

К.А. Чистякова, Н.В. Овчинникова

КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КАК СПОСОБ ИДЕНТИФИКАЦИИ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В настоящей публикации предпринимается попытка обобщения результатов научно-практических исследований зарубежных специалистов в области кластеризации культур и изучения влияния кросс-культурных особенностей на формирование корпоративной культуры организации.

Ключевые слова: культурные кластеры, корпоративная культура, кросс-культурные особенности, эффективность организации, изменения.

К настоящему времени большинством зарубежных и отечественных авторов проблемы корпоративной культуры исследованы с достаточной степенью подробности¹. Ряд специалистов по менеджменту увязывают данный феномен с проблемами эффективности организации. Так, стандарт ISO 9004 предполагает учет всех ресурсов для постановки целей в области качества². В этой связи вопросы корпоративной культуры могут рассматриваться в контексте применения имеющихся управленческих технологий. Например, если проблемы корпоративной культуры увязаны с практикой выстраивания партнерских отношений с потребителем, то подобный подход позволяет дополнить имеющиеся управленческие технологии, например инструментарий позиционирования продукта 4P-6P (маркетинг-микс)³. Таким образом, актуальность исследования вопросов корпоративной культуры обусловлена практикой использования международных стандартов с целью преодоления ограничений отставания в применении управленческих технологий. Данная проблема значительно усложняется в кросс-культурных условиях.

Элементы внешней среды оказывают значительное влияние на формирование корпоративной культуры организации, поскольку

люди привносят в нее свои ценности, верования и стиль поведения. Поэтому проводить организационные изменения, в том числе и изменение корпоративной культуры, без учета вектора влияния внешних факторов наряду с принятием необходимых мер в самой организации невозможно. Культура организации является ее корневой основой и формируется в середине жизненного цикла на этапе зрелости⁴. Если допустить, что культура зависит от факторов внешней среды, то можно сделать вывод о том, что культурой можно управлять, и она поддается изменению. Идеи о том, каким образом можно проводить эти изменения, в общем, концентрируются вокруг двух вариантов: одна группа теорий фокусируется на роли лидера, как зачинщика и проводника изменений, вторая – на трех уровнях проведения изменений по Э. Шейну (нормы, верования, поведение, символы и артефакты).

Точка зрения, согласно которой культурные изменения проводятся легче в организациях со «слабой» культурой, нежели в организациях с «сильной» культурой, была высказана А. Лаурентом в 1989 г. Однако, согласно более поздним исследованиям⁵, правильность данной точки зрения представляется не вполне очевидной. Дело в том, что в результате проведения изменений в организациях со слабой культурой может произойти их разрушение. Связано это с возможным взрывом неконтролируемой креативности сотрудников, которые имеют различные точки зрения на то, каким образом проводить изменения и что необходимо делать. Организации со слабой культурой, как правило, слабо координируемы, им не хватает управления и согласованности. С другой стороны, довольно часто можно наблюдать, как жесткие нормы тормозят развитие организаций с сильной культурой, препятствуют развитию инноваций.

Иной путь решения данной проблемы был предложен Э. Шейном. В своей теории он опирается на то, что один путь понимания культуры членами организации дает возможность выработать общие допущения. При этом лидер организации играет ключевую роль в подобных процессах «выращивания» собственной, уникальной культуры организации.

Успех проведения организационных изменений, в том числе и в сфере корпоративной культуры в кросс-культурных условиях, заключается в идентификации культуры, целеполагании (экономическая эффективность или маркетинговая ориентация), правильном выборе соответствующей технологии проведения изменений, а также в способности изменить организационное видение.

Наряду с взаимосвязанностью элементов культуры, с тем, что культура является определяющим фактором выбора стиля пове-

дения индивида, формирующимся в результате обучения, специалисты отмечают такую ее особенность, как адаптивность, то есть возможность изменяться под воздействием внешних факторов, затрагивающих общество в целом⁶. В пользу этой точки зрения свидетельствуют результаты исследований Н. Адлер. Она в 2002 г. изучила процесс влияния национальной культуры внешней среды организации на ее организационную культуру. По результатам исследования был сделан вывод о том, что национальные различия (такие, как, например, коллективизм, у исследованных ею латиноамериканских менеджеров) усиливаются под воздействием чужой национальной культуры. В этой части своих исследований Н. Адлер опровергла более ранние выводы А. Лаурента, не видевшего такого рода изменений в поведении. Согласно Н. Адлер, одни и те же культурные различия между менеджерами, работающими в мультинациональной корпорации в различных региональных отделениях, проявляются более существенно, нежели у менеджеров, работающих в материнской компании в своей стране⁷. Более того, в практической деятельности мультинациональных корпораций в ряде случаев наблюдается серьезное противостояние организационной и национальной культур.

Представители различных культур имеют институциональные, правовые, культурные и др. особенности. Их знание и понимание в значительной степени облегчает выбор адекватных управленческих технологий. Одним из способов идентификации культур является способ отнесения их к различным культурным кластерам. Культурная группа (культурный кластер) включает в себя страны, разделяющие многие сходные культурные ценности при сохранении определенных отличий⁸.

Так, группа исследователей Дж. Хаус, П.Дж. Хенджес, М. Джавидан, П.У. Дорфман, В. Гупта в результате проведенных изысканий представила одну из такого рода классификаций культур в рамках ряда кластеров. Их работа, точно также как и предыдущие исследования⁹, показала, что различия в развитии стран обуславливаются особенностями: исторического развития и экономики, религией, языком общения, географией, этнической принадлежностью, особенностью служебных отношений, сложившейся системой ценностей. Сходные черты культур в контексте вышеперечисленных особенностей позволяют группировать их в рамках кластеров. Однако при делении различных групп в данной классификации в исследовании Дж. Хауса и его коллег решающую роль сыграли особенности исторического развития и схожие черты экономики стран¹⁰.

Дж. Хаус с коллегами¹¹ в своей работе сгруппировал типы культур различных стран в рамках нескольких кластеров: Англосаксо-

ния, Немецкая Европа, Скандинавия, Латинская Европа, Латинская Америка, Восточная Европа, Средний Восток, Африка к югу от Сахары, Южная Азия, Конфуцианская Азия (рис. 1). Детализация рис. 1 по странам, входящим в группы, представлена на рис. 2.

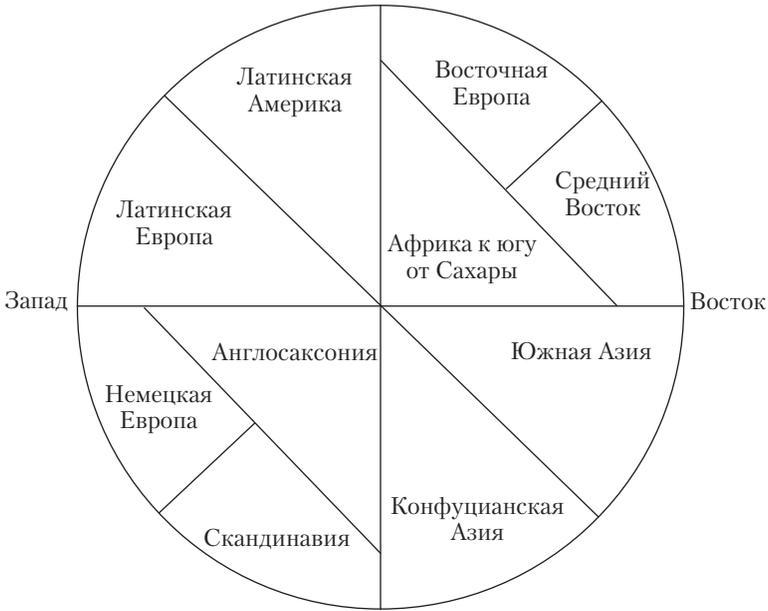


Рис. 1. Культурные кластеры (по теории Дж. Хауса)

В настоящее время известны также и другие способы кластеризации культур, позволяющие их идентифицировать. Так, методика Г. Хофстеде дает возможность проанализировать такие параметры национальных культур, как «индивидуализм-коллективизм», «дистанция власти», «степень восприятия неопределенности», «маскулинность-фемининность», временной горизонт ориентации на будущее¹². Исследования Г. Хофстеде дает возможность проследить направление и степень влияния этих параметров на культуру организации и занятости.

В нашей стране одно из первых комплексных исследований по этой теме А.Г. Поршневым, Д.В. Валовым, А.А. Беляевым, Э.М. Коротковым, В.Г. Смольковым, О.Н. Яковлевой было предпринято в 1997 г. в публикации «История менеджмента» (под ред. Д.В. Валового)¹³. В данной работе исследуется зарубежный опыт

в области управленческой мысли и менеджмента, показано, что управление в различных странах имеет свои особенности, связанные с разницей культур, историческими и экономическими тенденциями развития, природными условиями и т. п. В этой связи выделены особенности менеджмента США, Западной Европы, Японии. Такое же деление использует и С.Н. Чудновская в своей работе «История менеджмента»¹⁴.

В последующие годы появляется ряд более детальных исследований, показывающих существенную разницу в развитии отдельных стран, обладающих своеобразными характеристиками, которые определяют особенности их управления. Так, рассматривая



Рис. 2. Страны, составляющие кластеры

европейскую модель менеджмента, российский исследователь данного вопроса С.Э. Пивоваров характеризует основные модели экономического развития Европейского союза (ЕС-15), выделяя при этом континентальную европейскую модель социального рыночного хозяйства, южноевропейскую модель рыночной экономики, англосаксонскую (неолиберальную) модель рыночной экономики¹⁵.

Согласно данной систематизации, континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства имеет самую высокую долю государственных расходов. Она характеризуется активной ролью государства в регулировании социально-экономических процессов, высокоразвитой социальной инфраструктурой и масштабным финансированием социальных программ, а также высоким уровнем налогового бремени. Налогообложение имеет перераспределительный характер, реализуя принцип социальной справедливости. Странами-представителями данной модели являются: Австрия, Бельгия, Дания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Финляндия, Франция, ФРГ, Швеция.

Для южноевропейской модели рыночной экономики характерно сочетание государственного патернализма по отношению к частному бизнесу и незначительного финансирования социальных программ, слабость развития социальной инфраструктуры. Традиционное уклонение граждан и компаний от налогообложения компенсируется высоким уровнем действующих налоговых ставок и акцентом на косвенное налогообложение. Для данной модели характерна и достаточно высокая доля неформального сектора экономики. Странами-представителями этой модели являются Греция, Испания, Португалия.

Для англосаксонской (неолиберальной) модели рыночной экономики характерно незначительное вмешательство государства в экономику, оптимально допустимые социальная инфраструктура и финансирование социальных программ, невысокий уровень налогового бремени. Странами-представителями данной модели являются Великобритания, Ирландия¹⁶.

Несмотря на разнообразие подходов, исследователи сходятся в том, что представители культур в рамках одного кластера имеют много общих черт, знание которых облегчает понимание их поведения и выбор наиболее адекватных методов управления.

Так, например, интересными с этой точки зрения представляются исследования проявления так называемого синдрома «выгорания» у представителей различных культур. В зарубежной литературе синдром выгорания обозначают термином *burnout* (англ.) – сгорание, выгорание¹⁷. Синдром профессионального

выгорания – это неблагоприятная реакция на стрессы, которым подвергаются люди в процессе своей трудовой деятельности. Синдром включает в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты, ведущие в конечном итоге к психологическому истощению. Это в свою очередь ведет к уменьшению контактов с окружающими. У «сгоревших» на работе людей снижается трудовая мотивация, развивается безразличие к работе, ухудшаются качество и производительность труда¹⁸.

Изучение характера синдрома выгорания норвежских и американских социальных работников, проведенный Д. Химлом, С. Джейратном, П. Тиннесом в 1986 г., показал разницу в способности преодолевать стресс и в параметрах синдрома выгорания у европейцев (на примере Норвегии) и американцев. При этом более высокий уровень выгорания обнаружился у норвежских работников, нежели у их американских коллег. Ученые связали данный факт с соответствующими различиями в структуре деятельности работников.

Это направление исследований получило дальнейшее развитие, в ходе которого были учтены и другие факторы, характеризующие культуры. Так, были проанализированы особенности проявления синдрома выгорания у представителей индивидуалистической и коллективистской культур. В 1994 г. группой немецких ученых во главе с проф. Шауфели были исследованы показатели выгорания у менеджеров из Израиля и США. Результаты показали, что уровень выгорания у израильтян ниже, нежели у американцев. Этот факт был связан с параметром коллективизма/индивидуализма. Индивидуализм, с одной стороны, и коллективизм – с другой, – это степень, с которой человек интегрирован в группу¹⁹. Фиксация жесткой внутренней статусной иерархии, характерная для групп коллективистской культуры, – один из групповых защитных механизмов, позволяющих обеспечить целостность группы в условиях внутренних и внешних противоречий. Именно этот механизм, как показали результаты исследований, объясняет особенности протекания синдрома выгорания у израильских менеджеров: они получают большую поддержку от института друзей и семьи, ощущения социальной сплоченности, характерной для коллективистской культуры.

Другая причина, объясняющая большую склонность к выгоранию у американцев – характер ценностей, на которые ориентировано общество. Для американской культуры это – индивидуальные достижения, результативность, победа над конкурентами и т. п., что характеризует характер работы в Северной Америке как более стрессогенный, нежели в Европе²⁰. Это еще одно обстоятельство, обуславливающее сильное проявление синдрома выгорания

у американцев, имеющих крайне высокие индексы по этому параметру (по методологии Г. Хофстеде).

Таким образом, характер ценностей, на которые ориентирована та или иная культура, оказывает немаловажное влияние на поведение работников. Как отмечал Г. Хофстеде, ценности – широко распространенные тенденции предпочитать одно положение вещей другому²¹. Национальные культуры различаются, прежде всего, на уровне ценностей (в отличие от организационных культур, различающихся на уровне символов, национальных героев и ритуалов). По мнению психологов, базисная система ценностей формируется у большинства людей в возрасте десяти лет и после этого уже с трудом поддается изменениям²². Именно из-за большой значимости данного фактора национальная культура очень сложно поддается изменениям²³. Однако некоторое понимание путей идентификации и изменения культур дают нам рамочные модели, например, рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина, согласно которой можно выделить «клановую», «адхократическую», «иерархическую» («бюрократическую») и «рыночную» («маркетинговую») культуры (рис. 3)



Рис. 3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина

В результате исследований группе ученых во главе с Р. Десфартом²⁴ удалось изучить кросс-культурные особенности в отношении факторов изменения культуры, производимой по модели К. Камерона и Р. Куина. Они выяснили, что и в кросскультурной среде складываются направления вектора, куда, в среднем стремится культура. Например, у японских компаний отмечено стремление к «иерархии» и «клану», у английских – к «адхократии», немного отобразаясь в «клановых ценностях» лояльности и способности к сплоченности. Французские компании объединяют некоторые ценности, ассоциирующиеся с «иерархическими» культурами, но также для них характерны предпринимательство и стремление к инновациям, характерные для «адхократической» культуры.

Обобщение результатов исследований позволяет говорить о системной значимости кросс-культурных отношений для преодоления ситуаций столкновения латентных групповых интересов. Они ясно показали важность понимания взаимосвязи национальных и организационных культурных норм как одной из составляющих успеха организации.

Примечания

- ¹ *Камерон К., Куини Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001; *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2015; *Шишкова Г.А.* Корпоративная культура как инструмент управления организацией // Вестник РГГУ. Серия «Управление». 2011. № 4. С. 105–120.
- ² Системы менеджмента качества: Рекомендации по улучшению деятельности. Перевод и научно-техническое редактирование выполнены ВНИИ Сертификации Госстандарта России. ИСО 9004. Второе издание. 2000-12-15. п. 5.4.1. [Электронный ресурс] URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014 (дата обращения: 18.10.2015).
- ³ *Грушенко В.И.* Стратегии управления компаниями: От теории к практической разработке и реализации. М., 2014. С. 272.
- ⁴ *Browaeys M.-J., Price R.* Understanding cross-cultural management. England, Pearson Education Ltd, 2008. P. 185.
- ⁵ *Ibid.* P. 187.
- ⁶ *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. 4-е изд.: Пер. с англ. / под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006. С. 163–164.
- ⁷ *Adler N.J.* International Dimensions of Organizational Behaviour. 4th edn. Cincinnati, South-Western Thomson Learning, 2002. P. 67–69.
- ⁸ *Гриффин Р., Пастей М.* Указ. соч. С. 187.
- ⁹ *Roen S., Shenkar O.* Clustering countries of attitudinal dimensions: A review and synthesis // Academy of Management Review. 1985. 10 (3). P. 435–454; *Hickson D.J., Pugh D.S.* Management Worldwide. L.: Penguin, 2001.

- ¹⁰ House R.K., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (eds). Leadership, Culture and Organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. P. 201.
- ¹¹ Ibid. P. 201. (Цит. по: *Browaeys M.-J., Price R.* Op. cit. P. 38–39).
- ¹² Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- ¹³ История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
- ¹⁴ Чудновская С.Н. История менеджмента. СПб.: Питер, 2004.
- ¹⁵ Сравнительный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. С.Э. Пивоварова. СПб.: Питер, 2006. С. 181.
- ¹⁶ Там же.
- ¹⁷ Впервые этот термин предложил Г. Фроуденбергер в работе: *Freudenberger H.J.* Staff burn-out // *Journal of Social Issues.* 1974. V. 30. P. 159–165.
- ¹⁸ Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2008. С. 8, 109–113.
- ¹⁹ Hofstede G. Op. cit.
- ²⁰ Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Указ. соч. С. 53–54.
- ²¹ Hofstede G. Op. cit.
- ²² Ibid.
- ²³ Ibid.
- ²⁴ Despharde R., Farley J.U., Webster F.E., Jr. Factors affecting organizational performance: A five-country comparison. MSI Report no. 98–100.