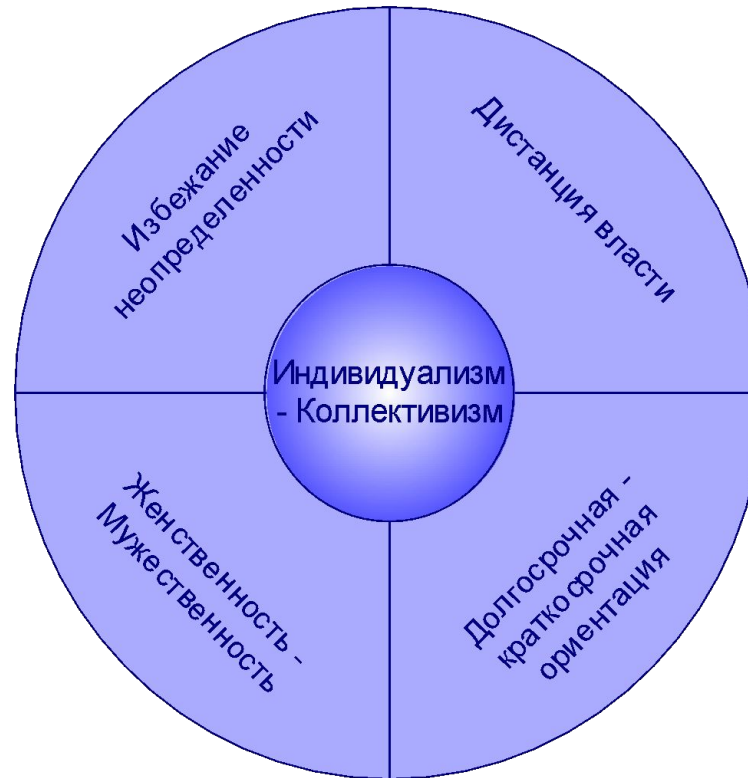


Типология корпоративных культур Г. Хофстеде



Одним из пионеров в области изучения влияния национальных культур на управление бизнесом стал голландский социопсихолог и антрополог *Герм Хофстеде (Geert Hofstede)*.



В 70-е гг. был руководителем департамента исследований по вопросам персонала IBM Europe, выполнил грандиозное исследование, опросив служащих фирмы IBM, занимающих сравнимые профессиональные позиции в более чем 50 странах и трех регионах. Он опросил, с помощью анкет, которые велись на языке каждой страны, более 160000 менеджеров и сотрудников организаций об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях.

Итогом исследования стала книга: «*Влияние культуры: международные различия в отношении к труду*». В своей книге он выделяет пять основных пунктов культуры, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- *Дистанция власти (Power distance)* – проявляется в отношении к титулам, званиям, старшим по возрасту и статусу
- *Индивидуализм-коллективизм*
- *Женственность – мужественность (Masculinity – Femininity)* – четкость или размытость распределения ролей разных полов в обществе и семье, отношение к слабым и к успеху.
- *Отношение к неопределенности (Uncertainty avoidance)* – избегание неопределенности и принятие риска
- *Краткосрочная или долгосрочная ориентация*

Несколько позже список исследуемых стран был им расширен до 70, включив и Россию. Правда, данные по России, опубликованные в 1993 году, не получены Г. Хофстеде из стандартных вопросников, а рассчитаны по косвенным источникам типа данных национальной статистики, описания российских архетипов в литературе и истории, результатов локальных исследований.

Ниже приведена таблица значений параметров многофакторной модели Г. Хофстеде.

Полученные в ходе анкетного опроса ответы были расположены на пятибалльной шкале и по ним делался расчет средних. На основе средней величины по каждому показателю вычислялся свой индекс: из средней величины вычиталась цифра 3, полученный результат умножался на 25 и к нему добавлялась цифра 50. Таким образом, индексу придавалось значение по шкале от 0 до 100 баллов.

Параметр Страна	Дистанция власти	Уровень индивидуализма	Мужская доминанта	Избежание неопределенности	Долгосрочная ориентация
Россия	76	26	28	92	67
бывшая Югославия	76	27	21	88	48
США	40	91	62	46	42
Германия	35	67	66	65	23
Япония	54	46	95	92	95

Дистанция власти (PDI)

Эта величина, как и все 5 величин, имеет протяженность между двумя крайностями и только очень небольшое количество национальных культур, если вообще хоть одна из них, полностью отображают одну или другую крайность.

В культурах с большой дистанцией по отношению к власти сама власть рассматривается как наиболее важная часть жизни. Акцент делается на принудительную власть, а подчиненные и руководители находятся на двух разных ее полюсах, что воспринимается как естественный порядок вещей. Для культур с низкой дистанцией по отношению к власти характерно мнение, что только легитимная власть подлинна. Основная определяющая самой власти – это ее компетентность, следовательно, и отношения между членами сообщества строятся на уважении к личности и равенстве, а неравенство в отношениях «начальник – подчиненный» не будет одобряться.

Дистанция по отношению к власти как показатель национальной культуры охарактеризован Г. Хофстедом следующим образом: «PDI» (Power Distance) – это отношение к авторитету (авторитаризм), властная дистанция или степень, с которой общество принимает факт того, что власть в институтах и организациях распределяется неравномерно между людьми.

Большая	Малая
высокая потребность в зависимости	низкая потребность в зависимости
неравенство признается нормой	избегание неравенства
иерархия как образ жизни	иерархия только там, где это удобно
начальники часто недоступны	начальники обычно доступны
те, кто обладает властью, имеют привилегии	все имеют равные права
революционные изменения	эволюционные изменения

Индивидуализм / коллективизм (IDV)

С давних пор дихотомия «коллективизм – индивидуализм» (соотношение роли индивида в противовес роли группы/коллектива) считается одной из главных характеристик хозяйственно-культурной вариативности. *Индивидуалистической* может быть названа культура, в которой индивидуальные цели ее членов не менее, если не более важны, чем групповые, а связи между отдельными личностями не обременены сильными обязательствами действовать совместно. *Коллективистская* культура, наоборот, характеризуется тем, что в ней групповые цели превалируют над индивидуальными, люди проявляют изначальную заинтересованность в крепко связанных и сплоченных группах.

В работах Г. Хофстеде этот показатель назван «IDV» (Individualism) – индивидуализм, противоположность высокой роли группы/коллектива. Показывает степень, с которой общество является свободно связанной социальной структурой, в которой люди предполагают заботиться только о себе и собственных семьях, вместо непроницаемой социальной структуры, в которой люди различают отношения в группе и вне группы и ожидают, что в их группе будут присматривать за ними.

Индивидуализм	Коллективизм
осознание себя как «я»	осознание себя как «мы»
защита частных интересов	поддержание отношений, норм
обязанности возлагаются на отдельных индивидов	обязанности возлагаются на группу в целом
страх потери самоуважения, чувство вины	страх потери «лица», чувство стыда

Мужественность / женственность (MAS)

Третья переменная так же как и предыдущая имеет два полюса. Разница заключается в том, как люди воспринимают ценности типа «настойчивость», «самоуверенность», «высокий заработок», «успех и конкуренция», с одной стороны и «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых», «солидарность» с другой.

Хофстеде называет этот показатель маскулинность (MAS). Он показывает степень, с которой господствующие в обществе ценности тяготеют к напористости и приобретению вещей и находятся вдали от интереса к людям и качеству жизни. Величине был дан ярлык «мужественность», потому что внутри почти всех 50 стран мужчины оценивают эти ценности выше, чем женщины. Это было так даже в тех обществах, которые в целом (принимаются во внимание и мужчины и женщины) имели тенденцию описываться набором ценностей озаглавленных «женственность». Хофстеде нашел, что чем больше нация в целом характеризуется мужественными ценностями, тем больше расхождение между ценностями поддерживаемыми мужчинами и женщинами в этой нации.

Мужественность	Женственность
честолюбие и нужда в превосходстве	характерная черта жизни служение другим
тенденция к поляризации	борьба за консенсус
жить для того чтобы работать	работать для того чтобы жить
большое и быстрое - прекрасно	маленькое и медленное - прекрасно
восхищение теми кто чего то добивается	симпатия к несчастным
решения	интуиция

Избегание неопределенности (UAI)

В методике Г. Хофстеде этот параметр назван «UAI» (Uncertainty Avoidance) – избегание неопределенности или степень, с которой общество чувствует угрозу от двусмысленных, неясных и нечетких ситуаций и пытается уклониться от них посредством принятия правил, веря в абсолютную истину и отказываясь терпеть девиантное поведение. Формирование этой ценностной нормы уходит своими корнями, как полагал Г. Хофстеде, во времена Римской империи, основанной на законе (нормах), и Китайской империи, базирующейся на общих выработанных культурой принципах (правилах). Уже в этих раннеклассовых цивилизациях довольно четко прослеживается противоположность между «духом Востока», с его приверженностью к стабильности и традициям, и «духом Запада», готового «все потерять, и вновь начать сначала, не пожалев того, что приобрел». Российская культура, оцененная по методике Хофстеде, демонстрирует сильное тяготение именно к «духу Востока». Культуры, для которых этот индекс высок, менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов и/или законов. Общества с низким индексом более открыты к изменениям и используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер.

Сильное	Слабое
работа до изнеможения не приветствуется	внутренняя потребность в напряженной работе
принимается демонстрация эмоций	эмоции не демонстрируются
конфликты рассматриваются как угроза стабильным отношениям	конфликты и соревнование рассматриваются как «игра по правилам»
потребность в консенсусе	принятие разногласий как нормы
стремление уклоняться от неудач и провалов	готовность рисковать
потребность в законах и подробных правилах	стремление к небольшому количеству обязательных правил

Краткосрочная и долгосрочная ориентация. Конфуцианский динамизм (CDI)

Это измерение было добавлено Хофстеде позже, на этот показатель его вывели идеи Конфуция («Хорошее правление заключается в экономии ресурсов»). Он показывает степень, с которой общество проявляет прагматизм и ориентируется в будущее, скорее чем традиционализм и краткосрочную ориентацию. *Долгосрочная ориентация* характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью. Долгосрочная ориентация характерна для национальной культуры стран Востока: Китая, Японии, Гонконга и ряда других. *Краткосрочная ориентация* характеризуется взглядом в прошлое и настоящее, и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств и стремление не терять своего лица. К странам, где краткосрочная ориентация выражается достаточно ярко, относят США, Германию, Францию.

Низкая	Высокая
абсолютная истина	много истин (время, контекст)
традиционализм	прагматизм
краткосрочная ориентация	долгосрочная ориентация
интерес к устойчивости	принятие изменений
ожидаются быстрые результаты	упорство, настойчивость
затраты на сегодня	бережливость для капиталовложений

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстеде провел культурное картирование организаций многих стран мира.

Наиболее высокая *дистанция власти* характерна для латинских, азиатских и африканских стран, а наиболее низкая - для германских.

Индивидуализм преобладает в развитых и западных странах, в то время как коллективизм - в менее развитых и восточных; Япония занимает промежуточное положение.

Наиболее высокий показатель *мужественности* - в Японии, Германии, Австрии и Швейцарии; умеренно высокий показатель - в англоговорящих странах; наиболее низкий - в скандинавских странах и в Голландии, а умеренно низкий - в некоторых латинских и азиатских странах (например, в Таиланде), а также во Франции и Испании.

Показатель стремления *избегания неопределенности* самый высокий в латинских странах, в Японии и странах, говорящих на немецком языке, а самый низкий - в англоговорящих, скандинавских странах и китайской культуре.

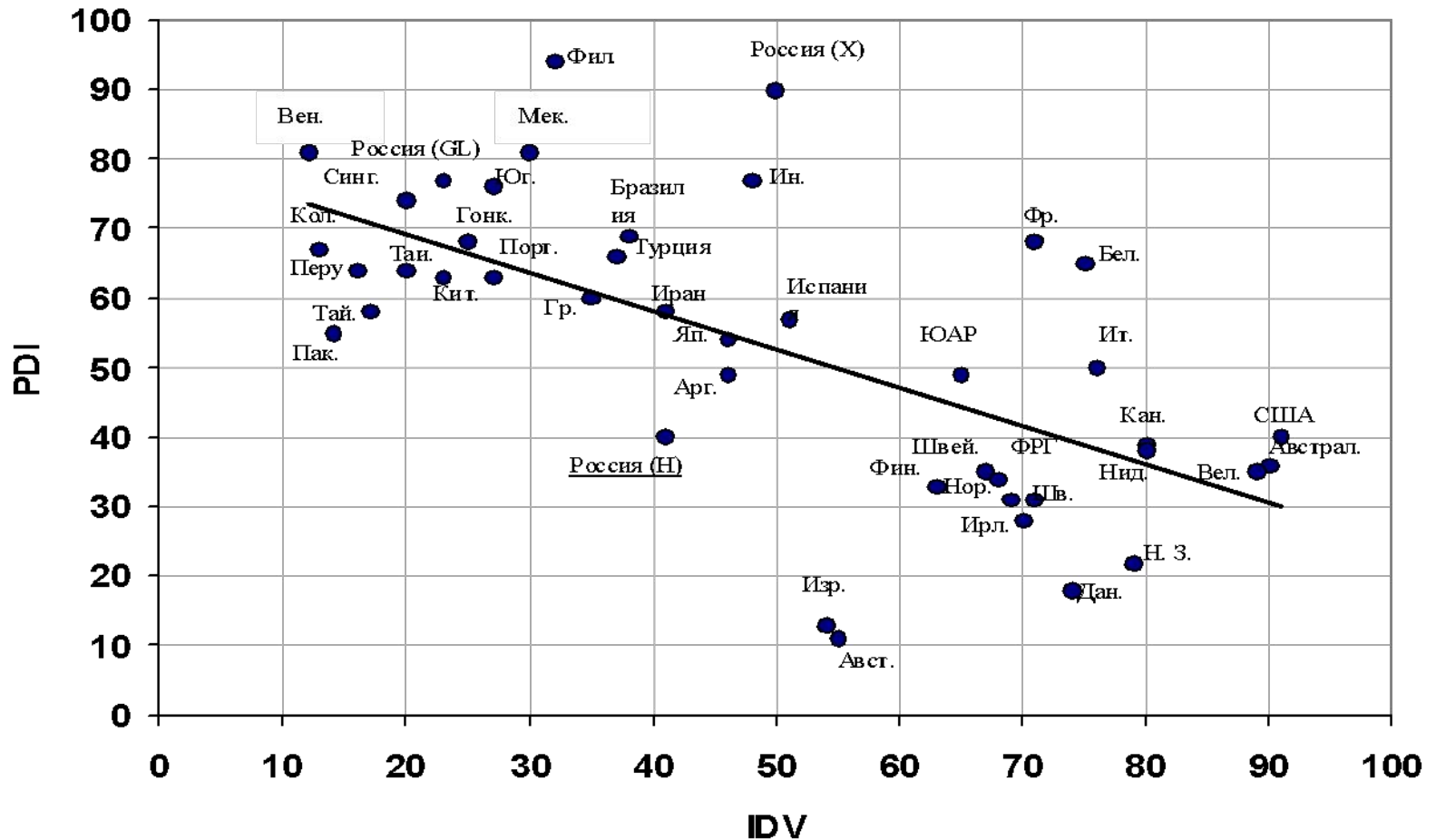
Долгосрочная ориентация наиболее ярко выражена в восточных азиатских странах, особенно в Китае, Гонконге, Тайване, Японии и Южной Корее.

По параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм - коллективизм» было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры - низкая дистанция власти/индивидуализм.

Испания, Франция, Италия, Бельгия - высокая дистанция власти/индивидуализм.

В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Индия, Япония преобладает культура - высокая дистанция власти/коллективизм.

Поляризация мировых мега-цивилизаций и корреляция между рангами дистанции по отношению к власти (PDI) и индивидуализмом (IDV) в различных национальных культурах: в правом нижнем углу – страны Запада, в левом верхнем углу – страны Востока.



Сокращения: Авст. – Австрия, Австрал. – Австралия, Арг. – Аргентина, Бел. – Бельгия, Браз. – Бразилия, Вел. – Великобритания, Вен. – Венесуэла, Гонк. – Гонконг, Гр. – Греция, Изр. – Израиль, Ин. – Индия, Ирл. – Ирландия, Исп. – Испания, Ит. – Италия, Кан. – Канада, Кит. – Китай, Кол. – Колумбия, Мек. – Мексика, Нид. – Нидерланды, Н.З. – Новая Зеландия, Нор. – Норвегия, Пак. – Пакистан, Порт. – Португалия, Синг. – Сингапур, Таи. – Таиланд, Тай. – Тайвань, Тур. – Турция, Фил. – Филиппины, Фр. – Франция, Швей. – Швейцария, Шв. – Швеция, Юг. – Югославия, Яп – Япония.

ПОКАЗАТЕЛИ КУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ ДЛЯ 55 СТРАН

Страна	Дистанция власти	Степень избегания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
1	2	3	4	5
<i>Австралия</i>	36	51	61	90
<i>Австрия</i>	11	70	79	55
<i>Арабские страны</i>	80	68	53	38
<i>Аргентина</i>	49	86	56	46
<i>Бельгия</i>	65	94	54	75
<i>Бразилия</i>	69	76	49	38
<i>Великобритания</i>	35	35	66	89
<i>Венесуэла</i>	81	76	73	12
<i>Восточная Африка</i>	64	52	41	27
<i>Гватемала</i>	95	99	37	6
<i>Гонконг</i>	68	29	57	25
<i>Греция</i>	60	99	57	35
<i>Дания</i>	18	23	16	74
<i>Западная Африка</i>	77	54	46	20
<i>Израиль</i>	13	81	47	54
<i>Индия</i>	77	40	56	48
<i>Индонезия</i>	78	48	46	14
<i>Иран</i>	58	59	43	41
<i>Ирландия</i>	28	35	68	70
<i>Испания</i>	57	86	42	51
<i>Италия</i>	50	75	70	76
<i>Канада</i>	39	48	52	80
<i>Китай</i>	89	44	54	39
<i>Колумбия</i>	67	80	64	13
<i>Коста-Рика</i>	35	86	21	15
<i>Малайзия</i>	104	36	50	26

1	2	3	4	5
Мексика	81	82	69	30
Нидерланды	38	53	14	80
Новая Зеландия	22	49	58	79
Норвегия	31	50	8	69
Пакистан	55	70	50	14
Панама	95	86	44	И
Перу	64	87	42	16
Португалия	63	99	31	27
Россия	88	80	59	45
Сальвадор	66	94	40	19
Сингапур	74	8	48	20
США	40	46	62	91
Таиланд	64	64	34	20
Тайвань	58	69	45	17
Турция	66	85	45	37
Уругвай	61	100	38	36
Филиппины	94	44	64	32
Финляндия	33	59	26	63
Франция	68	86	43	71
ФРГ	35	65	66	67
Чили	63	86	28	23
Швейцария	34	58	70	68
Швеция	31	29	5	71
Эквадор	78	67	63	8
Югославия	76	88	21	27
Южная Африка	49	49	63	65
Южная Корея	60	85	39	18
Ямайка	45	13	68	39
Япония	54	92	95	46