

**М. М. КОЛОНТАЙ**

*Кандидат экономических наук,*

*Институт приватизации и менеджмента*

## **ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР НА СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗНЫХ СТРАНАХ (исследования Гирта Хофстеда)**

Трансформация основ экономической жизни в бывших постсоветских республиках происходит часто в очень необычных, порой причудливых, нелогичных формах. Трудно объяснить поступки отдельных людей, вовлеченных в предпринимательскую деятельность, теориями менеджмента или предпринимательства. Бесчисленные “пирамиды”, недоверие к партнерам, вывоз капитала, пассивность и неверие людей в успех – вот только небольшая часть проблем, с которыми сталкиваются общество и отдельные граждане.

Объяснить это можно многими факторами, но принципиально важным, на наш взгляд, является то, что жители Беларуси и других постсоветских республик вышли из другой культуры, которая часто мешает понять иностранным партнерам их в полной мере. Многочисленные исследования на Западе, начало которым положил Макс Вебер, подтвердили важность проблемы национальной культуры. К сожалению, исследование культур в контексте предпринимательства и развития менеджмента в Беларуси и других постсоветских республиках не проводилось. Вот почему для нас представляют большой интерес западные исследования по данной проблеме.

Наиболее интересные результаты по данной проблеме были получены в 70-80 годы этого столетия Гиртом Хофстедом, сотрудником компании IBM. Его исследования проводились в период с 1967 по 1980 годы. Объектом исследования были граждане 50 стран мира, работающие в представительствах и дочерних предприятиях IBM.

Результаты исследований Г. Хофстеда заставили многих теоретиков и практиков менеджмента по-другому посмотреть на развитие международного бизнеса, в том числе на возможности развития национального бизнеса в разных странах. Результаты этого исследования можно интерпретировать применительно к возможностям и особенностям развития стран Восточной Европы с переходной экономикой.

Хофстед определяет культуру как коллективную ментальную запрограммированность, часть предопределенности нашего восприятия мира, общую с другими представителями нашей нации, региона или группы и отличающую нас от представителей других наций, регионов и групп.

Г. Хофстедом предложены четыре так называемых “измерения” для описания национальной культуры:

- индивидуализм – коллективизм;
- дистанция власти (большая – малая);
- неприятие неопределенности (сильное – слабое);
- мужественность – женственность.

### ИНДИВИДУАЛИЗМ – КОЛЛЕКТИВИЗМ

Первое измерение получило название “индивидуализм – коллективизм”. Фундаментальным здесь, по мнению Хофстеда, является вопрос о связи индивидуума с окружающим обществом. На одном конце шкалы располагаются общества, в которых связи между индивидуумами очень слабы. На другом конце шкалы – общества, в которых связи между индивидуумами очень крепкие.

*В индивидуалистических обществах* связи между индивидуумами очень слабы. Каждый индивидуум, главным образом, движим личными интересами и интересами ближайших членов семьи. Такое поведение возможно благодаря большой свободе, предоставляемой обществом индивидуумам. *В коллективистках обществах* связи между индивидуумами очень крепкие. Каждый индивидуум с рождения включен в некоторое сообщество, в такое, как расширенная семья (включая дедушек и бабушек, дядьев и теток и т.д.), клан или деревня. Предполагается, что каждый индивидуум блюдет интересы своей группы и не имеет мнений или убеждений, отличных от мнений или убеждений своей группы. В обмен на это группа должна защищать своих членов, когда им что-то угрожает.

Как индивидуалистические, так и коллективистские общества интегрированы, отмечает Хофстед, но в индивидуалистических обществах связи между людьми слабые, в коллективистских обществах – крепкие.

Каждой из пятидесяти обследованных Хофстедом стран соответствует некоторое положение вдоль шкалы “индивидуализм – коллективизм”. В результате обработки ответов на анкету транснациональной корпорации каждая страна получила рейтинг индивидуализма по стобалльной системе: 100 баллов – крайний индивидуализм, 0 баллов – крайний коллективизм. Все 50 стран расположились где-то между этими двумя крайними точками.

Выяснилось, что рейтинг индивидуализма в стране статистически коррелирован с уровнем благосостояния. В таблице 1 приведены список стран и используемых далее обозначений. На рис. 1 представлен график, на котором вертикальная ось соответствует рейтингу индивидуализма, а горизонтальная ось – благосостоянию страны, выраженному в валовом национальном продукте на душу населения на год проведения опроса (примерно 1970). Мы видим, что богатые страны имеют индивидуалистические культуры, а бедные страны – коллективистские.

Таблица 1.

Страны и регионы, включенные в исследовательский проект Г. Хофстеда

Сокращенное название страны	Полное название страны	Сокращенное название страны	Полное название страны
ARA	Арабские страны (Египет, Ливан, Ливия, Йемен, Ирак, Саудовская Аравия, ОАЭ)	J	Ямайка
ARG	Аргентина	JPN	Япония
AUL	Австралия	KOR	Южная Корея
AUT	Австрия	MAL	Малайзия
BEL	Бельгия	MEX	Мексика
BRA	Бразилия	NET	Нидерланды
CAN	Канада	NOR	Норвегия
CHL	Чили	NZL	Новая Зеландия
COL	Колумбия	PAK	Пакистан
COS	Коста-Рика	PAN	Панама
DEN	Дания	PER	Перу
EAF	Восточная Африка (Кения, Эфиопия, Замбия)	PHI	Филиппины
EQA	Экватор	POR	Португалия
FIN	Финляндия	SAF	Южная Африка
FRA	Франция	SAL	Сальвадор
GBR	Великобритания	SIN	Сингапур
GER	Германия	SPA	Испания
GRE	Греция	SWE	Швеция
GUA	Гватемала	SWI	Швейцария
HOK	Гонконг	TAI	Тайвань
IDO	Индонезия	THA	Таиланд
IND	Индия	TUR	Турция
IRA	Ирак	URU	Уругвай
IRE	Ирландия	USA	США
ISR	Израиль	VEN	Венесуэла
ITA	Италия	WAF	Западная Африка (Нигерия, Гана, Сьерра-Лейона)
		YUG	Югославия

## ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ

Второе измерение получило название “дистанция власти”. Люди не равны по своим физическим и интеллектуальным способностям. Некоторые общества позволяют этим неравенствам перерасти со временем в неравенства во власти и богатстве. Другие общества стремятся устранять неравенства во власти и богатстве, насколько это возможно. В любом обществе существует неравенство, но в одних обществах неравенство большее, чем в других. Степень неравенства измеряется по шкале “дистанция власти”, начиная с 0 баллов (малая дистанция власти) до 100 (большая дистанция власти).

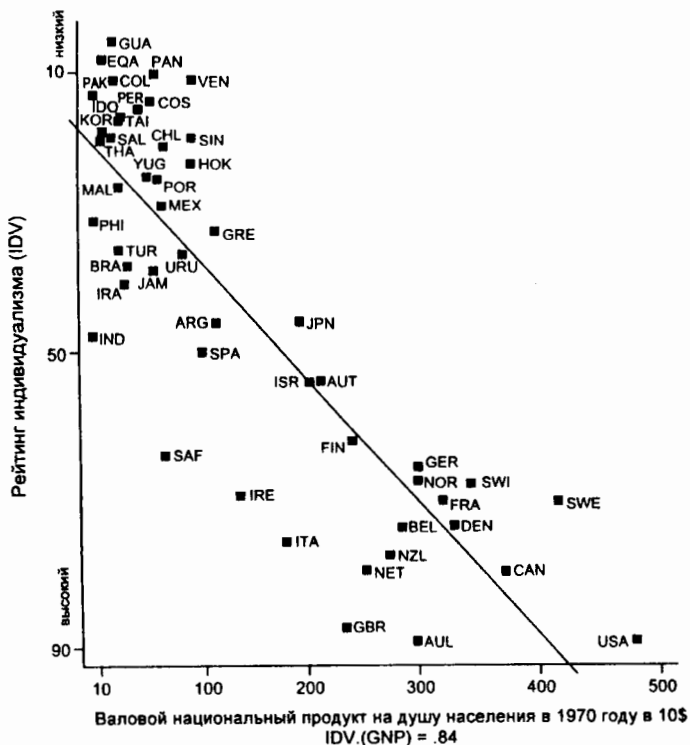


Рис. 1. Зависимость рейтинга индивидуализма от уровня национального благосостояния, оцениваемого по ВВП на душу населения в 1970 для 50 стран

### Выводы, которые сделал Г. Хофстед:

1. Культурное измерение “дистанция власти” влияет на степень централизации власти и стиль руководства (автократический – коллегиальный).
2. Коллективизм страны всегда свидетельствует о большой дистанции власти, но индивидуализм не всегда означает малую дистанцию власти.
3. Для всех бедных стран характерны коллективизм и большая дистанция власти.

На графике (см.: рис. 2.) дистанция власти (оцененная по стобальной системе) откладывается по горизонтальной оси, а рейтинг индивидуализма – по вертикальной. Как показано на рисунке, дистанция власти очень велика в таких странах, как Филиппины, Венесуэла, Индия, довольно велика во Франции и Бельгии. В Дании, Израиле и Австрии этот показатель низкий. Мы видим, что между дистанцией власти и рейтингом индивидуализма не существует корреляции.

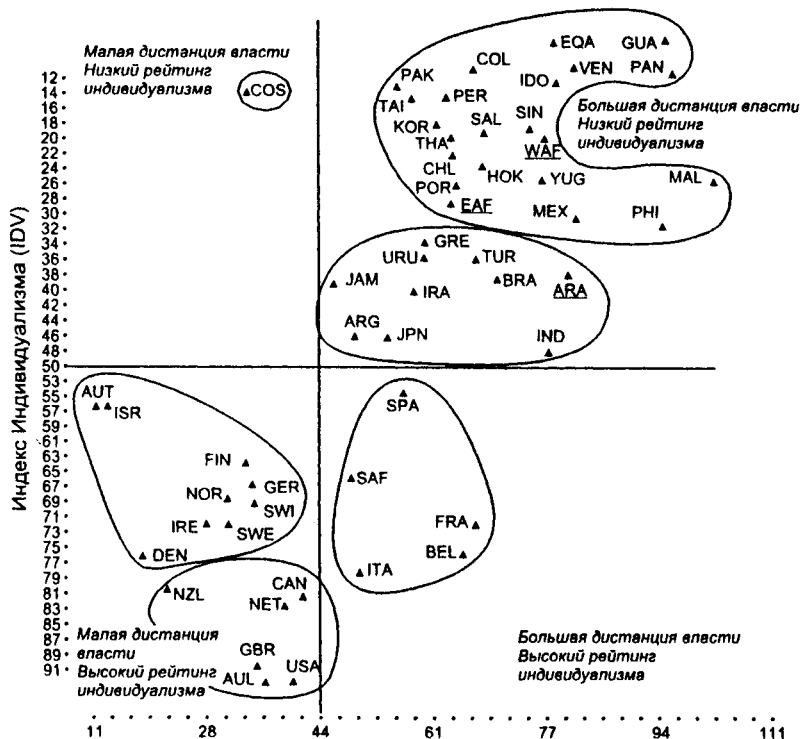


Рис. 2. Дистанция власти и рейтинг индивидуализма для 50 стран мира

## НЕПРИЯТИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Третье измерение получило название “неприятие неопределенности”. “Фундаментальным здесь является вопрос о том, как общество решает проблемы, связанные с тем фактом, что время течет только в одном направлении. В каждый момент времени мы находимся между непоправимым прошлым и неизвестным будущим. Мы вынуждены жить в условиях неопределенности, т.к. будущее неизвестно и неизбежно”, – пишет Г. Хофстед. Он выделяет общества с так называемым слабым и сильным неприятием неопределенности.

Общества со слабым неприятием неопределенности подготавливают своих членов к принятию неопределенности и добиваются ослабления ее давления на них.

Люди в таких обществах:

- принимают каждый новый день таким, какой он есть;
- относительно легко принимают риски;

● сравнительно толерантны к поведению и мнениям, отличным от их собственных, поскольку не видят в них угрозы для себя.

Общества с сильным неприятием неопределенности:

- настраивают своих членов на попытки контролировать будущее;
- для таких обществ характерна повышенная нервозность людей, которые демонстрируют возбудимость, эмоциональность и агрессивность;
- они пытаются обеспечить безопасность и минимизировать риски (технологии, закон, эксперты, религия).

На графике (рис. 3) вертикальная ось соответствует рейтингу неприятия неопределенности, а горизонтальная ось – дистанции власти. Можно выделить несколько групп стран. Наиболее многочисленная группа стран с сильным неприятием неопределенности и большой дистанцией власти включает в себя все латинские (латиноевропейские и латиноамериканские), средиземноморские страны (Югославию, Грецию и Турцию), Японию и Корею.

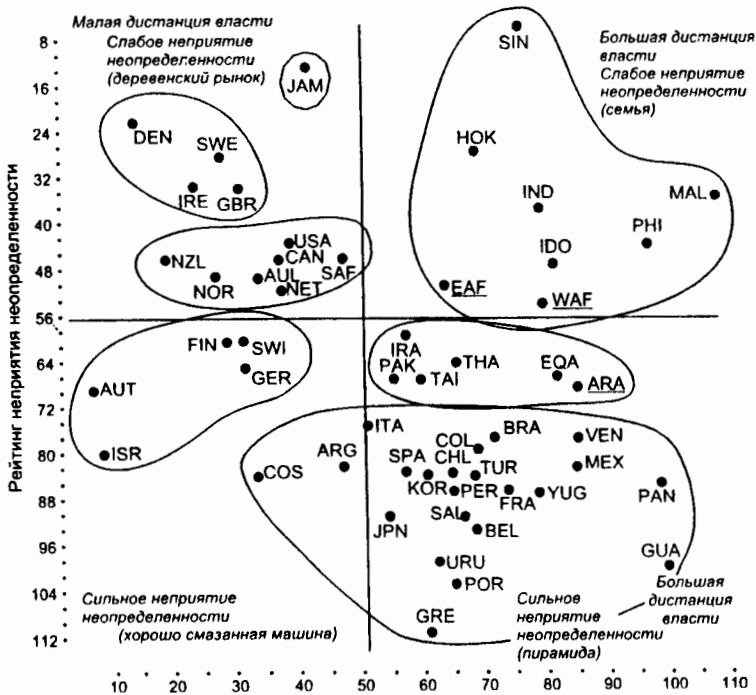


Рис. 3. Данные о дистанции власти и рейтинге неприятия неопределенности для 50 стран мира

Азиатские страны встречаются в двух группах – с большой дистанцией власти и средним или слабым неприятием неопределенности. Далее мы обна-

руживаем группу германоязычных стран, в которую входят также Израиль и Финляндия, расположившиеся почти на границе. Для данной группы стран характерны малая дистанция власти и среднее или сильное неприятие неопределенности.

Дания, Швеция, Великобритания и Ирландия объединяются в группу стран с малой дистанцией власти и слабым неприятием неопределенности, тогда как Нидерланды, США, Норвегия и некоторые англоязычные страны расположились в середине графика.

### МУЖЕСТВЕННОСТЬ – ЖЕНСТВЕННОСТЬ

Четвертое измерение названо “мужественность – женственность”. Всякое общество, как поясняет Хофстед, сталкивается с фундаментальным фактом, который заключается в том, что одну половину человечества составляют женщины, а другую – мужчины. Однако в сообществах людей во все времена и повсеместно одни роли ассоциировались исключительно с мужчинами, а другие – только с женщинами. Это разделение ролей между полами называется социальным в отличие от биологического.

Любое социальное разделение ролей является в той или иной мере следствием культурных традиций: то, что считается мужским (или женским) делом в одном обществе, может не считаться таковым в другом обществе. Хофстед сделал попытку классифицировать общества по тому, насколько они стремятся минимизировать или максимизировать социальное разделение ролей между полами. Он назвал общества с жестким социальным разделением ролей между полами “мужественными”, а общества со слабым разделением ролей “женственными”.

*В “мужественных” обществах доминируют* социальные ценности, традиционно характерные для мужчин, причем они определяют даже образ мышления женщин. Важное место в этой системе ценностей занимают желание быть на виду, результативность, стремление к осязаемым результатам, зарабатывание денег и следование лозунгу: “Большое – значит прекрасное”. Герой в этом обществе – преуспевающий индивидуум, супермен.

*В “женственных” обществах* как для мужчин, так и для женщин доминирующими являются ценности, традиционно ассоциируемые с женскими ролями: скромность, приоритет человеческих взаимоотношений по сравнению с деньгами, забота о качестве жизни и охране окружающей среды, помощь другим, особенно слабым, следование лозунгу: “Малое – значит прекрасное”. В этих обществах симпатии, как правило, отдаются антигерою, неудачнику. Преуспевающий индивидуум в женственном обществе вызывает подозрение.

С помощью процедуры, использованной для других измерений, Хофстед присвоил численный рейтинг по шкале “мужественность – женственность”

каждой из пятидесяти стран. Высокий рейтинг соответствует мужественному обществу, низкий – более женственному обществу. На графике (рис. 4) горизонтальная ось соответствует рейтингу мужественности, а вертикальная ось – рейтингу неприятия неопределенности. Наиболее мужественной страной является Япония, далее следуют германоязычные страны: Германия, Австрия и Швейцария. Умеренные значения рейтинга мужественности имеют латинские страны, такие как Венесуэла, Мексика и Италия, а также группа англоязычных стран, включая их бывшие колонии: Индию и Филиппины.

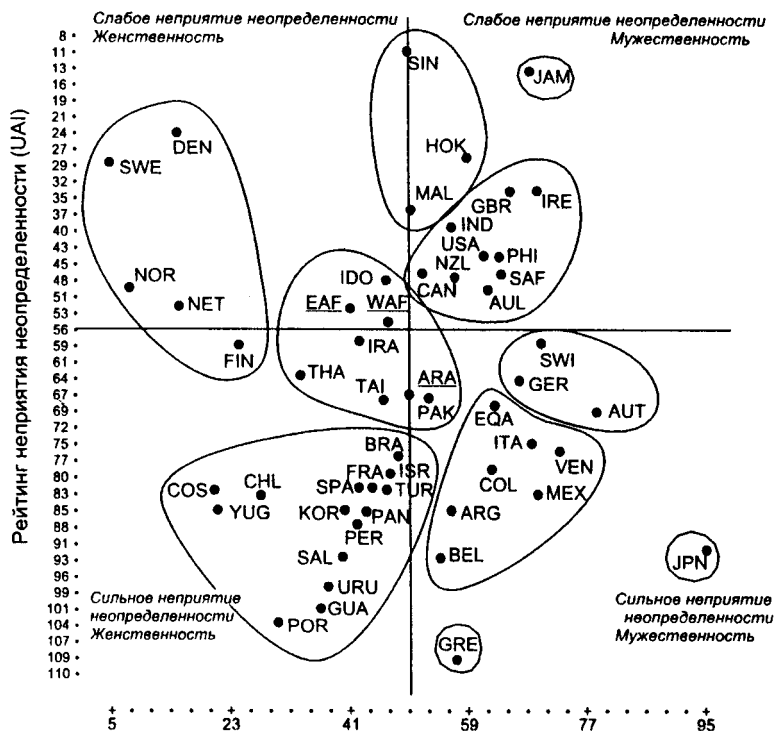


Рис.4. Данные о рейтингах неприятия неопределенности и мужественности -женственности для 50 стран мира

### ВЫВОДЫ

Общие выводы, сделанные Г. Хофстедом, в основном касались теории и практики менеджмента. Многие из них развеяли миф о всеобщем характере и “всеобщей применимости” теории американского менеджмента.

Так, влияние индивидуализма и коллективизма отразилось следующим образом на теории и практику менеджмента. Индивидуализм в США как чер-



та американской культуры характеризуется предельной ориентацией индивидуумов на личные интересы. Термин “обязанности” как обозначение обязательств перед другими людьми или обществом в американских теориях лидерства не употребляется. Основными мотиваторами являются обязательства перед самим собой, то есть самореализация и самоуважение. Забота о “сохранении лица” (т.е. социальные потребности), отмечает Хофстед, вообще не рассматривается в американской литературе по мотивации. Другими словами, знаменитая пирамида потребностей американца А. Маслоу практически усечена, сохранив только два верхних “яруса”.

Для коллективистских обществ, напротив, характерно развитие социальных потребностей. В этих обществах сотрудники лояльны по отношению к своему шефу при условии ответной лояльности в форме защиты своего коллектива.

Влияние дистанции власти сказывается следующим образом. В странах с большой дистанцией власти (третий мир, Франция, Бельгия) подчиненные, как правило, не хотят участвовать в принятии решения. В этих странах в очень ограниченном виде встречается коллегиальный стиль руководства.

Напротив, в странах с малой дистанцией власти (Дания, Швеция, Израиль) подчиненные склонны не дожидаться, пока их босс проявит инициативу и допустит их к принятию решения. Менеджер в этих странах не обладает автоматически признаваемым авторитетом. Ему всегда может бросить вызов подчиненный.

Что касается влияния неприятия неопределенности и мужественности, то оно ярко выражено в таких культурах, как американская, японская, немецкая. Так, у граждан США сильно развиты идеи достижения и вызова. Это связано с низким неприятием неопределенности и мужественностью. В Германии и Японии также мужественная культура, однако она характеризуется более сильным неприятием неопределенности. Люди меньше склонны принимать риск, для них мощным стимулом является защищенность.

В Нидерландах и скандинавских странах, которые характеризуются слабым неприятием неопределенности и женственностью культуры, сильным мотиватором является хорошие межличностные связи, а состязательность в работе не одобряется.

Гуманизация труда с точки зрения американцев – это создание условий для высокой индивидуальной результативности. В Швеции, например – это создание условий для взаимопомощи.

Результаты исследования Хофстеда позволяют, на наш взгляд, по другому взглянуть на некоторые явления и тенденции, складывающиеся в экономике и менеджменте бывших постсоветских республиках, в частности в Беларуси.

В Беларуси, если следовать терминологии Хофстеда, ярко выраженная коллективистская, с высоким неприятием неопределенности, женственная

культура. Отсюда вытекают многие поступки, ожидания, ценностные приоритеты людей.

Так, отношения к предпринимателям в Беларуси – это опосредованное отношение к герою, то есть проявление мужественности или женственности нашей культуры. К сожалению, в белорусской культуре человек, зарабатывающий деньги, никогда не был героем. К нему отношение у большинства людей настороженное. Симпатии белорусов скорее на стороне обиженных, преследуемых.

Сильный коллективизм в белорусской культуре – это, возможно, объяснение многих явлений и настроений людей, таких как “ждать и надеяться”, ожидание защиты со стороны руководителя, низкая личная ответственность за решение проблем, с которыми люди сталкиваются в повседневной жизни. Возможно, если следовать буквально по Хофстеду, в этом одна из причин бедности страны и медленное движение в сторону улучшений.

Сильное неприятие неопределенности, на наш взгляд, одна из причин боязни перемен, желание сохранить статус-кво, а для некоторых людей – вернуться в прошлое.

Гирт Хофстед заставил взглянуть на культуру как на элемент экономической жизни. По-видимому, трудно или практически нельзя изменить экономическую среду, не изменяя (и развивая) ценностные установки людей, определяющие их “ментальную запрограммированность”.