinois: University of Illinois Press, 1953. – 220 p.; Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance / L. Festinger. – New York: Harper and Row, 1957. – 291 p.; Hall E. The Silent Language / E. Hall - New York: Doubleday, 1959. – 240 p.
7. *Hall E.* Hidden Differences: Studies in International Communication / E. Hall. – Hamburg: Grunder & Jahr, 1985.
8. *Hofstede G.* Cultures consequences: international differences in work-related values / G. Hofstede. — Beverly Hills, 1984. – 475 p.
9. *Kim Y. Y., Gudykunst W. B.* Cross-Cultural adap-tation: Current approaches / Y.Y. Kim, W. B. Gudykunst. - Newbury Park, CA: Sage, 1988. – 320 p.
10. *Oberg K.* Culture shock: adjustment to new cultural environments // Practical Anthropology. – 1960. - №7. – p.188-182.
11. *Triandis H. C.* Psychology and culture // Annual Review of Psychology. – 1973. – Vol. 24.
12. *Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.* Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business / F. Trompenaars , Ch. Hampden-Turner. – NY: McGraw-Hill Trade, 1997. – 265 p.
13. *Trompenaars F.* Riding the waves of culture / F. Trompenaars. – London : Brealey, 1993– 192 p.
14. *Hofstede G.* Cultures and organizations: software of the mind / G. Hofstede. - New York: McGraw-Hill, 2005. – 300 p.
15. *Triandis H. C.* Individualism and collectivism / H.C. Triandis. – Boulder, CO: Westview Press, 1995. – 338 p.

Подано до редакції 13.08.12
