

НОВЫЕ ИДЕИ

УСЛОВИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОХРАННОСТИ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ РАСШИРЕНИЯ

Компании, стремящиеся к расширению, часто сталкиваются с масштабной проблемой сохранения своих ценностей и культуры, а также с таким явлением, как культурная дистанция. Автор рассказывает, как сохранить ценности и использовать преимущества культурного разнообразия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: культурные ценности, расширение, культурная дистанция, культурное разнообразие, знания

Ценности и культура организации формируются на основе представления о компании ее создателя, стилей руководства и других важных аспектов, определяемых ее лидерами. Расширение организации можно осуществить с помощью различных стратегий: франчайзинга, создания совместного предприятия, приобретения другой компании или строительства нового объекта, и это неизбежно привносит в компанию новые элементы, а значит, ведет к изменению ее культуры.

Культура — это многомерное и многогранное явление. Оно позволяет обеспечивать сохранность некоторых важных характеристик компании. К этим характеристикам относятся стабильность организации, смысл ее существования и предсказуемость, базирующаяся на обоснованности принимаемых решений.

Культура определяет способы и эффективность работы сотрудников организации. В процессе своей деятельности компания постепенно трансформируется и становится все более мультикультурной, по мере того как ей приходится решать разные проблемы и задачи, находить общие точки соприкосновения, вырабатывать



Лариос Анхелика — MBA, PMP, основатель и генеральный директор компании ALACONTEC. Ранее работала в ряде частных и государственных организаций, в том числе была IT-директором Министерства здравоохранения Мексики. Опыт работы в качестве руководителя проектов — более 20 лет. Волонтер PMI с 2007 г., занимала должность президента мексиканского отделения PMI (г. Мехико, Мексика)

общий язык и определять смысл своего существования.

Компании, решившие перейти на новый уровень развития, который всегда характеризуется увеличением количества сотрудников, партнеров, поставщиков, клиентов и других лиц, которые могут принадлежать к другой культуре или проживать в другой стране, обязательно сталкиваются с таким явлением, как культурная дистанция. Ее можно воспринимать как чужеродность или культурное несоответствие, и тогда она может стать угрозой для организации. Однако руководители должны научиться видеть в работе с непохожими на них людьми или с людьми из других стран не только трудности, препятствия, затраты и риски, но и возможность использовать культурное разнообразие, поскольку оно способно превратить организацию в международную и увеличить таким образом создаваемую ею ценность.

1. ЧТО ТАКОЕ КУЛЬТУРА

Культуру сложно анализировать и оценивать, тем не менее каждая группа, семья, организация, учреждение и нация обладают определенной культурой. Она определяет то, каким образом люди себя ведут, какие ценности разделяют, что отвергают и что запрещают. Культура — совокупность характеристик, отличающая одну группу людей от другой. Она включает в себя неотъемлемые нормы, ценности и институты [11] и определяется тем, чему группа научилась во время решения своих проблем в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции [17]. Это определение дает нам представление о том, что такое идеология группы, как культура развивается внутри организации или предприятия.

Культура — это сложная совокупность, состоящая из множества элементов. Чтобы изменить ее, лидеры сначала должны определить основные действующие в организации силы [15], постараться понять ценности и предпочтения тех людей,

которыми они собираются руководить, относительно используемых стилей лидерства.

Культурная дистанция обычно понимается как разрыв между культурами двух групп. Часто ее рассматривают как источник проблем, недопонимания и конфликтов. Культурная дистанция отражает различия в ценностях, взглядах и нормах поведения разных народов [12]. Различия в нормах, идеях и убеждениях на отличающихся в культурном отношении рынках усиливают ответственность и увеличивают неопределенность. В такой ситуации компания может посчитать, что у нее недостаточно рыночной информации для точного прогнозирования проблем, которые могут возникнуть на новом зарубежном рынке [8, 13, 19].

2. ПРЕИМУЩЕСТВА КУЛЬТУРНОЙ ДИСТАНЦИИ

Концепция культурной дистанции — одна из наиболее активно изучаемых в сфере международного бизнеса. Культурная дистанция считается одним из основных источников неопределенности для компаний, выходящих на зарубежные рынки, но одновременно сам факт существования культурной дистанции заставляет инвесторов изучать новые рынки и расширять бизнес-стратегию.

Одно из главных преимуществ, которое может дать компании привлечение людей из другой организации, — то, что в ее социальной системе будет несколько участников, обладающих расширенным набором возможностей для решения потенциальных проблем. Она сможет усовершенствовать процесс принятия решений, поскольку ее члены будут высказывать разные точки зрения и использовать разные подходы, что должно способствовать творческому процессу, более точным выводам и оценкам.

Культурная дистанция может способствовать внедрению инноваций, поскольку компании придется адаптировать существующие продукты и услуги таким образом, чтобы они соответствовали новому рынку, характеризующемуся другими

культурными ценностями. В этой ситуации ей необходимо приспособляться к запросам новых потребителей и заказчиков. Компании также придется разрабатывать новые технологии для внедрения инноваций, что улучшит ее положение на рынке.

Обусловленные внедрением инноваций изменения в стратегии, структуре, административных процедурах и организационных системах могут способствовать улучшению психологического климата, усовершенствованию политики работы с персоналом, увеличению эффективности коммуникаций, командной деятельности, обмена информацией, координации и сотрудничества в организации, а это может превратиться в устойчивое конкурентное преимущество компании [4, 5]. Таким образом, культурная дистанция может стать причиной положительных изменений внутри организации, а также разработки стратегии дифференциации.

3. ВЫЗОВЫ НА ЭТАПЕ РАСШИРЕНИЯ

Расширение бизнеса может дать новые возможности для роста и получения дополнительной прибыли, однако сначала лидерам придется преодолеть некоторые препятствия, в том числе решить задачу интеграции культур. Как уже упоминалось, культурная дистанция может рассматриваться как нежелательный риск, но она способна и принести пользу.

На интеграцию новой организации могут влиять языковые и культурные различия, разница в восприятии времени и пространства, в географическом положении, различающиеся представления о смысле жизни и межчеловеческих взаимоотношениях и другие факторы. В частности, во время расширения бизнеса необходимо определить, как будут защищаться ноу-хау, как будет осуществляться обмен информацией о способах выполнения работы между разными подразделениями одной компании. Передача знаний — это важная задача, с которой обязательно столкнется

любая организация, находящаяся в процессе роста и расширения.

4. ПЯТЬ УСЛОВИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОХРАННОСТИ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Формализация культуры на уровне лидера

Процесс формирования культуры начинается с создателя компании: именно он формулирует ее ценности и определяет, как будет выполняться работа. Обычно лидер создает структуру, системы и процессы организации исходя из своих ценностей и убеждений. Если организация добивается успеха, то эти структуры, системы и процессы становятся частью ее культуры и, как только эти процессы начинают восприниматься как должное, они становятся наиболее сложно заменяемыми элементами [17]. Следующее поколение руководителей сохраняет те ценности создателя, которые все еще подходят организации. Если же сформированная культура не учитывает возможность межкультурных различий, то при расширении организации она изменится.

Чтобы культура организации была устойчивой и эффективной, она должна активно использоваться на нескольких уровнях: на уровне исполнительных руководителей, руководителей среднего и низшего звена и на уровне рядовых сотрудников. Системы и процедуры показывают, какие именно вопросы волнуют лидера организации. Таким образом, он должен формализовать структуру и системы для обеспечения устойчивости ценностей и культуры организации.

4.2. Использование культурной дистанции

При выходе на новые рынки организация должна использовать предоставившуюся ей исключительную возможность для внедрения инноваций, пересмотра имеющихся организационной структуры, процедур и систем, вместо того чтобы

бояться конкурентов. Возможно, ее руководство пересмотрит используемые способы работы, разработает ноу-хау и новые способы деятельности за счет привлечения новых сотрудников, не забывая при этом о смысле существования организации. Привлечение к работе местных жителей позволит ей ускорить прохождение административных формальностей перед началом работы, а изучение местной культуры — облегчить вхождение на новый рынок.

Необходимо обеспечить соответствие нормативных требований, процедур, документов и даже процесса ведения бизнеса местной культуре — это позволит компании усовершенствовать процесс принятия решений в местном филиале. Следует помнить о культурной дистанции и использовать ее как союзника. Это поможет, а не навредит.

4.3. Структура организации и обмен знаниями

М. Ханнан и Дж. Фриман утверждают, что компании, разработавшие рутинные процедуры, выживут с большей вероятностью, потому что среда благоприятствует тем, кто обладает стабильной структурой [7]. Может показаться, что наличие процедур препятствует использованию культурной дистанции, тем не менее именно способность организации применять определенные методы помогает ей выжить после слияния с другой культурой. Знание об этом становится еще более важным при выходе на иностранные, незнакомые рынки, поскольку в этих случаях персоналу компании часто мешают незнание языка / терминологии и трудности с конкретизацией требований, что приводит к коммуникационным барьерам [18].

Чтобы адекватно обмениваться знаниями в подобных случаях, необходимо придерживаться следующих правил:

- 1) задачи должны решаться постепенно;
- 2) следует предусмотреть возможность изменять скорость их решения;

3) общая эффективность достигается благодаря последовательным взаимосвязанным шагам.

Сегодня компании уже осознали, что основными движущими силами обеспечения конкурентоспособности и ключевыми источниками устойчивости бизнеса являются знания, управление ими и профессионалы, обладающие этими знаниями [6]. Грамотное управление знаниями поможет организации расширяться без ущерба для бизнеса. На самом деле ключевой бизнес любой организации основан на имеющихся у нее знаниях и опыте.

4.4. Использование технологий

Сегодня внедрение и использование информационных и коммуникационных технологий — важные методы увеличения конкурентоспособности [14], особенно значимые для малого и растущего бизнеса, который острее реагирует на конкуренцию и неопределенность в деловой среде.

Мы используем технологии в работе и повседневной жизни каждый день. В настоящее время они стали неотъемлемой частью нашего образа жизни, общения и работы. В ходе расширения бизнеса компания может столкнуться с такими культурными барьерами, как расстояние, разные часы работы, географическое положение и разные языки. Все эти препятствия можно сгладить с помощью технологий, позволяющих стандартизировать операции.

Технологии создали единую общемировую среду для многих видов деятельности. Созданные ими инструменты позволяют преодолевать культурные барьеры. Благодаря использованию технологий организация может стать частью той или иной сети, осуществлять прямые коммуникации и повышать конкурентоспособность и прибыльность.

Применение информационных и коммуникационных технологий связано с инновационным процессом: компании получают наибольшие выгоды, когда одновременно используется несколько технологий для развития навыков персонала [9].

Технологии — ключевой фактор конкурентоспособности компании, и инвестиции в их внедрение жизненно важны для малых и средних растущих компаний.

4.5. Факторы развития культуры

Р. Патер писал о трех движущих факторах, позволяющих лидерам превращать свои компании в компании мирового уровня, — о вдохновении, вовлечении и принятии культуры [15]. Эти факторы важно учитывать в процессе создания ценностей и расширения бизнеса на новом рынке.

Под вдохновением понимается способность найти баланс между планированием и действием, подкреплением желаемых изменений и поиском новых путей. Лидеры должны напоминать своим сотрудникам о необходимости время от времени переводить дух и пополнять запасы энергии, а также отказываться от старых процедур

и способов работы, которые уже не создают ценность, а вредят организации.

Под вовлечением понимается способность вовлекать всех сотрудников в решение задач независимо от того, насколько эти задачи значительны, за счет поощрения и воодушевления. Необходимо поощрять персонал не только к взаимодействию в определенных сферах деятельности, но и к расширению участия в деловой активности, в получении нового опыта и создании новых методов, которые позволят ему работать более эффективно.

В результате принятия каждый сотрудник организации должен осознать, что внутри организации он находится в максимальной безопасности.

В процессе изучения литературы автором было выявлено, что перечисленные в этой статье элементы часто используются при расширении бизнеса и помогли многим организациям выжить в новых, отличных от привычной культурах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abdelzaher D.M. (2012). «The impact of professional service firms' expansion challenges on internationalization processes and performance». *The Service Industries Journal*, Vol. 32(10), pp. 1721–1738. — <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.665901>.
2. Alonso-Almeida M. del M., Llach J. (2013). «Adoption and use of technology in small business environments». *The Service Industries Journal*, Vol. 33(15–16), pp. 1456–1472. — <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.634904>.
3. Azar G., Gendijk R. (2016). «Cultural distance, innovation and export performance. An examination of perceived and objective cultural distance». *European Business Review*, Vol. 28(2), pp. 176–207. — <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2015-0065>.
4. Damanpour F., Aravind D. (2011). «Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents». *Management and Organization Review*, Vol. 8(2), pp. 423–454.
5. Damanpour F., Evan W.M. (1984). «Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29(3), pp. 392–409.
6. Grant R. (1996). «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management*, Vol. 17, pp. 109–122.
7. Hannan M.T., Freeman J. (1984). «Structure inertia and organizational change». *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149–164.
8. Harzing A.W. (2003). «The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia?» *Advances in International Management*, Vol. 15, pp. 75–127.
9. Hjalager A. (2010). «A review of innovation research in tourism». *Tourism Management*, Vol. 31(1), pp. 1–12.
10. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
11. Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
12. Kogut B., Singh H. (1988). «The effect of national culture on the choice of entry mode». *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(3), pp. 411–432.
13. López-Duarte C., Vidal-Suárez M.M. (2010). «External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity». *International Business Review*, Vol. 19(6), pp. 575–588.
14. Marcati A., Guido G., Peluso M.A. (2008). «The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations». *Research Policy*, Vol. 37(9), pp. 1579–1590.
15. Pater R. (2015). «Advanced culture change leadership». *Professional Safety*, Vol. 60(9), p. 24.

16. Reus T.H., Lamont B.T., Ellis K.M. (2016). «A darker side of knowledge transfer following international acquisitions». *Strategic Management Journal*, Vol. 37(5), pp. 932–944. — <https://doi.org/10.1002/smj.2373>.
17. Schein E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership (Vol. 1)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
18. Simonin B. (1999). «Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity». *Journal of International Business Studies*, Vol. 30(3), pp. 463–490.
19. Yamin M., Sinkovics R.R. (2006). «Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap». *International Business Review*, Vol. 15(4), pp. 339–360.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Larios A. (2020). «Five ways to maintain cultural values while expanding».

PM World Journal, Vol. IX, Issue XI, November.

Печатается с разрешения автора и *PM World Journal*.