

Оригинальная статья / Original article

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-5-261-270>

Доверие как фактор, способствующий преодолению кросс-культурных барьеров в международном бизнесе

Ю. П. Тен¹ ✉

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
пр. Ленинградский 49, г. Москва 125993, Российская Федерация

✉ e-mail: YPTen@fa.ru

Резюме

Актуальность. В современных деловых коммуникациях доверие приобретает все большее значение для участников международных экономических отношений в связи с необходимостью минимизации кросс-культурных барьеров на пути к согласованию и в итоге достижению общих целей.

Цель – анализ доверия как социокультурного фактора, способствующего более эффективному преодолению кросс-культурных барьеров в международном бизнесе.

Задачи: изучить понятие доверия в контексте системного подхода; проанализировать трактовку доверия в универсальном конкретно-историческом контекстах.

Методология. В процессе работы над исследованием использовались анализ научной литературы по проблеме исследования, диалектический метод, сравнительный метод, а также приемы обобщения и интерпретации.

Результаты. Обосновано положение о том, что в связи с процессами глобализации и интернационализации мировых экономических связей и отношений возрастает потребность в выработке общезначимых механизмов по преодолению этнолокальных характеристик доверия и к переходу к разработке общезначимой модели доверия. Подобная модель доверия имеет динамическую природу и исходит из предпосылок о необходимости развития кросс-культурной гибкости, кросс-культурной чувствительности в процессе формирования межкультурной компетентности.

Выводы. Вовлечение субъектов международных бизнес-коммуникаций в общий процесс формирования модели доверия в социоэкономической сфере за счет учета этнокультурных, социально-религиозных и иных факторов позволит ее участникам достигать более высокой степени взаимопонимания при принятии управленческих решений. Дальнейшие исследования феномена доверия должны углубить и расширить предложенные рекомендации по формированию модели доверия в бизнес-коммуникациях.

Ключевые слова: доверие; межкультурные бизнес-коммуникации; кросс-культурные барьеры бизнес-коммуникации; модель доверия; межкультурная управленческая компетенция.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Финансирование: Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

Для цитирования: Тен Ю. П. Доверие как фактор, способствующий преодолению кросс-культурных барьеров в международном бизнесе // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11, № 5. С. 261–270. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-5-261-270>.

Поступила в редакцию 05.08.2021

Принята к публикации 03.09.2021

Опубликована 29.10.2021

© Тен Ю. П., 2021

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2021; 11(5): 261–270

Trust as a Factor Contributing to Overcoming Cross-Cultural Barriers in International Business

Yulia P. Ten¹ ✉

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation
49 Leningradsky str., Moscow 125993, Russian Federation

✉ e-mail: YPTen@fa.ru

Abstract

Relevance. In current business communications, trust is becoming increasingly important for participants in international economic relations due to the need to minimize cross-cultural barriers to coordination and, as a result, to achieve common goals.

The purpose is to analyze trust as a socio-cultural factor that contributes to more effective overcoming of cross-cultural barriers in international business.

Objectives: to study the concept of trust in the context of a systematic approach; to analyze the interpretation of trust in a universal concrete historical context.

Methodology. In the process of working on the study, the analysis of scientific literature on the research problem, the dialectical method, the comparative method, as well as generalization and interpretation techniques were used.

Results. The article substantiates the position that in connection with the processes of globalization and internationalization of world economic relations and relations, there is an increasing need to develop generally significant mechanisms to overcome the ethno-local characteristics of trust and to move to the development of a generally significant model of trust. Such a model of trust has a dynamic nature and proceeds from the prerequisites of the need to develop cross-cultural flexibility, cross-cultural sensitivity in the process of forming intercultural competence.

Conclusions. the involvement of subjects of international business communications in the overall process of forming a model of trust in the socio-economic sphere by taking into account ethno-cultural, socio-religious and other factors will allow its participants to achieve a higher degree of mutual understanding when making managerial decisions. Further research on the phenomenon of trust should deepen and expand the proposed recommendations on the formation of a model of trust in business communications.

Keywords: trust; cross-cultural business communication; cross-cultural barriers of business communication; trust model; cross-cultural management competence.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the author of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Funding: The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University.

For citation: Ten Yu. P. Trust as a Factor Contributing to Overcoming Cross-Cultural Barriers in International Business. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2021; 11(5): 261–270. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-5-261-270>.

Received 05.08.2021

Accepted 03.09.2021

Published 29.10.2021

Введение

В современных международных бизнес-коммуникациях доверие получает все более важное звучание для предпринимателей, политических и общественных деятелей, менеджеров, сотрудников компаний. Дело в том, что именно на основе ценности доверия возможно наиболее эффективное сотрудничество между

субъектами экономической деятельности. Еще Ф. Фукуяма указывал на то, что благополучие общества, как и его способность к конкуренции и развитию, обусловлено уровнем доверия [1]. Доверие следует рассматривать как значимый элемент стабильности социальной системы, фактор экономического роста и способности общества к институциональным

инновациям. В условиях глобализации рынков доверие становится «заметным фактором формирования долгосрочных взаимовыгодных отношений, позволяющих каждому из партнеров более эффективно достигать стратегических целей» [2, с.122]. Доверие между организациями – важная независимая переменная совместной работы по расширению сотрудничества, экономии транзакционных издержек, улучшения возможностей и повышения стратегической гибкости [3]. Низкая степень доверия или ее отсутствие фактически ведет к издержкам в бизнесе. Компания облагается своеобразным «налогом» за отсутствие к ней доверия со стороны партнеров по бизнесу. В свою очередь, доверие к компании оценивается как своеобразная «прибыль» [4]. Таким образом, доверие может выступать источником устойчивого конкурентного преимущества и фактором повышения эффективности бизнеса за счет сокращения транзакционных издержек. В большинстве случаев подобные затраты связаны с дополнительными механизмами контроля, которые необходимо создавать для обеспечения стабильности хозяйственных отношений в условиях неопределенности [2, с.122].

Как в ответ на запрос бизнеса в науке с 90-х гг. XX в. наблюдается активный всплеск интереса к феномену доверия. Эта проблема вызывает интерес у ученых из различных областей – от социальной психологии, экономической социологии, организационного поведения до стратегического управления, сравнительного менеджмента. Обращение к изучению этого понятия свидетельствует о наличии определенных проблемных областей в сфере бизнес-взаимодействий, для интерпретации и разрешения которых используется эта категория. Отсюда целью исследования выступает анализ доверия, анализ феномена доверия как фактор, способствующий минимизации барьеров в межкультурных бизнес-коммуникациях.

Авторская гипотеза состоит в предположении, что доверие является категорией, изучение которой должно иметь системный междисциплинарный характер. Предполагается, что доверие как социокультурный феномен имеет два основных измерения – универсальное и национально-специфическое. Интерпретация доверия носит как вербальный, так и невербальный характер акторами межкультурной коммуникации. При этом для каждого из участников коммуникации доверие воспринимается как многоликий феномен, который воплощает в себе как универсальные (рационально-понятийные, обусловленные институциональным характером этого феномена), так и эмоционально-аффективные характеристики, которые предопределены особенностями «ментальных программ» (термин Г. Хофстеде) [5].

Материалы и методы

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды зарубежных ученых в области исследования феномена доверия. Автором используются такие методы, как логический анализ и синтез научной литературы по проблеме исследования, сравнительный метод, а также приемы обобщения и интерпретации.

Автор исходит из положения о том, что доверие – категория междисциплинарная: без учета идей, представлений и знаний из разных научных направлений – социальной психологии, организационного поведения, менеджмента, социологии, философии, деловой этики, культурологии и др., – фактически невозможно построить модель доверия как механизма преодоления кросс-культурных барьеров в международных бизнес-коммуникациях.

Результаты и их обсуждение

Современные тренды, которые несет мощным потоком глобализация бизнесу, – инновационные технологии в раз-

ных сферах и отраслях производства, внедрение цифровых бизнес-моделей, сокращение бизнес-циклов, развитие цифрового партнерства и проч., приводят к интенсификации деловых взаимодействий. Развитие названных трендов происходит на фоне резко возрастающей степени усложнения социально-демографической, политико-экономической, этнокультурной среды международного бизнеса, что делает координацию человеческих отношений и взаимодействий все более сложной. Координация как согласование действий элементов между социально-экономическими субъектами как представителями разных культур для достижения общих целей может быть достигнута с помощью двух ключевых механизмов – контроля и доверия [6]. Безусловно, сами по себе механизмы контроля (выраженные в форме национальных и международных правовых норм, международных контрактов и т. д.) не могут справиться с сложнейшей задачей координации и преодоления различного рода кросс-культурных барьеров. Отсюда современные исследователи предлагают сконцентрироваться на изучении форм развития и поддержании доверия как ценности, которую следует больше учитывать при разработке механизмов координации. Если еще в конце XX в. это ученые воспринимали контроль и доверие как альтернативные механизмы координации, то в начале XXI столетия фиксируется тенденция восприятия обеих концепций скорее как взаимодополняющих, нежели альтернативных.

Следует заметить, что доверие – это не механизм контроля, а замена контроля. Доверие – это не эквивалент сотрудничества, а ключевое условие, которое может быть причиной или результатом сотрудничества. Расчетное (или когнитивное) доверие основано на рациональном выборе (то есть на вере в то, что другая сторона совершит действие, которое принесет пользу). Напротив, реляционное (или аффективное) доверие возни-

кает в результате повторяющихся взаимодействий с течением времени между двумя сторонами. Длительное взаимодействие приводит к формированию эмоционально-чувственных проявлений, в частности привязанностей, основанных на взаимной межличностной заботе и заботе [7].

Исследователи выявили три основные формы доверия в деловых отношениях в организациях.

Первая форма доверия в профессиональном контексте – это доверие, основанное на расчетах экономической отдачи и, следовательно, на рассмотрении выгод и затрат на поддержание отношений с руководителем.

Вторая форма доверия – это доверие, основанное на знаниях, которое определяется надежностью доверительного управляющего. В отличие от доверия, основанного на расчетах, надежность, основанная на знаниях, основана на информации, а не на сдерживании.

Третья и самая высокая форма доверия – это доверие, основанное на идентификации, которая основана на общих намерениях и целях доверительного управляющего и доверительного управляющего, вытекающих из их взаимопонимания [8].

С глобализацией деловой активности укрепление доверия все чаще включает в себя межкультурное взаимодействие. Как показывают результаты исследований зарубежных ученых, культурная дистанция между сторонами не препятствует вкладу установившегося доверия в производительность, а вместо этого препятствует процессу укреплению доверия. Культурная дистанция не является модератором ассоциации «доверие – эффективность», а, скорее, предиктором уровня укрепления доверия [9, p. 691]. Так, Ю. Луо выдвинул гипотезу о связи между доверием и эффективностью сдерживается культурной дистанцией между партнерами [9, p. 264]. Однако среди ученых есть пред-

положение о том, что культурные барьеры препятствуют первоначальному укреплению доверия, но как только доверие будет достигнуто, две стороны смогут успешно сотрудничать независимо от культурной дистанции [10].

Результатом анализа научной литературы по проблеме изыскания были выделены универалистские и партикуляристские (культурно-специфические) направления изучения феномена доверия. Универалистские точки зрения предполагают, что доверие является универсальной категорией, общей концепцией культуры (например, [3; 11]. Исследователи, «придерживающиеся этой точки зрения, часто принимают западное, а точнее, североамериканское восприятие доверия и предполагают, что их концептуальное представление о доверии и его основные характеристики свойственны всем культурам» [12].

С конца 90-х гг. прошлого века этот универсальный исследовательский поток подвергается критике со стороны других исследователей [13; 14], которые полагают, что доверие является контекстно-зависимым понятием и поэтому системно варьируется от культуры к культуре: «...смысловое поле концепта “доверие” коррелирует со специфическими чертами актуального социокультурного пространства, аккумулирующего присущую данному обществу систему ценностей» [15]. Таким образом, это направление исследований подчеркивает важность изучения влияния культуры в международных доверительных отношениях [13; 16].

Как правило, большинство зарубежных сравнительных исследований доверия проводились в двух или более отдельных странах с акцентом на том, как различия между культурами этих стран приводят к различным путям построения доверия в этих странах [17]. Интегрируя универалистские аспекты в общую, более частную перспективу, ученые предположили, что одни черты доверия являются общекультурными, тогда как другие

более чувствительны к культурному контексту [18].

С авторской точки зрения, доверие – это культурная универсалия, важная составляющая социального взаимодействия в любой культуре. Вместе с тем доверие и недоверие (формы социальных практик) выступают как «репертуары социальных действий и взаимодействий», которые обусловлены как экзогенными (институциональной средой), так и эндогенными (ментальными установками индивидов и социальных групп) факторами [19, с. 20]. Отсюда трактовка доверия как универсальной категории человеческого общества может варьироваться от культуры к культуре, поскольку в каждой культуре складываются вербальные и невербальные коды для выражения понимания доверия и его выражения в коммуникациях.

Кросс-культурные барьеры в межкультурных бизнес-коммуникациях – это своего рода элементы, блокирующие в той или иной степени взаимопонимание между субъектами социально-экономических отношений. Данные барьеры могут быть внешними и внутренними. Внешние барьеры чаще всего могут быть преодолимы (например, шумы, искажения в интернет-соединении во время онлайн-встречи). Внутренние же барьеры нелегко преодолеть, особенно, если коммуниканты принадлежат к культурам с высокой степенью культурной дистанции. Внутренний характер барьеров обусловлен тем, что участники общения имеют определенные стереотипы и предрассудки относительно партнеров по коммуникации, им может быть свойственен в той или иной степени этноцентризм, который обусловлен длительностью и мерой влияния социокультурной среды, где они прошли основные этапы инкультурации.

Помимо различий в стилях и формах общения, знание языка является еще одним из труднопреодолимых препятствий для межкультурного общения, с которым

сталкиваются члены многонациональной команды. Так, Х. Тенцер, М. Пуделко и А.-В. Харцинг [20] обосновали положение о том, что языковые барьеры препятствуют укреплению доверия в многонациональных командах, в частности, когда разница в уровне владения общим языком среди членов многонациональной команды высока. Члены команды с низким уровнем владения языком воспринимаются высококвалифицированными ораторами как некомпетентные (низкая надежность на основе способностей), в то время как языковая тревога низкоквалифицированных носителей снижает их аффективное намерение доверять высококвалифицированным носителям.

Здесь важно отметить следующее. Хотя культурное разнообразие может повысить творческий потенциал команды, оно часто оказывает негативное влияние на развитие доверия в мультикультурных командах, особенно если члены команды не работают на одной территории, а географически рассредоточены и таким образом полагаются только на дистанционное, включая виртуальное, общение. Негативное влияние, вызванное культурными различиями на развитие доверия в многокультурных командах, можно смягчить за счет эффективного межкультурного общения, которое, однако, легче установить лицом к лицу, чем виртуально.

Сравнительные исследования доверия учитывают культурные эффекты, но они ограничены их акцентом на (статических) культурных различиях. Они часто не принимают во внимание (динамические) процессы развития доверия, которые происходят между представителями разных культур. Межкультурные исследования исследуют интерактивные и, следовательно, динамические аспекты развития доверия между акторами из разных культур [7; 21]. Исследования показывают, что построение доверия между участниками различных культур значительно отличается от построения доверия внутри одной и той же культуры

[12]. Когда люди из одной и той же культуры взаимодействуют друг с другом, сигналы доверия как надежности легче понять, поскольку они знакомы обеим сторонам. Напротив, в межкультурном контексте вовлеченные стороны имеют менее общее понимание ценностей и норм, поэтому процессы кодирования и декодирования могут быть более сложными [16]. В модели межкультурной коммуникации одна сторона – коммуникатор – посылает сигналы о своей надежности второй стороне – реципиенту. Доверенные лица получают и интерпретируют эти сигналы и впоследствии решают, насколько они доверяют отношениям. С точки зрения автора, не стоит недооценивать роль невербальных аспектов коммуникации, которые влияют на интерпретацию выражения доверия субъектами межкультурного взаимодействия.

Выводы

Недостаток работ в сфере исследований доверия в межкультурном контексте может быть результатом чрезмерного акцента на общих культурных различиях и недооценки эффектов, которые возникают в результате реальных взаимодействий между участниками из разных культур. Ряд исследований, посвященных влиянию культуры, предполагают, что степень культурного разнообразия достаточна для объяснения проблем, возникающих в межкультурных взаимодействиях. В частности, утверждается, что чем больше различий между двумя культурами, тем труднее установить между ними доверие [22]. Однако ряд исследователей предполагают, что культурные различия лишь косвенно влияют на развитие межкультурного доверия [12; 14]. На участников межкультурного взаимодействия влияют не только общие культурные различия, но и более специфические эффекты, возникающие в результате взаимодействия конкретных культур. Следовательно, исследование доверия на основе межкультурного взаимодействия вызывает

ет особый интерес к динамическим процессам, таким как процессы взаимного обучения, адаптации и переговоров [12].

Хотя различия между культурами субъектов бизнес-коммуникаций может вести к снижению уровня доверия, но они также могут предоставить участникам ценную возможность учиться друг у друга, что может облегчить их процесс построения взаимного доверия [14]. Два фактора, которые имеют решающее значение для качества культурного взаимодействия, – это адаптивное обучение и способность и желание вкладывать время и усилия. Когда акторы из разных культур обладают высокой способностью к адаптивному обучению и высокой готовностью вкладывать время и усилия в межкультурные переговоры и сотрудничество, эти аспекты могут фактически способствовать процессам, посредством которых они развивают доверие [14; 16].

Для формирования доверия в плане минимизации кросс-культурных барьеров в бизнес-коммуникациях необходимо развивать межкультурную управленческую компетенцию. Дело в том, что в основе доверия лежит сочетание характера человека с его компетентностью [4]. Межкультурная управленческая компетенция – это концепция и практический инструмент в менеджменте и международном бизнесе; предстает как «знания, навыки, способности и другие характеристики, которые позволяют учиться и адаптироваться к незнакомым культурам» [23, с. 276].

Для того чтобы стать по сути многонациональным в своих управленческих способностях, менеджеры нуждаются в глобальном лидерстве и обучении [24]. А. Фиш и Дж. Вуд считают, что «лица, принимающие решения, должны вместо этого развивать более гибкое понимание широкой компетенции, которая обеспечивает фокус для международной управленческой деятельности» [24, р. 40]. Чем чаще и глубже менеджеры взаимодействуют с людьми из разных культур, тем

больше будет происходить социальное обучение и межкультурное развитие навыков и умений. Действительно, межкультурные взаимодействия теперь остаются в пределах международных границ, поскольку многокультурные и разнообразные организации все больше становятся нормой. Отсюда формируется «глобальная модель лидерских управленческих компетенций» [25], в которой менеджерам надо играть «глобальные лидерские роли» [26; 27]. Отсюда развитие межкультурной управленческой компетентности становится важным фактором для более успешного преодоления кросс-культурных барьеров для общения в мультикультурной бизнес-среде [28].

Доверие как социокультурный феномен следует больше учитывать при разработке механизмов координации в межкультурном деловом общении в социально-экономической сфере. Наиболее значимые индикаторы, позволяющие прогнозировать успешность бизнес-отношений, – это доверие и получаемая выгода. Именно они формируют новую схему исследования, моделирующего «деловые партнерские отношения на ранних этапах формирования и позволяющего прогнозировать качество партнерских отношений с учетом долгосрочных перспектив, что позволит преодолеть искусственно выстраиваемые ограничения в мировой экономике и стать мощным стимулом глобального экономического роста» [2, с. 122].

В заключение следует отметить, что в связи с процессами глобализации и интернационализации мировых экономических связей и отношений возрастает потребность в выработке общезначимых механизмов по преодолению этнолокальных характеристик доверия и к переходу к разработке общезначимой модели доверия. Подобная модель доверия имеет динамическую природу и исходит из предпосылок о необходимости развития кросс-культурной гибкости, кросс-культурной чувствительности в процессе

формирования межкультурной компетентности. Главным выводом является положение о том, что именно вовлечение субъектов международных бизнес-коммуникаций в общий процесс формирования модели доверия в социально-экономической сфере за счет учета этнокультурных, социально-религиозных и иных факторов позволит ее участникам достигать более высокой степени взаимопонимания при принятии управленческих решений. Дальнейшие исследования

феномена доверия должны углубить и расширить предложенные рекомендации по формировании модели доверия в бизнес-коммуникациях.

Будущие исследования должны в большей степени охватывать перспективу доверия в бизнес-коммуникациях на основе учета факта кросс-культурных барьеров. С ростом межкультурного взаимодействия тема доверия в исследованиях кросс-культурного менеджмента, безусловно, заслуживает повышенного внимания.

Список литературы

1. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ, 2004. 730 с.
2. Кухарчук Д. В. Доверие как фактор эффективности делового партнерства // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 6. С. 118-122.
3. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust // *Academy of Management Review*. 1995. N 20. P. 709-734.
4. Кови С., Меррилл Р. Скорость доверия. То, что меняет всё. М.: Альпина Паблишер, 2016. 426 с.
5. Hofstede G. Culture's consequences. International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publication, 1980. 475 p.
6. Weibel A., Six F. Trust and control: The role of intrinsic motivation. *Handbook of advances in trust*. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. P. 57-81.
7. McAllister D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations // *Academy of Management Journal*. 1995. N 38. P. 24-59.
8. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance / X.-P. Chen, M. B. Eberly, T.-J. Chiang, J.-L. Farh, B. S. Cheng // *Journal of Management*. 2014. N 40. P. 796-819.
9. Luo Y. Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective // *Journal of Management*. 2002. N 28(5). P. 669-694.
10. Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust // *Academy of Management Review*. 1998. N 23. P. 601-620.
11. Schoorman F. D., Mayer R. C., Davis J. H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future // *Academy of Management Review*. 2007. N 32. P. 344-354.
12. Pudelko M., Li J. The Role of Trust in Cross-Cultural Management // *Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management* / ed. by B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar, J. Osland. London: SAGE, 2020. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n25>.
13. Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust // *Academy of Management Review*. 1998. N 23. P. 601-620.
14. Li J. Intercultural trust and trust-building: The contexts and strategies of adaptive learning in acculturation // *Handbook of advances in trust research*. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. P. 146-173.
15. Синявина Н. В. Доверие как концепт в контексте культурологического подхода // *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2020. № 1 (93). С. 26-31. <https://doi.org/10.24411/1997-0803-2020-10103>
16. Johnson J. L., Cullen J. B. Trust in cross-cultural relationships // *The Blackwell handbook of cross-cultural management*. Oxford: Blackwell, 2002. P. 335-360.
17. Zaheer S., Zaheer A. Trust across borders // *Journal of International Business Studies*. 2006. N 37. P. 21-29.

18. Leader-member exchange and safety citizenship behavior: The mediating role of coworker trust / J. Li, L. Feng, L. Yong Juan, L. Rui // *Work*. 2017. N 56. P. 387–395.
19. Глушко И. В. Доверие и недоверие как социальные практики российского общества: методология трансдисциплинарного исследования и социальная реальность: автореф. дис. ... д-ра филос. наук. Ростов н/Д, 2016. 53 с.
20. Tenzer H., Pudelko M., Harzing A.-W. The impact of language barriers on trust formation in multinational teams // *Journal of International Business Studies*. 2014. N 45. P. 508–535.
21. Boersma M. F., Buckley P. J., Ghauri P. N. Trust in international joint venture relationships // *Journal of Business Research*. 2003. N 56. P. 1031–1042.
22. Bond M. H. Cross-cultural social psychology and the real world of culturally diverse teams and dyads // *Cross-cultural management: Foundations and future*. Aldershot: Ashgate, 2003. P. 43–59.
23. Cross-cultural competence: The role of emotion regulation ability and optimism / B. C. Trejo, E. M. Richard, M. van Driel, D. P. McDonald // *Military Psychology*. 2015. N 27(5). P. 276–286. <https://doi.org/10.1037/mil0000081>.
24. Fish A., Wood J. Cross cultural management competence in Australian business enterprises' // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 1997. Vol. 35, N 1. P. 37–52.
25. Developing global leadership competencies: a process model / M. E. Mendenhall, T. J. Weber, A. A. Arnadottir, G. R. Oddou // *Advances in Global Leadership*. 2017. N 10. P. 117–146.
26. Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles / B. S. Reiche, A. Bird, M. E. Mendenhall, J. S. Osland // *Journal of International Business Studies*. 2017. Vol. 48. P. 552–572.
27. Bird A., Mendenhall M. E. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation // *Journal of World Business*. 2016. N 51(1). P. 115–126.
28. Michailova S., Holden N., Paul S. Conceptualizing cross-cultural Management competence // *Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management* / ed. by B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar, J. Osland. London: SAGE, 2020. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n35>.

References

1. Fukuyama F. *Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu* [Trust: social virtues and the path to prosperity]. Moscow, ACT Publ., 2006. 230 p.
2. Kukharchuk D. V. *Doverie kak faktor ehffektivnosti delovogo partnerstva* [Trust as a factor of efficiency of business partnership]. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Bulletin*, 2019, no. 6, pp. 118–122.
3. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995, no. 20, pp. 709–734.
4. Kovi S., Merrill R. *Skorost' doveriya. To, chto menyaet vse* [The speed of trust. What changes everything]. Moscow, Al'pina Publisher, 2016. 426 p.
5. Hofstede G. *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage Publication, 1980. 475 p.
6. Weibel A., Six F. Trust and control: The role of intrinsic motivation. *Handbook of advances in trust*. Cheltenham, Edward Elga, 2013, pp. 57–81.
7. McAllister D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 1995, no. 38, pp. 24–59.
8. Chen X.-P., Eberly M. B., Chiang T.-J., Farh J.-L., Cheng B. S. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 2014, no. 40, pp. 796–819.
9. Luo Y. Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 2002, no. 28(5), pp. 669–694.
10. Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 1998, no. 23, pp. 601–620.
11. Schoorman F. D., Mayer R. C., Davis J. H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 2007, no. 32, pp. 344–354.

12. Pudelko M., Li J. The Role of Trust in Cross-Cultural Management. Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management; ed. by B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar, J. Osland. London, SAGE, 2020. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n25>
13. Doney P. M., Cannon J. P., Mullen M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 1998, no. 23, pp. 601–620.
14. Li J. Intercultural trust and trust-building: The contexts and strategies of adaptive learning in acculturation. Handbook of advances in trust research. Cheltenham, Edward Elgar, 2013, pp. 146–173.
15. Sinyavina N. V. Doverie kak kontsept v kontekste kul'turologicheskogo podkhoda [Trust as a concept in the context of a culturological approach]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvaennogo universiteta kul'tury i iskusstv = Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts*, 2020, no. 1 (93), pp. 26–31. <https://doi.org/10.24411/1997-0803-2020-10103>
16. Johnson J. L., Cullen J. B. Trust in cross-cultural relationships. The Blackwell handbook of cross-cultural management. Oxford, Blackwell, 2002, pp. 335–360.
17. Zaheer S., Zaheer A. Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 2006, no. 37, pp. 21–29.
18. Li J., Feng L., Yong Juan L., Rui L. Leader-member exchange and safety citizenship behavior: The mediating role of coworker trust. *Work*, 2017, no. 56, pp. 387–395.
19. Glushko I. V. Doverie i nedoverie kak sotsial'nye praktiki rossiiskogo obshchestva: metodologiya transdistsiplinarnogo issledovaniya i sotsial'naya real'nost'. Avtoref. diss. dokt. filos. nauk [Trust and distrust as social practices of Russian society: methodology of transdisciplinary research and social reality. Dr. philos. sci. abstract diss.]. Rostov-on-Don, 2016. 53 p.
20. Tenzer H., Pudelko M., Harzing A.-W. The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 2014, no. 45, pp. 508–535.
21. Boersma M. F., Buckley P. J., Ghauri P. N. Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 2003, no. 56, pp. 1031–1042.
22. Bond M. H. Cross-cultural social psychology and the real world of culturally diverse teams and dyads. Cross-cultural management: Foundations and future. Aldershot, Ashgate, 2003, pp. 43–59.
23. Trejo B. C., Richard E. M., van Driel M., McDonald D. P. Cross-cultural competence: The role of emotion regulation ability and optimism. *Military Psychology*, 2015, no. 27(5), pp. 276–286. <https://doi.org/10.1037/mil0000081>
24. Fish A., Wood J. Cross cultural management competence in Australian business enterprises'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1997, vol. 35, no. 1, pp. 37–52.
25. Mendenhall M. E., Weber, T. J., Arnadottir A. A., Oddou G. R. Developing global leadership competencies: a process model. *Advances in Global Leadership*, 2017, no. 10, pp. 117–146.
26. Reiche B. S., Bird A., Mendenhall M. E., Osland J. S. Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. *Journal of international business studies*, 2017, vol. 48, pp. 552–572.
27. Bird A., Mendenhall M. E. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 2016, no. 51(1), pp. 115–126.
28. Michailova S., Holden N., Paul S. Conceptualizing cross-cultural Management competence. *Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*; ed. by B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar, J. Osland. London, SAGE, 2020. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n35>

Информация об авторе / Information about the Author

Тен Юлия Павловна, доктор философских наук, профессор Департамента менеджмента и инноваций факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: YPTen@fa.ru, ORCID: 0000-0003-2387-6243

Yulia P. Ten, Doctor of Philosophical Science, Professor of the Department of Management and Innovations of the Faculty "Higher School of Management", Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, e-mail: YPTen@fa.ru, ORCID: 0000-0003-2387-6243