

Л. А. КАРП'ЮК, наук. співроб.

(Інститут соціальної та політичної психології, м. Київ)

Г. ГОФШТЕД ПРО КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 140–142

Г. Гофштед, відомий нідерландський соціолог, тривалий час працював у загальновідомій компанії ІВМ. Його увагу привернули різючі відмінності у поведінці представників цієї компанії залежно від того, в якій країні вони проживали. Ці спостереження спонукали вченого до роздумів над проблемою особливостей поведінки в організаціях представників різних країн. Він прийняв естафету дослідження культурних відмінностей від американської антропологічної школи, а також американського соціолога А. Інкельса і психолога Д. Левінсона. Останні прийшли до висновку про те, що основні соціально-психологічні показники функціонування соціуму, групи та індивіда залежать від таких чинників:

- 1) ставлення до влади;
- 2) стосунків між індивідом і суспільством;
- 3) особливості сприйняття маскуліності-фемініності;
- 4) відмінностей у розв'язанні конфліктів, включаючи контроль над агресією та проявом емоцій.

Вивчаючи культурні відмінності поведінки в організаціях, Г. Гофштед дещо модифікував ці показники і зробив висновок про те, що особливості національного впливу можна простежити за критеріями:

- 1) індивідуалізм — колективізм;
- 2) ставлення до влади (владна дистанція);
- 3) ставлення до ризику (індекс уникнення непевності);
- 4) ставлення до ролі жінки у суспільстві (показник фемініності-маскуліності).

У 70-ті роки Г. Гофштед опитав понад 116 тис. робітників, зайнятих у міжнародних корпораціях сорока країн. Одне з питань було сформульовано таким чином: “Наскільки часто у вашому досвіді

виникала ця проблема: підлеглі побоюються висловити незгоду перед своїм керівником?” Це питання стосувалося підлеглих, за винятком менеджерів. Опитуваним необхідно було вибрати показники від одного до п'яти відповідно до частоти випадків. Наступним етапом стало визначення підлеглими справжнього стилю керівництва, а також надання переваги одному із стилів.

Хоча дослідження проводилося із працівниками філіалів фірми ІВМ у різних країнах, отримані показники, як не дивно, не містили інформації про корпоративну культуру цієї фірми, а вказували лише на національні культурні відмінності. Отже, одним із важливих показників, який вдалося зафіксувати, став своєрідний індекс владної дистанції. У таких країнах, як Франція, Іспанія, Латинська Америка, він був значно вищим, аніж у США, Великобританії та її колишніх домініонів. У чому ж полягає принципова різниця у відмінностях поведінки одних працівників від інших? У країнах із великою владною дистанцією існує залежність підлеглих від керівництва, емоційна дистанція між ними надзвичайно велика: ті, що стоять нижче на щаблях ієрархічної драбини, ніколи не звертаються безпосередньо до вищих за статусом. У країнах із малою владною дистанцією, навпаки, керівництво дотримується демократичних принципів, поведінка керівника — зразок ставлення до підлеглого як до особистості, рівній собі.

Нерівність між батьками та дітьми у країнах із великою владною дистанцією переноситься на стосунки нерівності вчитель—учень. Існування різних соціальних класів — один із прикладів великої владної дистанції, а, скажімо, вища освіта в таких країнах автоматично допомагає людині потрапити до середнього класу.

У країнах із малою владною дистанцією вчителі сприймають учнів як рівних собі і сподіваються, що останні також сприйматимуть їх аналогічно. Таким чином, владна дистанція може бути визначена як сприйняття найменш захищеними працівниками різноманітних інституцій і організацій країни нерівномірного розподілу влади.

Однією з основних причин виникнення різноманітних параметрів у владній дистанції Г. Гофштед вважав традиційне ставлення батьків до дітей. Так, у країнах із великою владною дистанцією батьки опікуються дітьми навіть тоді, коли останні давно стали дорослими. У країнах із малою владною дистанцією батьки спонукають виробленню у дітей якомога більше самостійних навичок. Протягом життя індивіда стосунки батьки—діти, вчитель—учень змінюються на стосунки керівник—підлеглий. І немає нічого дивного у тому, що вони умовно переносяться на інший ґрунт.

З приводу оплати праці її різниця у країнах із малою владною дистанцією надто непомітна і, навпаки, значна у країнах із великою владною дистанцією, при цьому робітники тут малоосвічені, а фізична праця низькооплачувана. У країнах із малою владною дистанцією ідеал керівника — справжній демократ, який періодично консультується із підлеглими. Робітники в таких країнах — високоосвічені, і дуже часто ручна праця, яка вимагає майстерності, оплачується краще, аніж рутинна офісна.

Наступним чинником, який впливає на культурні особливості поведінки представників різних країн, є критерій індивідуалізм—колективізм. Більшість людей сучасного світу живе у суспільстві, в якому інтереси групи превалюють над інтересами індивіду. Першою групою, з якою ми стикаємося у житті, є сім'я, в якій людина зростає. Структура сім'ї, сама по собі, у різних суспільствах неоднакова. У колективістських суспільствах сім'я складається з численної кількості родичів: бабусь, дідусів, тіток і т. ін. Значно менше людей проживає у суспільствах, в яких, навпаки, інтереси індивіду переважають над інтересами групи. Це переважно економічно розвинені країни, яким притаманні нуклеарні сім'ї із однією дитиною або навіть неповні сім'ї.

Якщо брати до уваги сам стиль менеджерської діяльності, то він відрізняється і буває як індивідуальний, так і груповий. Г. Гофштед встановив тісний взаємозв'язок національного добробуту зі ступенем індивідуалізму. Експеримент, проведений ним з 1968 по 1972 р., підтвердив той факт, що із 20 країн, які спромоглися вийти на вищий

економічний рівень, у 19 країн зріс індекс індивідуалізму.

Третій критерій, за яким ми визначаємо культурні особливості країн — це індекс фемінінності—маскулінності. Іще Маргарет Мід зробила відкриття про те, що у Новій Гвінеї найрізноманітніші історичні традиції спонукали до виникнення статеворольових відмінностей. Г. Гофштед пояснював ці відмінності впливом як історичних, так і природно-кліматичних факторів. На його думку, у таких країнах, як Данія, Фінляндія, Нідерланди, Швеція, виникла специфічна фемінінна культура внаслідок таких історичних умов, при яких жінки були змушені брати на себе усі функції по догляду за господарством.

У таких фемінінних культурах (Нідерланди, Данія, Швеція) надають перевагу розв'язанню конфліктів шляхом переговорів або через компроміс. Виховання дітей у фемінінному суспільстві здійснюється через соціалізацію дітей у дусі солідарності, та й організації у таких суспільствах забезпечують рівність відповідно до потреб кожного. Маскулінні і фемінінні культури створюють різні зразки менеджменту. У маскулінних культурах менеджер рішучий, він бере на себе відповідальність за остаточне рішення, у фемінінних культурах менеджер більш інтуїтивний, схильний до пошуків консенсусу.

Більшість латиноамериканських країн відрізняється за шкалою фемінінності—маскулінності. Невеликі держави Центральної Америки тяжіють до фемінінності, а такі країни, як Мексика, Венесуела, Колумбія, Еквадор, надто маскулінні. Причина таких відмінностей, на думку Г. Гофштеда, криється в історичних передумовах, а саме у впливі корінних індіанських культур (майя, ацтеків, інків) на цей показник національної культури. На думку вченого, у маскулінному суспільстві соціальні гендерні ролі чітко розподілені: чоловіків вважають сильними, наполеглими, спрямованими на успіх у матеріальних справах, а жінок — ніжними, такими, що турбуються про духовні цінності. На противагу фемінінні суспільства — це ті, в яких гендерні ролі перетинаються: як чоловіків, так і жінок вважають стриманими, м'якими, такими, що мають справу здебільшого з духовними цінностями.

Після показників владної дистанції, індивідуалізму—колективізму, маскулінності—фемінінності індекс уникнення непевності (від сильного до слабого) є четвертим показником, відкритим внаслідок спостережень та дослідницьких методів Г. Гофштеда. Одне з питань, яке він ставив багатом опитуваним, мало такий вигляд: "Як часто

ви відчуваєтеся знервованими чи збудженими на роботі?”. Виявилось, що відповіді на нього були культурно обумовленими. В одних країнах більшість відповідала: “Я завжди так відчуваюся”, в інших — “Я ніколи так не відчуваюся”. Таким чином був введений ще один показник — уникнення непевності. Його відмінності відображають серйозну проблему у стосунках представників різних країн. У країнах із слабким показником уникнення непевності, таких як США чи Великобританія або Швеція, менеджери відчуваються некомфортно у системі жорстких правил, особ-

ливо коли очевидно, що більшість із них не буде ніколи дотримана. Водночас у Франції, Італії та інших країнах люди відчуваються некомфортно без чіткої системи правил, навіть за умови їх повної недоцільності.

Отже, розглянувши чотири показники, визначені Г. Гофшtedом, можна зрозуміти культурно обумовлені особливості спілкування та поведінки в організаціях різних країн. Це дасть змогу не лише враховувати їх у міжнародному менеджменті, а й використовувати розглядуваний підхід в етно-психологічних дослідженнях.