
УДК 316.4; 316.7

DOI: 10.31249/rsoc/2023.01.04

РАРЕНКО А.А.* КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. (Обзор)

Аннотация. Кросс-культурный менеджмент – дисциплина, которая исследует взаимосвязи между культурой и менеджментом или организациями. В центре внимания кросс-культурного менеджмента оказывается понятие различия (или инаковости) как объективно определяемого и / или переживаемого во взаимодействии. В настоящее время экономические и геополитические изменения привели к тому, что во многих крупных организациях работают сотрудники – выходцы из разных этнических сообществ, имеющие разное происхождение, исповедующие разные религии, ведущие разный образ жизни; соответственно, их жизненные ценности могут существенно различаться. Во избежание конфликтов и ради создания благоприятной атмосферы в коллективе для выполнения поставленных перед организацией задач и для достижения целей руководители разрабатывают особые модели управления, учитывающие культурные особенности сотрудников.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент; культура; взаимосвязи между культурой и менеджментом; различие; «инаковость»; социальное поведение; ценности; модели управления.

Для цитирования: Раренко А.А. Кросс-культурный менеджмент : цели, задачи и перспективы исследования. (Обзор) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11: Социология. – 2023. – № 1. – С. 44–54. DOI: 10.31249/rsoc/2023.01.04

* Раренко Андрей Алексеевич – младший научный сотрудник отдела социологии и социальной психологии Института научной информации по общественным наукам РАН. E-mail: andrejj97@rambler.ru

Статья поступила: 20.12.2022.

Принята к публикации: 27.01.2023.

RARENKO A.A.** Cross-cultural management: goals, objectives and prospects of the study. (Literature review)

Abstract. Cross-cultural management is a discipline that explores the relationships between culture and management or organizations. The focus of cross-cultural management is the concept of difference (or «otherness»), as objectively defined and / or experienced in interaction. Currently, economic and geopolitical changes have led to the fact that many large organizations hire employees who come from different ethnic communities, have different origins, follow different religions, lead different lifestyles; as a consequence, their life values may vary significantly. In order to avoid conflicts and to create a favorable atmosphere in the team, to fulfill the tasks assigned to the organization and to achieve its goals, managers develop special management models that take into account the cultural characteristics of employees.

Keywords: cross-cultural management; culture; interrelations between culture and management; difference; «otherness»; social behavior; values; management models.

For citation: Rarenko A.A. Cross-cultural management : goals, objectives and prospects of the study. (Literature review). Social'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Seriya 11: Sociologiya [Social sciences and humanities. Domestic and foreign literature. Series 11: Sociology]. – 2023. – N 1. – P. 45–55. DOI: 10.31249/rsoc/2023.01.04

Received: 20.12.2022.

Accepted: 27.01.2023.

В настоящее время экономические и геополитические изменения привели к тому, что во многих крупных организациях работают сотрудники – выходцы из разных этнических сообществ, имеющие разное происхождение, исповедующие разные религии,

** Rarenko Andrey Alekseevich is a Junior Researcher of the Department of Sociology and Social Psychology, Institute of Scientific Information for Social Sciences of the Russian Academy of Sciences. E-mail: andrejj97@rambler.ru

ведущие разный образ жизни; соответственно, их жизненные ценности могут существенно различаться. Во избежание конфликтов и ради создания благоприятной атмосферы в коллективе для выполнения поставленных перед организацией задач и для достижения целей руководители разрабатывают особые модели управления, учитывающие культурные особенности сотрудников. В рамках социологии управления выделяют направление, сложившееся относительно недавно и получившее название «кросс-культурный менеджмент».

Сегодня в научной литературе под кросс-культурным менеджментом понимают дисциплину, которая исследует взаимосвязи между культурой и менеджментом или организациями. Таким образом, в центре внимания кросс-культурного менеджмента оказывается понятие различия (или инаковости) как объективно определяемого и / или переживаемого во взаимодействии [Mahadevan, Primecz, 2021, p. 167]. Интерес к проблеме «свой – чужой» возник в рамках кросс-культурного менеджмента не сейчас, а намного раньше. Верно и то, что изучение данной проблемы рамками кросс-культурного менеджмента не ограничивается. Отношение к ней в разные исторические периоды и в разных контекстах приобретает отличающиеся контуры.

В современных исследованиях в рамках кросс-культурного менеджмента всё чаще различие рассматривается не как препятствие, которое нужно преодолеть, а как возможность для обучения, роста, взаимодополняемости и синергии [Mahadevan, Primecz, 2021, p. 167]. В статье «Теория всего и везде: расширение горизонтов изучения кросс-культурного менеджмента» Теренс Джексон (Бизнес-школа Мидлсекского университета, Лондон, Великобритания) полагает, что изучение проблематики межкультурного менеджмента как «субдисциплины» должно основываться на расширении понятия «культура», которое в настоящее время многими исследователями рассматривается в «узком», «консервативном» смысле. Автор призывает исследователей обратить внимание на междисциплинарный подход: «Мы должны расширять наши теории, расширять наши горизонты, поскольку стремимся внести определенный вклад в изучение социальных наук. Нам следует более широко использовать подходы и теории, разработанные в других социальных дисциплинах, которые часто выходят за рамки

исследований кросс-культурного менеджмента» [Jackson, 2021, р. 3]. Т. Джексон считает, что исследования в области кросс-культурного менеджмента должны опираться на достижения других социальных и гуманитарных дисциплин, в том числе тех, которые изучают социальное поведение человека. Он подчеркивает, что «изучение культуры действительно касается всего и везде» [Jackson, 2021, р. 3]: «С помощью антропологии мы можем воспринимать наш предмет как все, тогда как культурная география может показать нам, что он присутствует повсюду» [Jackson, 2021, р. 3]. Т. Джексон выделяет предмет культурной географии среди других социальных дисциплин, потому что, на его взгляд, значимость данной области для кросс-культурного менеджмента сложно переоценить: «В широком смысле культурная география исследует культурные ценности, обычаи, дискурсивные и материальные выражения и артефакты людей, культурное разнообразие и множественность общества, а также то, как культуры распределяются в пространстве, как создаются места и идентичности, как люди понимают места и создают ощущение места, а также то, как люди производят и передают знания и смысл» [Jackson, 2021, р. 3], при этом культурная география в значительной степени опирается на социальную и культурную антропологию.

В заключение Т. Джексон с сожалением признает, что многие исследования в области кросс-культурного менеджмента сегодня довольно локальны [Jackson, 2021, р. 5], но отмечает, что исследователи могут «научиться у культурной географии и социальной антропологии тому, как смотреть на все отовсюду» [Jackson, 2021, р. 5].

Рассуждая о том, каким образом и какие различия в исследованиях в рамках кросс-культурного менеджмента следует учитывать в современных условиях, Жасмин Махадеван (Университет Пфорцхайма, Германия) и Генриетта Примеч (Университет Корвина в Будапеште, Венгрия) предлагают сосредоточиться на концептуальных и / или эмпирических исследованиях «инаковости», изучать ее значение, масштаб и последствия. Они отмечают, что ранее исследователи в своих работах больше говорили о «культурном шоке», в то время как в публикациях современных специалистов по кросс-культурному менеджменту все больше звучат призывы говорить о необходимости и потенциале «кросс-куль-

турной адаптации», а также подчеркивается необходимость учитывать различия, с которыми представители разных этнических сообществ сталкиваются не только «за границей», но и «дома». Таким образом, задача исследователя и менеджера состоит в том, чтобы использовать различия представителей разных этнических сообществ для достижения коллективного положительного результата [Mahadevan, Primecz, 2021, p. 168].

Исследователи отмечают, что различия, которые изучаются сегодня в рамках кросс-культурного менеджмента, имеют тенденцию к увеличению, чему есть довольно веские причины. Так, границы между (национальными) культурами больше не являются четкими. Из-за миграции и индивидуальной мобильности многие люди являются би- и мультикультурными или, по крайней мере, ежедневно пересекают культурные границы. Благодаря глобализации и информационным и коммуникационным технологиям многие люди сталкиваются на работе с разными культурами, не совершая никаких физических передвижений.

Инаковость, по мнению Ж. Махадеван и Г. Примеч, следует рассматривать как процесс, посредством которого культурные различия обнаруживаются и проявляются в культурно сложном мире, часто для того, чтобы поставить интересы одних групп над другими. Этот процесс основан на хорошо известных явлениях, таких как феномен сходства-притяжения или внутригрупповая предвзятость, что в результате приводит к появлению и закреплению предпочтительной культурной идентичности тех, кто является «тем же самым» и представляет «нас», и тех, кто «отличается» и представляет часто нежелательное культурное «другое». В современном мире инаковость имеет место на фоне глобального подъема определенных идеологий и практик, таких как национализм, популизм, ксенофобия, которые ставят в невыгодное положение, маргинализируют или исключают определенных людей и группы, а также проявляются на уровне управления и организаций.

Таким образом, отмечают Ж. Махадеван и Г. Примеч, инаковость и восприятие различий в обществах и организациях оказываются тесно переплетены. Тем не менее исследователи говорят о предпочтительном использовании термина «инаковость», *otherness* (в противовес понятию «различие», *difference*), чтобы признать, что различие никогда не бывает просто фактической ре-

альностью: оно также связано с интересами (например, борьбой за власть) и многими другими факторами и индивидуальными предпочтениями. Инаковость же приписывается людям на основе определенных категорий разнообразия и идентичности (например, расы, пола, этнической принадлежности или их сочетания), она может быть вызвана изменениями на организационном или надорганизационном уровне (например, виртуальная работа из-за COVID-19). Инаковость может быть связана с общественными убеждениями (например, общественным мнением об этнической однородности) или может возникать из национальной политики (например, в отношении беженцев и мигрантов). Тем не менее, какими бы ни были причины инаковости, ее последствия одинаковы: определенная группа людей создается и / или становится маргинализованной, обездоленной, исключенной, иными словами, «другими». Такое положение, как полагают Махадеван и Примеч, в современном мире недопустимо, поэтому такой сценарий необходимо предотвратить и / или преодолеть, в том числе публикуя исследования и проводя работу, направленную на устранение недостойного поведения.

Махадеван и Примеч убеждены, что в современном мире исчезла идея четких, объективно определяемых и одномерных национальных или социально-культурных границ. Следовательно, чтобы выявить релевантные различия между сотрудниками и управлять этими различиями, менеджеры должны тщательно оценить ситуацию и выяснить, какие реальности и представления об инаковости являются важными, для кого и по каким причинам. Правильнее при этом говорить не об отдельных «культурах», а о «культурной идентичности» или «социальной идентичности» [Mahadevan, Primecz, 2021, p. 170]. Таким образом, исследователи, работающие в области кросс-культурного менеджмента, должны исследовать инаковость как центральное понятие в его современной теории и практике. С этой целью эмпирические и концептуальные исследования сегодня должны сосредоточиться на следующих вопросах: 1) кто именно является маргинализированным, обездоленным, исключенным и т.д., иначе говоря «другим»; 2) каковы коренные причины и последствия инаковости; 3) как преодолеть критические последствия инаковости для более этичной, инклюзивной и ответственной теории и практики кросс-культурного

менеджмента; 4) каковы потенциальное взаимодействие и потенциал непохожести, как использовать их в рамках кросс-культурного менеджмента [Mahadevan, Primecz, 2021, p. 170]. Более частными вопросами (но не менее актуальными) исследователи признают следующие: 1) с какими условиями сталкиваются мигранты и беженцы, когда они хотят интегрироваться; 2) каково положение культурных, этнических и религиозных меньшинств в определенном обществе или организации; 3) какие религиозные обряды считаются признаками инаковости на работе; 4) почему и как представители определенного пола становятся «другими»; 5) как гендерная идентичность влияет на видимость и невидимость организации; 6) как представления о расе связаны с кросс-культурным менеджментом и пр.; 7) как восприятие и реалии культуры, класса и социального статуса связаны с теми, кто создан, становится и / или воспринимает себя как «другого»; 8) отличаются ли негативные представления об определенных категориях разнообразия и идентичности в разных культурах и местах; 9) как негативные процессы непохожести связаны с более широким неравенством в современной системе международного бизнеса, например, какая национальная культура воспринимается как высшая или низшая на работе; 10) кто должен и как преодолеть негативные процессы инаковости с помощью кросс-культурного управления; 11) как исследование инаковости может помочь организациям развивать кросс-культурные бизнес-сети и устанавливать инсайдерские отношения, несмотря на культурные различия [Mahadevan, Primecz, 2021, p. 170]. Несомненный интерес в рамках кросс-культурного менеджмента представляют эмпирические исследования.

Раави Кадам (Институт технологий и науки Бирла, г. Пилани, ОАЭ), Шриниваса А. Рао (Фонд высшего образования, г. Хайдарабад, Индия), Вахид К. Абдул (Институт управленческих технологий, г. Дубай, ОАЭ), Шази С. Джабин (Институт технологии и науки Бирла, г. Пилани, ОАЭ) в статье «Культурный интеллект как средство межкультурной адаптации в контексте внутринационального разнообразия» подчеркивают, что сильные различия в культуре могут наблюдаться (а следовательно, и отражаться на взаимодействии людей и их социальном поведении) не только при смене страны проживания, но и при переезде из одной части стра-

ны в другую [Cultural intelligence ..., 2021]. Особенно часто так происходит в странах, где существует множество субкультур с различными культурными практиками. Внутринациональные различия в плане языка, этнической принадлежности, питания, одежды, экономического развития, различия между географическими регионами или между городом и деревней могут быть столь же значительными, как и межкультурные различия, и создавать препятствия для социальной интеграции. В своем исследовании Раави Кадам, Шриниваса А. Рао, Вахид К. Абдул, Шази С. Джабин опирались на работы коллег, которые проводили аналогичные изыскания, но испытуемые перемещались не в рамках одной страны, а из одной страны в другую.

Авторы статьи обратились к опыту Индии – страны, в которой культурные особенности очень сильно различаются в зависимости от региона. Индия очень разнообразна с точки зрения различных факторов, таких как раса, религия, каста, язык и пищевые привычки. Хотя основные ценности и верования могут быть схожими по всей Индии, аспекты культуры, видимые невооруженным глазом, такие как язык, еда, одежда, ритуалы, церемонии или музыка и танцы, сильно различаются по мере того, как человек перемещается по стране. Кроме того, географические и климатические условия также варьируются от одной части страны к другой. В Индии исповедуются самые разные религии, включая индуизм, христианство, ислам, буддизм, сикхизм, джайнизм и множество местных культов. Конституция Индии признает 22 официальных языка, но по всей стране говорят на бесчисленных диалектах. Приграничные штаты, как правило, имеют общую культуру с соседними странами, такими как Бутан, Непал или Бангладеш, а не с остальной территорией самой Индии. В стране отчетливо выделяются шесть различных регионов, а именно: Север, Юг, Восток, Запад, Центральный и Северо-Восток Индии. Штаты в каждом из этих шести регионов имеют почти схожую культурную среду по сравнению со штатами из других частей страны. Например, хотя люди из любых двух штатов на юге Индии со сходными климатическими условиями могут говорить на разных языках, их привычки в еде, стиль одежды или праздники очень похожи, но когда люди переезжают из одной части страны в другую, они подвергаются

воздействию другой культурной среды [Cultural intelligence ..., 2021].

Миграция населения в Индии довольно велика. Часто люди вынуждены менять место жительства в связи со сменой места работы. Проведенное авторами статьи исследование имеет своей целью изучить роль культурного интеллекта как критической способности, которая может обеспечить кросс-культурную адаптацию сотрудников в контексте одной страны. Под *культурным интеллектом* (cultural intelligence) понимается способность человека успешно работать с людьми из разных национальных культур дома или за границей, под *кросс-культурной адаптацией* (cross-cultural adjustment) – степень психологического комфорта и знакомства человека с новой средой. Отметим, что неспособность экспатриантов приспособиться к условиям принимающей страны может привести к стрессу и неопределенности, что может повлиять на производительность труда и даже привести к репатриации.

Участниками исследования были 315 сотрудников сектора информационных технологий Индии, которые были переведены в другой штат страны один месяц назад. В исследовательских целях они были разделены на тех, кто работает в культурно однородной и гетерогенной среде. Данные были собраны с помощью структурированного вопросника. Исследуемые гипотезы проверялись с помощью моделирования структурными уравнениями. Результаты показали, что культурный интеллект позволяет адаптировать сотрудников в рамках «домашнего» контекста, т.е. в рамках одной страны. Кроме того, было обнаружено, что отношения «культурный интеллект – кросс-культурная адаптация» положительно регулируются внутринациональным разнообразием [Cultural intelligence ..., 2021, p. 42–43].

В рамках проводимых исследований кросс-культурная адаптация была определена как процесс, состоящий из трех измерений, а именно: 1) общая адаптация, которая представляет собой адаптацию к принимающей культуре и общим условиям жизни, удобствам, климату или транспорту в принимающем обществе; 2) адаптация взаимодействия, т.е. способность вступать в межличностные отношения и комфортно общаться с гражданами принимающей страны; 3) адаптация к работе – это степень, в которой человек чувствует себя комфортно и вписывается в рабочую куль-

туру, нормы и правила иностранного предприятия [Cultural intelligence ..., 2021].

Для сбора данных была разработана структурированная анкета, которая состояла из показателей самооценки культурного интеллекта, кросс-культурной адаптации и демографических характеристик респондентов. Анкеты высылались по электронной почте, в течение 3 месяцев были установлены два напоминания для сбора данных. Из 315 респондентов – 214 мужчин и 101 женщина. Далее респонденты состояли из лиц различных возрастных групп, а именно: от 21 до 30 лет (145), от 31 до 40 лет (107), от 41 до 50 лет (52) и от 51 до 60 лет (11). Хотя все респонденты этого исследования были заняты в ИТ-индустрии, они работали в разных отделах, таких как продажи и маркетинг (27), финансы (33), разработка программного обеспечения (153), поставка и поддержка (78), отдел кадров (24).

Собранные данные были подвергнуты оценке измерительных свойств и проверке гипотез с помощью моделирования структурных уравнений методом наименьших квадратов (PLS-SEM) с использованием SmartPLS 3.0 (более подробно см.: [Cultural intelligence ..., 2021]).

В ходе проведенного исследования было доказано, что культурный интеллект способен предопределять результаты адаптации даже в контексте внутринационального разнообразия. Когда люди эмигрируют в другую страну, они, как правило, лучше осведомлены о межкультурных различиях, но в случае мобильности внутри страны люди могут не обращать внимания на различия из-за комфорта пребывания в своей стране. В таких случаях культурный интеллект играет важную роль, позволяя людям преодолевать неизвестные барьеры, с которыми они могут столкнуться из-за внутринациональных различий. Таким образом, культурный интеллект дает людям возможность осознавать возможные культурные различия, с которыми они могут столкнуться внутри страны и за ее пределами. Отметим, что исследователи выделяют разные формы культурного интеллекта. Люди с высоким «когнитивным» культурным интеллектом будут иметь фактические знания о различных культурных традициях, пищевых привычках или языке, которые могут отличаться от их собственного родного штата. Высокий «мотивационный» культурный интеллект позволяет им активно учиться и приспосабливаться к новой среде. Наконец, «поведенче-

ский» культурный интеллект позволяет людям корректировать свое вербальное и невербальное поведение в соответствии с регионом внутри страны. Исследователи также установили, что культурные различия, существующие вокруг человека, активируют свойство культурного интеллекта, которое позволяет человеку лучше приспособиться к новой среде [Cultural intelligence ..., 2021, p. 47–48].

В заключение отметим, что сегодня исследования в области кросс-культурного менеджмента развиваются довольно успешно. По мнению ряда экспертов, перспективными направлениями изучения этой сферы в будущем могут стать те или иные аспекты проблемы инаковости, как то: методологические вопросы; практики, направленные на «сглаживание» инаковости; (мульти-) парадигматические аспекты преодоления инаковости и использования ее положительных эффектов.

Список литературы

Cultural intelligence as an enabler of cross-cultural adjustment in the context of intra-national diversity / Kadam R., Rao S.A., Abdul W.K., Jabeen Sh.S. // *International journal of cross cultural management*. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 31–51. – DOI: 10.1177/1470595821995857

Jackson T. A theory of everything and everywhere : broadening the horizons of cross-cultural management studies // *International journal of cross cultural management*. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 3–5. – DOI: 10.1177/14705958211006559

Mahadevan J., Primecz H. Investigating otherness : which differences should be considered by cross-cultural management studies, and how? // *International journal of cross cultural management*. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 167–172.

References

Cultural intelligence as an enabler of cross-cultural adjustment in the context of intra-national diversity. Kadam R., Rao S.A., Waheed K.A., Jabeen Sh.S. *International journal of cross cultural management*. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 31–51. – DOI: 10.1177/1470595821995857

Jackson T. A theory of everything and everywhere : broadening the horizons of cross-cultural management studies. *International journal of cross cultural management*. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 3–5. – DOI: 10.1177/14705958211006559.

Mahadevan J., Primecz H. Investigating otherness : which differences should be considered by cross-cultural management studies, and how? *International journal of cross cultural management*. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 167–172. – DOI: 10.1177/14705958211005871