



Интерпретация представителями разновозрастных групп в России и в Китае взаимодействия между руководителями и подчинёнными

ТАН Фэй

ОНУЧИН Андрей Николаевич

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Аннотация. Сменяемость поколений является неотъемлемой частью жизни — представители старшего поколения уходят на пенсию, а молодёжь пополняет трудовые ресурсы национальных экономик. Эти колебания часто могут привести к конфликтам между поколениями, если надежды, ожидания и социальные установки разных поколений на рабочем месте сильно различаются и если они не будут должным образом регулироваться целями и ценностями их компаний. Хотя в западных странах были проведены несколько исследований межличностных отношений с целью разработки надлежащей политики и принятия необходимых мер для более эффективного использования потенциала молодых поколений, эмпирические исследования отношений между различными поколениями на рабочем месте в незападных контекстах, особенно сравнительные исследования, являются недостаточными. В частности, это касается Китая и, в меньшей степени, России. *Цель.* В данной статье рассмотрены особенности интерпретации ситуаций взаимодействия разновозрастных групп. *Дизайн исследования.* В исследовании принимали участие 146 респондентов из России и Китая молодого и старшего поколения. Проанализированы характерные особенности межличностного взаимодействия молодых и пожилых людей в русской и китайской культурах. В исследовании использовался специальный исследовательский метод, сочетающий предъявление визуальных материалов и открытый опросник. *Результаты.* Полученные результаты демонстрируют различия в интерпретации стимульного материала – видеосюжет с деловым взаимодействием — как между этническими культурами (странами), так и между поколениями. Однако межкультурные различия в нашем исследовании более выражены. *Ценность.* На основе проведенного исследования авторы описывают и анализируют межпоколенные различия в России и Китае.

Ключевые слова: поколения, культура, смена поколений, межличностные взаимодействия, разрыв поколений, экспериментальные методы, межпоколенческий конфликт.

Введение

Основой построения согласованной реальности участниками межличностного взаимодействия является социальная перцепция. То, насколько согласованно они интерпретируют происходящее, определяет возможность эффективной совместной деятельности (Леонтьев, 2011). Как отмечает А. У. Хараш: «С точки зрения принципа деятельности, исследование

общения — это [...] раскрытие его личностно-смысловой стороны, имеющей своим поведенческим фасадом систему коммуникаций» (Хараш, 1977, с. 31). Согласованная интерпретация значений и смысла отдельных поступков как знаков опирается на общую, разделяемую участниками общения, картину мира. Расхождения приводят к разночтению, недопониманию, могут служить причиной рассогласованности и конфликтов в деятельности.

Наиболее ярко это проявляется, когда взаимодействуют представители разных культур. Но и в рамках одной культуры представители разных поколений не всегда могут согласовать свое видение и испытывают сложности взаимопонимания. Люди растут в разных социально-экономических, политических, исторических, культурных условиях. У тех, кто сформировался по разные стороны значительных исторических и культурных трансформаций, заметно различаются многие ценности и жизненные приоритеты. Это обуславливает возможные сложности в понимании друг друга (Глотов, 2003). Кроме того, молодые люди, переживая кризис сепарации, как правило, противопоставляют себя старшим.

Всё это определяет важность углублённого изучения характеристик разных поколений для решения потенциальных и актуальных проблем взаимодействия между ними (Грязнова, 2011). В данной статье рассматриваются различия в понимании рабочего взаимодействия между молодыми и пожилыми сотрудниками различных организаций в России и в Китае. В частности, сравниваются интерпретации ситуаций делового взаимодействия, которые дают российские и китайские испытуемые разных возрастов.

Проблема исследования

В своей работе мы определяем понятие «поколение» как когорту неслучайных сверстников, проживающих в один хронологический период, в сходных социальных и экономических условиях и имеющих общие ценностные и культурные нормы, типовые реакции. В поколениях можно выделить, помимо социальных и культурных характеристик, определяемых историческим периодом, особенности, присущие различным возрастным группам (Левада, 2001). Из-за различий в социальной среде, в которую был погружён человек в период взросления, у разных поколений сотрудников будут разные личностные ценности, взгляды и жизненный опыт, что и определяет различия между поколениями (Мангейм, 2000).

Представители поколения, которые родились в последние 20 лет XX века, выполняют всё более значимую роль в трудовой деятельности и общественной жизни. Они росли и личностно формировались в социальных и экономических условиях, значительно отличающихся от предыдущего исторического периода. В силу этого они обладают рядом характеристик, отличающих их от представителей предыдущего поколения (Толстых, 2000).

Что повлияло на формирование людей, родившихся в конце XX века в России и Китае? Китай с 1980 по 1999 годы переживает экономический подъём. В этот период проводится политика «одна семья — один ребёнок». Возрастает внимание родителей к единственному ребёнку и усиливается его опека — родители стремятся предоставить ему максимальные возможности для развития. Детей в этом поколении меньше, чем в предыдущем, поэтому для них облегчается доступ к высшему образованию. По мнению некоторых авторов, у сформировавшейся в этот период молодежи выражено стремление к индивидуализму (Yingfang, 2007). Сопоставимое по возрасту поколение россиян, родившихся с 1984 по 2000 гг., также несколько численно меньше, чем предыдущее, хотя и по другим причинам. В период распада СССР, шоковой реформы в экономике, ухудшения условий жизни у значительной части населения в России также наблюдалось существенное сокращение рождаемости (Переведенцев, 2007).

Это поколение часто называют «поколение Y» или «миллениалы». Его представители демонстрируют отношение к работе, карьере, рабочему общению и иерархическим отношениям, отличное от того, которое свойственно старшим сотрудникам (Tulgan, 2009).

Различия между поколениями сотрудников, работающих на предприятиях, становятся всё более заметными, что требует проведения различных исследований, целью которых является как удовлетворение потребностей сотрудников разных поколений в организации эффективного рабочего взаимодействия, так и помощь руководителям, обычно более старшего возраста, в работе с молодыми сотрудниками (Gu et al., 2010). Американские исследователи, в числе первых обратившие внимание на сложности адаптации нового поколения к традиционным формам организации работы и управления персоналом, отмечают следующее. Молодое поколение росло в хороших материальных условиях, их жизненные устремления вышли за рамки основных физиологических и материальных потребностей, и на передний план выходят эмоциональные и внутренние потребности. Им не хватает терпения для выполнения монотонной работы. Они иначе понимают смыслы и ценности жизни, и, если не видят её целей и направления развития, то это может приводить их в отчаяние (Bursch, Kelly, 2014).

Сегодня важно дать объяснение тому, как социальная среда и другие факторы влияют на молодое поколение сотрудников, какие их характеристики определяются этим влиянием, вместо того, чтобы просто приписывать им различные идеологические и моральные свойства (Veilmann et al., 2014). Такие качества «миллениалов», как желание поддерживать положительную самооценку за счёт регулярной позитивной обратной связи от руководителя, высокие духовные потребности и наличие внутренних ценностей — это результат воздействия тех социальных и экономических условий, в которых росло это поколение. Руководство организации не может изменить эти характеристики молодого поколения сотрудников, но может адаптировать стиль своего управления к этим особенностям молодых сотрудников.

Сотрудники имеют некие ожидания относительно поведения своих коллег. Общие речевые, телесные и эмоциональные привычки создают привычный порядок жизни и поддерживают согласованную реальность (Адоньева и др., 2017) для представителей одного поколения. Но их коллеги из другого поколения своими реакциями нарушают «согласованную реальность», разрывают привычное течение повседневности. Иногда это может приводить к конфликтам (Zemke et al., 1999). Причины этого рассогласования — в разной интерпретации происходящего. Анализируя ситуацию социального взаимодействия, человек совершает познавательный акт, определяя причины и следствия происходящего, и оценивает его нормативность.

Как мы понимаем процесс социального познания в ходе межличностного взаимодействия?

1. На первом шаге происходит определение наблюдателем типа ситуации как базовой рамки восприятия и интерпретации. В зависимости от того, как определена ситуация (рабочее взаимодействие, семейное общение, краткосрочная «случайная» встреча незнакомых участников и т.п.), далее задаётся не только контекст наблюдаемого взаимодействия, но и формируются типовые ожидания, проверяются гипотезы о соответствии или несоответствии поведения участников прогнозируемому / нормативному в данном ситуационном контексте.

2. Второй шаг — распределение наблюдателем ролей между участниками взаимодействия. Сами роли (начальник, подчинённый, коллега и др.) могут быть введены лишь после принятия решения о типе ситуации.

3. И только на третьем этапе происходит идентификация типа отношений между участниками, характеристик влияния и эмоционального контекста.

4. После этого наблюдатель может вынести суждение о своём отношении к происходящему — насколько это приемлемо, соответствует или противоречит правилам и социальным нормам. Именно здесь мы ожидаем наибольшие различия в интерпретации между молодым и старшим поколением.

Метод

Цель

Цель нашего исследования, которое носило разведывательный характер, заключалась в том, чтобы изучить распространённые способы преодоления барьеров во взаимодействии между поколениями в России и Китае как странах, переживших в последние десятилетия двадцатого века значительные социальные и экономические изменения, сходные по интенсивности, но различные по содержанию, и затронувшие практически всех граждан этих стран. Дети, родившиеся после 1980 г. в Китае и после 1985 г. в России, росли и формировали своё мировоззрение в условиях, существенно отличающихся от условий, в которых росло предыдущее поколение.

Процедура

В исследовании была применена специальная методика по изучению восприятия и интерпретации испытуемыми видеозаписи чужого поведения на основе проективного принципа. В качестве стимульного материала использовались видеоролики, содержащие сцены делового взаимодействия, типичного для России и Китая. Для инициации дискуссии в качестве основы для размышлений использовалась методология «*video elicitation*» (Roth, 2009). Эта методология особенно полезна для провления «невидимых» явлений, всего того, что скрывается под поверхностью рутинной, повседневной деятельности (Schubert, 2006). Она позволяет исследователям систематически изучать ресурсы и практики, с помощью которых участники взаимодействия строят свою социальную деятельность, как на это взаимодействие влияют выражения их лиц, взгляды, жесты.

В качестве стимульного материала использовались видеоролики, созданные в России и Китае. Оба ролика — результат постановочной съёмки с участием профессиональных актёров. Эти видеоматериалы были отобраны на основе четырёх критериев: 1) достаточно короткие, чтобы не утомлять респондентов; 2) сюжет должен содержать рабочее взаимодействие; 3) в нём должны участвовать сотрудники явно разных возрастов и 4) демонстрировать эмоционально окрашенное общение. При выборе стимульного материала несколько видеосюжетов просматривались экспертной группой из 10 потенциальных респондентов (шесть китайских и четыре российских сотрудника из московских бизнес-компаний). Результаты пилотного тестирования помогли нам сузить выбор до двух видеоклипов, которые вызвали наибольшее разнообразие ответов экспертной группы и, по оценкам респондентов, наиболее точно соответствовали критериям нашего исследования.

В русском видеоролике участвовали три персонажа: одна женщина и двое мужчин (молодой и пожилой), разговаривающих в офисе. В китайском ролике участвовало несколько персонажей разного возраста и пола, но основное взаимодействие в сюжете происходило между одним мужчиной в очках (старший) и одной женщиной (младшая). В сюжетах обоих роликов содержалась некая рабочая проблема, создававшая напряжение во взаимодействии персонажей (Рис. 1 и 2).



Рисунок 1. Стоп-кадр из российского видеоролика.



Рисунок 2. Стоп-кадр из китайского видеоролика.

Исходя из задач исследования, было решено организовать просмотр видеороликов без звукового сопровождения. Это позволило бы предъявлять и китайский, и русский ролик как китайским, так и российским участникам исследования, которые должны были сосредоточиться только на видеоизображении и интерпретировать наблюдаемое взаимодействие персонажей, используя исключительно свой собственный опыт. Таким образом, по условиям экспериментальной процедуры, участникам было предложено посмотреть последовательно российский и китайский видеоролики и письменно ответить на восемь вопросов после каждого просмотра.

Таблица 1. Примеры вопросов и ответов (методика анализ видеороликов)

Русские испытуемые	
Примеры вопросов	Примеры ответов
Какие отношения между персонажами?	«Начальник авторитет, ругает их, даёт понять, что он главный. Девушка сначала улыбалась, потом расстроилась, почувствовав себя виноватой. Молодой человек раз заступает, возможно, ему не всё равно, ещё одна девочка, не пойму, она какая-то нейтральная, может быть ей страшно, может она одновременно завидует».
Насколько допустимо такое взаимодействие?	«Наверное, допустимо, возможно, начальник слишком завёлся, слишком бурно реагирует, это зависит от степени важности промаха подчинённых. Подчинённые особо не дерзят, мальчик старается прояснить ситуацию, чтобы начальник не повышал голос»
Китайские испытуемые	
Примеры вопросов	Примеры ответов
Какие отношения между персонажами?	«Они в обычных рабочих отношениях, нет ярко выраженных негативных черт характера, ладят между собой. Возможно, спор произошёл по какой-то причине»
Насколько допустимо такое взаимодействие?	«Не рекомендуется использовать эту модель общения, так можно только усугубить положение»

Ниже приведён список вопросов и последовательность их предъявления.

1. Что происходит в видеоролике? (определение респондентами типа ситуации).
2. Каковы отношения между персонажами? (определение ролей).
3. Кто из них руководитель, а кто — подчинённый? (уточнение ролей).
4. Как вы думаете, в чём причина происходящего? (интерпретация происходящего).
5. Каков результат взаимодействия? Как ситуация будет развиваться?
6. Насколько допустимо такое взаимодействие? (оценка соответствия социальным образцам).

7. Что можно в поведении старшего по отношению к младшему?

8. Что можно (нельзя) в поведении младшего по отношению к старшему?

Вопросы направлены на анализ понимания взаимоотношений и эмоций между персонажами. Примеры вопросов и ответов представлены в таблице 1.

Характеристика выборки

Всего в исследовании приняли участие 146 человек (см. таблицу 2). Участниками исследования стали русские и китайские владельцы малых предприятий в Москве и Пекине, а также сотрудники бизнес-организаций, в которых работают как китайские, так и российские граждане.

Таблица 2. Характеристики выборки (количество человек)

Русские участники				Китайские участники			
Младшая группа (20-35 лет)		Старшая группа (50-65 лет)		Младшая группа (20-35 лет)		Старшая группа (50-65 лет)	
Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.
18	19	18	18	18	19	18	18

Обработка данных

Анализ результатов, полученных с помощью «проективной методики по интерпретации испытуемыми чужого поведения на основе видеозаписи», проводился с помощью контент-анализа. В содержание каждого транскрипта был выделен текст, который содержал описания взаимоотношений, статуса персонажей, допустимости их поведения, эмоциональных реакций и предсказаний о будущем развитии событий. Предварительные коды были классифицированы с помощью программного обеспечения ATLAS.ti. После открытого кодирования нескольких транскриптов было принято решение о предварительных кодах. Остальные ответы участников были закодированы с использованием этих предварительных кодов. Если данные не вписывались в существующий код, добавлялись новые кодификационные единицы. Некоторые коды были объединены в ходе этого процесса, в то время как другие были разделены на подкатегории.

Для обеспечения точности кодирования данные также кодировались независимым кодировщиком, который был информирован о характере исследования. Для оценки уровня совпадения между кодировщиками использовалась *кappa Коэна*, которая составляет .89, что показывают высокий уровень взаимной достоверности между кодировщиками. Что касается статистической значимости, то в исследовании использовались тесты χ^2 , а также точный тест *F* Фишера. Кроме того, для определения точного местоположения различий между группами использовался метод Бонферрони-Данна, а также использовался коэффициент Крамера (*V_c*), чтобы показать размер эффекта. Альфа-уровень $p = .05$ используется для всех тестов. При интерпретации *V* Крамера исследование следует следующим рекомендациям: 0.1 — малый размер эффекта, 0.3 — средний размер эффекта и 0.5 — большой размер эффекта (Cohen, 1988).

Результаты и их обсуждение

Описание результатов

Шаг 1. Квалификация респондентами наблюдаемой ситуации

В таблице 3 приведено распределение ответов респондентов, разделённых по возрасту и национальности, относительно того, как они воспринимали ситуацию в российском виде-

оклипе. Как видно из таблицы, китайские респонденты склонны рассматривать ситуацию как более напряжённую или агрессивную, чем российские участники. Следует отметить, что молодые россияне отличаются от старших российских респондентов тем, что они также рассматривают ситуацию как более конфронтационную или напряжённую.

Таблица 3. Обозначение респондентами типа ситуации в российском видеоролике

Тип ситуации	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Выговор	9	9	4	1
Конфликт	10	3	3	7
Критика	0	3	0	2
Неприятности	0	0	3	7
Разговор	15	14	4	2
Спор	0	1	14	7
Ссора	2	6	7	10
Сумма	36	36	35	36

Статистическая значимость была рассчитана с использованием двухстороннего точного критерия *F* Фишера, который подтвердил наличие существенных различий между группами ($p < .001$). Апостериорные тесты показали, что различия были значительными между молодыми китайскими и российскими респондентами ($Vc = .412, p < .001$), старшими китайскими и российскими респондентами ($Vc = .694, p < .001$), молодыми респондентами из Китая и России ($Vc = .467, p < .001$) и молодыми русскими и старшими китайскими респондентами ($Vc = .666, p < .001$). Полученные результаты свидетельствуют о том, что различия были в первую очередь результатом межкультурных различий, без существенных различий внутри национальных когорт.

В таблице 4 дано распределение ответов участников в разбивке по возрастным группам и национальности в отношении того, как они воспринимают ситуацию в китайском видеоклипе. Здесь китайские респонденты в основном рассматривают ситуацию как ссору, в то время как российские респонденты, по-видимому, имеют большее расхождение мнений, особенно пожилые российские участники.

Таблица 4. Описания участников ситуаций в китайском видео

Тип ситуации	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Выговор	16	5	8	2
Конфликт	4	7	0	1
Критика	0	2	0	2
Неприятности	6	3	2	1
Разговор	5	7	2	4
Спор	3	5	9	4
Ссора	2	7	16	22
Сумма	36	36	37	36

Результаты теста χ^2 показали, что между группами существует значительная разница относительно китайского видеоклипа: $\chi^2_{(18, N = 145)} = 60.155, p < .001$. Апостериорные тесты показали, что различия были значительными между молодыми российскими и молодыми китайскими респондентами ($Vc = .212, p < .001$), а также между молодыми русскими и старшими китайскими респондентами ($Vc = .502, p < .001$).

Шаг 2.1. Идентификация ролей

Русские испытуемые, как правило, верно распознавали, кто является начальником, кто подчинённым, в обоих роликах (см. таблицу 5). Ошибки возникли у китайских испытуемых при просмотре китайского же ролика. И если у молодых испытуемых число ошибок невелико, то среди людей старшего поколения их уже довольно много. Это может свидетельствовать об отсутствии у старшего поколения китайских респондентов общего, то есть разделяемого, стереотипа о том, как должны выглядеть начальник и подчинённый.

Таблица 5. Точность распознавания ролей (начальник — подчинённый) в видеоролике

Распознавание ролей в видеосюжете		Русские участники		Китайские участники	
		Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Русский ролик	Верно	37	32	35	31
	Ошибочно	0	4	2	5
Китайский ролик	Верно	35	33	29	21
	Ошибочно	2	3	7	15

Результаты теста χ^2 показали, что существует существенное различие между группами относительно китайского видеоклипа: $\chi^2_{(3, N = 145)} = 19.412, p < .001$. Апостериорные тесты показали, что различия были значительными между старшими китайскими и российскими респондентами ($V_c = .385, p = .002$), старшими китайскими и молодыми российскими респондентами ($V_c = .489, p < .001$), молодыми китайскими и старшими российскими респондентами ($V_c = .429, p < .001$).

В таблице 6 (русский ролик) и таблице 7 (китайский ролик) приводится более подробная информация о том, как респонденты каждой группы интерпретируют характер взаимоотношений между различными персонажами в обоих роликах, отвечая на вопрос, кто является руководителем в наблюдаемом взаимодействии.

Таблица 6. Идентификация наблюдателем руководителя в российском ролике

Группы респондентов	Женщина	Оба мужчины	Пожилой мужчина	Сумма
Русские молодые	0	0	37	37
Русские старшие	3	1	32	36
Китайские молодые	2	0	35	37
Китайские старшие	5	0	31	36

Как видно из табл. 6, характер ошибок (фактически директором был пожилой человек), также выявляет определённые различия в восприятии между группами. Китайские участники воспринимают женщину как обладающую более высоким статусом, чем мужчины, в большей степени чем российские участники, хотя небольшая часть старших россиян также считали женщину руководителем.

Таблица 7. Идентификация наблюдателем руководителя в китайском ролике

Группы респондентов	Нет начальника	Девушка	Мужчина в очках	Сумма
Русские молодые	2	0	35	37
Русские старшие	2	1	33	36
Китайские молодые	5	2	29	37
Китайские старшие	0	15	21	36

Некоторые китайские респонденты, так же, как и в российском видеоклипе, восприняли сотрудницу как пользующуюся более высоким статусом в организации, чем другие персонажи (фактически руководителем был мужчина в очках). Этот выбор практически полностью отсутствовал у российских участников.

Шаг 2.2. Восприятие типа отношений между персонажами

В таблице 8 приводятся ответы участников, разделённых на возрастные группы, относительно того, как они квалифицировали тип взаимодействия (характер отношений) между персонажами в российских и китайских роликах.

Таблица 8. Типы взаимодействий в разных группах

Распознавание типа взаимодействия в видеосюжете		Русские участники		Китайские участники	
		Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Русский ролик	Рабочее	21	19	31	13
	Личное	11	13	0	1
	Семейное	1	1	4	17
Китайский ролик	Рабочее	23	21	37	35
	Личное	6	10	0	0
	Семейное	4	3	0	0

При определении ситуации наблюдатели в большинстве случаев верно определяют такой тип, как рабочее взаимодействие, и даже движутся дальше, уточняя его разновидность — спор, разговор, критика. Российские испытуемые вне зависимости от возраста и вида ролика зачастую видят в ситуациях личный характер, как, например, возникающее напряжение между двумя людьми. Китайские испытуемые этого не видят. Китайские респонденты, по сравнению со своими российскими коллегами, по-видимому, интерпретируют взаимодействие в основном как профессиональное по своей природе, и эта тенденция была очень высокой особенно среди молодых китайских участников. Кроме того, часть испытуемых видит в наблюдаемой ситуации семейное взаимодействие, но это характерно только при анализе иностранного (российского) ролика старшими китайскими респондентами.

Результаты теста χ^2 показали, что различия между группами относительно российского ролика были значительными, $\chi^2_{(6, N = 13)} = 60.949, p < .001$. Апостериорные тесты показали, что наибольшие различия были между тем, как старшие и молодые китайские участники воспринимали ролик ($V_c = .496, p < .001$). Для китайского ролика, из-за нескольких недополученных нами ответов, статистическая значимость была рассчитана с использованием двухстороннего точного теста F Фишера, который подтвердил, что существуют значительные различия ($p < .001$) между группами. Апостериорные тесты показали, что различия были значительными в зависимости от национального происхождения, а не возраста, т. е. между молодыми китайскими и российскими респондентами ($V_c = .432, p = .004$), старшими китайскими и российскими респондентами ($V_c = .489, p < .001$), молодыми китайскими и старшими российскими респондентами ($V_c = .494, p < .001$) и молодыми русскими и старшими китайскими респондентами ($V_c = .428, p = .004$).

Шаг 3. Интерпретация происходящего в видеосюжете

Ниже представлены данные (см. таблицы 9 и 10) о том, какие эмоции, по мнению респондентов, испытывают участники видеороликов по отношению к происходящему и друг к другу. Большинство испытуемых вне зависимости от своих национальности и возраста, а также «происхождения» видеоролика считают, что ключевая эмоция в роликах — это гнев. Стоит отметить, что отсутствие ответа гораздо чаще встречается у молодых людей обеих национальностей, нежели у старшего поколения. Возможно, это связано с отсутствием необходимого жизненного опыта в данной сфере или им просто сложно описать эмоции как нечто личное. Среди китайских респондентов старшего возраста, просмотревших русский ролик,

есть такие, которые считают, что ключевой эмоцией является благодушие. Это те же люди, которые считают происходящее в ролике семейным взаимодействием.

Таблица 9. Идентификация эмоций участников в российском видеоролике

Эмоции, испытываемые персонажами	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Гнев	16	15	11	8
Нет ответа	5	2	9	3
Благодушие	0	0	0	10
Негатив	4	6	0	0
Недовольство	4	5	0	0
Напряженность	4	4	0	0
Эмоциональный	0	0	3	5
Сотрудничество	0	0	5	0
Вина	3	0	0	0
Неприятно	0	0	3	0
Нормально	0	0	0	3

Таблица 10. Идентификация эмоций участников в китайском видеоролике

Эмоции, испытываемые персонажами	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Гнев	11	8	14	11
Негатив	9	12	3	0
Раздражение	6	7	0	0
Нормальное	0	0	8	4
Нет ответа	3	0	6	0
Разочарование	4	3	0	0
Эмоциональный	0	0	2	5
Отвращение	0	0	0	6
Благодушие	0	0	0	4

Ниже представлены данные (см. таблицы 11 и 12), полученные в ответах респондентов на вопрос: «Как вы думаете, в чём причина происходящего»? Описывая российский видеоролик, российские респонденты однозначно причиной происходящего назвали ошибку, которую совершил молодой работник. Китайские же респонденты посчитали, что причины происходящего могли быть самые разнообразные — как разные точки зрения участников взаимодействия, так и просто обычные рабочие проблемы, не связанные с кем-то конкретно.

Таблица 11. Предполагаемая причина происходящего в российском ролике

Причина происходящего	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Молодой работник совершил ошибку	34	32	22	10
Разные точки зрения участников	0	0	7	8
Семейная проблема	0	0	0	8
Сложности на работе	0	0	3	4
Нет ответа	0	0	4	3

Как мы видим данные, приведённые в таблицах 11 и 12, очень сходны. В китайском видеоролике русские респонденты также назвали причиной происходящего что-то неправильно сделанное молодой работницей. Китайские же респонденты считают, что девушка здесь совсем ни при чём, а причиной всему являются некоторые сложности по работе, не связанные с кем-то конкретно.

Тем не менее, хотя возрастные различия между российскими респондентами незначительны, ответы молодых и старших китайских респондентов существенно отличаются. Так, старшие по возрасту люди склонны приписывать причины происходящего более широкому кругу явлений, в том числе тому, что это может быть и семейной проблемой (в случае с российским видеороликом). Или то, что подчинённый так же не удовлетворён руководством, как и оно не удовлетворено им (китайский ролик). Результаты двухстороннего точного теста Фишера подтвердили, что между старшей и младшей китайскими группами существовала существенная разница в отношении как российского видеоклипа ($Vc = .430, p = .007$), так и китайского видеоклипа ($Vc = .374, p = .0179$).

Таблица 12. Предполагаемая причина происходящего в китайском видеоролике

Причина происходящего	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Молодая девушка сделала что-то неправильно	31	30	0	0
Ошибки на работе	0	0	25	12
Из-за плохого настроения руководителя	0	2	5	4
Подчинённый не удовлетворён руководством	0	0	3	8
Нет ответа	0	2	0	2
Разные точки зрения	5	0	4	0

Далее представлены данные о том, как наблюдатели видят результаты и дальнейшее развитие ситуации в видеоролике. Мы получили большое количество различных вариантов развития ситуации, что говорит о менее согласованных стереотипах будущего, чем прошлого (причины происходящего). При анализе ответы испытуемых были обобщены до трёх вариантов прогноза: позитивный / негативный / без изменений (см. таблицу 13).

Таблица 13. Прогноз развития событий в видеосюжете

Варианты прогноза	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Российский ролик				
Позитивный прогноз	18	19	4	0
Без изменений	8	0	19	27
Негативный прогноз	9	13	10	4
Китайский ролик				
Позитивный прогноз	25	27	18	8
Без изменений	2	6	15	26
Негативный прогноз	10	2	4	2

В целом, российские респонденты склонны оценивать ситуацию в будущем более позитивно, независимо от видеосюжета, и в большей степени склонны утверждать, что ситуация будет каким-то образом разрешена, либо отрицательно, либо положительно. Китайские респонденты, наоборот, считают, что ещё очень далеко до развязки, ситуация была зафиксирована в какой-то момент, но пока рано говорить, будет ли результат положительным или отрицательным. Это особенно характерно для китайских респондентов старшего поколения. Молодые китайские и российские респонденты более согласовано прогнозируют развитие событий. Они считают, что развитие ситуации, представленной в российском видеосюжете, может пойти по негативному сценарию, а в китайском видеоролике – наоборот, по позитивному. Результаты теста χ^2 показали, что различия между группами относительно российского видеоклипа были значительными, $\chi^2_{(6, N = 13)} = 60.949, p < .001$.

Шаг 4. Оценка и отношение

Ниже представлены результаты анализа ответов респондентов на вопрос «Насколько допустимо такое взаимодействие?» (диаграммы на рисунках 3 и 4).

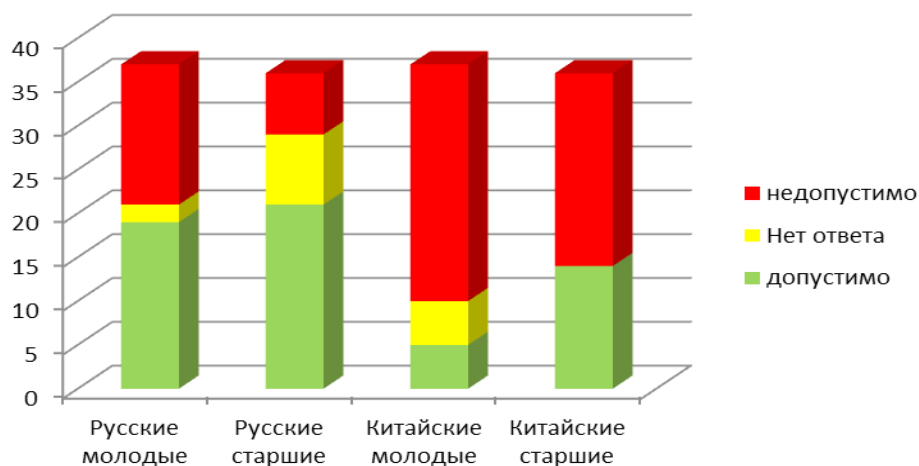


Рисунок 3. Оценка степени допустимости взаимодействия в российском ролике.

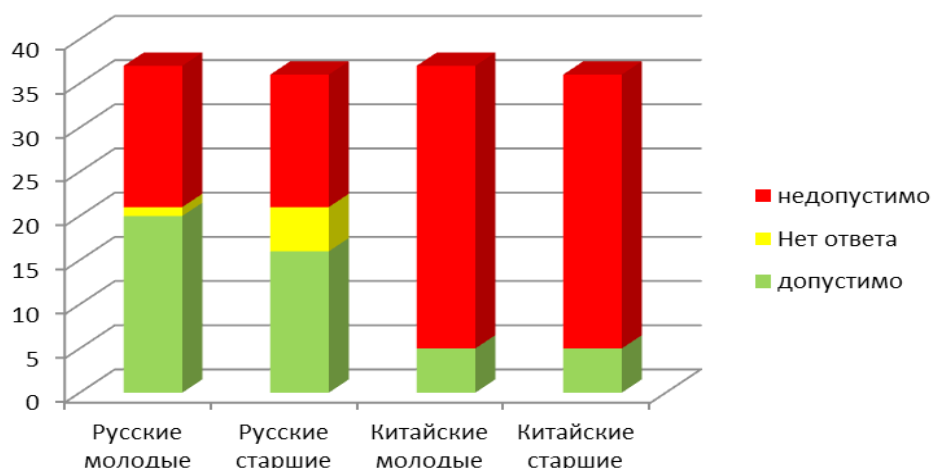


Рисунок 4. Оценка степени допустимости взаимодействия в китайском ролике.

Как видно на диаграммах, русские испытуемые считают напряжённое, эмоционально окрашенное взаимодействие между персонажами в обоих роликах более допустимым, китайские респонденты убеждены в обратном.

Обсуждение результатов и выводы

Полученные результаты демонстрируют различия в интерпретации стимульного материала — видеосюжет с деловым взаимодействием — как между этническими культурами (странами), так и между поколениями. Однако межкультурные различия в нашем исследовании более выражены. Некоторые из различий могут быть объяснены различиями в невербальной коммуникации русских и китайцев, зафиксированными рядом исследователей (Новикова, Гридунова, 2011). Однако это не позволяет объяснить следующий

обнаруженный нами феномен: и российские, и китайские респонденты выделяют гнев как основную эмоцию, выражаемую персонажами. Но общая оценка ситуации, её допустимости, различаются у россиян и китайцев.

Русские респонденты, в большинстве своём, охарактеризовали события в обеих ситуациях как приемлемые, так как в русской культуре открытое выражение негативных эмоций считается вполне допустимым. В китайской культуре, напротив, ценится умение сдерживать эмоции, не допускать крайностей в их выражении (Ye, 2007). Особенно важна сдержанность в общении со старшими, это является проявлением уважения к их авторитету. Китайские респонденты называли неприемлемыми ситуации, где один из персонажей, проявляя несдержанность, «терял лицо». Тем самым он не только разрушал свою личную репутацию, но и вызывал стыд своей семьи, что является крайне негативным в китайской культуре (Ho, 1976). Таким образом, китайцы, как правило, ориентированы на поддержание хороших отношений с людьми вокруг них и с представителями старших поколений для гармонизации общества.

Китайские респонденты старшего поколения также склонны рассматривать отношения в российском видео как семейные. Это может означать, что они считают жесты и выражения лиц разных русских персонажей слишком «интимными» для рабочего места. Их мнение резко отличается от мнения молодых китайских респондентов, ответы которых во многом были сходными с ответами российских респондентов (см. Рис. 3). Молодые китайские респонденты понимают эту ситуацию так же, как российские. Различий в ответах молодых и пожилых российских респондентов не обнаружено.

Полученные нами данные согласуются с имеющимися исследованиями (Chiu, Kosinski, 1994; Yi et al., 2015): китайские сотрудники преимущественно ориентированы на разрешение напряжённой деловой ситуации, предпочитают пассивный, неконфликтный стили управления и решения спорных ситуаций. Это отличается от западного подхода к урегулированию конфликтов (Canary, Spitzberg, 1987). Действительно, это может быть результатом коллективистской природы китайских социальных взаимодействий и важности понятия «сохранять лицо» (Weilmann et al., 2014). Это может объяснить более негативную реакцию китайских респондентов, поскольку они рассматривали обе ситуации делового взаимодействия, когда один из персонажей, по всей видимости, «терял лицо», тем самым разрушая не только личную репутацию, но и вызывая стыд своей семьи.

Литература

- Адоньева, С. Б., Веселова, И. С., Мариничева, Ю. Ю., Петрова, Л. Ф. (2017). *Первичные знаки / Назначенная реальность*. Санкт-Петербург: Пропповский центр.
- Глотов, М. Б. (2003). Конфликт между поколениями. *Социологическая энциклопедия. В 2-х т. Том 1*, (484). М.: ЧеРо.
- Грязнова, Ю. Г. (2011). Конфликтогенность межпоколенного взаимодействия в культуре современного российского общества. *Вестник Адыгейского государственного университета*, 2, 42–47.
- Левада, Ю. А. (2001). Поколения XX века: возможности исследования. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 5(55), 7–13.
- Леонтьев, А. А. (2011). *Прикладная психолингвистика речевого общения и массовой коммуникации*. М: Смысл.
- Мангейм, К. (2000). Проблема поколений. В кн. К. Мангейм (ред.). *Очерки социологии знания: Проблема поколений — состязательность — экономические амбиции* (8–63), М.: ИНИОН РАН.

- Новикова, И. А., Гридунова, М. В. (2011). Межкультурные различия представлений о невербальной коммуникации у российских и китайских студентов. *Вестник российского университета дружбы народов*, 3, 40–45.
- Переведенцев, В. И. (2007). Демографические перспективы России. *Социологические исследования*, 12, 58–69.
- Толстых, А. В. (2000). Опыт конкретно-исторической психологии личности. СПб.: Алтея.
- Хараш, А. У. (1977). К определению задач и методов социальной психологии в свете принципа деятельности. В кн. Г. М. Андреева, Н. Н. Богомолова (ред.). *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии* (29–36), М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Beilmann, M., Mayer, B., Kasearu, K., Realo, A. (2014). The relationship between adolescents' social capital and individualism-collectivism in Estonia, Germany, and Russia. *Child Indicators Research*, 7(3), 589–611.
- Bursch, D., Kelly, K. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Chapel Hill: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Canary, D. J., Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human communication research*, 14(1), 93–118.
- Chiu, R. K., Kosinski, F. A. (1994). Is Chinese conflict-handling behavior influenced by Chinese values? *Social Behavior and Personality: an international journal*, 22(1), 81–90.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power and analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., Xu, Y. (2010). Understanding China's post-80 employees' work attitudes: an explorative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(2), 74–94.
- Ho, D. Y. (1976). On the concept of face. *American journal of sociology*, 81(4), 867–884.
- Roth, K. J. (2009). Using Video Studies to Compare and Understand Science Teaching. In T. Janik, T. Seidel (Eds.). *The Power of Video Studies in Investigating Teaching and Learning in the Classroom* (23–38). Munster: Waxmann Publishing Co.
- Schubert, C. (2006). Video Analysis of Practice and Practice of Video Analysis: Selecting field and focus in videography. In H. Knoblauch, B. Schnettler, J. Raab, H.-G. Soeffner (Eds.). *Video-Analysis: Methodology and Methods: Qualitative Audiovisual Data Analysis in Sociology* (115–126.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ye, Z. (2007). Returning to my mother tongue: Veronica's journey continues. In M. Besemeres, A. Wierzbicka (Eds.). *Translating Lives: Living with Two Languages and Cultures* (56-69). St Lucia: University of Queensland Press.
- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, 37(1), 66–82.
- Yingfang, C. (2007). *“Qīngnián” yǔ zhōngguó de shèhuì biànciān* [“Youth” and Social Change in Modern China]. Beijing: Social Sciences Academic Press.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Hierarchical intergenerational workplace interactions in Chinese and Russian contexts: a study using experimental visual methods

Fei TANG

Andrey ONUCHIN

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. Generational shifts and accompanying changes in workplace culture is an integral part of life as older people retire and younger people join the workforce. This “generational turnover” can often lead to intergenerational conflicts if the hopes, expectations and social attitudes of different generations in the workplace vary widely and if they are not properly synchronized with the goals and values of their companies. In this regard, while several studies have been conducted in Western countries on the intergenerational dynamics at the workplace, in order to formulate appropriate policies and measures that better utilize the potential of young generations, empirical research on intergenerational interpersonal relationships in the workplace in non-Western contexts, particularly comparative research, is insufficient. This is especially the case with China and, to a lesser extent, Russia. *Purpose.* In this article, the result of a study on intergenerational differences in decoding workplace interactions involving different age groups is presented. *Study design.* 146 respondents from Russia and China, from younger and older generations took part in the research. The study used experimental research methods, combining visual materials and an open questionnaire to collect data. *Findings.* The study revealed significant differences in the terms of how different generational cohorts perceive intergenerational interaction at the workplace, and how cultural influences should be taken into account when evaluating such interactions. *Value of the results.* The study also shows that younger generations exhibit shared characteristics, regardless of country of origin.

Keywords: generations, culture, generational shift, interpersonal interactions, generation gap, experimental methods, intergenerational conflict.

References

- Adon'eva, S. B., Veselova, I. S., Marinicheva, Yu. Yu., Petrova, L. F. (2017). *Pervichnye znaki / Naznachennaya real'nost'* [Primary signs / Assigned reality]. Sankt-Peterburg: Proppovskij tsentr.
- Glotov, M. B. (2003). Konflikt mezhdu pokoleniyami [Conflict between generations]. *Sotsiologicheskaya ehntsiklopediya. V 2 t. Tom 1*, (484). M.: CHeRo.
- Gryaznova, Yu. G. (2011). Konfliktogennost' mezhpokolennogo vzaimodejstviya v kul'ture sovremennogo rossijskogo obshhestva [Conflictogenicity of intergenerational interaction in the culture of modern Russian society]. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2, 42–47.

- Levada, Yu. A. (2001). Pokoleniya XX veka: vozmozhnosti issledovaniya [Generations of the twentieth century: the possibilities of research]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ehkonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 5(55), 7–13.
- Leontiev, A. A. (2011). *Prikladnaya psikholingvistika rechevogo obshheniya i massovoj kommunikatsii* [Applied psycholinguistics of speech communication and mass communication]. Moskva: Smysl.
- Mannheim, K. (2000). Problema pokolenij [The problem of generations]. In K. Mannheim (Ed.). *Ocherki sotsiologii znaniya: Problema pokolenij — sostyazatel'nost' — ehkonomicheskie ambitsii* (8–63). M.: INION RAN.
- Novikova, I. A., Gridunova, M. V. (2011). Mezkul'turnye razlichiya predstavlenij o neverbal'noj kommunikatsii u rossijskikh i kitajskikh studentov [Intercultural differences in the notion of non-verbal communication among Russian and Chinese students]. *Vestnik rossijskogo universiteta družby narodov*, 3, 40–45.
- Perevedentsev, V. I. (2007). Demograficheskie perspektivy Rossii [Demographic prospects of Russia]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 12, 58–69.
- Tolstykh, A. V. (2000). *Opyt konkretno-istoricheskoy psikhologii lichnosti* [The experience of concrete historical psychology of personality]. SPb.: Alteya.
- Kharash, A. U. (1977). K opredeleniyu zadach i metodov sotsial'noj psikhologii v svete printsipa deyatel'nosti [To the definition of tasks and methods of social psychology in the light of the principle of activity]. In G. M. Andreeva, N. N. Bogomolova (Eds.). *Teoreticheskie i metodologicheskie problemy sotsial'noj psikhologii* (29–36). M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Beilmann, M., Mayer, B., Kasearu, K., Realo, A. (2014). The relationship between adolescents' social capital and individualism-collectivism in Estonia, Germany, and Russia. *Child Indicators Research*, 7(3), 589–611.
- Bursch, D., Kelly, K. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Chapel Hill: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Canary, D. J., Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human communication research*, 14(1), 93–118.
- Chiu, R. K., Kosinski, F. A. (1994). Is Chinese conflict-handling behavior influenced by Chinese values? *Social Behavior and Personality: an international journal*, 22(1), 81–90.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power and analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., Xu, Y. (2010). Understanding China's post-80 employees' work attitudes: an explorative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(2), 74–94.
- Ho, D. Y. (1976). On the concept of face. *American journal of sociology*, 81(4), 867–884.
- Roth, K. J. (2009). Using Video Studies to Compare and Understand Science Teaching. In T. Janik, T. Seidel (Eds.). *The Power of Video Studies in Investigating Teaching and Learning in the Classroom* (23–38). Münster: Waxmann Publishing Co.
- Schubert, C. (2006). Video Analysis of Practice and Practice of Video Analysis: Selecting field and focus in videography. In H. Knoblauch, B. Schnettler, J. Raab, H.-G. Soeffner. *Video-Analysis: Methodology and Methods: Qualitative Audiovisual Data Analysis in Sociology* (115–126.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ye, Z. (2007). Returning to my mother tongue: Veronica's journey continues. In M. Besemeres, A. Wierzbicka (Eds.). *Translating Lives: Living with Two Languages and Cultures* (56–69). St Lucia: University of Queensland Press.

- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, 37(1), 66–82.
- Yingfang, C. (2007). *“Qīngnián” yǔ zhōngguó de shèhuì biànciān* [“Youth” and Social Change in Modern China]. Beijing: Social Sciences Academic Press.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom Press.