

Классификация деловых культур по Г. Хофстеде

Одной из наиболее известных классификаций деловых культур является модель голландского ученого Г. Хофстеде. Преимуществами этой классификации являются ее научная обоснованность и практическая полезность. В своей работе Хофстид не только проанализировал базовые ценности различных народов, но и предложил определенный способ численного измерения параметров культуры для различных стран.

1.1 Виды культур по Хофстеде

В 70-е годы прошлого века транснациональная компания IBM провела комплексное исследование своего персонала. Это исследование охватило более чем 80 тыс. сотрудников компании в 53 странах мира. Хофстеде изучил отчет об исследовании и выявил 2 группы ответов: общие для каждой страны и отличающиеся от страны к стране, и выделил два типа культур - корпоративную (или организационную) и деловую культуру каждой страны. Хофстеде предложил 4 параметра, позволяющих описать различия между национальными культурами [12]:

- 1) дистанция власти (от малой до большой);
- 2) коллективизм и индивидуализм;
- 3) женственность и мужественность;
- 4) избегание неопределенности (слабое и сильное).

Позднее канадец Бонд, который долгое время жил на Дальнем Востоке, добавил пятую характеристику культуры - отношение ко времени (краткосрочное и долгосрочное), так как оказалось, что 4-х параметров достаточно для понимания поведения представителей европейских и североамериканских стран, но недостаточно для понимания поведения жителей Востока. Хофстид назвал этот параметр «фактором конфуцианского динамизма», который отражает готовность жертвовать сиюминутными выгодами ради будущего. Долгосрочными признавались национальные культуры, ориентированные на будущее и поощряющие настойчивость, стабильность и экономность, склонные к долгосрочным инвестициям; краткосрочными - национальные культуры, ориентированные на прошлое, поощряющие традиционализм и сохранение стабильности.

Далее мы рассмотрим четыре важнейших характеристики деловой культуры, каждая из которых имеет два диаметрально противоположных значения. Отметим, что эти значения относительны, а не абсолютны. Следует учитывать, что в реальной жизни редко встречаются крайности, и каждая реальная культура занимает некую промежуточную позицию. А на поведение отдельного человека влияют еще и его характер, пол, возраст и т. п.

1.2 Дистанция власти

Неравенства существовали, существуют, и будут существовать всегда и в любом обществе. Они могут касаться материального или социального положения, власти, образования, здоровья или индивидуального проявления и т. д. Но в каждом обществе люди по-разному относятся к факту неравенства. Хофстид дает следующее определение дистанции власти. Дистанция власти (от

малой - до большой) - это степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно [12].

Страны, где люди преимущественно согласны с тем, что власть должна быть распределена неравномерно, а отношения в обществе базируются на неравенстве, относятся к культуре с большой дистанцией власти. В культурах с маленькой дистанцией власти люди стремятся к равномерному распределению власти.

Это различие можно продемонстрировать следующей конкретной ситуацией. «В 1809 году парламент Швеции низложил короля Густава IV за слабое правление и неожиданно пригласил наполеоновского генерала Жана Баптиста Бернадотта стать королем Швеции. Тот согласился и стал королем Карлом XIV, потомки которого правят Швецией и по сей день. Во время коронации новый король должен был выступить с речью в парламенте. Бернадотт выступал на шведском языке. Однако его язык был так плох, что члены парламента осмеяли речь Бернадотта. Во Франции никто и никогда не позволил бы ни себе, ни другому смеяться над королем. Поэтому Бернадотт так обиделся, что никогда больше не говорил на шведском языке.

В этой ситуации Бернадотт стал жертвой культурного шока: во Франции никогда такого не было, чтобы подчиненные смеялись над королем. Историки подтверждают, что Бернадотту было очень тяжело приспособиться к шведскому и норвежскому менталитету (в дальнейшем он также стал королем Норвегии) и к конституциональным правам своих подчиненных. Однако он оказался хорошим учеником (если не считать языка) и правил страной вплоть до 1844 года, заслужив уважение и славу» [12].

Во Франции и Швеции по-разному относятся к неравенствам. Это и послужило причиной культурного конфликта в ситуации, рассмотренной выше. Если во Франции принято сохранять дистанцию в отношениях и уважать статус короля, то в Швеции, наоборот, считается вполне нормальным посмеяться над королем. Хофстидом были получены количественные данные, характеризующие параметр дистанции власти в разных странах. Результаты данного исследования представлены в табл. 29 [12]. В первой колонке таблицы указан порядковый номер страны от большого к маленькому (1 - для страны, с самым большим индексом дистанции власти и 53 - для страны с самым маленьким индексом). Следует еще раз подчеркнуть, что индекс дистанции власти является не абсолютной характеристикой, а показывает позицию разных стран относительно друг друга.

Дистанция власти изменяется от страны к стране, от культуры к культуре. Проследим, как в сознании человека формируется дистанция власти (а также остальные параметры культуры из модели Хофстида). Согласно пирамиде Хофстида, на уровне культуры происходит «коллективное программирование» сознания. Этапами «программирования» выступают семья, школа (университет) и работа. Влияние этих социальных институтов на мировоззрение человека велико. Сопутствующими факторами «коллективного программирования» являются государственная власть и идеология той страны, где живет человек (рис. 22).

Именно в семье начинается первый этап «ментального программирования». Традиции, правила и нормы поведения передаются ребенку от окружающих его взрослых людей.



Рис. 22. Этапы коллективного программирования

Таблица 29

Индекс дистанции власти (ИДВ) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИДВ	№	Страна или регион	ИДВ
1	Малайзия	104	27/28	Южная Корея	60
2/3	Гватемала	95	29/30	Иран	58
2/3	Панама	95	29/30	Тайвань	58
4	Филиппины	94	31	Испания	57
5/6	Мексика	81	32	Пакистан	55
5/6	Венесуэла	81	33	Япония	54
7	Арабские страны	80	34	Италия	50
8/9	Эквадор	78	35/36	Аргентина	49
8/9	Индонезия	78	35/36	Южная Африка	49
10/11	Индия	77	37	Ямайка	45
10/11	Западная Африка	77	38	США	40
12	Югославия	76	39	Канада	39
13	Сингапур	74	40	Нидерланды	38
14	Бразилия	69	41	Австралия	36
15/16	Франция	68	42/44	Коста-Рика	35
15/16	Гонконг	68	42/44	Германия	35
17	Колумбия	67	42/44	Великобритания	35
18/19	Сальвадор	66	45	Швейцария	34
18/19	Турция	66	46	Финляндия	33
20	Бельгия	65	47/48	Норвегия	31
21/23	Восточная Африка	64	47/48	Швеция	31
21/23	Перу	64	49	Ирландия	28
21/23	Таиланд	64	50	Новая Зеландия	22
24/25	Чили	63	51	Дания	18
24/25	Португалия	63	52	Израиль	13
26	Уругвай	61	53	Австрия	11
27/28	Греция	60			

Так, в семьях из стран с большой дистанцией власти ребенок должен уважать и слушаться старших - родителей, бабушек и дедушек, дядей и тетей и даже старших братьев и сестер. Непослушное, независимое поведение и самостоятельность не поощряются. В обществе с большой дистанцией власти ребенок познает мир через опыт родителей, а не сам. Как следствие, на протяжении всей жизни человек остается зависимым от родителей (например, принятие важных решений, только посоветовавшись с родителями), которые являются авторитетом для своих детей.

В семьях из стран с маленькой дистанцией власти отношения родителей и детей основаны на равенстве. На детей распространяются те же права и ответственность, только пропорционально возрасту. Ребенку позволено возражать родителям, с раннего детства он учится говорить любит бо «нет». Поощряется самостоятельность и независимость. Родители позволяют ребенку самостоятельно познавать окружающий его мир, учат контролировать свои поступки.

Представим такую ситуацию. В США мама с ребенком собираются пойти на озеро погулять. Малыш начинает капризничать и говорит, что не будет надевать теплую кофту. Мама на это не возражает (но незаметно берет с собой эту кофточку). Она не будет его упрашивать и силой заставлять одеться (как это принято в культуре с большой дистанцией власти). Ребенок сам принял решение, он сделал свой выбор. Когда они приходят на озеро малыш начинает мерзнуть и понимает, что надо было одеться потеплее. На что мама скажет: «Ты мерзнешь? Если ты захочешь все-таки надеть кофту, посмотри в сумке, возможно, я ее захватила». Ребенок пойдет и оденется. Этот пример говорит о том, что человека с самого раннего возраста учат самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность. Поэтому, когда дети вырастают, они не чувствуют зависимости от родителей и решения, которые повлияют на их дальнейшую жизнь, принимают самостоятельно.

В школе (а затем и в университете) начинается следующий этап коллективного программирования. Отношения между родителями и детьми заменяются отношениями между преподавателями и учениками. В обществе с большой дистанцией власти к учителям относятся с почтением (причем, чем взрослее учитель, тем большего уважения он заслуживает). Когда в класс заходит преподаватель, ученики должны встать, это подчеркивает дистанцию власти. Процесс образования ориентирован на учителя. Он сам выбирает, какие предметы следует изучать. В классе поддерживают строгий порядок и дисциплину. Ученики на уроке отвечают только тогда, когда их об этом попросят, т. е. по инициативе учителя. В таком обществе уровень знаний ученика зависит от способностей и мастерства учителя. Учитель всегда прав, он мудрый, взрослый и уважаемый. Учитель говорит истину, не вызывающую сомнения, поэтому с ним нельзя спорить, а тем более критиковать его действия. За плохое поведение или неуспеваемость ученика могут наказать. Наказания вообще считаются хорошим методом формирования характера ребенка.

В обществе с маленькой дистанцией власти центральной фигурой процесса образования является ученик. Он сам выбирает те предметы, которые хочет изучить. Он может задавать вопросы учителю и спорить с ним. От ученика ожидают инициативу в процессе обучения. Учитель и ученик воспринимаются друг другом как равные. Причем с молодыми учителями намного легче выстраивать такие отношения, поэтому их больше, чем взрослых преподавателей. Примером может служить атмосфера в американских классах. Студенты сидят расслабленно, поведение неформальное. Никто не встает, когда заходит учитель. На уроке идет обсуждение, студенты постоянно тянут руки, желая задать вопрос или ответить.

В культуре с маленькой дистанцией власти в школах не принято наказывать детей, потому что это может оскорбить ученика. Преподаватель стремится индивидуализировать процесс обучения, помочь ученику разобраться в том, что непонятно, и дать каждому студенту те знания, которые он хочет получить. Поэтому качество полученного образования в основном зависит от индивидуального вклада самого ученика.

Следующим этапом коллективного программирования является работа. Здесь неравенство отражается на отношениях между начальником и подчиненным. В одних культурах неравенство отношений является нормальным явлением, в других это могут расценить как ущемление прав.

На работе в странах с большой дистанцией власти неравенство служит основой иерархии в отношениях. Подчиненный и начальник изначально не могут быть равны. Очень много контролирующих органов на каждой ступени иерархии, от чего возникает бумажная волокита и бюрократия. Подчиненным постоянно

говорят, что им надо сделать, а решения принимает только высшее руководство. В итоге власть принадлежит ограниченному числу людей.

конкретная ситуация. «Синтия, работница одной английской компании, была направлена в Индию. Проект по повышению производительности компании предполагал сотрудничество с индийским руководством. Одной из задач Синтии и ее команды было ознакомление индийских супервайзоров с тем, как принимать эффективные решения на производственных участках. По приезду в страну ее ожидали неприятные сюрпризы. Она попросила подыскать ей гостиницу, ожидая оказаться в современном номере со всеми удобствами. Тот номер, что был ей предложен, совсем не соответствовал ожиданиям. Конечно, он располагался как можно ближе к компании, но там были ужасные условия - жара, отсутствие нормального санитарного узла, воды и телефона.

На этом ее неприятности не закончились. Оказалось, что обучение супервайзоров идет гораздо медленнее, чем она рассчитывала. Они не принимали во внимание утвержденные временные рамки и постоянно использовали время впустую, совершая разнообразные ритуалы и читая молитвы (английский персонал предполагал, что они молятся Богу Надежды Хинду, чтобы он помог их команде). В конце концов, супервайзеры, большинство из которых были женщины, были обучены тому, как увеличивать производительность. Но производительность так и не увеличилась» [13].

В данной ситуации проблема заключается в культурных различиях. Индия - страна с большой дистанцией власти. В обществе принято, что важные для компании решения не могут принимать подчиненные (и тем более женщины), это прерогатива управляющих предприятием (и обязательно мужчин).

В странах с большой дистанцией власти идеальный начальник воспринимается как «великодушный автократ» или «хороший отец». Отношения между подчиненными и начальником носят эмоциональный характер (некоторых начальников боготворят, а некоторых просто ненавидят). Большого уважения заслуживают более взрослые и опытные руководители. Размер заработной платы зависит от занимаемой должности, поэтому у руководства она значительно больше, чем у работников. Физический труд менее престижен, чем умственный. Руководство имеет привилегии и подкрепляет свой авторитет внешними признаками (дорогая одежда, машина, отдых на курортах, обучение детей за рубежом и т. д.).

В обществе с маленькой дистанцией власти начальникам нежелательно выделяться, иметь привилегии и подчеркивать свой статус: все должны пользоваться одной парковкой и есть в одном кафе. Иерархия должностей существует только для удобства управления. Профессиональные знания и умения являются критерием получения власти. Возраст руководителя не имеет большого значения, поэтому в странах с маленькой дистанцией власти начальниками часто становятся молодые люди. «Идеальный начальник - это находчивый (и поэтому уважаемый) демократ» [12]. Руководитель должен помогать и разъяснять, а не приказывать и контролировать. Управление организацией децентрализовано, мало контролирующего персонала. Высококвалифицированный ручной труд ценится больше, чем малоквалифицированная офисная работа. Разница в заработной плате между высшим и низшим звеном управления не так уж велика. Подразумевается, что перед принятием решения начальник должен посоветоваться с подчиненным или хотя бы известить его о своих намерениях.

В табл. 30 [12] представлены основные различия в семье, школе и на работе между обществами с маленькой и большой дистанцией власти. Следует подчеркнуть, что реальный человек, несмотря на принадлежность к тому или

иному типу культуры, не будет на 100 % придерживаться поведения, характерного для данного типа культуры, а займет некую промежуточную позицию, зависящую от его индивидуальных качеств.

Таблица 30

Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
1. Разница между людьми должна быть минимизирована.	1. Разница между людьми нормальна и поощряема.
2. Должна быть и в некоторой степени существует на самом деле взаимозависимость между людьми, обладающими и не обладающими властью.	2. Люди, не обладающие властью, должны зависеть от людей, обладающих властью.
3. Родители смотрят на детей как на равных.	3. Родители учат детей безусловному послушанию.
4. Дети смотрят на родителей как на равных.	4. Дети слушаются родителей.
5. Учителя поощряют инициативу учеников на уроках.	5. Предполагается, что инициатива в классе полностью принадлежит учителю.
6. Студенты воспринимают преподавателей как более опытных коллег.	6. Преподаватели – это УЧИТЕЛЯ, которые передают персональную мудрость.
7. Более образованные люди адекватнее воспринимают мир, чем менее образованные.	7. Люди придерживаются примерно одного и того же взгляда на мир, независимо от образования.
8. Иерархия в организации означает неравенство ролей, установленное для удобства.	8. Иерархия в организации означает объективную разницу между высшими и низшими.
9. Децентрализованное управление.	9. Централизованное управление.
10. Относительно небольшая разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации.	10. Очень большая разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации.
11. Подчиненные ждут от начальника не указаний, а консультаций.	11. Подчиненные ждут от начальника строгих указаний.
12. Идеальный начальник – находчивый демократ.	12. Идеальный начальник – великодушный автократ («строгий, но справедливый отец»).
13. Привилегии и символы, подчеркивающие высокий статус менеджеров, воспринимаются неодобрительно.	13. Привилегии и символы, подчеркивающие высокий статус менеджеров, считаются справедливыми.

Дистанция власти проявляется и в отношениях между органами государственной власти и населением страны. В культуре с большой дистанцией власти существует негласное правило о том, что каждый должен знать свое место. Власть – основа общества.

Власть не означает законность и правоту. Власть означает силу, статус, привилегии. Доходы населения распределены неравномерно. Много бедных людей, а все национальные богатства сосредоточены в руках очень маленькой группы людей.

Обычно в таких странах существует однопартийная система: на выборах представлено несколько партий, но побеждает всегда одна и та же. Человек, обладающий властью, зачастую ею злоупотребляет. Он всегда будет в центре

всевозможных скандалов. Но это никак не отразится на его деятельности. Обычно виновными оказываются те, кто стоит на низших ступенях иерархии, а не руководство. В странах с большой дистанцией власти часто проходят бунты, массовые выступления, забастовки. Внутренняя политическая борьба вызвана недовольством органами власти. Но даже если на место старого представителя власти приходит новый, то через какое-то время он начинает вести себя так же как его предшественник.

В обществе с маленькой дистанцией власть должна быть законна и рассудительна. У всех должны быть одинаковые права и обязанности (и у органов власти, и у простого населения), поэтому неравенство в обществе стараются свести к минимуму. Доходы населения распределены более равномерно, чем в странах с большой дистанцией власти (и даже налоговая система ориентирована на уменьшение разрыва в доходах).

Власть - инструмент служения обществу, а не способ получения богатства и статуса. «Властные люди не любят использовать формальные символы, подчеркивающие высокое социальное положение; отказываясь от них, они усиливают неформальный статус: например, министр может добраться до работы на троллейбусе или метро» [12].

Конкретная ситуация. «Норвежская королевская семья не только ограничена в своих полномочиях по сравнению с другими монархиями, она вообще намного меньше и приземленнее. В отличие от огромного количества придворных и аристократов, которое ассоциируется с умершими монархиями во Франции и России, а также от «качающейся» английской короны, норвежская монархия состоит всего-навсего из четырех человек. Его Величество король Харальд V, его жена королева Соня и их дети - принцесса Марта Луиза, физиотерапевт по профессии, и наследный принц Хокон. Королевские дети ходили в обыкновенную государственную школу, а Хокон отслужил положенное во флоте. Постоянный контакт с подданными устанавливался многими путями. Так, например, во время нефтяного кризиса в 1973 году король Олаф V, отец нынешнего короля Харальда, поехал кататься на лыжах в окрестностях Осло (заметим, что это один из любимейших простыми норвежцами видов спорта). Он сел в трамвай и заплатил за билет - и норвежцы свято верят в то, что это был не специально задуманный популистский шаг (в отличие от подобных хождений многих политиков в народ, сопровождаемых вспышками фотокамер), но естественный королевский поступок. Совершенно случайно рядом оказался фотограф и сфотографировал инцидент, что само по себе тоже, по мнению норвежцев, совершенно типично для страны...» [17]. Дело в том, что Норвегия является страной с маленькой дистанцией власти, поэтому между королем и подданными не существует большого неравенства.

В обществе с маленькой дистанцией, если человек обладает властью, значит он профессионал в своей области. Он принимает решения и сам должен нести за них ответственность. Скандалы, в основном, приводят к концу политической карьеры. Во внутренней политике редко случаются беспорядки с применением насилия. Обычно в странах с маленькой дистанцией власти существует многопартийная система.

Идеология страны, навязанная обществу властью, влияет на поведение людей. В мировой истории многих философов интересовал вопрос неравенства и власти. В Китае, еще в 500 г. до н.э., Конфуций отметил, что стабильность общества основана на разнице отношений между людьми. Младшие уважают старших, старшие защищают младших. Со временем конфуцианство стало идейным стержнем всей китайской культуры. «Китайская культура повлияла на многие страны - Сингапур, Гонконг, Южная Корея, Тайвань и Япония. Люди в этих странах принимают и уважают неравенство в обществе, но считают, что силу власти надо сдерживать и использовать ее только в соответствии с обязанностями» [12].

Идеи древнегреческого философа Платона (который говорил, что в обществе должно быть равенство, но в то же время выделял ограниченный круг элиты, члены которого должны быть лидерами и управлять страной) повлияли на культуру Греции, которая в настоящее время занимает промежуточную позицию на шкале дистанции власти.

В соответствии с теорией Никколо Макиавелли, политики делятся на «Львов» и «Лисы». «Львы» - публичные лидеры, любимцы толпы, разговаривающие с ней на одном языке. «Лисы» же слабы в публичном общении, зато им нет равных в хитрых играх. При этом, считал Макиавелли, у каждого настоящего «Льва» должен быть свой «Лис» - без него «Лев» становится слабым и уязвимым для противников. Теорию Макиавелли можно перенести на различия в дистанции власти - для стран с маленькой дистанцией привычна модель «Лисы», а для стран с большой дистанцией - модель «Льва».

Карл Маркс также интересовался вопросом власти, только он хотел отдать ее слабым. В действительности он предполагал, что власть должна принадлежать не отдельному человеку, а системе. Эта философия является частью культуры стран с маленькой дистанцией власти (к которым и принадлежит сегодня Германия). К сожалению, опыт применения идей Маркса оказался печальным для стран с большой дистанцией власти, где закон обслуживает интересы власти.

Иногда в странах с большой дистанцией власти стараются подражать политическим идеям и идеологии стран с маленькой дистанцией власти и наоборот. Однако зачастую иностранные методики оказываются совсем неэффективными. Известно, что знаменитые японские «кружки качества» не получили развития в других странах.

Например, экономический рост США после окончания Второй мировой войны способствовал тому, что во многих странах стали копировать американские методики управления, так как считали их самыми лучшими. Но их применение в других странах не дало ожидаемого эффекта.

Конкретная ситуация. В США была разработана методика «Hay System», которая определяет размер базового оклада исходя из ограниченного числа переменных, поддающихся количественному измерению (количества подчиненных, размера управляемого бюджета, прибыли и т. д.). Эта система получила широкое применение, так как ее результаты считались наиболее достоверными, и каждый работник получал зарплату в соответствии со своими заслугами. Но эта методика оказалась недейственной в странах с большой дистанцией власти. В одной нефтяной транснациональной компании для менеджеров из Венесуэлы была проведена презентация достоинств методики «Нау». Венесуэльские менеджеры поддержали презентацию аплодисментами, показывая тем самым свое расположение. По завершении встречи, был организован обед, где участники смогли расслабиться и разговорились. Тогда венесуэльские менеджеры рассказали, что на самом деле они не пользуются этой сложной методикой для оценки персонала. Оказалось, что каждый год команда из шести менеджеров собирается и выбирает наиболее подходящую кандидатуру для продвижения. После чего в отделе кадров ему подбирают работу, соответствующую его новым функциям, и повышают заработную плату [11].

Развитые страны довольно часто пытаются навязать свои технологии управления, так как считают их наиболее эффективными. Это относится к политике, идеологии, системе образования, менеджменту и т. д. Важно понимать, что копирование чужого опыта не помогает решению проблем стран, так как в каждом обществе укоренились свои ментальные установки. Проблема заключается в том, что люди не учитывают контекст культурных ценностей ни своей страны, ни той страны, чьими идеями они хотят воспользоваться.

В табл. 31 [12] представлены основные различия между малой и большой

дистанцией власти в области политики и идеологии.

Существует много гипотез, почему в разных странах сформировалась разная дистанция власти. Хофстид их проанализировал и сгруппировал. Он предлагает следующее объяснение природы дистанции власти.

1. Культурная дифференциация имеет историческую природу происхождения. Романские и Китайские страны были империями. В течение многих лет вся власть была сосредоточена в центре, откуда и осуществлялось управление. Люди привыкли к большой дистанции власти. В германских странах не было большой дистанции власти. Люди были разделены на множество мелких племен, групп или княжеств. А управление осуществляли местные власти.

2. Существует зависимость между уровнем дистанции власти и географическим расположением страны. Качество жизни в основном определяется доступом к ресурсам. Если ресурсов много, климат хороший, то человек начинает лениться, ему не хочется много работать. Но кто-то должен управлять распределением ресурсов, чтобы все было правильно и справедливо, поэтому для южных стран с теплым тропическим климатом характерна большая дистанция власти.

В северных странах совсем иные условия существования. Ограниченность ресурсов и трудные условия способствуют тому, что человеку приходится бороться за свое благополучие. Он много работает и знает, что надо рассчитывать не на власть, а на собственные силы. Поэтому для таких стран характерна маленькая дистанция власти.

3. Также существует корреляция ИДВ и плотностью населения. Чем больше населения в стране, тем больше дистанция власти. Если населения не много, то и власть получить легче, поэтому таким странам присуща небольшая дистанция власти.

4. Последним объяснением культурных различий является зависимость уровня дистанции власти от национального дохода. Чем богаче страна, тем меньше ИДВ. Что характерно для стран с высоким уровнем национального дохода? Это урбанистические страны; здесь сильно развита промышленность, а не сельское хозяйство; больше современных технологий; больше социальной мобильности; лучше образовательная система и больший средний класс. Это приводит к тому, что в таком обществе люди меньше нуждаются в помощи других и человек менее зависит от власти. Следовательно, уменьшается дистанция власти.

1.3. Коллективизм и индивидуализм

Ознакомление с культурой коллективизма и индивидуализма нам бы хотелось начать с рассмотрения следующей ситуации. «Два человека спорят. Один из них утверждает: «Если все люди свободны и поставлены в изначально равные условия, каждый будет заботиться о себе. И все будут знать, что работают на себя. А если каждый будет работать на себя с полной выкладкой, все будут жить хорошо.» (Индивидуализм.)

Другой возражает: «Нельзя закрывать глаза на обездоленных людей. Многие не виноваты, что не могут найти себе работу и «место под солнцем» в нынешних условиях. Если мы будем помогать ближнему, всем будет лучше. Важно, чтобы все жили хорошо, даже если это ограничит свободу и самореализацию для кого-то из «новых русских». (Коллективизм.)

В зависимости от общества, люди воспринимают себя как индивидов или как членов группы. Индивидуалисты - люди, которые живут в обществе, где собственные интересы преобладают над коллективными. Коллективисты (в данном контексте не имеют отношения к политическим взглядам) - это люди, которые живут в обществе, где интересы группы преобладают над

Таблица 31

Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
1. Использование власти должно быть определено законом, который определяет, что можно и что нельзя.	1. Мнения преобладают над правом: те, у кого власть, определяют, что хорошо и что плохо.
2. Мастерство, богатство, власть, положение в обществе необязательно должны быть связаны друг с другом.	2. Мастерство, богатство, власть, положение в обществе тесно связаны друг с другом.
3. Развитый средний класс.	3. Неразвитый средний класс.
4. Все имеют одинаковые права на деле.	4. Те, у кого больше власти, фактически имеют и больше прав.
5. Люди, имеющие власть, не подчеркивают это.	5. Люди, имеющие власть, стремятся выглядеть как можно более значительными.
6. Власть основана на занимаемой должности, опыте и возможности поощрять.	6. Власть основана на семейных или дружеских связях, харизме или способности применить силу.
7. Изменение политической системы происходит путем изменения законов (эволюция).	7. Изменение политической системы происходит путем замены людей, стоящих у власти (революция).
8. Использование злоупотреблений властью во внутренней политике случается редко.	8. Внутренние политические конфликты часто приводят к злоупотреблению властью.
9. Демократическое правительство, избираемое большинством.	9. Авторитарное или олигархическое правительство, основанное на кооптации.
10. Политический спектр включает сильные центристские партии и относительно слабые партии правого и левого толка.	10. Политический спектр включает слабые центристские партии и сильные партии правого и левого толка.
11. Относительно небольшая разница в доходах, уменьшаемая налоговой системой.	11. Большая разница в доходах, увеличиваемая налоговой системой.
12. Преобладающие в обществе религия и философия подчеркивают равенство.	12. Преобладающие в обществе религия и философия подчеркивают иерархию и разделение.
13. Преобладающая политическая идеология подчеркивает распределение власти в обществе.	13. Преобладающая политическая идеология подчеркивает концентрацию власти и борьбу за власть.

В концепции Хофстида индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидами незначительная: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и своей семье.

Коллективизм характеризует общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплоченных группах. Эти группы заботятся и оберегают своих членов на протяжении всей жизни, в обмен на безоговорочную лояльность [12].

На протяжении всей жизни человек принадлежит к какой-либо группе. Первой группой в нашей жизни является семья, потом школа, университет, рабочий коллектив. И всегда в зависимости от того, к какому типу культуры принадлежит человек, в его поведении превалирует коллективистский или индивидуалистский

подход.

В результате исследования, проведенного Хофстидом, каждая страна получила оценки степени доминирования ценностей индивидуализма, которые варьируются в интервале от 0 до 100. Данные находятся в табл. 32 [12]. Еще раз подчеркнем, что эти данные, так же как и в случае с индексом дистанции власти, относительны, а не абсолютны.

Таблица 32

Индекс индивидуализма (ИИ) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИИ	№	Страна или регион	ИИ
1	США	91	28	Турция	37
2	Австралия	90	29	Уругвай	36
3	Великобритания	89	30	Греция	35
4/5	Канада	80	31	Филиппины	32
4/5	Нидерланды	80	32	Мексика	30
6	Новая Зеландия	79	33/35	Восточная Африка	27
7	Италия	76	33/35	Югославия	27
8	Бельгия	75	33/35	Португалия	27
9	Дания	74	36	Малайзия	26
10/11	Швеция	71	37	Гонконг	25
10/11	Франция	71	38	Чили	23
12	Ирландия	70	39/41	Западная Африка	20
13	Норвегия	69	39/41	Сингапур	20
14	Швейцария	68	39/41	Таиланд	20
15	Германия	67	42	Сальвадор	19
16	Южная Африка	65	43	Южная Корея	18
17	Финляндия	63	44	Тайвань	17
18	Австрия	55	45	Перу	16
19	Израиль	54	46	Коста-Рика	15
20	Испания	51	47/48	Пакистан	14
21	Индия	48	47/48	Индонезия	14
22/23	Япония	46	49	Колумбия	13
22/23	Аргентина	46	50	Венесуэла	12
24	Иран	41	51	Панама	11
25	Ямайка	39	52	Эквадор	8
26/27	Бразилия	38	53	Гватемала	6
26/27	Арабские страны	38			

Индекс индивидуализма наиболее высок для стран Западной Европы (особенно для США, Великобритании) и низок для стран Азии, Африки и Латинской Америки. Интересен тот факт, что почти все сильные и развитые страны имеют большой ИИ, в то время как бедные страны занимают самые нижние позиции. Существует зависимость между уровнем национального дохода и степенью индивидуализма в культуре страны. Также следует отметить, что страны с большим индексом дистанции власти в основном принадлежат к коллективистским, а страны с маленьким ИДВ - к индивидуалистским.

Рассмотрим, как формируется личность человека, закладывается система ценностей в рамках семьи, школы и работы. В коллективистских культурах приняты «большие семьи». Это значит, что семья состоит не только из родителей, братьев и сестер, но также, например, из бабушек, дедушек, дядей и тетей, прислуги или даже соседей по дому. Поэтому дети редко остаются одни. «Студентка из Африки, которая приехала учиться в бельгийский университет, рассказывала, что это первый раз в ее жизни, когда она находится одна в своей комнате столько, сколько захочет» [12]. В коллективистских обществах людям

свойственно заводить родственные связи с людьми, не являющимися их биологическими родственниками, но социально интегрированными в их группы. В некоторых странах (например, в России, Латинской Америке) существует институт крестных родителей, которые автоматически причисляются к родственникам, хотя таковыми и не являются. Таким образом, дети с самого раннего возраста начинают ассоциировать себя с группой. Более того, человек на протяжении всей жизни чувствует эмоциональное стремление находиться в группе, в коллективе.

Для культуры индивидуализма характерны «малые семьи», состоящие из родителей и детей (хотя в последнее время в некоторых обществах увеличивается число семей с одним родителем). Остальные родственники живут далеко и редко приезжают в гости. Когда дети вырастают, они довольно быстро отделяются от родителей и строят свои собственные семьи. Совершенно нормальным считается переехать в другой город или даже страну. Довольно часто общение с родителями сводится к минимуму. Все это способствует тому, что человек совершенно не чувствует зависимости от группы.

Тип культуры влияет на систему воспитания. В коллективистских семьях воспитывают чувство общего «Мы» («это мы сделали, мы и будем отвечать»). Интересы семьи (а в будущем и любой другой группы) преобладают над личными. Ребенка учат быть лояльным, в обмен на это семья будет о нем заботиться и защищать. Считается, что ребенок хорошо воспитан, если его точка зрения совпадает с мнением группы. Все ответственные решения принимаются на «семейном совете», а не индивидуально.

В индивидуалистских семьях детей учат ставить свое «Я» на первое место, развивать свою собственную личность. Ребенка учат добиваться всего самому и отвечать за свои действия («я заслужил это наказание, потому что я поступил плохо»). В индивидуалистских семьях поощряется собственная точка зрения. Человек слаб, если он постоянно придерживается мнения других людей.

Также, в зависимости от культуры, в странах по-разному относятся к конфликтам и спорам. В коллективистских странах считается, что спор внутри группы неуместен, потому что в группе изначально должно быть только одно общепринятое мнение, а собственная позиция не так важна. В коллективе стараются избегать конфликтов, поэтому стремятся поддерживать хорошие отношения с окружающими людьми. В обществе коллективистов не принято говорить правду в глаза, это плохой тон. Японцы, например, славятся своей вежливостью. Они избегают прямых высказываний, так как это может привести к конфликту. Вместо категоричного «нет» они скажут «возможно» или «мы подумаем». Также и слово «да» нельзя воспринимать буквально. «Если вы говорите японцу: «Я хочу, чтобы вы одолжили мне сто долларов», он ответит: «Да», не предлагая, однако, вам денег. Он имеет в виду следующее: «Да, я понимаю, что вы хотите занять у меня сто долларов» [1].

В индивидуалистских странах, наоборот, принято спорить. Во-первых, потому что у каждого есть свое мнение, и он его отстаивает. И, во-вторых, потому что «в споре может родиться истина». Конфликты - это естественное и нормальное явление, и они даже полезны. Ребенка в семье всегда учат говорить правду в глаза, открыто высказывать свое мнение, даже если оно неловко. Считается, что это признак искренности и честности.

В коллективистских семьях считается, что денежные средства должны принадлежать группе. Это значит, что человек должен делиться своим заработком, чтобы кормить всю свою семью. В индивидуалистских семьях иное отношение к деньгам. У каждого должны быть свои средства к существованию. Например, дети с раннего возраста начинают понемногу работать, чтобы получить карманные деньги, которыми они сами будут распоряжаться. Во многих

странах студенты сами оплачивают свое образование, работая на временных работах и беря небольшие займы.

Особенностью культуры коллективизма является потребность в поддержании достоинства (себя и своей группы) в «сохранении хорошего лица» (т. е. быть уважаемым в глазах окружающих). Восточные люди особенно не любят «терять лицо». «Уволенный китаец, например, будет всюду говорить, что он сам отказался от высокооплачиваемой работы, потому что не хотел служить бесчестному хозяину, и его собеседники станут с серьезным видом одобрять его решение, хотя на самом деле всем ясно, что его просто уволили... Токийский полицейский, остановивший иностранца за нарушение правил езды, отпускает его, если тот оправдывается на английском: признание, что он не понимает английского, может нанести урон чести столичного полицейского.» [6]. Это связано с тем, что человек зависит от мнения группы. В индивидуалистском обществе аналогом данной черты является чувство «самоуважения», но каждый сам для себя это определяет, в то время как «лицо» определяет группа.

Следующим этапом развития индивидуальных и групповых черт является школа. Образовательная система индивидуалистских стран ориентирована на развитие самостоятельности. Это заметно даже по поведению учеников в классе. Каждый тянет руку и хочет поучаствовать в беседе. Если возник вопрос, надо его задать. Самостоятельность и независимость способствуют тому, что ученики не стесняются выступать перед незнакомой аудиторией, любят споры и открытые дискуссии.

Студент должен знать способы и методы получения новых знаний, потому что ему надо будет учиться на протяжении всей своей жизни. Он должен сам научиться справляться с новыми и неизвестными ситуациями. В процессе образования студенту стараются привить навыки, необходимые для карьерного роста и работы в напряженной среде. Образование дается человеку для того, чтобы он научился уверенно стоять на своих ногах. Диплом дает чувство самоуважения и способствует большему благосостоянию.

В коллективистской стране ученики не проявляют инициативу в процессе обучения. Они ждут персонального обращения. Студенты стесняются выступать перед большим количеством незнакомых людей (потому что это «не члены группы»), а особенно в отсутствии старшего (учителя, куратора и т. д.). В классе избегают конфликтов и не любят спорить, чтобы не обидеть своего товарища.

Цель образования - научить человека, что надо делать в определенной ситуации, акцент делается на теорию. Образовательная система ориентирована на передачу традиций и знаний, необходимых для того, чтобы в дальнейшем быть принятым в группу, стать ее полноценным членом. Считается, что профессионализм приходит с возрастом. Поэтому молодым людям довольно тяжело подниматься по карьерной лестнице. Образование расценивается как единовременный процесс. А диплом является признаком статуса, он создает привилегии и предоставляет больше благ человеку. Статус гораздо важнее, чем профессиональные навыки, поэтому в коллективистских обществах существует практика получения диплома незаконным путем (например, купить).

Для стран с культурой индивидуализма характерно беспристрастное отношение учителя к ученику. Каждый ученик - это индивид, и неважно (в отличие от культуры коллективизма), к какой социальной группе он принадлежит. У всех существуют одинаковые права и обязанности. Студенты временно объединяются в группы, в основном для выполнения поставленных задач, а не для поддержания отношений. Любят выполнять индивидуальные задания, потому что каждый отвечает сам за себя.

У коллективистов, наоборот, идет разделение на подгруппы по этническому и социальному признаку. В школах, например, принято лояльно относиться к тем

ученикам, чьи родители являются преподавателями. Каждый ученик - это член группы. Ученики любят групповые задания, будут чувствовать себя комфортно, если их попросят сформировать небольшие группы из трех человек и подумать в течение нескольких минут над ответом.

Доминирование коллективизма или индивидуализма в обществе также влияет на выбор будущей профессии. В коллективистских семьях поощряется, если дети выбирают профессию своих родителей. Это уважение традиций. В обществах с большей степенью индивидуализма дети, вероятнее всего, не будут продолжать занятие родителей и выберут профессию согласно своим личным потребностям и желаниям.

После семьи и школы человек переходит на следующий этап культурного программирования - работу. Здесь продолжают формироваться нормы, стандарты поведения и традиции, принятые в обществе.

Хофстид выявил, что, выбирая место работы, индивидуалисты и коллективисты обращают внимание на разные «ценности». Для индивидуалиста важно [12]:

1. Личное время. Работа должна оставлять достаточно времени для личной жизни.

2. Свобода. Наличие определенной свободы в выборе собственного подхода к работе.

3. Вызов. От работы человек должен получать чувство самореализации. Для коллективиста важно:

1. Возможность обучения. Получение новых знаний.

2. Хорошие условия на рабочем месте. Наличие вентиляции, освещения, адекватного рабочего пространства и т. д.

3. Применение знаний. Работа, на которой можно полностью использовать имеющиеся знания и умения.

В коллективистских обществах на работу берут члена группы. Это могут быть родственники, друзья или друзья друзей, главное - принадлежность к определенному социальному кругу. Работник должен ориентироваться на интересы группы, которые могут не совпадать с его личными потребностями.

Отношения между работником и начальником свойственна эмоциональность. Они подобны семейным, где начальник должен защищать и заботиться о подчиненном в обмен на его лояльное отношение. Мера эмоциональной вовлеченности человека в работу группы может отличаться в разных ситуациях. В организациях принято поощрять и награждать всю группу, а не отдельного человека. В таком обществе человека увольняют крайне редко (работника скорее понизят в должности, чем выгонят с работы), потому что нельзя выгнать члена семьи.

В индивидуалистских обществах работника нанимают на основе индивидуальных способностей и умений. «Семейственность» на работе не поощряется. Во многих серьезных организациях есть правило: «если один работник заключает брак с другим работником, то кто-то из них должен покинуть компанию» [12]. Рабочие отношения имеют исключительно деловой характер. Человек эмоционально не зависим от организации.

Отношения с начальником имеют контрактную основу, заработная плата выдается согласно выполненной работе. Подчиненные должны проявлять инициативу, ориентироваться как на достижение целей компании, так и на удовлетворение своих собственных потребностей. Законным основанием для увольнения является низкая продуктивность работника или его собственное желание перейти на другую работу. Таким образом, увольнение - это вполне нормальное явление.

Ярким примером коллективистской страны является Япония. «Психология коллективизма - фундамент японского менеджмента. Человек только в

коллективе видит смысл своего существования. Отчуждение от коллектива воспринимается как смертный приговор. Так «. в концерне «Мауусита Дэнкни» рабочего уволили за распространение в цехе газеты коммунистов «Акахата». Он обратился в суд, по решению суда концерн восстановил рабочего на работу, но подверг его типичному общинному наказанию. У входа на завод, подле проходной, построили домик - однокомнатную будку. Строптивому рабочему было сказано, что отныне его производственное задание - находиться весь рабочий день в будке и ничего не делать. Зарплату он получал исправно наравне с членами его бригады. Через месяц этого работника отправили в больницу с тяжелым нервным расстройством.

В отличие от японцев, европейцы и американцы - эгоисты. Они не долго помнят оказанную услугу, сдержанны на похвалу и благодарность, 99, 9 % из них считают, что своим успехом они обязаны только самим себе» [28].

Тщательное соблюдение церемоний в коллективистских странах часто приводит к конфликтам на рабочем месте. Конкретная ситуация. «Рамон, работник одного предприятия в Чикаго, попросил у начальника дать ему внеочередной отпуск, чтобы посетить похороны, которые будут проходить завтра, на что руководитель, Том Долиттл, спросил, кто умер.

Рамон ответил: «Мой крестный отец».

ТД: «А какие у вас были отношения?».

Р: «Он был моим крестным отцом».

ТД: «А кто такой крестный отец?».

Р: «Это как очень близкий друг».

ТД: «Извини, мы даем отпуск на посещение похорон только ближайших родственников - родителей и детей. Такова политика компании».

Р: «Но все ожидают, что я приеду. Мы же друзья».

ТД: «Извини. Политика компании» [13].

Причиной конфликта являются культурные различия. Рамон - представитель коллективистской культуры. Он привык жить в большой семье, и крестный отец для него такой же близкий родственник, как отец или мать. Руководители-индивидуалисты зачастую не понимают тех семейных причин, по которым их работники, принадлежащие к коллективистским культурам, просят дать им внеочередной отпуск. Они не понимают, что такие семейные праздники, как крещение, замужество и, особенно, похороны, имеют огромное значение, так как подчеркивают принадлежность к группе и их нельзя пропускать. В индивидуалистских странах в таких случаях достаточно просто позвонить и выразить свои соболезнования или поздравления.

Еще одним отличием делового общения индивидуалистов и коллективистов является то, что первые ориентируются на выполнение поставленной задачи, а вторые на установление личных отношений. Западный бизнесмен, стремящийся к быстрому заключению сделки с японским или китайским партнером, обрекает себя на неудачу. В восточных обществах сначала надо стать частью группы, ближе познакомиться с деловыми партнерами, с их жизненными ценностями, чтобы в будущем эффективно сотрудничать.

Рассмотрим, как культурные различия индивидуализма и коллективизма влияют на поведение человека в бизнесе. Конкретная ситуация. «Небольшая шведская фирма, работающая в сфере высоких технологий, с помощью одного из шведских бизнесменов, работающего на Востоке, установила контакт с такого же рода предприятием в Саудовской Аравии, выполняющей большой правительственный

заказ. Это предприятие было основано двумя братьями в возрасте немногим более 30 лет, получившими хорошее образование в британских университетах. Для участия в выполнении работ по правительственному заказу шведская фирма послала в Эр-Рияд одного из своих инженеров по фамилии Йоханн- нсон. В течение двух лет Йоханнсен приезжал к арабским коллегам 6 раз, и между фирмами установились очень хорошие отношения. Все встречи Йоханнсена с братьями - владельцами предприятия проходили в присутствии того шведского бизнесмена, который помог установить первый контакт. Это беспокоило Йоханнсена и его начальство, так как они боялись, что этот бизнесмен может работать на конкурентов. Но арабы настаивали на его присутствии, поэтому ничего нельзя было сделать. На встречах обсуждались не столько деловые вопросы, сколько самые широкие темы, включая искусство.

Когда бизнес стал не очень прибыльным, руководство шведской фирмы стало сомневаться в необходимости продолжения сотрудничества, тем более, что поездки Йоханнсена в Саудовскую Аравию обходились достаточно дорого. Внезапно из Эр-Рияда пришла телеграмма, приглашающая Йоханнсена срочно приехать для подписания нового многомиллионного контракта. Приехав, он обнаружил, что его шведский коллега на этот раз отсутствует, однако отношение арабов было весьма дружественное, и договор был подписан.

Через несколько месяцев шведская фирма открыла новое подразделение, и Йоханнсен был назначен его директором. В результате он отошел от работы с арабами, а вместо него на эту работу был назначен другой сотрудник. Это был инженер с большим опытом международной работы, и Йоханнсен лично приехал с ним в Саудовскую Аравию и представил его владельцам арабской фирмы. Через неделю после возвращения Йоханнсена из Эр-Рияда оттуда пришла телеграмма о том, что арабы аннулируют договор по совершенно незначительным причинам. Руководство фирмы обратилось за помощью к Йоханнсену. Тот поехал в Эр-Рияд и быстро всё уладил, потому что арабы поняли, что он является полномочным представителем фирмы. Вследствие этого руководству шведской фирмы пришлось так изменить структуру предприятия, чтобы Йоханнсен одновременно был директором нового подразделения и отвечал за работу с арабскими партнерами, хотя это были две совершенно разные сферы деятельности» [12].

Индивидуализм шведов выражается в том, что они привыкли работать непосредственно с компанией. Считается нормальным, что разные люди постоянно вступают в деловые отношения друг с другом. Упор делается на достижение определенных целей. Индивид эмоционально не зависит от организации. Арабы же работают в группе. Упор делается на принадлежность к коллективу. Каждый воспринимает себя частью группы и ощущает эмоциональную зависимость. Йоханнсен стал членом их коллектива, они хорошо его знают и доверяют ему. Период установления доверительных отношений с Йоханнсоном занял 2 года. Причем отношения были выстроены с конкретным человеком, а не со всей компанией. Новый сотрудник не был «своим», поэтому арабы чувствовали дискомфорт и отказались от сотрудничества со шведами под незначительным предлогом.

Следует учитывать, что в зависимости от культуры различаются методы и программы обучения менеджменту, учебные материалы. Менеджмент глубоко национален. В каждой стране существуют свои культурные ценности, которые сказываются на стиле руководства. В Америке, например (стране с самым высоким индексом индивидуализма), было разработано много методик. Но многие из них основаны на четком и правдивом высказывании своих мыслей. А в коллективистских обществах неприемлемо открытое обсуждение проблем, так как это может привести к дисгармонии и унижить работника. В таких обществах

существуют более утонченные и менее прямолинейные методы высказывания своих мыслей. Следовательно, американские методики не могут быть применимы в коллективистских странах. Поэтому любое положение менеджмента необходимо рассматривать с точки зрения той страны, где вы работаете.

На практике существует большое разнообразие отношений между людьми внутри как индивидуалистских, так и коллективистских обществ. Каждая ситуация индивидуальна. Но в каждом обществе, безусловно, преобладают свои подходы и принципы. И знание основных образцов поведения представителей разных культур поможет в формировании эффективного делового сотрудничества. В табл. 33 [12] представлены основные различия между коллективизмом и индивидуализмом (общие ценности, семья, школа, работа).

В 1943 году в США А. Маслоу (1908-1970) создал теорию мотивации человека. До сих пор она является одной из ключевых теорий при обучении менеджменту во многих странах.

Но это не означает, что данная методика универсальна. Наивысшей потребностью в индивидуалистском обществе является самореализация. Однако в культуре коллективистов на вершине пирамиды находятся интересы и честь всей группы (что, безусловно, также требует самореализации, но не одного, а всех членов группы). Как было замечено одним американским переводчиком, выражение «doing your own thing» не переводится на китайский язык. Теория Маслоу основана на западном мировоззрении. На Востоке вообще нет эквивалента слову «личность». «Самым близким переводом является «jen» (в современном языке «ren»), что означает «человек» как «человеческая единица»: это не только индивид, но также его внутренняя социальная и культурная среда, и именно это делает существование человека значимым» [12]. К сожалению, на сегодняшний день существует немного таких экономических теорий, которые соответствуют экономике коллективистских стран.

В зависимости от типа культуры различают роль государства в стране. В коллективистской культуре государство полностью контролирует экономику страны, а в индивидуалистской культуре роль государства в экономике ограничена. В коллективистском обществе ущемляются интересы граждан в пользу интересов государства, а в индивидуалистском, наоборот, общие интересы уходят на второй план. Коллективизм доказывает необходимость организованного государства, в котором общество или власть, представляющая общество, будет обеспечивать порядок, в то время как индивидуализм придает высшее значение индивидуальности каждого гражданина, настаивая на необходимости саморазвития и свободы в его законных деяниях.

Культуры коллективизма и индивидуализма предлагают различные способы преодоления социальных противоречий и совмещения частных и общественных интересов. Несомненно, индивидуализм выглядит привлекательно с точки зрения развития самостоятельности, независимости и индивидуальности личности. В странах с данным типом культуры индивидуализм является стержнем мировоззрения. Большинство американцев уверено, что именно это служит основой величия их страны. С другой стороны, каждый индивид является частью общества и зависит от него. Ничем не ограниченная свобода, индивидуальный выбор, эгоистические мотивы - все это приводит к нарушению дисциплины, одиночеству и, как следствие, стрессам.

Нет культур плохих или хороших, просто в каждой культуре есть свои особенности. Индивидуалистские ценности Запада не получили широкого развития в восточных странах по ряду причин.

Коллективизм	Индивидуализм
1. Люди рождаются и живут в больших семьях, которые их поддерживают в течение всей жизни, и они обязаны делать то же самое по отношению к семьям.	1. Каждый заботится и отвечает только сам за себя и за самых близких людей.
2. Каждый человек идентифицируется по принадлежности к той или иной социальной группе.	2. Каждый человек идентифицируется как отдельная личность.
3. Детей обучают думать и говорить в терминах «Мы».	3. Детей обучают думать и говорить в терминах «Я».
4. Всегда следует стремиться к гармонии отношений и избеганию прямой конфронтации.	4. Прямое высказывание собственного мнения в любой ситуации – признак честного человека.
5. Высококонтекстные коммуникации.	5. Низкоконтекстные коммуникации.
6. Совершать дурные поступки стыдно и ведет к потере уважения со стороны группы.	6. Дурные поступки подлежат наказанию и ведут к потере самоуважения.
7. Цель обучения – конкретные знания.	7. Цель обучения – научиться учиться.
8. Диплом открывает путь в «высший свет».	8. Диплом повышает самоуважение и материальный достаток.
9. Отношения начальник – подчиненный воспринимаются в моральных терминах, как в семье.	9. Отношения начальник – подчиненный – это договор направленный на достижение взаимной выгоды.
10. Принятие и реализация решений производятся с учетом мнений членов группы.	10. Принятие и реализация решений основаны на нормативах и профессионализме.
11. Менеджмент осуществляется в группах.	11. Менеджмент личности.
12. Отношения прежде всего.	12. Дело прежде всего.

Во-первых, из-за уровня национального благосостояния. Считается, что чем богаче страна, тем свободнее ее жители (как в социальном, так и в психологическом плане). Автомобили, телевизоры, телефоны, всевозможные виды услуг и богатый ассортимент товаров - все это позволяет человеку делать то, что он хочет, не зависеть от окружения.

Во-вторых, уровень индивидуализма зависит от темпов прироста населения (как известно, на Востоке сейчас продолжается демографический взрыв). Большие семьи характерны для культуры коллективизма, когда дети растут в группе. В маленьких семьях условия позволяют воспитывать ребенка с ориентацией на собственные интересы.

В-третьих, географическое положение оказывает влияние на культуру общества. Как и в случае с уровнем дистанции власти, уровень индивидуализма зависит от климата в стране. В северных регионах человеку приходится выживать за счет собственных сил, не рассчитывая на поддержку окружающих, что характерно для культуры индивидуализма.

И, наконец, исторический фактор также является причиной культурных различий. Конфуцианство (возникло в VI в. до н. э.) является стержнем культуры стран Восточной Азии, оно основано на уважении, почтении окружающих и соблюдении групповых интересов. С другой стороны, несколько столетий назад люди в странах Восточной Европы, Австралии или Северной Америки покидали обжитые земли и устремлялись в новые страны, чтобы избавиться от нужды и

добиться успеха. Там каждый был сам за себя и отстаивал свои интересы. Поэтому развивались индивидуалистские черты характера. Многие культурные конфликты основаны на разнице индивидуалистских и коллективистских подходов. В табл. 34 [12] представлены основные различия между коллективизмом и индивидуализмом в области политики и идеологии. Ознакомление с культурой других стран позволит избежать конфликтов при общении и добиться успеха в деловом сотрудничестве.

Таблица 34

Коллективизм	Индивидуализм
1. Коллективные интересы преобладают над индивидуальными.	1. Индивидуальные интересы преобладают над коллективными.
2. Частная жизнь подчинена интересам группы.	2. Каждый имеет право на частную жизнь.
3. Мнение человека зависит от мнения группы.	3. Каждый имеет право на собственное мнение.
4. Законы и права зависят от того, к какой группе принадлежит человек.	4. Законы и права одинаковы для всех.
5. Низкий валовой национальный продукт.	5. Высокий валовой национальный продукт.
6. Преобладающая роль государства в экономике.	6. Ограниченная роль государства в экономике.
7. Экономика базируется на коллективных интересах.	7. Экономика базируется на частных интересах.
8. Политическая власть осуществляется в интересах групп.	8. Политическая власть осуществляется в интересах избирателей.
9. Пресса контролируется государством.	9. Пресса свободна.
10. Заимствованные экономические теории чаще всего бесполезны, потому что не могут сочетать частные и коллективные интересы.	10. Местные экономические теории базируются на достижениях экономических интересов личности.
11. Идеология равенства преобладает над идеологией личной свободы.	11. Идеология личной свободы преобладает над идеологией равенства.
12. Гармония и консенсус являются конечными целями общества.	12. Самореализация каждого является конечной целью.

1.4. Женственность и мужественность

Человеческое общество состоит из мужчин и женщин. Биологические различия между мужчиной и женщиной одинаковы во всем мире, но различаются их социальные роли. Традиционно считается, что мужчина сильнее и жестче женщины. Мужчина - это добытчик, он больше ориентирован на материальное благополучие, стремится преуспеть. А женщина ассоциируется с нежностью и заботой, она ориентирована на улучшение качества жизни, на выстраивание гармоничных отношений с окружающей средой. Это разделение является историческим: после родов женщины всегда проводили больше времени дома, потому что кормили ребенка и ухаживали за ним. Мужчина всегда был более свободен, он должен был охранять свою семью от чужаков и диких животных.

Исторические роли мужчин и женщин повлияли на то, что в некоторых сферах жизни мужчины и женщины занимают разное положение. Это, например,

выражается в разделении мужчин и женщин по профессиям и отраслям. Исследование, проведенное Хофстидом в компании IBM, выявило 38 видов работ, которые были распределены по 6 группам, начиная с наиболее «мужественных» и заканчивая «женственными» [12]:

1. Торговые агенты (профессиональные и непрофессиональные). Очень редко эту должность занимали женщины, поскольку работать приходилось в условиях жесткой конкуренции. И размер заработной платы зависел от количества полученных заказов.
2. Профессиональные работники (инженеры/ученые).
3. Высококвалифицированные работники/технические специалисты. Профессиональные и квалифицированные работники занимались индивидуальными разработками, что требовало самостоятельности, целеустремленности и умения принимать решения.
4. Менеджеры всех категорий. Занимались как техническими, так и социальными проблемами. От них требовалось не только вести себя настойчиво, но и заботиться о подчиненных.
5. Малоквалифицированные и полуквалифицированные рабочие. Всегда работали в команде, поэтому умели сотрудничать друг с другом.
6. Офисные работники.

Не показывали серьезных достижений, в основном работали с людьми - как с работниками компании, так и с посторонними. Таким образом, мужчины в большей степени представлены в высших эшелонах власти и на тех рабочих местах, где требуется высокий уровень квалификации. Мужчины исторически доминировали в этих сферах. Однако разделение профессий на «мужские» и «женские» во многом обусловлено культурой страны. Деловые отношения мужчины и женщины во многом определяются отечественными стереотипами. Например, «женщины в Советском Союзе традиционно были врачами, в Бельгии - дантистами, продавцами - в некоторых частях Восточной Африки. Женщины-руководители - большая редкость в Японии, но частое явление на Филиппинах и в Таиланде. Зато в Пакистане мужскими профессиями считают профессию секретаря-референта, а в Нидерландах - медбрата» [12].

В обществе принят некий образец поведения, характерный для среднестатистического мужчины или женщины. Каждая культура приписывает каждому полу определенные роли, манеру поведения, чувства, занятия, образ жизни и т. д. В любом человеческом обществе к мужчинам и женщинам относятся по-разному и ждут от них специфического психического склада и поведения. Имя, одежда, прическа, работа, обязанности и т. д. подчеркивают эту специфику. Однако это различие относительное, а не абсолютное. Зачастую женщины проявляют мужские черты характера, а мужчины - женские. Поведение мужчин и женщин не будет одинаковым во всех странах, так как культуры стран отличаются. В зависимости от того, как распределены социальные роли мужчины и женщины, какие функции и роли они играют в обществе, семье, на работе, в политике, выделяют мужественные и женственные культуры.

Культура считается мужественной, если в обществе половые роли мужчин и женщин четко разделены, т. е. мужчины жесткие, агрессивные, сфокусированы на материальном успехе и победе, а женщины скромные, нежные и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье. Женственность - характерная черта общества, в котором различие половых ролей

несущественно, т. е. и мужчины, и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни [12].

В табл. 35 [12] представлены данные индекса мужественности для 50 стран и 3 регионов. К странам с мужественной культурой относят США, Великобританию, Швейцарию, Австрию, Ирландию, Германию, Италию. К наиболее женственным странам относят Скандинавские страны, Японию, Голландию. Францию. Отметим, что так же как и в случае с предыдущими индексами, эти данные отражают относительную, а не абсолютную позицию страны.

Тип культуры страны во многом определяет поведение человека, в том числе и в процессе делового сотрудничества. Знание и учет системы ценностей людей в разных странах позволит найти общий язык в ходе переговоров, при разработке проекта и даже при проведении интервью.

Рассмотрим конкретную ситуацию. «Один молодой голландский инженер решил устроиться на работу в американскую компанию. Он с отличием окончил хороший университет, имел трехлетний стаж работы в очень известной голландской фирме, активно участвовал в общественной жизни.

Инженер послал в американскую компанию короткое резюме и был приглашен на интервью.

На интервью он вёл себя вежливо и скромно, как, по его мнению, должен вести себя всякий соискатель, и ожидал, что ему будут задавать вопросы, которые должны выяснить уровень его квалификации. К его удивлению, американский менеджер задал ему очень мало вопросов, по поводу его квалификации. Вместо этого он задавал частные производственные вопросы, используя английские специальные термины, которых голландский инженер не знал и, соответственно, не мог понять смысл вопросов. Это были вопросы, которые он мог освоить в течение пары недель, если бы его приняли на работу.

Через полчаса после весьма неприятной беседы американский менеджер сказал: "Извините, но Вы нам не подходите"» [12].

Почему американский менеджер отказал голландскому инженеру. Дело в том, что американцы и голландцы имеют примерно одинаковые показатели индекса дистанции власти и индекса индивидуализма, но они отличаются по индексу мужественности. В системе ценностей деловой культуры Америки (где преобладают мужественные начала) считается важным показывать себя во всей красе. Поэтому в резюме они всегда подчеркивают свои выдающиеся способности, указывая все возможные премии, награды и членства в различных объединениях. На интервью американцы ведут себя самоуверенно. Американские менеджеры знают, что надо критически оценивать значение информации, которая написана в резюме и которую они слышат во время интервью.

В Нидерландах, где преобладает женственная культура, считается, что надо вести себя скромно, без пафоса. Голландцы обычно пишут скромные и небольшие резюме, чтобы не показаться хвастунами. Они рассчитывают, что смогут показать уровень своих знаний во время интервью, отвечая на вопросы. Из-за разности систем ценностей голландцев и американцев произошло межкультурное недопонимание. Голландский инженер не смог доказать американцу собственную ценность, поэтому не был принят на работу. Для того, чтобы избежать недопонимания и конфликтов, повысить эффективность управления, необходимо учитывать культурные особенности поведения людей в разных странах.

Индекс мужественности (ИМ) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИМ	№	Страна или регион	ИМ
1	Япония	95	28	Сингапур	48
2	Австрия	79	29	Израиль	47
3	Венесуэла	73	30/31	Индонезия	46
4/5	Италия	70	30/31	Западная Африка	46
4/5	Швейцария	70	32/33	Турция	45
6	Мексика	69	32/33	Тайвань	45
7/8	Ирландия	68	34	Панама	44
7/8	Ямайка	68	35/36	Иран	43
9/10	Великобритания	66	35/36	Франция	43
9/10	Германия	66	37/38	Испания	42
11/12	Филиппины	64	37/38	Перу	42
11/12	Колумбия	64	39	Восточная Африка	41
13/14	Южная Африка	63	40	Сальвадор	40
13/14	Эквадор	63	41	Южная Корея	39
15	США	62	42	Уругвай	38
16	Австралия	61	43	Гватемала	37
17	Новая Зеландия	58	44	Таиланд	34
18/19	Греция	57	45	Португалия	31
18/19	Гонконг	57	46	Чили	28
20/21	Аргентина	56	47	Финляндия	26
20/21	Индия	56	48/49	Югославия	21
22	Бельгия	54	48/49	Коста-Рика	21
23	Арабские страны	53	50	Дания	16
24	Канада	52	51	Нидерланды	14
25/26	Малайзия	50	52	Норвегия	8
25/26	Пакистан	50	53	Швеция	5
27	Бразилия	49			

Рассмотрим, как формируется система ценностей в мужественных и женственных культурах на трех основных этапах «коллективного программирования» сознания: в семье, школе, на работе. Именно в семье начинает формироваться мировоззрение человека. В каждой культуре существуют свои традиции воспитания детей. Ребенку внушаются культурные стереотипы мужественности и женственности, принятые в обществе. Большое влияние на ребенка оказывает то, как распределены роли мужа и жены в семье. Поведение родителей влияет на формирование определенной системы ценностей ребенка, на установление различий между ролями мальчиков и девочек в обществе.

В мужественных странах принято разграничивать роли родителей. Муж - кормилец семьи, он строгий и редко показывает свои чувства. Жена должна вести себя покорно, поддерживать дома уют и гармоничные отношения. Она обращает внимание на чувства, проявляет нежность и сочувствие. В такой модели отношений, мальчики растут самостоятельными и напористыми, они не должны плакать, но могут драться, чтобы показать силу и отстоять свою позицию. Девочки добрые и заботливые, они очень чувственные и нуждаются в защите. Сын помогает отцу, а дочь - матери.

В женственных странах нет четкого разделения ролей родителей. Они оба заботятся и о качестве жизни, и о взаимоотношениях в семье. Поэтому сын может спросить у матери совета, как правильно забить гвоздь, а дочь может подойти к отцу, и рассказать ему о своих трудностях, рассчитывая на поддержку и

понимание.

Следует учитывать, что на отношения родителей и детей также влияет и дистанция власти, и уровень индивидуализма. Поэтому не исключена возможность того, что в женственной культуре будет присутствовать неравенство между полами, а в мужественной культуре отец будет более чувственным, а мать более строгой.

Общие ценности, свойственные определенному полу, закладываются в самом раннем возрасте. Исследования Хофстида показывают, что в мужественных культурах детей учат честности, соперничеству, амбициозности. Человек должен стремиться стать лучшим, добиваться успеха благодаря собственным усилиям. Примером того, как в мужественных культурах восхищаются сильными людьми, являются герои голливудских фильмов (например, «Бэтмен», «Рембо», «супермен» и т. д.).

В женственных культурах учат скромности и послушанию, дети помогают родителям. Человек должен поддерживать гармоничные отношения с окружающими, следовать моральным и этическим нормам поведения. Даже в кинематографе принято симпатизировать побежденным и антигероям, а не восхвалять героев-одиночек, проявляющих невероятную отвагу в борьбе за правду и свои интересы (например, в России обычно симпатизируют Остапу Бендеру - главному персонажу произведения Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев», а в современном обществе довольно популярен бандит Саша Белый из сериала «Бригада»).

В школе продолжается формирование системы ценностей ребенка. В странах с мужественной культурой ценятся лидеры, лучшие ученики. Если ты не преуспел, не выделился из толпы, то это равносильно катастрофе («В странах с большим уровнем мужественности, например в Японии и Германии, газеты ежегодно публикуют отчет о студентах, покончивших жизнь самоубийством из-за того, что они провалились на экзаменах» [12]). В школе в основном преподают женщины, а в университете - мужчины. Учителя ценят за мастерство и академические знания.

В странах с женственной культурой ученики не хотят выделяться, лучше быть как все. Совершенно нормально быть неуспевающим в школе. Студенты не стремятся к достижению высоких результатов, потому что это не самое важное, чему надо научиться в школе. Главное - научиться адаптироваться к обществу, поддерживать хорошие отношения в коллективе. Поэтому и учителя ценятся за социальные качества и дружелюбие. А мужчины наравне с женщинами могут преподавать в младших классах школы.

Тип культуры влияет на то, какие специальности выбирают юноши и девушки, поступая в университет. В мужественных странах специальности разделяются в зависимости от того, какой тип поведения свойствен определенному полу. Например, педагогику в основном выбирают женщины (потому что это специальность, требующая умения общаться с детьми), право и инженерное дело выбирают мужчины (так как это специальности, требующие жесткости и технических навыков). Будущую профессию студенты выбирают в зависимости от размера будущего дохода или, по крайней мере, видимой пользы. В женственных странах социальные роли мужчин и женщин не разнятся. На одних и тех же специальностях учатся примерно одинаковое количество мужчин и женщин. Выбор будущей профессии определяет не стремление к деньгам, а заинтересованность в определенном предмете.

Хофстид выделяет следующие аспекты, которые наиболее важны для представителей мужественных и женственных культур при выборе работы [12].

Для мужественных культур:

1. Заработок. Люди стремятся к работе с высокой зарплатой.
2. Осознание своих заслуг при выполнении определенной работы.
3. Возможность профессионального роста, выполнения более сложной работы.
4. Стремление к работе, которая даст чувство самореализации.

Для женственных культур:

1. Наличие хороших отношений с начальником.
2. Работа в дружном коллективе.
3. Важно жить в хорошем районе.
4. Уверенность в том, что вы не потеряете работу.

В мужественном обществе человек «живет, чтобы работать». Люди предпочитают работать в больших организациях. На работе приветствуются такие качества, как стремление к карьерному росту, соревновательность, напористость, самоуверенность, амбициозность. Каждый стремится добиться результатов и получить справедливое вознаграждение. Из-за внутренней борьбы за лидерство человек работает в условиях жесткой конкурентной среды.

В женственном обществе принято «работать, чтобы жить». Поощряется скромность в самооценке. Не приветствуется хвастовство и громогласность. В женственных культурах работа должна предоставлять больше возможностей для общения и оказания взаимопомощи. Для эффективной работы важна хорошая атмосфера в коллективе. Человек сконцентрирован на гармоничной семейной жизни, а не на материальном успехе (гораздо важнее провести время с семьей, чем сидеть допоздна на работе). В женственных странах люди предпочитают работать в небольших компаниях.

В зависимости от типа культуры, различают способы разрешения конфликтов. В странах с мужественной культурой, конфликты принято решать в споре, в борьбе: «пусть победит сильнейший». В странах с женственной культурой не принято выделять победителей и проигравших. Типичным методом разрешения конфликтов является проведение переговоров и принятие компромиссного решения.

Конкретная ситуация. «Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом, и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог:

ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди. Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Агентство по рекрутменту уже предложило мне молодого кандидата. Он неудовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки - он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30 %.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника. Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего

кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров» [8].

В деловой культуре российского руководителя преобладает женственность, а в культуре американского менеджера - мужественность. Первый не любит создавать конфликтные ситуации, поэтому против увольнения. Для него важнее сохранить гармоничные отношения со своими работниками, чем получить материальную выгоду. Российский управляющий эмоционально привязан к своему подчиненному. Целью деятельности американского менеджера является увеличение объема продаж и повышение прибыли. Ему важна продуктивность работника, а не его преданность компании. А так как г-н Петров не справляется со своими функциями, то его место должен занять более способный, лучший работник.

От типа культуры зависит способ принятия руководителем решений. В мужественной культуре менеджер решения принимает единолично, обращая внимание на факты. В женственных культурах менеджер действует более интуитивно. Для принятия решений ему необходимо посоветоваться, собрать совещание, комиссию. Женственные и мужественные страны преуспевают в разных отраслях промышленности. Мужественные культуры преуспевают в производстве, особенно массовом, так как работают быстро и эффективно. Женственные культуры имеют преимущество в тех отраслях, где есть ориентация на людей: сфера услуг (например, туризм), производство, ориентированное на индивидуальные желания потребителя, а также переработка природных материалов.

В табл. 36 [12] представлены основные различия между мужественными и женственными культурами в отношении семьи, школы и работы.

В зависимости от типа культура различается и политика страны. Политические лидеры обычно продвигают и отстаивают те ценности, которые близки населению страны. Уровень мужественности влияет на расстановку приоритетов в следующих областях политики [12].

1. Вознаграждение сильных или солидарность со слабыми.

Мужественные страны (например, США) стремятся к производительности, а женственные к благотворительности (например, Швеция). «В Швеции считается важным обеспечить минимальное качество жизни каждому, а финансовые средства для этого берутся у тех, у кого они есть. В США и Великобритании считается, что бедность - это собственная вина человека. Поэтому, для того, чтобы не быть бедными, надо больше работать, и богатые люди ни в коем случае не обязаны оказывать им финансовую поддержку» [12].

Считается, что женственные страны более лояльны к поведению своих жителей (например, применение наркотиков, аборты, разводы и т. д.), чем мужественные страны. Например, в Ирландии запрещено делать аборты. Зато Голландию относят к стране «свободных взглядов», так как там разрешено употребление легких наркотиков, узаконена проституция, эвтаназия и гомосексуальные браки.

2. Экономический рост или защита окружающей среды.

Целью политики мужественных стран является достижение экономического роста, даже в ущерб окружающей среде. Например, Германия (мужественная страна) приветствует проведение нефтепровода в Европу, хотя это принесет вред экологии.

Женственность	Мужественность
1. Преобладающей ценностью общества является забота о других людях.	1. Преобладающими ценностями общества являются прогресс и материальный успех.
2. Важными являются теплые отношения между людьми.	2. Важными являются деньги и вещи.
3. Предполагается, что люди должны быть скромными.	3. Предполагается, что люди должны быть напористыми, амбициозными и грубыми.
4. И мужчины и женщины могут быть нежными, заботящимися о хороших отношениях.	4. Только женщины могут быть нежными, заботящимися о хороших отношениях.
5. В семье и отец и мать заботятся как о материальном благополучии, так и об атмосфере в семье.	5. В семье отец заботится о материальном благополучии, а мать об атмосфере в семье.
6. И мальчики и девочки могут плакать и не должны драться.	6. Плачут только девочки. Мальчики должны уметь «давать сдачи».
7. Симпатии на стороне слабых.	7. Симпатии на стороне сильных.
8. Нормальным считается средний студент.	8. Нормальным считается лучший студент.
9. Неуспешность в школе не является важным делом.	9. Неуспешность в школе является катастрофой.
10. Учителя должны быть дружелюбными.	10. Учителя должны знать всё.
11. Юноши и девушки изучают одни и те же предметы.	11. Юноши и девушки изучают разные же предметы.
12. Работать, чтобы жить.	12. Жить, чтобы работать.
13. Менеджеры интуитивны и стремятся к консенсусу.	13. Менеджеры решительны и напористы.
14. Акценты на равноправии, солидарности и хорошей рабочей атмосфере.	14. Акценты на справедливости, конкуренции между коллегами и результатах работы.
15. Конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.	15. Конфликты разрешаются путем борьбы.

Женственные страны отдают предпочтение целям охраны окружающей среды. «Взять, к примеру, Южную Корею. Корейцы решительно делают ставку на внедрение инноваций в свою промышленность. Причем так успешно, что уже рассматривают возможность выноса вредных производств за пределы своей страны - на территорию Урала и Сибири» [37]. По мнению Хофстида, одной из основных проблем Европейского союза будут споры относительно того, каким целям отдавать предпочтение, так как страны-участницы имеют разный уровень мужественности (от 70 у Италии до 14 у Нидерландов).

3. Рост вооружения или помощь бедным странам.

В странах с мужественной культурой стремятся к росту вооружения своей страны. Международные конфликты решают, в основном, путем сражений. Женственные страны ориентированы на помощь бедным и защиту слабых. Конфликты решаются путем проведения переговоров и нахождения компромиссов.

Роли, которые выполняли мужчины, всегда отличались от женских. Мужчина - добытчик и защитник. Женщина - мать и хозяйка дома. Но мир меняется, изменяются стереотипы мужского и женского поведения. «В газетах появляются объявления о первой в мире женщине - капитане корабля, или о первой женщине - водителе троллейбуса в мусульманском мире, или о женщине - телохранителе

британского премьера» [29].

Во многих странах мира женщины пытаются проявить себя наравне с мужчиной, стремятся иметь одинаковые права. Но даже форма феминизма будет отличаться в зависимости от культуры страны. В женственных странах стремятся к допуску женщин в те области, где раньше доминировали мужчины. В мужественных странах феминистки требуют установления таких же прав, как и у мужчин.

Хофстид считает, что на формирование мужественности и женственности в обществе повлияли история страны, ее географическое положение. Например, странам с холодным климатом присуща женственная культура, так как для выживания в суровых условиях мужчине и женщине надо было сотрудничать и выстраивать партнерские отношения. В северных странах мужчины часто по долгу находились вне дома (охота, мореплавание), а женщине приходилось самостоятельно вести хозяйство.

В заключение хотелось бы сказать, что мужественность и женственность - это модели поведения, принятые тем или иным обществом, которые обусловлены культурными и историческими представлениями. И равноправное положение женщин и мужчин в обществе сильно зависит от политики, идеологии и культуры страны.

В табл. 37 [12] представлены основные различия между мужественными и женственными культурами в области политики и идеологии.

1.5. Избегание неопределенности

Еще один параметр национальной культуры, который выделил Хофстид, носит название «избегание неопределенности». Будущее потенциально несет в себе много неопределенностей. Для того чтобы избавиться от страха, люди создают условия, которые обеспечивают им большую защищенность и стабильность (например, технологии помогают управлять природой, правила и законы определяют поведение человека в обществе, а религия - это способ контроля над будущим, которое определяют высшие, сверхъестественные силы).

Чувство неопределенности не является исключительно личной характеристикой человека, частично оно разделяется и другими членами общества. Степень, в которой люди стараются справиться с неизвестными аспектами будущего, определяется культурой. Некоторые общества настраивают своих членов на принятие неопределенности, другие - на попытки это контролировать. Как следствие, стиль поведения человека в одном обществе может оказаться неприемлемым в другом.

Конкретная ситуация. «В 1960 гг. А. Сордж, известный немецкий организационный социолог, служил в западногерманской армии. Выходные он проводил дома. Недалеко от его дома располагались части британской армии.

Сорджу очень нравились звуковые фильмы, которые демонстрировались в британском лагере. Он подошел к британскому часовому и спросил, может ли он, как солдат германской армии, посмотреть фильм. Часовой направил его к начальнику караула, тот позвонил дежурному по лагерю, поговорил с ним и выписал Сорджу пропуск.

Он пользовался этим пропуском много раз, при этом предъявлял его вместе с удостоверением солдата германской армии. После демобилизации он снова пришел в британский лагерь и спросил часового, может ли он, как гражданское лицо, посещать фильмы. Часовой посмотрел пропуск и сказал, что, да, так как этот пропуск выдан лично ему.

А. Сордж был удивлен, как просто взял на себя ответственность британский военный. В Германии ему потребовалось бы гораздо больше времени, пришлось бы получить множество разрешений от большого количества авторитетных лиц,

которые очень подробно изучают личность того человека, кому надо выдать пропуск. И уж конечно это документ нельзя было бы использовать после демобилизации» [12].

Таблица 37

Женственность	Мужественность
1. Социальный идеал – благотворительность.	1. Социальный идеал – эффективный труд.
2. Следует помогать нуждающимся.	2. Следует поддерживать успешных.
3. «Разрешающее» общество.	3. «Корректирующее» общество.
4. Медленно и понемногу.	4. Быстро и много.
5. Высший приоритет – сохранение окружающей среды.	5. Высший приоритет – поддержание экономического роста.
6. Правительство тратит много денег на поддержание бедных стран.	6. Правительство тратит мало денег на поддержание бедных стран.
7. Правительство тратит мало денег на вооружения.	7. Правительство тратит много денег на вооружение.
8. Религия подчеркивает равенство полов.	8. Религия подчеркивает неравенство полов.
9. Международные конфликты должны разрешаться путем переговоров и компромиссов.	9. Международные конфликты должны разрешаться путем демонстрации и применения силы.
10. Много женщин на выборных постах.	10. Мало женщин на выборных постах.
11. Освобождение женщин означает, что мужчины и женщины должны иметь одинаковые права и ответственность и дома, и на работе.	11. Освобождение женщин означает, что женщинам может быть позволено занимать должности, которые до этого занимали только мужчины.

Дело в том, что в культурах Германии и Великобритании принято по-разному относиться к неопределенностям. Немцы привыкли соблюдать инструкции и правила, они сопротивляются любым изменениям. Англичане легче реагируют на изменение ситуации и идут на риск. Британский солдат взял на себя ответственность, потому что не видел в этом для себя угрозы.

Избегание неопределенности (от слабого - к сильному) - это степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди, принадлежащие к данному обществу, перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами [12].

Исследования, проведенные различными учеными, показали, что существуют косвенные показатели степени избегания неопределенности в стране. Например, статистика самоубийств (чем выше степень избегания неопределенности, тем выше показатель смертности); среднее потребление калорий в день (чувство беспокойства вызывает стресс и человек начинает больше есть); количество психических заболеваний (из-за низкого уровня беспокойства человек впадает в уныние и скуку); употребление кофеина (кофе и чай оказывают стимулирующее действие, поэтому их больше употребляют в странах с низким уровнем избегания неопределенности); или скорость вождения (в странах с низким уровнем избегания неопределенности люди не испытывают срочности и неотложности сделать что-то, поэтому и ездят довольно медленно).

В культурах с высоким уровнем неопределенности люди отличаются эмоциональностью, агрессивностью и активным образом жизни (примером служит бешеный темп жизни американцев, которые постоянно куда-то торопятся,

всегда чем-то занимаются). Представители культуры с низким уровнем неопределенности характеризуются спокойствием, терпимостью, беззаботностью, а также медлительностью и относительной ленью (например, Ямайка, где время течет медленно, и где можно никуда не торопиться).

В табл. 38 [12] представлен индекс избегания неопределенности для 50 стран и 3 регионов. К странам с низкой степенью избегания неопределенности относятся Великобритания, Дания, Скандинавские страны (кроме Финляндии). К странам с высокой степенью - Германия, Бельгия, Япония, латиноамериканские страны.

Рассмотрим, как культура влияет на формирование системы ценностей человека в странах с сильной и слабой степенью избегания неопределенности через такие социальные институты, как семья, школа и работа.

Первое, чему учат ребенка в семье, это уметь различать, что такое хорошо и что такое плохо. В зависимости от культуры различается понимание о правильности и неправильности. В странах с сильным уровнем избегания неопределенности четко известно, что хорошо и что плохо, что опасно, а что не опасно, что можно, а что нельзя. Закрепление правил и процедур способствует снижению неясности и непредсказуемости. Все, что отличается от установленных норм, - опасно, потому что создает неопределенность. Жесткое разграничение на плохое и хорошее переносится и на людей. Именно в семьях зарождается чувство расизма. Детей учат тому, что существуют люди определенной категории, которые опасны, и их надо избегать. Человек чувствует себя защищенно, если он знает, что его окружают только «хорошие» люди, которые не причинят ему вреда. С самого раннего возраста ребенок чувствует потребность в формализованных указаниях и нормах поведения.

В странах со слабой степенью избегания неопределенности также существуют нормы поведения и понимание того, что хорошего и что плохо. Только здесь терпимо относятся к новым и неизвестным ситуациям, людям или идеям. Есть правила, которым надо следовать (например, «будь честным», «будь справедливым»), но в зависимости от ситуации можно вести себя по-разному и не подчиняться установленным нормам. Данному типу культуры характерно гибкое общество, толерантное к новым идеям и нововведениям. Таким образом, все, что отличается от установленных норм, - интересно, а не опасно.

В зависимости от степени избегания неопределенности, в странах различается методика построения занятий в школе или университете. В культуре с высоким индексом избегания неопределенности домашние задания детализированы и занятия четко структурированы. Ко всем урокам учитель обязательно должен составлять план занятий. Родителей в школу приглашают, чтобы посмотреть, как учится их чадо, а соответственно, похвалить его или наказать. Но родители не имеют права вмешиваться в процесс обучения и советовать учителю, что делать.

В странах с сильным уровнем неопределенности учитель должен знать ответы на все вопросы. А студенты, как правило, всегда согласны с мнением учителя. Несогласие будет расценено как оскорбление. Зачастую в учебниках используется сложный академический язык (например, «во французских учебниках зачастую встречаются фразы на полстраницы» [12]).

Таблица 38

Индекс избегания неопределенности (ИИН) для 50 стран и 3 регионов					
№	Страна или регион	ИИН	№	Страна или регион	ИИН
1	Греция	112	28	Эквадор	67
2	Португалия	104	29	Германия	65
3	Гватемала	101	30	Таиланд	64
4	Уругвай	100	31/32	Иран	59
5/6	Бельгия	94	31/32	Финляндия	59
5/6	Сальвадор	94	33	Швейцария	58
7	Япония	92	34	Западная Африка	54
8	Югославия	88	35	Нидерланды	53
9	Перу	87	36	Восточная Африка	52
10/15	Франция	86	37	Австралия	51
10/15	Чили	86	38	Норвегия	50
10/15	Испания	86	39/40	Южная Африка	49
10/15	Коста-Рика	86	39/40	Новая Зеландия	49
10/15	Панама	86	41/42	Индонезия	48
10/15	Аргентина	86	41/42	Канада	48
16/17	Турция	85	43	США	46
16/17	Южная Корея	85	44	Филиппины	44
18	Мексика	82	45	Индия	40
19	Израиль	81	46	Малайзия	36
20	Колумбия	80	47/48	Великобритания	35
21/22	Венесуэла	76	47/48	Ирландия	35
21/22	Бразилия	76	49/50	Гонконг	29
23	Италия	75	49/50	Швеция	29
24/25	Пакистан	70	51	Дания	23
25/26	Австрия	70	52	Ямайка	13
26	Тайвань	69	53	Сингапур	8
27	Арабские страны	68			

Совсем иное поведение наблюдается в странах со слабой степенью избегания неопределенности. Занятия не структурированы, т. е. учитель приходит на занятия без прописанного плана работы (конечно, он готовится к урокам, продумывает ход занятия, но не рассчитывает, сколько времени уйдет на ознакомление с новой темой, сколько на ее обсуждение и на выдачу домашнего задания). На уроках идет диалог между преподавателем и учениками, некоторые вопросы рассматриваются более подробно в зависимости от заинтересованности учащихся. Студентам нравится выполнять разнообразные домашние задания. Родителей пытаются вовлечь в процесс обучения своих детей: учителя интересуются, какие у них есть предложения и идеи, обсуждают, как лучше воспитать ребенка.

Считается нормальным, если учитель скажет: «Я не знаю ответа на вопрос», потому что его задача не знать все, а помочь студенту в процессе обучения, направить его. Можно не соглашаться с мнением учителя и спорить с ним. Правильных ответов на вопрос может быть несколько, приветствуется оригинальность.

Потребность в формализованных указаниях и стремление максимально устранить двусмысленные ситуации в культурах с сильной степенью избегания неопределенности продолжается и на рабочем месте. Потребность в правилах и законах психологическая - с самого детства люди привыкли жить в структурированном обществе. Как работники, так и руководители действуют согласно инструкциям и правилам. Инструкции пишутся практически на всё, это помогает контролировать рабочий процесс, следить за структурой организации,

что позволяет предугадывать будущие события, максимально избегать неопределенные ситуации. Немцы, например, ненавидят недоразумения, а любят содержательность, детальность и ясность. «Подробно ознакомившись с правилами и процедурами, принятыми в немецких организациях, вы и сами должны отдавать твердые и недвусмысленные распоряжения. Если вы хотите, чтобы нечто было написано черными, а не синими чернилами, вам следует сказать об этом прямо» [1].

«Стремление упорядочить все и вся пронизывает все стороны немецкой жизни, является источником большинства их национальных достоинств и недостатков. Иностранные журналисты делятся «страшными» историями из повседневной жизни немцев: один был постоянно порицаем хозяйкой за нежелание развешивать постиранное белье по порядку и размеру, делая это совершенно хаотично; другого терроризировали соседи за нестриженный газон, попытки же подстричь его приводили к новым жалобам, так как делать это в выходные оказалось запрещено. В Германии издается специальный дорожный справочник пробок, подробно описывающий, где и в какое время их надо ожидать. Вот только пробки далеко не всегда поддаются упорядочиванию, иногда возникая стихийно, и это страшно раздражает немцев. Эти «несанкционированные» пробки даже получили особое название - «пробки ниоткуда», и на изучение этого феномена выделены большие государственные субсидии» [31].

Потребность в соблюдении законов и инструкций иногда способствует возникновению бессмысленных и противоречивых ситуаций. Так, например, «В Йемене суд приговорил покойного главного редактора оппозиционной газеты к 80 плетям. Как сообщает РИА «Новости», дело было возбуждено в 1997 году по иску крупного религиозного деятеля, который обвинил газету «Аш-Шура» - орган оппозиционного Союза народных сил - в диффамации, т.е. распространении порочащих сведений.

Тогда, четыре года назад, главный редактор Абдалла Саид был приговорен к выплате штрафа и 80 плетям, а выпуск газеты приостановлен на полгода. Учитывая возможный общественный резонанс, Саид сам вызвался явиться на порку, однако выполнение приговора было отложено. Год спустя Саид ушел с поста главного редактора, а в следующем году скончался. Однако это не помешало суду поручить Генпрокуратуре выполнить решение четырехлетней давности именно сейчас» [38].

Для немца закон также выше здравого смысла. «Английский журналист однажды в 2 часа ночи стал свидетелем несчастного случая: переходившего совершенно пустую дорогу пешехода сбила внезапно появившаяся машина. После того как пострадавшего увезли в больницу, слегка потрясенный происшедшим журналист поинтересовался, что же теперь будет. Немецкий полицейский ответил: «Ничего особенного, если выживет, заплатит штраф 50 марок, он ведь переходил дорогу в неположенном месте» [31].

В странах со слабой степенью избегания неопределенности формальные инструкции сводятся к минимуму. Многие, например, потрясены тем, как дисциплинированно и аккуратно стоят в очереди на автобусы или в магазины британцы. На самом деле, в Великобритании не существует никаких инструкций, указывающих как надо себя вести в очередях, поведение британцев основано на общественной привычке. В странах со слабой степенью избегания неопределенности правила устанавливаются только в том случае, когда без них нельзя обойтись. Интересно, что хотя в обществе с низким индексом избегания неопределенности законы пишутся только в крайних случаях, к ним относятся с большим уважением, чем в обществе с высоким индексом избегания неопределенности.

Спокойное поведение представителей культуры со слабой степенью избегания

неопределенности отражается на процессе работы. Люди работают спокойно и систематично. Ими движет, скорее, не внутренняя мотивация к действию, а необходимость, поэтому в управлении иногда необходимо давление. Это не значит, что работники ленивые и их необходимо заставлять работать. Персонал ответственно подходит к выполнению поставленных задач и к достижению целей компании. Но чувство уверенности в завтрашнем дне и спокойное отношение к неопределенностям создают атмосферу расслабленности. Представители культуры с низким уровнем избегания неопределенности не следят за временем, любят расслабиться и отдохнуть. Человек живет сегодняшним днем и не обеспокоен тем, что будет завтра. Аккуратности и пунктуальности можно научиться, но такое поведение не естественно для представителей данного типа культуры.

В обществе с высоким индексом избегания неопределенности люди много работают, потому что заботятся о будущем. Трудолюбие персонала способствует высокой производительности компании. Японцы, например, полностью отдаются работе и стремятся к достижению целей компании. Чем больше свободного времени, тем больше неопределенности, поэтому люди постоянно заняты каким-нибудь делом. Каждая секунда на счету, ведь время - это деньги. Потребность в правилах способствует аккуратному и пунктуальному поведению рабочих, скрупулезности в выполнении порученных заданий, высокому уровню дисциплины. А следовательно, облегченны формы контроля за рабочим процессом. Люди стараются выстроить хорошие отношения со своими коллегами, так как это создает чувство защищенности и безопасности.

Хофстид провел исследование и проанализировал, на что ориентируются топ-менеджеры в разных странах при управлении компанией. Оказалось, что в странах со слабой степенью избегания неопределенности (например, Великобритания) менеджеры в основном занимаются стратегическим управлением и не уделяют должного внимания повседневным задачам. Самое главное для них - определить основные задачи. А в странах с сильной степенью избегания неопределенности (например, Франции и Германии) менеджеры, наоборот, нацелены на повседневное оперативное управление, руководители концентрируются на частных вопросах и деталях, они должны знать все мелочи. Это обусловлено тем, что стратегическое управление связано с неопределенностью, с риском и требует большей ответственности, чем оперативное управление.

Хофстид разделяет инновационные культуры (которые создают новые идеи) и реализовывающие культуры (которые обеспечивают выполнение этих идей). К первому типу относятся страны со слабой степенью избегания неопределенности, ко второму - страны с сильной степенью избегания неопределенности. Это разделение обусловлено тем, что, хотя в странах с низким индексом избегания неопределенности поощряют нововведения и инновационные идеи, здесь труднее полноценно внедрить эти идеи. Для этого необходимы такие черты характера, как детальность, точность, размеренность, что присуще странам с высоким индексом избегания неопределенности. «В Великобритании (слабый индекс избегания неопределенности) больше нобелевских лауреатов, но Япония (сильный индекс избегания неопределенности) выпускает больше продуктов на мировой рынок» [12]. Это обусловлено тем, что японцы восприимчивы к новым идеям и ориентированы на быстрое их внедрение. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы, массово скупают патенты и лицензии. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

В табл. 39 [12] представлены основные различия между странами с сильной и слабой степенью избегания неопределенности в отношении семьи, школы и работы.

В зависимости от того, к какому типу культуры принадлежит страна, население по-разному относится к работе государственной власти. Чем меньше степень избегания неопределенности, тем больше люди доверяют властям. В странах с низким индексом избегания неопределенности граждане уважают правительство и верят, что могут повлиять на политические решения посредством проведения митингов или протестов.

В странах с сильной степенью избегания неопределенности люди чаще испытывают негативные чувства по отношению к политикам и не доверяют работе властей. Население страны не верит, что простые люди могут повлиять на политические решения. Более того, принято, что действия властей правильны по определению. Граждане полностью зависят от государства. Поэтому не приветствуется проведение бойкотов, голодовок или демонстраций. Граждане должны носить с собой удостоверение личности, которое они обязаны предъявлять представителям власти для опознания. В обществе сильна потребность в порядке. Законы в таких странах очень тщательно прорабатываются. На все должны существовать правила (как формальные, так и неформальные). Молодым политикам обычно не доверяют. В странах с высоким индексом избегания неопределенности нередко появляются подпольные экстремистские политические партии (так как их официальную деятельность запрещает государство), которые прибегают к терроризму.

В качестве одного из способов ограничения неопределенности служит политическая идеология. В странах с высоким индексом избегания неопределенности сложившаяся политическая идеология не приемлет другие политические взгляды, в странах с низким индексом избегания неопределенности они приемлемы.

Стремление избежать неопределенность также отражается на межнациональных отношениях. В странах со слабой степенью избегания неопределенности люди доверяют иностранцам, настроены дружелюбно и готовы к сотрудничеству. В странах с высоким уровнем избегания неопределенности чужеземцев опасаются, им не доверяют, потому что подсознательно боятся всего незнакомого. Это способствует развитию фашизма и расизма, агрессивному поведению по отношению к другим народностям.

Еще одним инструментом борьбы с неопределенностями является религия. В зависимости от степени избегания неопределенности и веры, страны можно разделить на следующие группы (начиная от самого высокого индекса избегания неопределенности и заканчивая самым низким):

1. Ортодоксальные и католические страны (за исключением Филиппин и Ирландии);

2. Страны, относящиеся к иудаизму и мусульманству;

3. Протестантские страны;

4. Страны восточной религии (исключение составляет Япония).

Западные религии (иудаизм, христианство) и ислам основаны на вере в возможность абсолютной истины. Истина одна для всех, а тех, кто ошибся и избрал неправильный путь надо избегать или попытаться обратить их в свою веру. В культуре с сильной степенью избегания неопределенности религия фанатична и нетерпима к чужой вере, она регламентирует все стороны жизни, включая экономику. Моральные принципы, взятые из религии, становятся образцами для подражания, формируют культуру. Так, православная церковь в России создала «Свод нравственных принципов и правил хозяйствования» [21]. Сюда вошли такие нормы поведения, как «богатство - не самоцель» (оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа), «человек - не «постоянно работающий механизм» (ему нужно время для отдыха, духовного творчества и развития), «в конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления,

эксплуатировать порок и инстинкты», «политическая власть и власть экономическая должны быть разделены», «государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более тех, кто не может заработать себе на хлеб...».

Таблица 39

Слабая степень избегания неопределенности	Сильная степень избегания неопределенности
1. Неопределённость – это обычная черта нашей жизни, и каждый день нужно воспринимать таким, как он есть.	1. Неопределенность – это угроза, с которой нужно бороться.
2. Незначительные стрессы, довольство жизнью.	2. Высокие стрессы, постоянное чувство беспокойства.
3. Нельзя демонстрировать агрессию и эмоции.	3. Агрессия и эмоции, выраженные в соответствующей форме и в соответствующее время, помогают разрядиться.
4. Спокойное отношение к неопределённым ситуациям и риску.	4. Страх перед неопределёнными ситуациями и риском.
5. Мягкие правила для детей относительно того, что запрещено.	5. Строгие правила для детей относительно того, что запрещено.
6. Что неизвестно, то интересно.	6. Что неизвестно, то опасно.
7. Студенты настроены на свободное обсуждение изучаемых предметов.	7. Студенты настроены на структурированное обучение и правильные ответы.
8. Учитель может сказать: «Я не знаю».	8. Предполагается, что учитель знает ответы на все вопросы.
9. Количество законов и правил должно быть не больше, чем крайне необходимо.	9. Эмоциональная потребность в правилах, даже если они не работают.
10. Время – рамки, в которых мы живем.	10. Время – деньги.
11. Иногда приятно ничего не делать.	11. Эмоциональная потребность всегда быть занятым, много работать.
12. Точности и пунктуальности следует учиться.	12. Точность и пунктуальность приходят сами по себе.
13. Терпимость к непохожему поведению, к новым идеям.	13. Сопротивление новому и незнакомому.
14. Мотивация к достижениям.	14. Мотивация к безопасности.

Ислам проповедует авторитет руководителя по возрасту, опору на общину, строгую дисциплину. Религия первична, а производство вторично. Российские мусульмане также создали свой свод экономических правил, которых следует придерживаться предпринимателям, исповедующим ислам. «Законы шариата не ограничиваются моральными предписаниями. Мусульманское право прямо запрещает некоторые виды предпринимательства, например ростовщичество или торговлю спиртным, и регулирует величину разрыва между оптовыми и розничными ценами» [21].

Интересно, что в отношении к последствиям поступков, в системе принципов христианства и ислама есть пункты совпадения. «Согласно своду, предложенному христианами, тот, кто эгоистично ведет себя в экономике, не только «преступает нравственный закон», но и «много теряет в экономическом смысле». Точно так же мусульмане верят в то, что коэффициент полезного действия капитала, полученного при соблюдении законов шариата, выше, чем эффективность

беззаконно нажитых денег. Имеют экономическое измерение и предписания других религий, распространенных в России. Среди 613 заповедей Священного Писания иудаизма (Торы) некоторые прямо определяют нормы хозяйственного поведения, другие иногда толкуются в экономическом ключе.

Взгляды католической церкви на современную экономику сформулированы в нескольких энцикликах - посланиях пап своей пастве, опубликованных на протяжении последних ста с небольшим лет. По смыслу католическая доктрина близка к основам социальной концепции Русской православной церкви, которые были утверждены Архиерейским собором в августе 2000 года. Обе церкви дистанцируются от всех известных истории экономических систем. Однако католическая предпочитает остальным видам собственности частную, а Русская православная церковь считает все формы собственности равноценными, поскольку ни одна из них не предотвращает воровства и стяжательства. Оба исповедания предписывают относиться к экономическому творчеству не просто как к добыванию благ, но как к помощи Богу в творении мира» [21].

У протестантов существует 10 заповедей, по которым они живут. Грехи замолить нельзя, поэтому люди стараются не нарушать этих заповедей. Нормы поведения четко конкретизированы, при этом альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству.

Восточные религии также верят в истину, но они приемлют тот факт, что у каждого может быть своя вера, а, следовательно, свой путь постижения истины. Поэтому никто не должен быть наказан за то, что он другой веры. Таким образом, на Востоке люди легко принимают элементы других религий. Для буддизма цель жизни - это религия, вера, а производство и материальное благополучие вторичны.

Интересно, что в зависимости от типа культуры, в обществе по-разному относятся к медицинским работникам. Так, в странах, где стремятся максимально избегать неопределенности, больше докторов (так как это эксперты, высококвалифицированные специалисты, которые могут точно поставить диагноз и которым доверяют), а в странах, принимающих неопределенность, больше медсестер (люди не так сильно боятся проблем со здоровьем, и считают, что знаний медсестер достаточно, чтобы дать рекомендации по лечению болезни). Степень избегания неопределенности также влияет на отношения между людьми с различными убеждениями. Так, в странах с сильной степенью избегания неопределенности научные оппоненты зачастую прерывают дружеские отношения, потому что имеют различные мнения по какому-либо вопросу (например, и Хофстид и Тромпенаарс исследуют межкультурный менеджмент, но непримиримы в теоретическом подходе. «Они живут на одной улице и ни разу не встречались. Именно так, чтоб не встречаться, они построили свою жизнь. И в разговоре с человеком из команды Тромпенаарса понятно, что про Хофстида лучше не вспоминать, потому что собеседник начинает брызгать слюной» [40]). В странах со слабой степенью избегания неопределенности коллеги могут быть личными друзьями, не смотря на научные разногласия.

Таблица 40

Слабая степень избегания неопределенности	Сильная степень избегания неопределенности
1. Небольшое количество законов, регулирующих самые общие вопросы.	1. Много законов, детально регулирующих все вопросы.
2. Если правила не работают, они должны быть изменены.	2. Если правила не работают, значит, виноваты люди, и их нужно наказывать.
3. Граждане могут не соглашаться с властью.	3. Граждане беспрекословно подчиняются власти.
4. Граждане имеют право протестовать.	4. Протестующие должны быть репрессированы.
5. Люди положительно относятся к правительственным учреждениям.	5. Люди отрицательно относятся к правительственным учреждениям.
6. Правительственные организации сотрудничают с политическими партиями.	6. Правительственные организации отрицательно относятся к политическим партиям.
7. Терпимость, скромность.	7. Консерватизм, экстремизм.
8. Позитивное отношение к молодежи.	8. Негативное отношение к молодежи.
9. Регионализм, интернационализм, попытки интеграции с меньшинством.	9. Национализм, ксенофобия, репрессии по отношению к меньшинству.
10. Вера в здравый смысл.	10. Вера в экспертов и специалистов.
11. Много медсестер, мало докторов.	11. Мало медсестер, много докторов.
12. Точка зрения одной группы людей не навязывается другим.	12. «На свете есть только одна правда, и именно мы ею владеем».
13. Никто не может быть наказан за свою веру.	13. Религиозный, политический, идеологический фундаментализм и нетерпимость.
14. Научные оппоненты могут быть личными друзьями.	14. Научные оппоненты не могут быть личными друзьями.

В табл. 40 [12] представлены основные различия между культурами с сильным и слабым избеганием неопределенности в отношении политики и идеологии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. - М.: Дело, 2012. - 440 с.
2. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру: учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. - М.: ОАО «Типография «Новости»», 2014.
3. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: - М.: Дело. 2014. - 224 с.
4. Моул Джон. Особенности национальной психологии народов новой Европы: бизнес, общение, успех / Джон Моул; пер. с англ. О.Л. Сергеевой. - М.: Астрель: АСТ, 2016. - 381 с.
5. Аллан Пиз. Язык телодвижений. - Нижний Новгород: Ай Кью, 2012. - 262 с.
6. Кармин А. С. Основы кроторологии. Мифология культуры. - СПб.: Лань, 2017. - 512 с.
7. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация: учеб. пособие. - М.: Слово/Slovo, 2015. - 624 с.
8. Ноздрева Р.Б., Синецкий Б.И., Кормышев В.В. и др. Модульная программа для менеджеров. Модуль 10: «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью». - М: Инфра-М, 2015. - 404 с.
9. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент/ В.А.Пушных; изд.-во Томского политехнического университета, 2011, 180 с.
10. Пушных В.А., Струкова О.С. Деловая культура России: измерение по Г. Хофстиду. Менеджмент в России и за рубежом. - Москва. - № 2. - 2014. - С. 71-78.
11. Ильф И.А., Петров Е.П. Одноэтажная Америка. - М.: ГИХЛ, 2013
12. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. - 2013. - 265 с.
13. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill. - 2015. - 279 p.
14. Seelye H.N., Seelye-James A. Cultural Clash: Managing in a Multicultural World. NTC Business Press, USA. - 2016. - 198 p.
15. Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevsky M.L. International Management Behavior. Blackwell Pub., - 2014. - 528 p.
16. Sana Reynolds, Deborah Valentine. Guide to Cross-Cultural Communication, 2014. - 134 p.
17. <http://textb.net/97/index.html>