

УДК 316

## НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА: МЯГКИЙ ЭЛЕМЕНТ СОЦИУМА С ТВЕРДЫМ ХАРАКТЕРОМ

© 2013 г.

*В.М. Матиаишвили*

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

management@nntu.nnov.ru

*Поступила в редакцию 06.08.2013*

Рассматриваются теоретические и организационно-управленческие проблемы национальных культур, их влияние на особенности восприятия, интерпретации и потребления продуктов и услуг, приоритеты и особенности удовлетворения людьми своих материальных и духовных потребностей в условиях формирования глобальных рынков.

*Ключевые слова:* культура, национальная культура, корпоративная культура, типы национальных культур, особенности национальных культур, культурная среда, культурная традиция, высоко- и низко-контекстные культуры, этноцентрическая культура, полицентрическая культура, геоцентрическая культура, регионоцентрическая культура, монохронная культура времени, полихронная культура времени.

Национальная культура (от лат. cultura – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – специфический способ организации и развития деятельности этноса. Она представлена в продуктах материального и духовного труда различных наций и народностей, в системе их социальных норм и учреждений, в их духовных ценностях, в совокупности отношений конкретного этноса к природе, в отношениях между людьми, в отношении людей, принадлежащих к тем или иным этносам, к самим себе. Национальная культура характеризует особенности сознания и поведения этносов в конкретных сферах общественной жизни или всего социума в целом. В силу этих обстоятельств все, что прямо или косвенно связано с воздействием национальной культурной среды, этого, как принято считать, «мягкого» элемента социума, на функционирование и развитие общества и бизнеса, должно находиться в сфере постоянного внимания политического и корпоративного менеджмента, особенно многонациональных и глобальных компаний.

В конце 90-х гг. прошлого столетия пятьдесят женщин Саудовской Аравии впервые решились переступить через местную культурную традицию и сели за руль автомобиля в столице страны Эр-Рияде. Религиозные лидеры страны незамедлительно предприняли активные действия против нарушителей национальной традиции и вынудили правительство предпринять жесткие меры против них. Эти женщины были уволены с работы в государственных учреждениях и лишены паспортов сроком на два года.

Такое же наказание было наложено на их мужей [1, с. 605].

Этот забавный, с точки зрения носителей европейской культуры, пример убедительно демонстрирует огромное влияние национальных культурных норм на поведение людей, а также тот факт, что нарушение национальных культурных традиций нередко связано с рисками и опасностями для тех, кто делает это. В бизнесе это проявляется в провалах маркетинговых стратегий, в срывах бизнес-переговоров, в неудачных попытках закрепиться на национальных рынках. Во всех подобных случаях кросс-культурные различия проявляют свой твердый характер, поэтому они требуют серьезного осмысления и постоянного учета в практической деятельности людей, в первую очередь политиков и управленцев.

По определению американского культурного антрополога Э. Холла, национальные культуры можно разделить на высококонтекстные и низкоконтекстные [2, с. 87–96].

Известно, что трудности в языковом общении часто становятся серьезным препятствием для взаимопонимания людей, принадлежащих к разным культурам. Но еще более серьезным препятствием в межкультурной коммуникации являются факторы культурно-контекстные. Разница между низко- и высококонтекстными культурами основывается на объеме информации, который люди получают непосредственно из того, что их партнеры по коммуникации говорят или пишут, или из того, кто они и что из себя представляют, то есть из внешнего по от-

ношению к произнесенным или написанным словам контекста.

В высококонтекстных культурах (Китай, Япония, страны Ближнего Востока) участники процесса коммуникации значительный объем информации передают и получают не через слова, а через невербальные средства, а также путем чрезвычайно тонких ситуативных посланий. В таких культурах официальный статус собеседника, его место в обществе, человеческая или деловая репутация несет в себе большой объем информации о нем лично, его полномочиях, обязанностях, надежности как партнера, поэтому в рамках высококонтекстных культур в процессе общения не принято обсуждать эти «очевидные» вопросы. Достаточной считается информация общего характера о собеседнике. Именно поэтому ритуал обмена визитными карточками здесь является абсолютно необходимым и очень серьезным делом, а невнимательное отношение к визитке делового партнера воспринимается как серьезное оскорбление.

В низкоконтекстных культурах (Германия, Швейцария, Скандинавия, Северная Америка, Великобритания) люди передают основной объем информации средствами вербальной коммуникации. Здесь слова несут строгий смысл и являются главным средством общения. Конечно, и в этой культуре люди пользуются языком жестов, но он всегда имеет второстепенное значение по отношению к вербальной устной и письменной коммуникации. Вот почему здесь на первом месте – выверенный во всех смысловых нюансах письменный текст договора между партнерами, а не вербальное соглашение, как это имеет место между партнерами – носителями высококонтекстной культуры. Тут одна из главных причин долгой подготовки соглашений японскими бизнесменами, которые идут к ним шаг за шагом, через большое количество деловых и неформальных встреч с партнерами, собирая значимую для них контекстуальную информацию, необходимую им для окончательного принятия решения. Для «торопливых» же американцев все процедуры, прямо не связанные с подписанием нужного им соглашения, есть бессмысленная трата времени.

Основываясь на методологии Г. Хофстеде, С. Ронен и О. Шенкар предложили классификацию национальных культур на основе критериев общего языка, территории и общей религии. По мнению авторов, национальные культуры можно подразделить на несколько основных кластеров:

1. Английская культура (Австралия, Канада, Новая Зеландия, Ирландия, Южно-Африканская республика, США, Великобритания).

2. Латиноамериканская культура (Аргентина, Венесуэла, Чили, Мексика, Перу, Колумбия).

3. Ближневосточная культура (Турция, Иран, Греция).

4. Арабская культура (Бахрейн, Объединенные Арабские Эмираты, Кувейт, Саудовская Аравия, Оман).

5. Латиноевропейская культура (Франция, Бельгия, Италия, Португалия, Испания).

6. Дальневосточная культура (Малайзия, Гонконг, Сингапур, Филиппины, Вьетнам, Индонезия, Таиланд, Тайвань).

7. Германская культура (Германия, Швейцария, Австрия).

8. Нордическая культура (Швеция, Дания, Норвегия, Финляндия) [3, с. 445–454].

Не вошли в классификацию Ронена и Шенкара национальные культуры Бразилии, Японии, Индии, Израиля и других стран мира.

При всей очевидной ограниченности и неполноте предложенной классификации в основе концептуальной схемы авторов лежит здравая идея, имеющая для практического менеджмента большое значение. Поскольку каждый национальный культурный кластер основан на ключевых культурных ценностях и установках, очевидно, что организационное поведение внутри культурных кластеров будет более гомогенным, чем поведение субъектов, принадлежащих к разным культурным кластерам. По той причине британские менеджеры, например, могут легко приспособиться к структурам и бизнес-процессам в компаниях Ирландии, Новой Зеландии и Канады. Но они же будут испытывать немалые трудности в адаптации к организационным культурам Японии или Колумбии.

Весьма характерный пример в своем исследовании национальных культур и культурных различий приводит А. Джиди. Менеджеры американской компании попытались «экспортировать» идею «корпоративного пикника» в подразделение своей компании, действовавшее в Испании. На пикнике американские менеджеры оделись поварами и угощали испанских служащих приготовленной едой. Но вместо непринужденной обстановки, на создание которой надеялись американцы, возникло напряжение. Испанцы были очень озадачены и напряжены. Вместо того чтобы расслабиться, они сбились в кучку и, как только американские менеджеры приближались к их столам с подносами с едой, испанцы нервно вставали [4, с. 102].

Национальные культурные матрицы оказывают глубокое воздействие на содержание и особенности корпоративных культур в целом и на их доминантные установки, связанные с внешнеэкономической деятельностью транснациональных и глобальных компаний. По содержательному критерию современную корпоративную культуру таких корпораций, по мнению американского исследователя Х. Перлматтера, можно дифференцировать на четыре основных типа [5, с. 11].

1. *Этноцентрическая корпоративная культура*, которая ориентирует менеджмент компании на восприятие своей собственной культурной матрицы как изначально более ценной и значимой, чем любая другая. Она стимулирует создание и распространение существующих в «стране-лидере» управленческих стратегий, процедур, правил, критериев оценки организационной эффективности в компаниях других стран и регионов мира. Носители этноцентрической корпоративной культуры утверждают, что такой универсалистский подход является единственно правильным, ибо создает в условиях глобализации бизнеса надежную основу сохранения управляемости бизнес-процессами, особенно в рамках многонациональных корпораций. Противники этноцентрического подхода, возражая своим оппонентам, доказывают, что он ведет к снижению общей эффективности менеджмента из-за неадекватной обратной связи, высокого уровня текучести кадров среди управленческого персонала и рядовых работников, снижения управленческой гибкости, усиления социальной и политической напряженности в «компаниях-реципиентах». Примеров, доказывающих правоту противников этноцентрического подхода в менеджменте, предостаточно.

Американская компания Procter & Gamble потерпела полный провал в попытке использовать свои домашние маркетинговые заготовки в проведении рекламной кампании по продвижению детских памперсов в Японии. Изображение аиста, несущего в клюве ребенка, вызвало у японцев чувство удивления, озабоченности, тревоги и недоумения, поскольку в культурной матрице японцев, в отличие от американцев и европейцев, нет прямой ассоциативной связи между аистом и рождением ребенка.

Со своей стороны, японские компании, действующие в странах Северной Америки и Западной Европы, не всегда понимают особенности психологии, ментальности, потребности и ожидания персонала и менеджмента этих стран. Так, социологическое исследование, проведенное среди американских менеджеров, работаю-

щих в тридцати японских компаниях, действующих на территории США, показало, что все они были недовольны корпоративной политикой в области карьерного продвижения (медленное, стадийное продвижение – отличительная черта японской модели карьерного роста) и небольшим объемом индивидуальной ответственности менеджера (групповая ответственность – принцип японского менеджмента) [1, с. 603].

Один из ярких примеров несостоятельности культурного этноцентризма – деятельность японского менеджмента на заводе корпорации Sharp, построенном японцами в 1980-х гг. в северо-западном Уэльсе (Великобритания). Попытка внедрить здесь японскую систему «пожизненного найма» окончилась крахом. Британский персонал не пожелал работать по правилам этой системы и стал, несмотря на высокий уровень безработицы в регионе, демонстрировать свое негативное отношение к ней «ногами». Японский менеджмент вынужден был отказаться от привычной управленческой системы и принять другую, европейскую, для того чтобы завод продолжал работать.

Даже в рамках одной полиэтнической страны недостаточный учет в управлении культурной гетерогенности персонала, особенностей национальной культуры и ментальности потребителей может создавать серьезные трудности в развитии бизнеса. Есть немало примеров провала действий компаний по продвижению своих товаров и услуг, причиной которых было недостаточное знание маркетологами и специалистами по рекламе культурной матрицы этнической группы, в которую направлялось маркетинговое послание. Так, компания Tropicana – производитель фруктовых соков рекламировала свой продукт среди испаноговорящего населения Майами, используя в маркетинговом послании словесную формулу *jugo de china*. Но слово *china* означает для испаноговорящих пуэрториканцев апельсин, а для испаноговорящих кубинцев, проживающих в Майами, – Китай, в связи с чем эта группа понимала рекламное послание, как «сок из Китая», что, понятно, не вызывало у бывших кубинских эмигрантов приятных ассоциаций, на которые была рассчитана реклама [6, с. 181].

Это только один пример неудачи рекламной кампании, осуществлявшейся людьми, не понимающими или не желающими учитывать наличие существенных культурных особенностей у таких основных групп 24-миллионного испаноговорящего населения США, как мексиканцы, пуэрториканцы, кубинцы и др.

Таблица

## Культурный профиль американского менеджера: взгляд со стороны

<i>Позитивные оценки</i>	<i>Негативные оценки</i>
Просты в общении, откровенны, надежны. Стремятся к новому, открыты, объективны	Менее трудолюбивы, чем азиаты
Прагматичны, гибки, более трудолюбивы, чем европейцы	Нетерпеливы, не доводят дело до конца
Материалисты, ориентированы на прибыль	Не ориентированы на долгосрочную перспективу
Считают менеджмент хорошей профессией	Судят о людях на основе их богатства
Индивидуалистичны, сильны предпринимательской хваткой	Избегают низкооплачиваемой работы на производстве
Настойчивы, упорны	Лояльны к подразделению, а не к фирме
	Прямолинейны
	Недостаточно образованы

2. *Полицентрическая корпоративная культура* признает, что менеджмент, действующий в своей стране, лучше знает, как в конкретных условиях наиболее эффективно управлять бизнесом. Поскольку деятельность филиалов и дочерних компаний многонациональных корпораций, разворачивающаяся в различных странах и регионах мира, оценивается по конечным результатам, а не средствами достижения целей. Методы решения конкретных проблем, стимулы, процедуры и правила работы с персоналом и внешними клиентами могут быть различными и должны максимально полно учитывать национальную специфику. Этот подход может обеспечить серьезные конкурентные преимущества многонациональной компании, связанные со способностью быстрого освоения местных рынков сбыта, максимизацией продаж, что в немалой степени определяется пониманием и учетом национальных особенностей, а также с поддержкой бизнеса местными органами государственной власти.

Однако многообразие и высокий уровень организационной независимости подразделений, филиалов, дочерних компаний многонациональной корпорации может войти в противоречие с принципом максимизации прибыли и единством ее организационной культуры. Это может привести к организационной раздробленности, размыванию интегративной функции единой корпоративной культуры и негативно сказаться на общей эффективности полицентрической деловой организации. Действительно, общеорганизационные цели многонациональной корпорации могут уходить на задний план из-за чрезмерного внимания и усилий ее подразделений, связанных с опорой на национальные возможности, традиции и особенности.

3. *Геоцентрическая корпоративная культура* – это глобалистская культура, органически

интегрирующая в себе наиболее значимые ценности национальных культур. В ней знания и профессиональные навыки, а не национальная принадлежность определяют политику карьерного продвижения персонала. В такой культуре локальные и глобальные цели хорошо согласованы и сбалансированы. В компаниях, поддерживающих такую культуру, существует высокий уровень эффективного сотрудничества между штаб-квартирой и дочерними филиалами. Мыслить глобально, а действовать локально – главный слоган таких организаций. Постановка общих стратегических целей не препятствует в них свободе действий менеджмента на местах и учету местной специфики даже тогда, когда речь идет о видоизменении продукта, его приспособлении к национальной специфике.

Геоцентрическая корпоративная культура в условиях интенсивной глобализации бизнеса и менеджмента может считаться наиболее адекватной для успешной реализации целей и задач современных деловых организаций, реализующих внешнеэкономическую деятельность.

4. *Регионоцентрическая корпоративная культура*, делающая акцент на необходимости учета региональных особенностей социокультурного контекста, в котором действует многонациональная или глобальная корпорация.

Лучший способ понять межкультурные различия – взглянуть на себя глазами людей, принадлежащих к другой культуре. Любопытные данные получили исследователи на основе опроса менеджеров, принадлежавших к различным национальным культурам. Опрашиваемым задавался вопрос о том, как они, представители других этносов, видят своих американских коллег по менеджменту. Любопытно, что один из трех опрошенных был жителем США. Результаты опроса представлены в таблице [7, с. 102].

Когда мы сталкиваемся с различиями в поведении людей, принадлежащих к разным национальным культурам, нам не следует оценивать их с позиций «хорошо-плохо», «правильно-неправильно», если, конечно, не желаем получить в ответ недоразумения, враждебность, личные и корпоративные проблемы. Мы должны воспринимать эти различия и выражать свое отношение к ним только как к национальным культурным различиям, и не более того. При этом важно понимать национальные культурные различия в таких принципиальных для менеджмента сферах, как отношения к проблеме времени, дистанции при межличностном общении, в заключении соглашений, не говоря уже о языковых и религиозных различиях.

#### *Различия в отношении разных культур к проблеме времени*

Э. Холл очень тонко определил время как безмолвный язык культуры. По отношению к времени он выделил два типа национальных культур: монохронную и полихронную культуры.

Монохронная культура времени базируется на его восприятии как одномерного процесса, как направленной прямой линии, разделенной на такие части, как секунды, минуты, часы и сутки. В такой культуре (Северная Америка, Западная Европа) все люди живут по одним часам и в бизнесе время определяется как деньги. Отсюда требование использовать время с максимальной пользой и выгодой и быть всегда пунктуальным.

Полихронная культура времени артикулирует иные особенности времени. Время воспринимается как гибкий, эластичный и многомерный процесс. Культуры Латинской Америки, Средиземноморья, арабского мира являются полихронными. Менеджеры – носители этой культуры не видят больших проблем в нечетком и нестрогом определении времени визитов и встреч и в том, что они могут накладываться одна на другую. Американские менеджеры, считающие своим долгом прибыть на переговоры за десять минут до их начала, не понимают, как деловых людей можно заставлять ждать начала встречи еще полчаса. Американцы расценивают своих коллег, носителей полихронной культуры, как людей медлительных, неповоротливых и непунктуальных. Те, в свою очередь, считают американских бизнесменов сухарями, постоянно куда-то спешащими, суетливыми людьми. Причиной культурных конфликтов подобного рода является различное восприятие времени людьми, принадлежащими к разным национальным культурам [8, с. 17–26].

#### *Различное восприятие рациональной дистанции при межличностном общении*

Люди, принадлежащие к этническим группам арабского и азиатского мира, при разговоре с собеседником стараются стоять к нему максимально близко. Это абсолютно неприемлемо для жителей Северной Европы и Америки, которые предпочитают вести разговор с партнером, находясь по отношению к нему на расстоянии вытянутой руки. Поэтому встреча на одном ограниченном пространстве представителей арабского этноса и американцев часто напоминает какой-то странный танец, в процессе которого арабы стараются подойти к своему собеседнику как можно ближе, а тот, напротив, отодвигается от него на дистанцию, которую считает оптимальной для межличностного общения.

#### *Различия в оформлении соглашений между деловыми людьми*

Рукопожатие в некоторых культурах является столь же надежным выражением согласия и достигнутой договоренности между партнерами, как подписанный юридический документ в других. Подписанный контракт в некоторых культурах (например, в Греции) означает не конец, а начало переговоров.

#### *Языковые различия*

Знание иностранного языка открывает дверь к пониманию межкультурных различий. Перевод, осуществленный даже весьма профессиональным переводчиком, часто не является средством адекватного восприятия местного языка. Это в первую очередь касается такого языка, как японский. Японский язык – это во многом ситуационный язык, в котором смысл сказанного зависит от отношений между партнерами, от человека, по поводу которого ведется разговор, от возраста людей, их профессионального статуса, от организации, которые они представляют. В этом смысле японский язык – это не один язык, а группа языков, которые изменяются в зависимости от социальных контекстов. Люди, не понимающие этих особенностей японского языка, неизбежно совершают множество коммуникационных ошибок.

#### *Религиозные различия*

Для создания прочных деловых отношений, рассчитанных на длительную перспективу, важны понимание и учет религиозных особенностей делового партнера.

Религиозная принадлежность партнера может определять его диету, ограничения в пище,

религиозные праздники и обряды. Неуважительное отношение к ним может надолго или навсегда подорвать сами основы и возможности делового партнерства и сотрудничества [1, с. 608–609].

Таким образом, в условиях нарастающей глобализации экономики и всей общественной жизни понимание и учет менеджментом культурного многообразия и особенностей национальных культур организаций-партнеров становится все более важным условием корпоративного успеха.

#### *Список литературы*

1. Robert Kreitner. Management. Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, 1995.

2. E.T. Hall. The Silent Language in Overseas Business // Harvard Business Review, 38 (May-June 1960).

3. S. Ronen and O. Shenkar. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis // Academy of Management Review, 1985, July.

4. I. Giddy. «Social Organization» in V. Terpsta (ed.) The Cultural Environment of International Business, Southwestern Publishing, Cincinnati, Ohio.

5. Howard V. Perlmutter. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation // Columbia Journal of World Business, 1969, 4 (January-February).

6. Julia Lieblich. If You Want a Big, New Market // Fortune (May 4, 1992).

7. Ashok Nimgade. American Management as Viewed by International Professionals, Business Horizons, November-December, 1989.

8. Academy of Management Executive (November 1992).

## **NATIONAL CULTURE: SOCIAL SOFT COMPONENT WITH THE FIRM CHARACTER**

*V.M. Matiashvili*

The article covers theoretical, organizational and managerial problems of national cultures, how they influence a perception, interpretation and consumption of different products and services, as well as priorities and peculiarities of satisfaction by different ethnic groups of their material and spiritual needs in emerging global markets.

*Keywords:* culture, national culture, national corporate culture, models of national culture, cross-cultural differences, cultural environment, cultural tradition, high-context and low-context cultures, ethnocentric, polycentric, geocentric, regiocentric corporate cultures, mono and polychronic time cultures.