

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Различия в культуре. Часть 2

Глава 2. Национальные различия и международный бизнес





Культура и рабочее место

Огромное значение для международной фирмы, работающей в разных странах, имеет то, как культура общества влияет на ценности, характерные для рабочего места. С учетом этих ценностей, определяемых в том числе и культурой общества, приходится варьировать процессы и практики менеджмента. Например, если культуры США и Франции способствуют появлению разных ценностей, ассоциируемых с рабочим местом, то международной фирме, работающей в обеих этих странах, придется изменять свои процессы и практики менеджмента, чтобы учесть имеющиеся различия.

Возможно, наиболее известное исследование того, как культура связана с ценностями, существующими на рабочем месте, было проведено Гертом Хофстеде. Работая психологом в IBM, Хофстеде с 1967 по 1973 г. собрал сведения об установках и ценностях более чем 100 000 работников компании. Эти данные позволили ему сравнить культуры 40 стран по нескольким измерениям. Хофстеде выделил четыре основных измерения, которые, по его мнению, наиболее полно характеризовали особенности разных культур: дистанцию власти, неприятие неопределенности, индивидуализм—коллективизм и мужественность—женственность.

Измерение дистанции власти определяет, как общество воспринимает факт неравенства людей с точки зрения их физических и умственных способностей. Согласно Хофстеде, культуры с высокой дистанцией власти встречаются в странах, которые позволяют этим неравенствам перерасти со временем в неравенства с точки зрения власти и богатства. Культуры с низкой дистанцией власти встречаются в обществах, которые пытались максимально сократить эти типы неравенства.

Измерение неприятия неопределенности характеризует ту степень, в которой разные культуры подготавливают своих членов к проявлению толерантного отношения к неопределенности в любой ситуации. Представители культур с высокой степенью неприятия неопределенности придают большое значение гарантиям сохранения рабочего места, предсказуемости карьерного роста, пенсионному обеспечению и т. п. В таких культурах имеется высокая потребность во всевозможных правилах и предписаниях; от менеджеров ожидают четких инструкций, а инициатива подчиненных строго контролируется. Культура с низким неприятием неопределенности характеризуется большей готовностью к принятию рисков и меньшим эмоциональным сопротивлением изменению.

Измерение индивидуализм—коллективизм характеризует взаимосвязь между индивидом и его коллегами. В индивидуалистических обществах связи между людьми менее жесткие, а личным достижениям и личной свободе придается высокое значение. В обществах, делающих акцент на коллективизм, связи между людьми очень сильны. В таких обществах люди рождаются в коллективах, таких как расширенные семьи, и каждый, как предполагается, должен в первую очередь блюсти интересы коллектива.

Измерение мужественность—женственность оценивает взаимосвязь между полом и рабочими ролями. В культурах мужественности роли полов заметно различаются, и идеалы таких культур определяются традиционными «мужскими ценностями», такими как достижение и эффективное использование власти. В культурах женственности роли полов различаются не так отчетливо, и при выполнении одних и тех же работ мужчинами и женщинами наблюдается слабая гендерная дифференциация.

Хофстеде разработал индекс оценки каждого из четырех измерений, лежащий в диапазоне от 0 до 100, причем наибольшая оценка соответствовала высокому индивидуализму, высокой дистанции власти, высокому неприятию неопределенности и высокой мужественности. Он также рассчитал средние оценки по всем работникам каждой страны. В таблице, которую вы видите на экране, приводятся данные по 20 странам. Страны Запада, такие как США, Канада и Великобритания, имели более высокие показатели индивидуализма и более низкие показатели дистанции власти. На другом конце спектра оказались страны Азии и Латинской Америки, в которых отдавалось предпочтение коллективизму перед индивидуализмом и преобладала высокая дистанция власти. Таблица, также показывает, что культура Японии характеризуется прочным неприятием неопределенности и высокой мужественностью. Эти оценки соответствуют стереотипному представлению о Японии как о стране, в которой



доминируют мужчины, а неприятие неопределенности отражается в существовании института пожизненной занятости. Швеция и Дания выделяются как страны, характеризующиеся низким неприятием неопределенности и низким показателем мужественности.

Ценности, имеющие отношение к работе, в 20 странах мира

	Дистанция власти	Неприятие неопределенности	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	36	51	90	61
Аргентина	49	86	46	56
Бразилия	69	76	38	49
Великобритания	35	35	89	66
Дания	18	23	74	16
Западная Германия	35	65	67	66
Израиль	13	81	64	47
Индия	77	40	48	56
Индонезия	78	48	14	46
Испания	57	86	51	42
Канада	39	48	80	52
Мексика	81	82	30	69
Нидерланды	38	53	80	14
Панама	95	86	11	44
США	40	46	91	62
Таиланд	64	64	20	34
Турция	66	85	37	45
Франция	68	86	71	43
Швеция	31	29	71	5
Япония	54	92	46	95

Результаты Хофстеде интересны тем, что они дают общее представление о межкультурных различиях. Многие выводы Хофстеде соответствуют стереотипным западным представлениям о различиях в культурах. Например, многие люди считают, что американцы являются большими индивидуалистами и эгалитаристами, чем японцы, которые, в свою очередь, оказываются большими индивидуалистами и эгалитаристами, чем мексиканцы. Подобным образом многие согласятся с тем, что в латиноамериканских странах, таких как Мексика, уделяется большее внимание ценности мужественности, чем в таких северных странах, как Дания и Швеция.

Однако к исследованию Хофстеде следует подходить с осторожностью. Оно критиковалось с различных позиций.

Во-первых, Хофстеде предполагает однозначное соответствие между культурой и страной, но, как мы видели ранее, многие страны имеют более одной культуры. Результаты Хофстеде не учитывают эту особенность.

Во-вторых, исследование, возможно, страдало культурной ограниченностью. Команда исследователей состояла из европейцев и американцев. Вопросы, которые они задавали сотрудникам IBM, и анализ полученных ответов, возможно, испытывали влияние собственных культурных предубеждений и интересов исследователей. Поэтому неудивительно, что результаты Хофстеде подтверждают западные стереотипы, – ведь исследование проводили западные специалисты.

В-третьих, все респонденты Хофстеде работали не просто в одной отрасли, но и в одной компании. В то время IBM славилась своей прочной корпоративной культурой и процедурами



отбора персонала, в результате чего ценности работников могли отличаться от ценностей тех культур, из которых эти работники происходили. К тому же выборка респондентов не включала представителей некоторых социальных классов.

В-четвертых, сейчас эта работа Хофстеде не актуальна. Культуры не остаются неизменными, они эволюционируют, хотя и медленно. Выводы, казавшиеся разумными в 1960-х и 1970-х гг., могут не являться таковыми сегодня. Однако, хотя результаты Хофстеде подвергаются обоснованной критике, их не следует игнорировать вовсе. Они служат хорошей стартовой точкой для менеджеров, пытающихся понять, как различаются культуры и что эти различия могут означать для практики менеджмента. К тому же несколько других ученых получили убедительные доказательства того, что различия в культуре влияют на ценности и практики, используемые на рабочем месте, и базовые результаты Хофстеде были получены повторно в разных условиях при использовании более многообразных выборок индивидов. Позднее Хофстеде расширил свое первоначальное исследование и добавил пятое измерение, которое, как он утверждал, учитывало дополнительные культурные различия, не рассматривавшиеся в его более ранней работе. Согласно Хофстеде, конфуцианский динамизм отражает отношение ко времени, настойчивости, упорядочению по статусу, сохранению престижа, уважению к традициям и взаимному обмену подарками и одолжениями. Данный термин указывает на связь этих «ценностей» с учением Конфуция. Как нетрудно было предположить, восточноазиатские страны, такие как Япония, Гонконг и Таиланд, имели высокие оценки по показателю конфуцианского динамизма, а такие страны, как США и Канада, — низкие. По мнению Хофстеде и его коллег, эти результаты свидетельствуют о том, что страны с более высокими темпами экономического роста имеют высокие оценки по конфуцианскому динамизму и низкие по показателю индивидуализма — и значит, приверженность конфуцианству способствует более быстрому росту экономики. Однако последующие исследования показали, что этот вывод не подкрепляется результатами более глубокого статистического анализа. В течение последнего десятилетия страны с высокой приверженностью индивидуализму и слабым конфуцианским динамизмом добились высоких темпов роста в то время как в некоторых конфуцианских культурах, в частности в японской, экономический рост отсутствовал. В действительности, хотя культура может влиять на экономические успехи страны, она является всего лишь одним из многих факторов, и ее важность не следует ни игнорировать, ни преувеличивать. Экономическая, политическая и правовая системы, вероятно, являются более важными, чем культура, для объяснения разных темпов экономического роста в разные периоды времени.

Изменения в культуре

Культура не остается неизменной; она непрерывно эволюционирует. Изменения в системе ценностей могут быть медленными и болезненными для общества. Например, в 1960-х гг. американские ценности, касающиеся роли женщин, любви, секса и брака, претерпели серьезные изменения. Многие из социальных конфликтов того времени несли на себе отпечаток этих изменений. Однако изменения тем не менее происходят и часто могут быть довольно глубокими. Например, в начале 1960-х гг. идея о том, что женщины могут занимать высшие управленческие позиции в крупных корпорациях, имела мало сторонников. Многие над ней откровенно потешались. Сегодня она прочно вошла в нашу жизнь, и немногие члены американского общества решаются подвергать сомнению успехи женщин в мире бизнеса. Американская культура изменилась. Подобным же образом системы ценностей во многих посткоммунистических странах, например, в России, также претерпевают существенные изменения по мере того, как эти страны отходят от ценностей коллективизма и принимают ценности индивидуализма. Хотя социальные неурядицы являются неизбежным следствием такого сдвига, процесс изменения, по-видимому, будет происходить и в дальнейшем.

По мнению некоторых экспертов, глубокий культурный сдвиг происходит в Японии, где все больше людей отдают предпочтение индивидуализму. Традиционный японский офисный работник, или «человек на окладе», настолько лоялен боссу и организации, что готов работать вечерами, по выходным и даже во время отпуска ради процветания своей компании, то есть



коллектива, к которому работник принадлежит. Однако новое поколение офисных работников, по-видимому, не вписывается в эту модель. Представители нового поколения являются более эгоистичными, чем традиционные японцы. Они ведут себя во многом подобно людям Запада. Они не живут только интересами компании и легко меняют место работы, если получают более выгодное предложение. Они не горят желанием работать сверхурочно, особенно если вечером у них назначено свидание. У них имеются собственные планы по использованию свободного времени, в которых не обязательно присутствует игра в гольф с боссом.

Некоторые исследования указывают на то, что экономические достижения и глобализация могут быть важным фактором социальных изменений. Например, имеются свидетельства того, что экономический прогресс сопровождается отказом от коллективизма в пользу индивидуализма. Таким образом, по мере того как Япония становилась богаче, роль коллективизма в ее культуре ослабевала, и наблюдалось усиление индивидуализма. Одна из причин этого сдвига может состоять в том, что более богатые общества демонстрируют меньшую потребность в структурах социальной и материальной поддержки, создаваемых в коллективе, причем под коллективом может пониматься и расширенная семья, и патерналистская фирма. Люди становятся способны самостоятельно заботиться о своих нуждах. В результате важность, придаваемая коллективизму, снижается, а растущая экономическая свобода приводит к появлению дополнительных возможностей для проявления индивидуализма.

Культура обществ может также изменяться по мере того, как они становятся богаче, потому что экономический прогресс влияет на множество других факторов, которые, в свою очередь, влияют на культуру. Например, рост урбанизации и повышение качества и доступности образования являются следствиями экономического прогресса, причем и то и другое может приводить к ослаблению внимания к традиционным ценностям, ассоциированным с бедным сельским обществом. Продолжавшееся 25 лет исследование ценностей в 78 странах, координирующее с Институтом социальных исследований при Мичиганском университете, документально зафиксировал процесс изменения ценностей. Исследование установило связь этих изменений с изменением уровня экономического развития страны. По мере того как страны становятся богаче, происходит отход от «традиционных ценностей», ассоциируемых с религией, семьей и страной, и переориентация на «светские рациональные» ценности. Традиционалисты утверждают, что религия занимает важное место в их жизни. Они имеют прочное чувство национальной гордости; также считают, что детей следует учить повиноваться и что главная обязанность ребенка — всегда поступать так, чтобы родители могли им гордиться. Они отказываются оправдывать аборт, эвтаназию, развод и самоубийство. На другом краю этого спектра находятся светские рациональные ценности.

Еще одной категорией, выявленной Всемирным исследованием ценностей, являются атрибуты качества жизни. На одном краю этого спектра находятся «ценности выживания», то есть ценности, которых придерживаются люди, когда борьба за выживание приобретает для них ключевое значение. В соответствии с этими ценностями экономическая и физическая безопасность становятся важнее, чем возможность самовыражения. Люди, которые не могут обеспечить себе пропитание и безопасность, часто становятся ксенофобами, с подозрением относятся к политической деятельности, проявляют склонность к авторитаризму и верят, что мужчины лучше подходят на роли политических лидеров, чем женщины. Ценности «самовыражения» или «благополучия» подчеркивают важность многообразия, принадлежности и участия в общественно-политических процессах.

По мере того как страны богатеют, происходит переориентация с «традиционных ценностей» на «светские рациональные ценности» и от «ценностей выживания» на «ценности благополучия». Однако этот процесс требует времени, потому что люди усваивают основные ценности в молодости и им бывает трудно изменяться в более зрелом возрасте. Глубокие изменения ценностей происходят на протяжении нескольких поколений, причем молодежь обычно оказывается в центре таких процессов.

Что касается глобализации, то, по мнению некоторых экспертов, появление новых средств транспорта и технологий коммуникаций, бурное развитие торговли после окончания Второй мировой войны и образование глобальных корпораций, наподобие Hitachi, Disney, Microsoft и Levi Strauss, продукцию и предприятия которых можно встретить по всему миру, создают



предпосылки для слияния культур. Появление гамбургеров McDonald's в Китае, магазинов «The Gap» в Индии, устройств iPod в Южной Африке и трансляция передач MTV по всему миру способствуют формированию повсеместно распространенной молодежной культуры, в которой наблюдается меньше культурного многообразия. В то же время нельзя игнорировать и противоположные тенденции, такие как возвращение к исламскому фундаментализму в некоторых мусульманских странах, активизация сепаратистов в канадском Квебеке или продолжающиеся этнические конфликты на территории бывшего СССР. Такие контр тенденции во многих отношениях являются реакцией на принуждение людей к культурной конвергенции. В современном материалистическом мире некоторые общества пытаются вновь обратить внимание на свои культурные корни и свою культурную уникальность. Изменения в культуре не происходят только в одном направлении — в направлении трансформации национальных культур в некую единую однородную культуру. Кроме того, хотя одни элементы культуры изменяются довольно быстро — особенно те, которые имеют отношение к использованию материальных символов, — другие элементы изменяются медленно, если вообще изменяются. Таким образом, на основании того, что многие люди во всем мире носят синие джинсы и обедают в McDonald's, не следует думать, что ими усвоены американские ценности, — чаще это оказывается совсем не так.

Кросс-культурная грамотность

Одна из самых серьезных опасностей, с которыми сталкивается фирма, впервые выходящая на международный рынок, заключается в том, что она может не обладать всей необходимой ей информацией. Международные фирмы, плохо информированные о практиках бизнеса в других культурах, с высокой вероятностью потерпят неудачу. Ведение бизнеса в другой культуре требует адаптации к принятым в этой культуре системе ценностей и нормам. Такая адаптация может затрагивать все аспекты деятельности международной фирмы в зарубежной стране. Способ обсуждения сделок, подходящая система стимулирования продавцов, структура организации, название продукта, характер отношений между менеджментом и работниками, способ продвижения товара и прочие аспекты ведения бизнеса крайне чувствительны к различиям в культуре. То, что срабатывает в одной культуре, может оказаться совершенно непригодным в другой.

Чтобы не оказаться плохо информированными, международные фирмы должны рассматривать возможность приема на работу местных граждан, способных помочь им вести бизнес в незнакомой культуре. Также следует стремиться к тому, чтобы руководители в стране их базирования были достаточно космополитичны и понимали, как различия в культурах влияют на практику международного бизнеса. Регулярный перевод менеджеров за рубеж с целью ознакомления их с разными культурами помогает сформировать штат космополитичных руководителей. Международная фирма должна также непрерывно отслеживать угрозы возникновения этноцентрического поведения. Под этноцентризмом понимается представление индивида о превосходстве его этнической группы или культуры над другими группами и культурами. Рука об руку с этноцентризмом идет неуважение или презрение к культуре других стран. К сожалению, этноцентризм очень распространен, и им грешат и многие американцы, и многие французы, японцы, британцы и т. д. Как бы ни был отвратителен этноцентризм, он является фактом нашей жизни, на который международные фирмы должны обращать пристальное внимание.

Культура и конкурентное преимущество

Мы неоднократно обсуждали вопрос о связи между культурой и национальным конкурентным преимуществом. Проще говоря, насколько принятая в стране система ценностей и норм влияет на издержки ведения бизнеса в стране. Очевидно, что издержки ведения бизнеса в стране



вливают на способность фирмы создавать конкурентное преимущество на глобальном рынке. Мы видели, как социальная структура и религия влияют на отношение к сотрудничеству между менеджментом и работниками, на производительность труда и взимание процентов по кредиту. Можно также утверждать, что классовые конфликты между работниками и менеджментом, подрывающие производство, повышают издержки ведения бизнеса в стране. Мы также узнали, что некоторые социологи считают аскетическую «потустороннюю» этику индуизма гораздо менее подходящей для капитализма, чем этика протестантизма и конфуцианства. Кроме того, исламское законодательство, запрещающее процентные платежи по ссуде, может повысить издержки ведения бизнеса в мусульманской стране за счет ограничения возможностей банковской системы.

Япония может служить хорошим примером того, как культура способна влиять на конкурентное преимущество. Некоторые ученые утверждают, что культура современной Японии снижает издержки ведения бизнеса в этой стране по сравнению с издержками в большинстве западных стран. Придание японцами большого значения принадлежности группе, лояльности, взаимным обязательствам, честности и образованию способствует повышению конкурентоспособности японских компаний. Акцент на принадлежности группе и на лояльности поощряет индивидов прочно отождествлять себя с компанией, в которой они работают. Это помогает укреплять этику трудолюбия и сотрудничество между менеджментом и работниками «во благо компании». Подобным образом, взаимные обязательства и честность помогают создавать атмосферу доверия между компаниями и их поставщиками. Такая атмосфера поощряет их к установлению долгосрочных отношений друг с другом ради совместной работы над сокращением запасов, контролем качества и проектированием товаров, то есть над всем тем, что повышает конкурентоспособность организации. Сотрудничество такого уровня часто отсутствует на Западе, где отношения между компанией и ее поставщиками часто носят краткосрочный и конкурентный характер и не основываются на долгосрочных взаимных обязательствах. Кроме того, наличие достаточного количества квалифицированных работников, особенно инженеров, помогло японским предприятиям внедрять сокращающие издержки инновации, способствующие повышению производительности труда. Таким образом, факторы культуры могут помочь объяснить то конкурентное преимущество, которым пользуются многие японские фирмы на глобальном рынке. Превращение Японии в мощную экономическую державу во второй половине XX в. отчасти может быть приписано влиянию японской культуры на экономику.

Международный бизнес заметно отличается от внутреннего бизнеса, потому что все страны и общества разные. Культуры не похожи друг на друга потому, между ними существуют глубокие различия в социальной структуре, религии, языке, образовании, экономической и политической философии. Из этих различий вытекают три важных вывода для международного бизнеса. Первый заключается в необходимости развивать кросс-культурную грамотность. Бизнесменам нужно не только осознавать существование культурных различий, но и понимать, что эти различия означают для международного бизнеса. Второй вывод касается связи между культурой и национальным конкурентным преимуществом. Третий вывод имеет отношение к связи между культурой и этикой принятия решения.

Основные выводы

1. Герт Хофстеде изучал связь между культурой и ценностями, характерными для рабочего места. Он выделил четыре измерения, которые, как он утверждал, определяют разные культуры: дистанция власти, неприятие неопределенности, индивидуализм—коллективизм и мужественность—женственность.

2. Культура не остается неизменной и непрерывно эволюционирует. Экономический прогресс и глобализация являются двумя важными факторами изменения культуры.

3. Одна из опасностей, угрожающих компании, впервые начинающей работать на международном рынке, заключается в отсутствии у нее достаточной информации. Для выработки кросс-культурной грамотности международным фирмам нужно нанимать в свои зарубежные



Книга: **Международный бизнес: конкуренция на глобальном рынке**

Глава: **2. Национальные различия и международный бизнес**

Лекция: **3. Различия в культуре. Часть 2**

филиалы местных работников, создавать штат космополитичных менеджеров и следить за угрозой возникновения этноцентрического поведения.

4. Система принятых в стране ценностей и норм может влиять на издержки ведения бизнеса в данной стране.