

**В. В. Зябриков<sup>4</sup>****ЕДИНАЯ ТИПОЛОГИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ**

На смену поиску ключевого фактора успеха во внутренней среде организации, характерному для теории конкурентоспособности фирмы в XX веке, сегодня должна прийти гармонизация элементов внутренней среды организации — культуры, стратегии, структуры и т. д. Не менее важно и формирование однородной корпоративной культуры фирмы, которая соответствует особенностям национальной деловой культуры.

В то же время теория менеджмента пока не дает надежного инструмента для диагностики типа культуры. Если у Ч. Хэнди (1978), который вслед за Р. Гаррисоном (1972) поделил все культуры на четыре типа (культура личности, власти, роли и задачи), тип культуры имеет системообразующее значение, то у многих

авторов теория культуры всего лишь обслуживает нужды отдела по работе с персоналом, то есть превращается в «придаток» теории менеджмента, описывающий микроклимат организации. Действительно, непросто разобраться в том, чем отличается культура «лианы» от культуры «кочующей орхидеи» в типологии Майка Бурке, включающей наряду с этими еще шесть типов культур.

Поэтому необходимо «расчистить завалы» произвольных классификаций, основанных на обобщении частного опыта конкретных организаций, и тогда деловая культура сможет занять подобающее ей центральное место в теории стратегического менеджмента, стать центральным звеном в модели организации, которое предопределяет остальные элементы ее внутренней среды. В последние десятилетия в литературе по стратегическому менеджменту активно обсуждается вопрос: стратегия определяет структуру (А. Чандлер) или структура определяет стратегию (И. Адизес)? Автор предлагает оригинальный ответ на поставленный вопрос: первичным при построении организации является культурный фактор, образующий общий контекст, в рамках которого и вырабатывается стратегия, и формируется структура организации. То есть можно сказать, что именно культура задает и стратегию, и структуру организации, а при ее проек-

<sup>4</sup> Доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат экономических наук. Автор более 40 научных публикаций, в т. ч.: «Общий менеджмент (курс лекций)», «Концепция интеллектуальной организации», «Типология и эволюция организационной культуры», «Стратегия, культура и структура организации», «Культура определяет стратегию и структуру», «Русская деловая культура в контексте иностранных типологий», «Стратегический менеджмент, кооперационная структура и корпоративная культура фирм нового типа» (в соавт.) и др.

тировании вопрос диагностики типа культуры становится первоочередным<sup>1</sup>.

### Иерархия видов деловой культуры

Существующие виды деловой культуры разделяются по уровням экономики (микро-, мезо- и макроуровню) соответственно на организационную, корпоративную и национальную деловую культуру. Организационная культура — это культура отдельной организации (юридического лица); корпоративная культура — это культура корпоративного центра, которая обычно оказывает существенное влияние на культуры входящих в состав фирмы организаций; национальная деловая культура характеризует особенности ведения бизнеса в той или иной стране.

Для характеристики типов организационной и корпоративной культуры исследователи, как правило, используют внутренние параметры фирмы, например внутрифирменное распределение власти (Ч. Хэнди). В то же время для формирования классификаций национальных деловых культур обычно применяются более общие критерии, такие как отношение ко времени и пространству, человеческой природе и так далее (Г. Хофстед) или параметры кросс-культурного взаимодействия (Р. Льюис).

В то же время, по мнению автора (который обобщает схемы Э. Шейна и У. Холла), культура — как на уровне фирмы, так и на уровне страны в целом — включает одни и те же четыре базовых элемента, которые можно представить в виде центрального круга и концентрических колец. В этой схеме важнейшим элементом является *менталитет*, представляющий «ядро» культуры — глубинные подразумеваемые ценности (центральный круг). Менталитет определяет явно выражаемые *ценности и убеждения* (второй уровень культуры), которые в свою очередь задают *паттерны* поведения (третий уровень), формирующие *символы и артефакты* — «внешнюю оболочку» (четвертый уровень культуры).

Счастливым исключением в массе разноплановых типологий представляет лишь классификация Ф. Тромпенаарса<sup>2</sup>, который дал одни и те же названия организационным и национальным деловым культурам. Так, например, Тромпенаарс ассоциирует организационную культуру семейного типа (на уровне фирмы) с деловыми культурами целого ряда азиатских стран, в частности Японии, Сингапура, Южной Кореи (уровень страны в целом).

Автор настоящего доклада считает весьма продуктивной идею систематизации типов деловой культуры с использованием одной и той же идеологии на уровне фирмы и страны в целом, поскольку сущность культуры не меняется в зависимости от масштаба ее рассмотрения. Независимо от масштабов культура имеет один и тот же набор элементов и является самоподобной структурой.

<sup>1</sup> Зябриков В. В. Культура определяет стратегию и структуру // Финансовый бизнес. 2012. Вып. 6. С. 48–51.

<sup>2</sup> Тромпенаарс Ф., Хэмиден-Тернер Ч. Четыре типа корпоративной культуры : пер. с англ. Минск : Попурри, 2012.

### Универсальная классификация организационных культур

В статье 2007 года<sup>3</sup> автор настоящего доклада показал, что разные исследователи, используя различные термины, говорят, по сути, об одних и тех же четырех основных типах организационной культуры:

- культуре профессионала, или адхократической культуре, по К. Камерон и Р. Куинн (1999);
- культуре лидера (клановой);
- культуре бюрократа (бюрократической);
- культуре предпринимателя (предпринимательской).

Те же четыре типа выделяют в своих классификациях Ч. Хэнди (1978), Р. Акофф (1980), Г. Минцберг (1998). К этим авторам можно добавить Т. Дилл и А. Кеннеди (1982), А. Вилдавского (1987), Ф. Тромпенаарса (1998).

Вероятно, первым, кто ограничил многообразие существующих типов культуры четырьмя, несмотря на существование других типологий с пятью и восемью типами культуры, был американский консультант и исследователь Ларри Констинтин. По его словам, «...базовыми служат четыре парадигмы, характеризующиеся своими наборами свойств в области управления, лидерства, принятия решений, организации взаимодействия и коммуникаций, психологических особенностей людей, способных комфортно и продуктивно работать в рамках соответствующих форм»<sup>4</sup>.

Подавляющее большинство исследователей выделяют одни и те же фундаментальные типы культуры, соответствующие четырем первичным фундаментальным ролям бизнесмена: профессионал, лидер, бюрократ (администратор) и предприниматель.

### Единая типология деловых культур

Автор настоящего доклада произвел систематизацию эмпирических данных о национальных деловых культурах, полученных Г. Хофстедом, Р. Льюисом и Ф. Тромпенаарсом на основе трехмерной системы координат: индивидуализм–коллективизм, рациональность–эмоциональность, однородность–неоднородность (в качестве вспомогательного параметра)<sup>5</sup>. В результате удалось выделить четыре характерных культурных кластера: азиатский, немецкий, американский и скандинавский.

Критерий «индивидуализм–коллективизм» на макроуровне соответствует критерию важности профессиональных или управленческих навыков на уровне фирмы. Индивидуалистические культуры, берущие начало в протестантской этике, характерны для США, Великобритании, Нидерландов, стран Скандинавии. В них человек рассматривается как цель развития,

<sup>3</sup> Зябриков В. В. Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. 2007. № 4 (24). С. 194–199.

<sup>4</sup> Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. М. : Армада, 1998. С. 255.

<sup>5</sup> Зябриков В. В. Типология национальных деловых культур // Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Пермь, 2012. Т. 1. С. 264–281.

а устройство общества — как средство достижения этой цели, обеспечивающее реализацию *прав человека*. Вместе с тем предполагается личная ответственность человека за свои действия (бездействие). Среди аспектов индивидуализма Макс Вебер выделял такие необходимые бизнесмену качества, как чувство собственного достоинства, способность к самоуправлению, неприкосновенность частной жизни и возможность свободно развиваться. Важнейшей ценностью индивидуалистических культур является свобода, а паттерном (стереотипом поведения) — конкуренция.

Напротив, в коллективистских странах, таких как Китай, Япония, Сингапур, Индонезия, Россия, преобладает ориентация на общие цели и идеи, а интересы сообщества (семьи, клана, народа) доминируют над интересами индивидуума, поэтому совершенствование личности является лишь средством достижения групповых целей. Важнейшие ценности коллективистских культур — благополучие группы и справедливость, общие интересы в них преобладают над частными, поэтому очень важен мотив солидарности, а типичный паттерн (образец поведения) — сотрудничество.

Согласно второму параметру предлагаемой классификации — «рациональность–эмоциональность» (соответствует «обезличенность–личность лидера» на уровне фирмы) в группу рациональных входят те страны, где решения принимаются с преобладанием разума над чувствами, на основе здравого смысла, анализа и логических, последовательных рассуждений, выявления причинно-следственных связей и применения формализованных алгоритмов. Центральной фигурой в таких странах является человек-мыслитель с левополушарным мышлением.

Остальные страны, в том числе Россия, относятся к группе эмоциональных. Действительно, у нас эмоциональный интеллект зачастую играет в бизнесе большую роль, чем рациональное мышление. В таких странах решения принимаются обычно на основе интуиции и чувств, мышление имеет преимущественно образный характер, восприятие мира является целостным (синтетическим), гармоничным. Так принимает решения художник, обладающий правополушарным или двуполушарным мышлением.

Таким образом, русская деловая культура является коллективистской, эмоциональной и неоднородной,

поэтому Россия входит в азиатский кластер, которому на уровне фирмы соответствует культура лидера (культура семейного типа).

Предлагаемая классификация позволяет решить три основные задачи:

— культурное позиционирование страны в отношении деловой культуры;

— определение стран с совместимыми культурами для импорта инструментов менеджмента (для России это страны азиатского кластера);

— определение траектории культурной эволюции, и в первую очередь следующего типа культуры, переход к которому планируется. Россия может заимствовать инструменты и опыт менеджмента из стран соседних культурных кластеров. По общему признаку коллективизма это страны центральной (немецкой) группы, по схожему эмоциональному принципу принятия решений — страны северной (скандинавской) группы.

В то же время западная (американская) группа стран несовместима с восточной (азиатской), для которой характерна высококонтекстная семейно-клановая культура. Понятно, почему предпринятая в 1990-х годах попытка прямого (без адаптации) переноса американских методов ведения бизнеса на российскую почву потерпела неудачу.

Наконец, планирование *естественной* траектории развития русской деловой культуры указывает на переход от кланового типа в центральный кластер стран с бюрократической культурой, аналогично тому, как бюрократическая культура сменяет культуру лидера в организации при ее переходе из стадии детства в стадию юности.

Отметим, что инновационный путь развития России в эпоху постиндустриального капитализма предполагает использование *оптимальной*, а не естественной, траектории, предполагающей движение в сторону скандинавских стран с культурой профессионалов, что одновременно станет кратчайшим «путем в Европу». Согласно выдвинутой академиком Д. С. Лихачевым концепции происхождения России страна образовалась по линии Север–Юг под скандинавским и болгаро-византийским влиянием, поэтому движение России «на север» будет одновременно и возвращением к корням.