

**Близнюк Олександр Васильович**  
*аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-364-7-32>

## **КРОС-КУЛЬТУРНИЙ ПРОФІЛЬ ЛІДЕРА**

Культура будь-якої компанії знаходиться під сильним впливом національного чинника, який надзвичайно важливо враховувати при веденні бізнесу з партнерами, так як численні дослідження показують, що в силу відмінностей установок і загальних цінностей в одних і тих же ситуаціях представники різних культур ведуть себе абсолютно по-різному.

Розуміння та врахування культурних особливостей різних країн, з представниками яких конкретна компанія взаємодіє, позитивно позначається на процесі управління компанією, створюючи синергетичний ефект у підвищення ефективності її діяльності.

На сучасному етапі розвитку крос-культурного менеджменту найбільш популярним підходом до оцінки впливу національної культури на особливості менеджменту компанії, яка функціонує в умовах декількох національних культур, і відповідно стиль лідерства є підхід, розроблений групою вчених під керівництвом Г. Хофстеде, що носить назву 6-D модель [1].

В основі цієї 6-D моделі лежить аналіз впливу шості культурних вимірів на національну культуру країни. Саме за цими культурними вимірами група вчених під керівництвом Г. Хофстеде, проаналізувала національні культури різних країн світу [2].

П'ять з шості культурних вимірів 6-D моделі безпосередньо впливають на крос-культурний профіль лідера, а саме «дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності і жіночності», «уникнення невизначеності» та «часова орієнтація» [3–5].

Детально розглянемо прояви такого впливу на профіль лідера.

Так, якщо в національній культурі відзначається велика дистанція влади, то присутній авторитарний стиль управління та принцип «сильної руки», наявний значний склад керівництва і контролюючих спеціалістів, при цьому вище керівництво недосяжне, є патерналізм, характерне олігархічне лідерство, а лідер демонструє максимум влади, що відповідає дійсності. Якщо в національній культурі відзначається мала дистанція влади, то присутній демократичний стиль управління, при цьому склад керівництва і контролюючих спеціалістів малочисельний, вище керівництво завжди доступне, характерне плюралістичне лідерство, засноване на виборі більшості, а лідер створює враження, що має менше влади, ніж насправді.

Якщо національна культура характеризується домінуванням колективізму, то відзначаються ознаки партикуляризму та переважання статусних джерел влади, відносини переважають над завданням, існує акцент на приналежності до організації, тому ідеал – це бути членом організації. І навпаки, якщо національна культура характеризується домінуванням індивідуалізму, то присутні ознаки універсалізму та переважання особистісних джерел влади, завдання переважають над відносинами, існує акцент на індивідуальній ініціативі і досягненнях, тому ідеал – бути лідером групи.

Якщо в національній культурі відзначається наявність мужності, то існує повага до сили, швидкості рішень, масштабності підходів, рішучості та жорсткості. А якщо навпаки, в національній культурі відзначається наявність жіночності, тоді відзначається повага до уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу та розробити справедливу мотивацію.

Так, якщо в національній культурі відзначається низький ступень уникнення невизначеності то є незначна різниця в компетентності між керівником і підлеглими, перевага надається демократичному керівництву, а працівники бажають підкорятися керівникові, при цьому участь в управлінні розцінюється як взяття на себе певних зобов'язань, лідера зазвичай поважають або цінують,

бо важливе прагнення лідера робити правильну справу. Якщо в національній культурі відзначається високий ступень уникнення невизначеності, тоді є велика різниця в компетентності між керівником і підлеглими, перевага надається жорсткому керівництву, підлегли більше залежать від керівника і приймають це за норму, відзначається песимізм у підлеглих щодо ефективності участі в управлінні, при цьому лідера люблять або ненавидять, бо лідер прагне робити справу правильно.

Якщо національна культура характеризується короткостроковою орієнтацією, є відзначається повага прав в основі влади. А якщо навпаки, національна культура характеризується довгостроковою орієнтацією, тоді існує повага формального статусу в основі влади.

Таким чином було визначено особливості впливу національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії, на основі 6-D моделі національної культури. Отримані результати в подальшому дозволять провести порівняльний аналіз крос-культурного профілю лідера з крос-культурним профілем підлеглих для визначення найбільш ефективного стилю лідерства.

### **Література:**

1. Geert Hofstede. 6-D model of national culture. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
2. Culture factor group. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
3. Близнюк Т.П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2019. 678 с.
4. Bing W.J. Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. URL: <http://www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/hofstedes-consequences-the-impact-of-his-workon-consulting-and-business-practices.html>
5. Schein E.H. Organizational culture and leadership. New York : John Wiley & Sons Inc., 2016. 458 p.