



DOI: 10.22363/2313-2272-2017-17-4-578-591

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ КАК СПОСОБ АДАПТАЦИИ К ИНОЭТНИЧНОЙ СРЕДЕ*

И.И. Подойницына, С.Г. Петров,
А.А. Федорова, П.И. Яковлев

Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова
просп. Ленина, 1, Якутск, Республика Саха (Якутия), Россия, 677000
(e-mail: irena_ivan@mail.ru, st27petrov@mail.ru,
f_aigy_sher@mail.ru, pyakovlev14gmail.com)

В статье анализируются методологические и эмпирические аспекты кросс-культурных коммуникаций. Экономическая и культурная глобализация приводят к свободному передвижению трудовых мигрантов по всему миру, однако этот процесс может сопровождаться определенными трудностями. Авторы считают, что даже подготовленный в теоретическом плане человек, который детально ознакомился с темой влияния культурных различий на систему управления организациями в разных странах, все равно испытывает культурный шок, работая за границей. Культурный шок — это состояние дискомфорта, фрустрации и даже депрессии, вызванное ситуацией попадания в иноэтническую среду. На прикладном уровне авторы рассматривают так называемые «кросс-культурные эксперименты» — попытки индивида (специалиста определенной нации) опробовать свои силы, умения, профессиональные компетенции в иноэтнической среде. Социологическое исследование по типу культурологического бенчмаркинга было проведено в два этапа: на первом этапе опрашивались иностранцы, работающие в столице Республики Саха (Якутия), на втором этапе — россияне, работающие за границей, в основном в США. В Республике Саха в последние пять лет усилился миграционный приток из Китая, однако подавляющую часть трудовых мигрантов продолжают составлять представители ближнего зарубежья, в основном выходцы из Таджикистана, Киргизии и Армении. Иностранцы, работающие в Якутии, и россияне, работающие за границей, испытывают примерно одинаковые трудности в новом трудовом коллективе, и в адаптации им помогают друзья, родственники, члены этнообщины, но не кросс-культурные коучеры и наставники. Если такая кадровая технология, как подбор, отбор и наем иностранного специалиста, работает достаточно слаженно, то другие HR-технологии кросс-культурного менеджмента (мотивации, обратная связь и др.) пока от нее отстают. Авторы считают необходимым вводить в интернациональных коллективах как в России, так и за рубежом курсы по кросс-культурной адаптации, а также систему «баддинга» (budding).

Ключевые слова: глобализация; кросс-культурный менеджмент; культурный шок; кросс-культурная адаптация; культурологический бенчмаркинг; подбор и отбор персонала; обратная связь; кросс-культурные коучеры

Кросс-культурный менеджмент изучает управление поведением людей на стыке культур — национальных, региональных, обусловленных особенностями исторической эпохи (патриархальной, советской, рыночно-капиталистической и др.), корпоративных. Экономическая и культурная глобализация, которая трактуется многими учеными-обществоведами как одна из главных характеристик XXI века,

* © Подойницына И.И., Петров С.Г., Федорова А.А., Яковлев П.И., 2017.

приводит к созданию мультинациональных и транснациональных корпораций, свободному перемещению трудовых мигрантов не только внутри страны, но и между странами и государствами [1. С. 142]. Несмотря на то, что современный человек может в вузе или на специальных курсах изучать такие темы, как особенности кросс-культурных коммуникаций, влияние культурных различий на систему управления организациями в разных странах, даже при хорошей подготовке человек не застрахован от культурного шока, если поедет работать в другую страну.

МЕТАТЕОРИИ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Антрополог К. Оберг впервые употребил термин «культурный шок» в 1954 году и определил его как страх, вызванный потерей знакомых опознавательных знаков в новом социальном общении [4. С. 34]. Культурный шок — это состояние дискомфорта, фрустрации, вызванные ситуацией попадания в инокультурную, инонациональную среду. Первая стадия культурного шока — «радостное оживление», удовольствие от получения новых впечатлений; вторая — «фрустрация и озлобление», которые вызваны необходимостью контактов с иной системой ценностей, иными этическими стандартами и нормами поведения; третья стадия — «выздоровление», или преодоление культурной обособленности, социализация в инокультурной среде; четвертая — «приспособление», коррекция своей системы ценностей, критическое переосмысление сложившихся картин мира [5. С. 76]. Достаточно часто трудовой мигрант, приехавший жить и работать в другую страну, так и не может психологически «выбраться» из второй стадии и, не приспособившись к новым условиям, уезжает.

Современные исследователи кросс-культурных команд Г. Тоегел и Ж.-Л. Барсоуи [10] пишут, что силой таковых является наличие, а иногда и концентрация разнообразного опыта, разных точек зрения и подходов к делу. Однако не всегда этот опыт востребован при выполнении профессиональных заданий. За 25 лет исследований межнациональных коллективов ими были обнаружены три ситуации, при которых чаще всего возникают «трудности перевода» — непонимание между сотрудниками. Первая ситуация — генерация идей. Нормы участия в этом процессе отличаются в разных культурах. Члены команды из эгалитарных, индивидуалистически настроенных стран (США, Австралия и др.) могут свободно высказывать свои суждения, порою даже необдуманные. Представители стран с ярко-выраженной иерархической структурой (Япония и другие азиатские страны) высказываются только после того, как своим мнением поделятся сотрудники старшего поколения, с большим стажем работы. Тайский культуролог Р. Уэлти пишет: тайцы уверены, что признание авторитета власти, руководителя организации является признаком «культурной личности»; стремление высказать свое мнение, не совпадающее с суждением руководства, воспринимается в Таиланде как агрессивность, аномальное поведение [13. С. 168—169].

Вторая ситуация — несогласованность действий членов команд, обусловленная этническими стереотипами и моделями поведения. Вспомним автора теории этносов Л.Н. Гумилева, который считал главным маркером этноса стереотипы по-

ведения: «Различия расовые не имеют решающего значения, а различия этнические лежат в сфере поведения» [2. С. 145]. Повышенную стойкость этноса можно объяснить наличием доминант поведения, сменить их можно только «лицемерно», подстраиваясь под обстановку, на время, считал ученый. Можно предположить, что сильный, доминантный признак всегда будет проявляться: как пишут Тоегел и Барсоуи: когда работники из Азии и Скандинавии хранят тишину и невосприимчивость в знак оппозиции, или пытаются держать паузу, представители эмоционально-выразительных культур не могут адекватно воспринять этот посыл, поскольку не знают, как трактовать эту тишину в важных переговорах, и они могут зайти в тупик.

Третья ситуация, которая может служить «яблоком раздора» в межнациональном коллективе — обратная связь, одна из спорных кадровых технологий. Руководители из индивидуалистических стран (США) воспринимают «обратную связь» как возможность показать себя, как самопрезентацию. По их мнению, наличие в организации каналов обратной связи свидетельствует о демократичности отношений между разными уровнями персонала. Напротив, представителям коллективистских культур непривычно слушать критику в свой адрес в общественных местах, критика трактуется как «унижение» [10]. В некоторых восточных странах, с большой дистанцией власти, «обратная связь» не принята даже в развитых корпоративных культурах.

Многие компании, принимающие активное участие в международном бизнесе, не используют подготовку к кросс-культурным коммуникациям, или кросс-культурную адаптацию для своих менеджеров, что объясняется рядом причин: высшее руководство считает принципы управления универсальными и не верит в эффективность кросс-культурной подготовки; руководство международных организаций уверено, что топ-менеджерам полезно знать стили управления, обусловленные разными культурами, но осведомленность рядовых сотрудников компаний может закончиться самостоятельным изучением тем и собственным опытом [3].

Как мы видим, культурные установки топ-менеджеров крупных международных фирм явно нуждаются в корректировке. В литературе встречаются рекомендации о том, как вести международный бизнес. Так, П. Долакия дает три совета: объединение различий; содействие открытому общению; формирование прочных отношений между работниками [12]. Объединение различий достигается за счет создания специальных условий, с помощью которых возможно проявление возможностей сотрудников кросс-культурных команд, в том числе это могут быть специальные праздники, неформальные кружки и др. Полезно также использовать тимбилдинг — проведение инновационных игр, психологических тренингов по формированию лояльности компании и других мероприятий.

Изучение литературы по кросс-культурному менеджменту последнего времени позволило сопоставить выводы современных ученых со знаменитыми исследованиями Г. Хофстеде. Как известно, голландский исследователь провел комплексные кросс-культурные исследования с 1967 по 1973 годы, в результате чего разра-

ботал четырехфакторную модель культуры. В каждой культуре присутствуют четыре параметра, но в разных комбинациях: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, избегание неопределенности. В США, для которых характерны высокий уровень индивидуализма и маскулинности в деловой культуре, выполнение рабочих задач важнее выстраивания доверительных отношений; небольшая дистанция власти позволяет говорить о преобладании демократического стиля руководства [4. С. 145—147]. Спустя почти сорок лет кросс-культурные бенчмаркинги подтверждают: представители США, работающие в кросс-культурных командах, уверенно ведут себя в процессе генерации идей, ожидают, что руководство примет во внимание их мнения и рекомендации, признают самопрезентацию как стиль демократического поведения, креативны, способны привлечь во внимание продвинутое технологии кадрового менеджмента. Во многих восточных странах, таких как Китай, Япония, Малайзия, Филиппины, Южная Корея, дистанция власти существенно больше, что свидетельствует о иерархичности и общности в целом, и организации как его части, о принятом в деловых коммуникациях авторитарном стиле. Уровень индивидуализма во всех этих странах невелик, коллективизм, семейственность, общинность ценится в гораздо выше индивидуализма. Исследования последнего времени подтверждают выводы голландского культуролога: представители стран с ярко выраженной иерархической культурой свято чтут культ старших по возрасту, стажу и должностному положению менеджеров.

Согласно данным Хофстеде, Россия в кадровом менеджменте занимает средние позиции между Западом и Востоком. Если брать такой параметр, как «дистанция власти», то Россия ближе к восточным странам (таким как Китай, Индия и др.) — иерархия, неравенство, крайний разрыв между администрацией и рядовыми сотрудниками, коллективизм — в этом плане Россия близка Японии. Но по степени мужественности, напротив, — США и европейским странам (к примеру, Швейцарии): это ориентация на выстраивание карьеры, высокую оплату, быстрые решения на основе расчета.

Основной целью предпринятого социологического исследования, или культурологического бенчмаркинга, было изучение кросс-культурных коммуникаций. На первом этапе опрашивались представители иностранных государств, работающие на территории Республики Саха (Якутия), на якутских предприятиях (апрель-май 2017-го). На втором этапе опрашивались россияне, работающие за границей: интервьюирование провели семь студентов бакалавриата Финансово-экономического института Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова (опрашивались россияне в США, работающие в американских фирмах, в июне 2017 года). В ходе исследования ставилась задача изучить отношение иностранных трудовых мигрантов к российской деловой культуре, а также наличие (или отсутствие) у них признаков культурного шока; выявить, как протекает кросс-культурная адаптация; выяснить, фиксируются ли у россиян, работающих в иностранных фирмах, элементы кросс-культурного шока, с какими трудностями они сталкиваются за границей, как протекает их кросс-культурная адаптация; предло-

жить рекомендации по преодолению трудностей работы в кросс-культурных командах. Мы искали иностранцев, работающих в Якутске, используя знакомых, социальные сети, некоторые кафе Якутска, где часто собираются иностранцы, но не сосредотачивали внимание на одном конкретном предприятии. Мы полагали, что наемные работники, работающие за границей — будь то трудовые мигранты на территории Якутии, или россияне, работающие за рубежом — всегда испытывают состояние культурного шока; со временем они приспосабливаются к ино-этнической среде; существуют уникальные примеры кросс-культурных экспериментов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО ЭТАПА ИССЛЕДОВАНИЯ

В первом этапе исследования приняли участие 70 человек, в основном мужчины (87%), поскольку в кросс-культурные перемещения и миграции по маршруту «зарубежье — Якутия» вовлекаются главным образом мужчины в возрасте 25—40 лет, т.е. находящиеся в самом мобильном и продуктивном возрасте для карьерных устремлений. В нашу выборку попали в основном жители ближнего зарубежья, граждане СНГ — они традиционно в постперестроечный период принимают участие в миграционных процессах и достаточно часто едут в Якутию. В число трудовых мигрантов в Якутии оказались вовлечены также представители Европы, Азии, Ближнего Востока, Америки, Африки, но фактически в единичных случаях, исключение составляет Китай, китайцы — восточные соседи Якутии — чаще других представлены среди иностранных трудовых мигрантов. Представители дальнего зарубежья едут работать в республику гораздо реже, чем жители СНГ, что объясняется экстремальностью климата, отсутствием крупных промышленных строек, ограниченностью рынка труда, сложностью транспортной схемы, трудностями в оформлении визы и др. Официальная статистика миграций по Республике Саха (Якутия) такова: в 2016 году на миграционный учет было поставлено 74 010 человек, из них 27 635 человек приехали работать; 35% трудовых мигрантов из зарубежья составляют выходцы из Таджикистана, на втором месте — киргизы, на третьем — армяне [6]. Исходя из этих квот, мы опросили прежде всего таджиков, киргизов, армян, а потом уже представителей других этнических групп [9].

Если проанализировать полученные анкеты по профессиональному критерию и задаться вопросом, представители какой профессии мигрируют наиболее интенсивно, являются более конкурентоспособными на рынке, то окажется, что в сфере физического труда, это строители, в сфере обслуживания — продавцы (треть опрошенных), а в области интеллектуальных занятий не прослеживается ни одной модной или доминантной профессии. В нашей выборке оказались специалисты с дипломами архитектора, дизайнера, журналиста, инженера-строителя, инженера-физика, экономиста, лингвиста, юриста, педагога, политолога и врача-стоматолога. Мы считаем этот результат показательным: во-первых, он позволяет опровергнуть распространенный стереотип, что на рынке котируются в основном рабочие мужские специальности (а нужны и люди умственного труда, причем в не меньшей степени); во-вторых, сам факт, что работники с «штучными», креативными спе-

циальностями, предлагают себя в разных странах мира и в уголках СНГ, означает дальнейшую экономическую и культурную глобализацию, возможно даже начало эры кросс-культурных коммуникаций.

Этносоциологи отмечают, что в общественном сознании якутян сложились определенные стереотипы: китайцы торгуют на столичном рынке, узбеки продают фрукты и открывают хорошие кафе с национальной кухней, армяне занимаются строительством. Этносоциологические исследования в Якутии подтверждают эти закономерности — одно из проявлений этнокультурного разделения труда [7]. Фиксируется и другая тенденция: некоторые трудовые мигранты с высшим образованием работают на рабочих специальностях, так, в нашей выборке уроженец Израиля, Авив, по профессии юрист, в Якутии занимается продажей автомобилей, а китайцы Чжи и Чжоу с высшим образованием торгуют на рынке и др. Еще один важный аспект в характеристике опрошенных: большинство (71%) имеют трудовой стаж менее десяти лет, значит, их поездку за рубеж с рабочей визой мы можем отнести к серии кросс-культурных экспериментов, под которыми понимаем попытку индивида, работающего специалиста определенной нации, опробовать свои силы, умения, компетенции в иноэтнической среде, обогатиться новыми знаниями и, возможно, новыми установками в сфере труда.

С чего же начинаются кросс-культурные эксперименты в сфере труда? Пожалуй, с того, что индивид, сидя дома за компьютером, в уютных и удобных для себя повседневных коммуникациях (бытовых условиях) осознает внутреннюю потребность ехать в новые края. При этом подавляющее большинство осознает, что их ждут трудности — и все равно едут. Одна из главных трудностей, что непременно «встретит» их на пороге новой жизни, в неизведанных условиях — это кросс-культурный шок.

Интересно, что из многочисленных каналов трудоустройства опрошенные предпочли два: поиск нового места работы с помощью знакомых и поиск вакансий с помощью Интернета. Несмотря на то, что в СМИ не раз появлялась информация, что сайты по трудоустройству иностранных граждан не слишком добросовестны и могут предоставлять некачественную и лживую информацию (преувеличивается размер заработка, сообщается не вся правда об объеме работы, должностных обязанностях и др.), тем не менее специалисты даже эксклюзивных профессий используют возможности Интернета. Что касается первого и самого используемого канала, то чаще им пользуются представители ближнего зарубежья, выходцы из среднеазиатских республик. Они выезжают на новое место работы семьями, кланами, активно используя помощь землячеств, однако это может приводить и к тому, что приехавший на заработки иностранец замыкается в своей этнообщине и не выходит в другие этноконтактные зоны. Большинство опрошенных (71%) отметили, что их позитивно и приветливо приняли в трудовом коллективе в чужой стране, но при этом половина заявила, что главной трудностью при трудоустройстве была адаптация в коллективе, компании, регионе. Таким образом, мы видим, что культурный шок при переезде, даже временном, в другую страну испытывает большинство иностранцев.

Мы задали вопрос по поводу «обратной связи» в российских коллективах в таком простом и понятном для всех проявлении, как обращение к начальнику и коллегам за помощью и советом в случае возникновения трудностей. Для местных граждан характерен такой стиль поведения: к начальнику за советом идти в исключительном случае, хотя бы потому, что он может трактовать твое обращение как слабость и некомпетентность. Однако трудовые мигранты так не считают: большинство (77%) обращаются и к начальнику, и к коллегам за профессиональными консультациями, не считая это зазорным. Треть опрошенных ответили на этот вопрос иначе: *«трудностей не было, со всем справляюсь»* (Ямато, Япония, 30 лет, преподаватель; Артем, Армения, 37 лет, инженер-строитель); *«если возникнет трудность, обращаюсь только к друзьям»* (Азамат, Кыргызстан, 28 лет, повар); *«если что, обращаюсь к коллегам, но не к начальнику»* (Микаэл, Армения, 26 лет, помощник кассира; Хэнсол Шин, Южная Корея, 28 лет, ассистент преподавателя). Наибольший интерес представляет такой ответ: *«я многое не понимал в организации трудового процесса, видел много недостатков, даже письмо начальнику по этому поводу написал, но потом порвал его, не отправил... Я видел, что никто не говорит о недостатках в открытую, только в узком кругу. Я не хотел исполнять роль плохого персонажа»* (Адам, Судан, 28 лет, детский хирург).

Теперь представим себе, что первичный этап адаптации иностранца к новой иноязычной, иноэтнической среде, в новом трудовом коллективе прошел успешно, ему подсказали правильную линию поведения. Новый человек, иностранец, начинает постепенно узнавать «подводные камни» в функционировании коллектива, а затем оказывается, что первоначальная мотивация, которая двигала молодым мужчиной, чтобы приехать в новые края, пропадает, наступает разочарование в том, что он увидел (что соответствует и теории кросс-культурного шока). В этот момент очень важно использовать новые мотиваторы труда, вовлечь иностранца в программы мотивации (к примеру, в программу вовлечения сотрудников в дела компании и др.) [8. С. 122—123]. Половина опрошенных отметили, что их не устраивает система мотивации труда в их коллективе, хотя денежным вознаграждением многие довольны. Зачастую иностранцы получают намного больше, чем местные, и такая кросс-культурная политика принята во многих странах: примерно половина опрошенных получают 1000 долларов, другая половина — от 1000 до 5000 долларов; есть респонденты, которые получают 5000 долларов, например, в сфере строительства.

Свежим взглядом новичка респонденты заметили следующие особенности российского менеджмента на предприятиях в Якутии: более демократичные отношения между начальством и подчиненными; сплоченный коллектив; дружественные отношения между коллегами; высокая конкуренция между работниками; уважительное и доверительное отношение к мигрантам; комфортные условия труда («уютные коммуникации»); самодисциплина, честность, мотивация; коллективизм. Представители европейских стран, сравнивая российский и европейский менеджмент, отмечали, что в Европе более четкий и развитый тайм-менеджмент, большее значение придается посредническим или рекрутинговым агентствам. Трудо-

вые мигранты из азиатских стран подчеркивали, что для их стран характерно более уважительное отношение к старшему поколению. Работающие в якутских фирмах японцы, корейцы и китайцы отметили, что их удивил демократизм в отношениях начальников и подчиненных, в их странах все по-другому: диктатура начальства, абсолютное подчинение вышестоящему лицу, четкие границы субординации. В то же время они признали, что привычка к тяжелому труду помогает им выживать в разных условиях, в том числе на работе в других странах.

Приведем выдержки из ряда интервью в Якутске, которые свидетельствуют, на наш взгляд, о выборе индивидуальной стратегии поведения в ходе кросс-культурных экспериментов. Адам, уроженец Судана, 28 лет, детский хирург: *«Я закончил медицинский институт в Санкт-Петербурге, никто из моих сокурсников не хотел ехать в интернатуру в Якутск: слишком далеко от центра, кроме того, все считали, что в Якутске почти нет цивилизации. Вначале, по приезде в Якутск, я испытал приятное удивление, от того, что в городе много современных зданий, много даже элитной архитектуры, да и само здание Якутского медицинского центра современно и снаружи, и внутри. А потом на меня свалилась сильнейшая депрессия — то, чему меня учили в Петербурге, здесь совсем не пригождалось. И цивилизации в некоторых сугубо медицинских вопросах, действительно, не хватало... В плане деловых коммуникаций сразу возникли проблемы: я привык о недостатках говорить в лицо, конкретно, особо слов обтекаемых не подыскивал, а здесь так не принято... Тем не менее я решил: пусть я буду считаться плохим, но я буду говорить правду...».*

Артем, уроженец Армении, 37 лет, инженер-строитель: *«Работаю бригадиром строительной бригады, хотя образование высшее. Устроился на работу в Якутию с помощью Интернета, использовал резюме. И хотя в коллективе меня приняли хорошо, и был уже опыт работы за границей, я не чувствовал себя стопроцентно уверенно. К примеру, я не испытывал необходимости вне работы общаться с коллегами, ходить на корпоративы, я тосковал по родине и испытывал желание общаться только с представителями армянской общины. Я считаю, что в Армении люди всегда и везде помогают друг другу, более отзывчивы к чужой беде — в Якутии я этого не заметил. Хотя, может быть, мне мешал понять якутян языковой барьер... Я стал искать возможности выучить якутский язык, чтобы понять тех людей, с кем я работаю. Может быть, я поторопился, утверждая, что они не так душевны...».*

Жан-Пьер, уроженец Бельгии, 75 лет, преподаватель, профессор: *«До Якутска у меня был опыт преподавания в Бельгии, Франции, России. Я почти не испытывал культурного шока после прибытия в новый вуз, сама по себе университетская среда, объединяющая людей из разных городов и стран, благодаря своему особому духу весьма способствует быстрой адаптации новичка, даже в таком возрасте, как у меня... В Бельгии и Франции я получал от 5 до 7 тысяч долларов, в Якутии значительно меньше... В Якутии я заметил особенности деловых коммуникаций: всегда и везде приятные отношения как с начальством, так и с коллегами, без зависти и без ревности...».*

Ян, уроженец Китая, 30 лет, продавец на рынке: *«Я приехал работать в Якутию по совету друзей и знакомых, с их помощью. Продавцы с рынка Столичный встретили меня приветливо. Я знал до поездки, что в Якутске достаточно много китайцев, которые занимаются торговлей, общепитом, открывают рестораны и кафе. И все же я почувствовал, как мне тяжело — мешал языковой барьер, меня плохо понимали покупатели, ругались и нервничали. Русский язык оказался очень сложным ... и все же я освоил правила общения на рынке, специальные выражения, а не только «десыво-десыво». Уже четыре года стою за прилавком. Заработок — от 1 до 3 тысяч долларов. Уезжать не собираюсь».*

На наш взгляд, особенность стратегий поведения иностранных работников в Якутии в том, что респонденты достаточно быстро прошли первую стадию культурного шока («радостного оживления») и вторую стадию («фрустрации и озлобления») и вступили в перспективную третью стадию («выздоровления»). Для первой стадии, как отмечают многие исследователи, характерен такой стиль поведения — даже если человек говорит на языке страны, куда приехал, его часто не понимают и смеются над ним [4. С. 35]. Многие респонденты переживают серьезную депрессию, понимая, что у них иные отношения к формальностям и привычки неформального общения, испытывают трудности на фазе генерации идей, чувствуют несогласованность действий внутри профессиональных команд, но это не мешает приезжим специалистам осознавать свои ошибки, социализироваться, чувствовать «вкус» работы в чужой стране. Мы увидели также, что университетская среда благоприятна для быстрого прохождения этапов кросс-культурного шока, наиболее пластична и позволяет иностранцу адаптироваться с большим успехом, нежели в других местах.

На вопрос о том, кто помог иностранцам пройти процесс адаптации в новых коллективах в Якутии, были получены такие ответы: *«друзья и знакомые»* (Ахмед, Кыргызстан, 25 лет, продавец; Замира, Кыргызстан, 48 лет, администратор в парикмахерской; Бахтияр, Узбекистан, 32 года, продавец; Мэн, Китай, 38 лет, продавец на рынке; Чжоу, Китай, 37 лет, продавец на рынке; Якуб, Таджикистан, 24 года, инженер-технолог); *«никто не помогал, сам выживал, сам везде ходил и договаривался»* (Артем, Армения, 37 лет, инженер-строитель; Богдан, Узбекистан, 46 лет, таксист); *«родственники»* (Долгат, Казахстан, 30 лет, врач-стоматолог); *«папа помог»* (Борис, Таджикистан, 23 года, бетонщик); *«дядя, он меня и на работу устроил»* (Бахыт, Таджикистан, 21 год, шашлычник); *«сотрудники управления международных отношений вуза, а также сила воли и верность семейным традициям — отец и дядя учились, долго жили в Санкт-Петербурге, тоже северном городе»* (Адам, Судан, 28 лет, детский хирург); *«помогли друзья и корпоративы»* (Макс, ФРГ, 24 года). Как видим, в процессе адаптации в чужой стране трудовым мигрантам в коллективе мало кто помогает, несмотря на то, что к ним относятся достаточно приветливо, *«с улыбкой на лице»*. Мало кто желает брать на себя функцию наставников, коучеров, менторов. В то же время друзья из этнообщин не всегда владеют объективной информацией о состоянии дел в трудовом коллективе и не могут взять на себя роль кросс-культурных наставников.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВТОРОГО ЭТАПА ИССЛЕДОВАНИЯ

На втором этапе исследования было опрошено 24 человека — россияне, работающие за границей — в странах Азии, Европы и в Америке. Гендерное «лицо» трудовой миграции по маршруту «Якутия — зарубежье» несколько иное: мужчин и женщин в нашей небольшой выборке оказалось равное количество. Возраст трудовых мигрантов, уезжающих за границу, — от 25 до 40 лет, большинство имеют стаж трудовой деятельности до десяти лет, трудоустраиваются с помощью Интернета, знакомых, используют помощь рекрутинговых агентств.

Интересно, какие профессии могут конкурировать на международном рынке, или какие профессиональные компетенции якутян могут пригодиться за границей. Это такие профессии: менеджер по развитию — девелопер, инженер-энергетик, компьютерный дизайнер, координатор по логистике и закупкам, экономист, финансовый аналитик, маркетолог-аналитик, инженер-программист, юрист. Но, как и в случае с трудовыми мигрантами в Якутию, выезжающие на работу за границу часто вынуждены опускаться на нижние ступени в своей карьере, чтобы выжить в новой среде — люди с высшим образованием становятся рабочими или официантами, меняют профессии, чтобы приспособиться к новым требованиям на рынке труда.

Большинство опрошенных отметили, что их приветливо встретили в новом коллективе, но процессы адаптации у россиян за границей проходят также по непростому сценарию: россияне также чувствуют «трудности перевода» на фазе генерации идей, командной работы, формального и неформального общения и др. Так, традиционно считается, что обратная связь за рубежом, в США особенно, очень развита, и авторы одной популярной теории современного американского менеджмента под названием «one minute management» даже предложили формулу — «Feedback is a breakfast for champion» [11]: фактически «кто использует обратную связь, тот побеждает». Половина россиян, работающих за границей, обращаются за советом и к начальнику, и к коллегам, поскольку это позитивно воспринимается в тех странах, где они трудятся. Но другая половина рассудила иначе: *«да, я обращаюсь за помощью, но только к коллегам, и в том случае, когда помощь крайне необходима»* (Максим, 24 года, менеджер по развитию в Южной Корее); *«больше подхожу к коллегам»* (Самид, 24 года, официант на Мальте); *«зависит от случая»* (Максим, 36 лет, компьютерный дизайнер в США); *«нет, я со всем справляюсь или пытаюсь справиться сам»* (Иван, 30 лет, юрист в США).

Интересно выделить те черты менеджмента, которые россияне заметили за границей: для Южной Кореи характерен авторитет начальства — гораздо в большей степени, чем для российских фирм; на китайских предприятиях бросается в глаза коллективизм; в Австралии «приятным бонусом» кадрового менеджмента явилось полное гендерное равноправие; в Канаде, Японии и Америке россияне отметили умение развивать командный дух и четко строить командную работу.

Работа за рубежом, в крупных корпорациях позволила многим россиянам, особенно молодым, раскрыть свои таланты, испытать себя на прочность, порой данные кросс-культурные эксперименты заканчивались для них тем, что молодых

профессионалов приглашали работать в зарубежные фирмы. Это тот удачный случай, когда кросс-культурный шок заканчивается почти полным приспособлением к обстановке. Так, Максим получил диплом бакалавра как «менеджер по развитию» в Университете Менджи (Сеул), отправил резюме в одну из южно-корейских фирм (старт-апов), не веря в успех мероприятия, и, не дожидаясь ответа, уехал домой, но через месяц его пригласили на работу. Молодой человек вернулся в Южную Корею и занялся исследованием рынка, отлично проявил себя в сфере маркетинга, побывал в командировках в США, Сингапуре, и ему предложили продлить контракт. В адаптации ему помогло знание четырех языков. При этом далеко не все ему нравилось в новой фирме: трудно было привыкнуть к абсолютной диктатуре начальства, по принуждению ходил на корпоративы, а *«единственной системой мотивации были собственные успехи»*.

В еще более драматичных красках пишет о своей карьере во Франции якутянка Вилена, 37 лет. С 2012 года она живет во Франции, со своей профессией преподавателя истории и обществознания она оказалась ненужной, стала переучиваться на бухгалтера, поступив в государственный университет дистанционного обучения. Но и получив вторую профессию, Вилена столкнулась с конкуренцией на рынке труда, языковыми барьерами, сложной многоступенчатой системой отбора специалиста (резюме — мотивационное эссе — телефонный разговор — первое собеседование — второе собеседование). Однако и Вилена сумела вписаться в социальный контекст страны.

Максим, 36 лет, специалист по компьютерной графике и дизайну, окончил один из престижных вузов в Москве и мечтал попробовать силы в США, *«думал, сразу оторвут с руками и ногами»*. Посылал резюме в несколько фирм, тщательно готовил портфолио, пережил много отказов работодателей и почти привык к ответу «спасибо, мы вам перезвоним». И все же ему повезло — пригласили на работу в США. *«Субкультура компьютерных дизайнеров в США и России примерно одинакова: креативность, стремление работать в свое удовольствие и на самого себя, установка на высокий заработок, жесткую конкурентоспособность и др. И даже любовь к корпоративам у русских и американцев примерно одинаковая... Они всегда сплывают команду, а американцы — специалисты в формировании командного духа. Кроме того, мы с американцами похожи еще тем, что любим высказывать независимые суждения и непременно настаиваем на своей правоте»*.

Была в нашей выборке группа респондентов, которых можно отнести к категории «людей мира». Они работали в разных странах и относительно быстро привыкали к кросс-культурным командам. Например, Ксения, 28 лет, работала на Украине, Америке, Турции, ОАЭ. Интересно, что ее профессия по диплому «социолог», но она работает бортпроводником в международной компании Emirates (ОАЭ). Каждый рейс у нее новые коллеги, у них безналоговая система зарплаты, как таковой нет системы мотивации, кроме одной, — видеть новые города, получать необычные впечатления. Единственное, что хотела бы поменять Ксения в своей работе, — это *«отменить часовые пояса»*. Мы попросили Ксению уточнить, помогла ли ей профессия социолога в работе на международных авиалиниях:

«безусловно, помогла — находится в обществе и взаимодействовать с ним, понимать представителей различных групп населения, обобщать, формировать в своем сознании типы людей, а затем применять эти знания на практике и др.». На вопрос об особенностях менеджмента она ответила: *«в таких «плавающих», быстро обновляющихся коллективах есть огромные плюсы! Каждый рейс — новая проба сил. Если с кем-то „не заладилось“, успокаиваешь себя тем, что большие не увидишь этого коллегу. Психологически мы всегда свободны. Мы получаем удовольствие от постоянной смены ощущений, и ценим момент»*. Мы приводим этот пример, чтобы подчеркнуть: есть группа специалистов, у которой кросс-культурный эксперимент проходит в необычном формате.

Итак, рассмотрев кросс-культурные коммуникации на теоретическом и эмпирическом уровнях, следует признать, что вопросы кросс-культурного менеджмента остаются актуальными в период расцвета культурной и экономической глобализации; иностранные трудовые мигранты неизбежно испытывают культурный шок в первые месяцы работы в чужой стране, независимо от стажа и опыта профессиональной деятельности, пола и возраста; в новых кросс-культурных командах иностранные мигранты всегда выделяют особенности менеджмента в стране пребывания и пытаются осмыслить их, формируя новые культурные установки; в рамках кросс-культурного бенчмаркинга проводятся уникальные кросс-культурные эксперименты, позволяющие мигрантам успешно приспосабливаться к новой иноэтнической обстановке и делать успешную карьеру. Тем не менее, необходимо разрабатывать программу кросс-культурной адаптации в межнациональных коллективах — как многоуровневую систему, позволяющую осуществлять эффективную психофизиологическую, социальную, культурологическую и экономическую адаптацию иностранных сотрудников. В программу должны войти такие элементы, как тимбилдинг, привлечение «адвокатов-дьяволов», или медиумов, способствующих стимулированию здоровых дискуссий, обучение навыкам открытого общения, языковые курсы, привлечение кросс-культурных коучеров, или организация «баддинга» — это прежде всего поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим, чтобы были достигнуты высокие результаты в работе. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи: приезжий прикрепляется к местному, и вместе они стараются выполнять задачи той кросс-культурной команды, в которой трудятся. Полезно также проведение культурных бенчмаркингов, так как это форма обратной связи и диагностики атмосферы взаимоотношений в межнациональном коллективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Гражданское общество в эпоху глобализации / Под ред. И.И. Подойницыной. СПб.: изд-во СПбУТУиЭ, 2017.
- [2] Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. Л.: Гидрометеиздат, 1990.
- [3] Костина И.А., Хожемто В.В. Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе // www.cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kross-kulturnoy-adaptatsiyev-mezhdunarodnom-biznese.

- [4] *Мясоедов С.П., Борисова Л.Г.* Кросс-культурный менеджмент. М.: Юрайт, 2015.
- [5] *Мясоедов С.П.* Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Дело, 2003.
- [6] Отдельные показатели миграционной ситуации в Российской Федерации за январь-декабрь 2016 года // mvd.ru.
- [7] *Подойницына И.И.* Этнокультурные аспекты разделения труда в современной Якутии // *Вестник СПбГУ*. 2012. Серия 12. № 3.
- [8] Развитие кадрового менеджмента в организациях современной Якутии / Под ред. И.И. Подойницыной. СПб.: изд-во САУ, 2016.
- [9] Рост числа мигрантов в России вышел на докризисный уровень // www.rbc.ru/politics/06/12/2016/5816.
- [10] *Тоегел Г., Барсоуи Ж.-Л.* Ситуации, когда межкультурная коммуникация рухнет // *Harvard Business Review*. April 2014.
- [11] *Blanchard K., Lorber R.* Putting the One Minute Manager to Work. N.Y.: Harper Collins Publishers, 1984.
- [12] *Dholakiya P.* 3 tips for managing a cross-cultural workforce // www.entrepreneur.com/amphtml/288796.
- [13] *Welty R.* Thai Culture and Society. Bangkok: Asia Books, 2012.

DOI: 10.22363/2313-2272-2017-17-4-578-591

CROSS-CULTURAL EXPERIMENTS AS AN ADAPTATION STRATEGY*

**I.I. Podoynitsyna, S.G. Petrov,
A.A. Fedorova, P.I. Yakovlev**

M.K. Ammosov North-Eastern Federal University
Prosp. Lenina 1, Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia), Russia, 677000
(e-mail: irena_ivan@mail.ru, st27petrov@mail.ru, f_aigy_sher@mail.ru,
pyakovlev14gmail.com)

Abstract. The article considers methodological and empirical aspects of cross-cultural communications under the economic and cultural globalization that determined the free movement of labor migrants around the world though this process is accompanied by certain difficulties. The authors believe that even a theoretically prepared person that knows about the influence of cultural differences on the organizational management in different countries will experience a cultural shock when working abroad. The cultural shock is a discomfort, frustration and even depression caused by getting into an unfamiliar environment. At the applied level, the authors analyze the so-called ‘cross-cultural experiments’ — attempts of an individual (a working specialist of a certain nation) to test one’s strength, skills, and professional competencies in a foreign company. The authors’ sociological study of a cultural benchmarking type consisted of two stages. At the first stage, foreigners working in the capital of the Republic of Sakha (Yakutia) were interviewed; at the second stage, the Russians working abroad, mainly in the USA, were interviewed. The migration flows from China have recently intensified in Yakutia, but the overwhelming majority of labor migrants are still from West and Central Asia, mainly from Tajikistan, Kyrgyzstan, and Armenia. The foreigners working in Yakutia and Russians working abroad experience same difficulties of adaptation in a new collective. Friends, relatives, members of the ethnic community, but not specially trained cross-cultural coaches

* © I.I. Podoynitsyna, S.G. Petrov, A.A. Fedorova, P.I. Yakovlev, 2017.

and mentors, help them with adaptation. Such a personnel technology as selection, recruitment and headhunting works reasonably well, while other HR technologies of cross-cultural management (motivation, feedback, etc.) are still lagging behind. The authors insist on introducing courses on cross-cultural adaptation in international groups both in Russia and abroad together with a system of the so-called ‘budding’.

Key words: globalization; cross-cultural management; cultural shock; cross-cultural adaptation; culturological benchmarking; personnel selection; feedback; cross-cultural coaches

REFERENCES

- [1] *Grazhdanskoe obshchestvo v epohu globalizatsii* [Civil Society in the Era of Globalization]. Pod red. I.I. Podoyntsynoy. SPb.: izd-vo SPbUTU i Je; 2017 (In Russ.).
- [2] Gumilev L.N. *Etnogenez i biosfera Zemli* [Ethnogenesis and the Biosphere of the Earth]. Leningrad: Gidrometeoizdat; 1990 (In Russ.).
- [3] Kostina I.A., Hozhempo V.V. Upravlenie kross-kul'turnoj adaptatsiej v mezhdunarodnom biznese [Managing cross-cultural adaptation in the international business]. www.cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kross-kulturnoy-adaptatsiej-v-mezhdunarodnom-biznese (In Russ.).
- [4] Myasoedov S.P., Borisova L.G. *Kross-kulturnyj menedzhment* [Cross-Cultural Management]. Moscow: Yurayt; 2015 (In Russ.).
- [5] Myasoedov S.P. *Osnovy kross-kulturnogo menedzhmenta. Kak vesti biznes s predstaviteljami drugih stran i kultur* [Cross-Cultural Management Fundamentals. How to Conduct Business with Representatives of Other Countries and Cultures]. Moscow: Delo; 2003 (In Russ.).
- [6] Otdelnye pokazateli migracionnoj situatsii v Rossijskoj Federatsii za janvar-dekabr 2016 goda [Some indicators of migration in the Russian Federation in January-December 2016]. mvd.ru (In Russ.).
- [7] Podoyntsyna I.I. Etnokulturnye aspekty razdelenija truda v sovremennoj Yakutii [Ethnic-cultural aspects of the division of labor in today's Yakutia]. *Vestnik SPbGU*. Serija 12. 2012; 3 (In Russ.).
- [8] *Razvitie kadrovogo menedzhmenta v organizacijah sovremennoj Yakutii* [Development of Personnel Management in Today's Yakutia Organizations]. Pod red. I.I. Podoyntsynoy. Saint Petersburg: izd-vo SAU; 2016 (In Russ.).
- [9] Rost chisla migrantov v Rossii vyshel na dokrizisnyj uroven [The number of migrants in Russia reached the pre-crisis level]. www.rbc.ru/politics/06/12/2016/5816 (In Russ.).
- [10] Toegel G., Barsoi J.-L. Situatsii, kogda mezhkulturnaja kommunikacija ruhnet [Situations when intercultural communication will collapse]. *Harvard Business Review*. April 2014.
- [11] Blanchard K., Lorber R. *Putting the One Minute Manager to Work*. New York: HarperCollins Publishers; 1984.
- [12] Dholakiya P. 3 tips for managing a cross-cultural workforces. www.entrepreneur.com/amphhtml/288796.
- [13] Welty R. *Thai Culture and Society*. Bangkok: Asia Books; 2012.