



Комплексность Межкультурных Лидерских Тренингов и Пути ее Преодоления

Наталия Румянцева, PhD
University of Greenwich,
United Kingdom



Разделение: Восток-Запад

- На сколько хорошо Запад понимает украинский контекст в целом?

1.....10

- На сколько хорошо Западные эксперты понимают контекст украинских реформ в высшем образовании?

1.....10

Межкультурные Тренинги по Лидерству



**Трансфер знаний
(Jankowicz, 1999)**

Камни Предкновения во Взаимопонимании



1. Финансовые
2. Временные
3. Физическое расстояние

4. Система мышления/культура/менталитет
5. Различия в организационном контексте
6. Политическая и легальная среда и стабильность



Задачи Доклада

- Рассмотреть культурные барьеры
- Рассмотреть различия в организационном контексте
- Обсудить лидерские компетенции

Влияние Культуры на Лидерство: Три Теоретические Позиции

- **Универсальные поведенческие тенденции:** в разных культурах ценятся одни и те же качества (e.g. Bass and Avolio, 1993)
- **Культурное соответствие:** чтобы быть эффективным, лидер должен соответствовать культурным ожиданиям (Dorfman, 2004)
- **Культурный разрыв:** эффективный лидер должен иногда отклоняться от культурных норм, чтобы добиться инноваций и улучшений (House, Wright and Aditya, 1997).

Универсально Положительные Качества Лидера

- **Ориентация на достижение целей**
- **Наличие видения (vision)**
- **Целостность характера (integrity)**
- **Способность вдохновлять других**

House et. al. (2004)

Универсальные Отрицательные Качества Лидера

- **Наличие злобного характера: диктатор, эгоцентричный, одиночка, раздражительный, жестокий**

House et. al. (2004)

Качества Лидера, Эффективность, Которых Зависит от Культурного Контекста

- **Самопожертвование** и способность мотивировать других жертвовать ради дела
- **Придает важность статусу.** Элитарные убеждения о том, что определенные люди заслуживают большего, чем другие
- **Поощряет соревнование** между последователями

House et. al. (2004)

Качества Лидера, Эффективность, Которых Зависит от Культурного Контекста

- **Избегающий неловких ситуаций** для последователей (стыд, открытую критику)
- **Бюрократичен**, предпочитает процедуры, рутину, правила
- **Гуманитарно ориентированный**, подчеркивает эмпатию, поддержку другим, заботиться о благополучии последователей
- **Автономный**, предпочитает действовать независимо от других

House et. al. (2004)

Сильный Лидер в Восточной Европе и Англоязычных Странах

- **Восточная Европа:** независимый лидер, с очевидным интересом защищать свою лидерскую позицию и статус.
- **Англо:** лидер мотивирует других, поддерживает сильное видение, уважает других, умеет работать в команде, автономный и не авторитарный.

House et. al. (2004)

Статичность Культуры и Динамизм Перемен

- Культурные теории иногда критикуются за их статичность
- В условиях перемен и реформ роль лидера неоднозначна
- Возникает необходимость понимания организационного контекста и сложившихся практик, которые его создают
- В англоязычной литературе таких исследований мало. Pearce (2001)—интересное исключение

Когда Законы и Чиновники Усложняют Жизнь

- Недоброжелательность правительства по отношению к организациям вынуждает определенные поведенческие адаптации
- Роль личностных взаимоотношений гораздо важнее в таком контексте
- Необходимость полагаться на межличностное доверие больше, чем на институциональное

Pearce (2001)

Организационные Адаптации

- Торг (иногда агрессивный) как неосъемлемая часть взаимоотношений
- Традиция дарить подарки «наверх» и ее кузина, коррупция
- Пассивность подчиненных и патернализм в лидерстве

Pearce (2001)

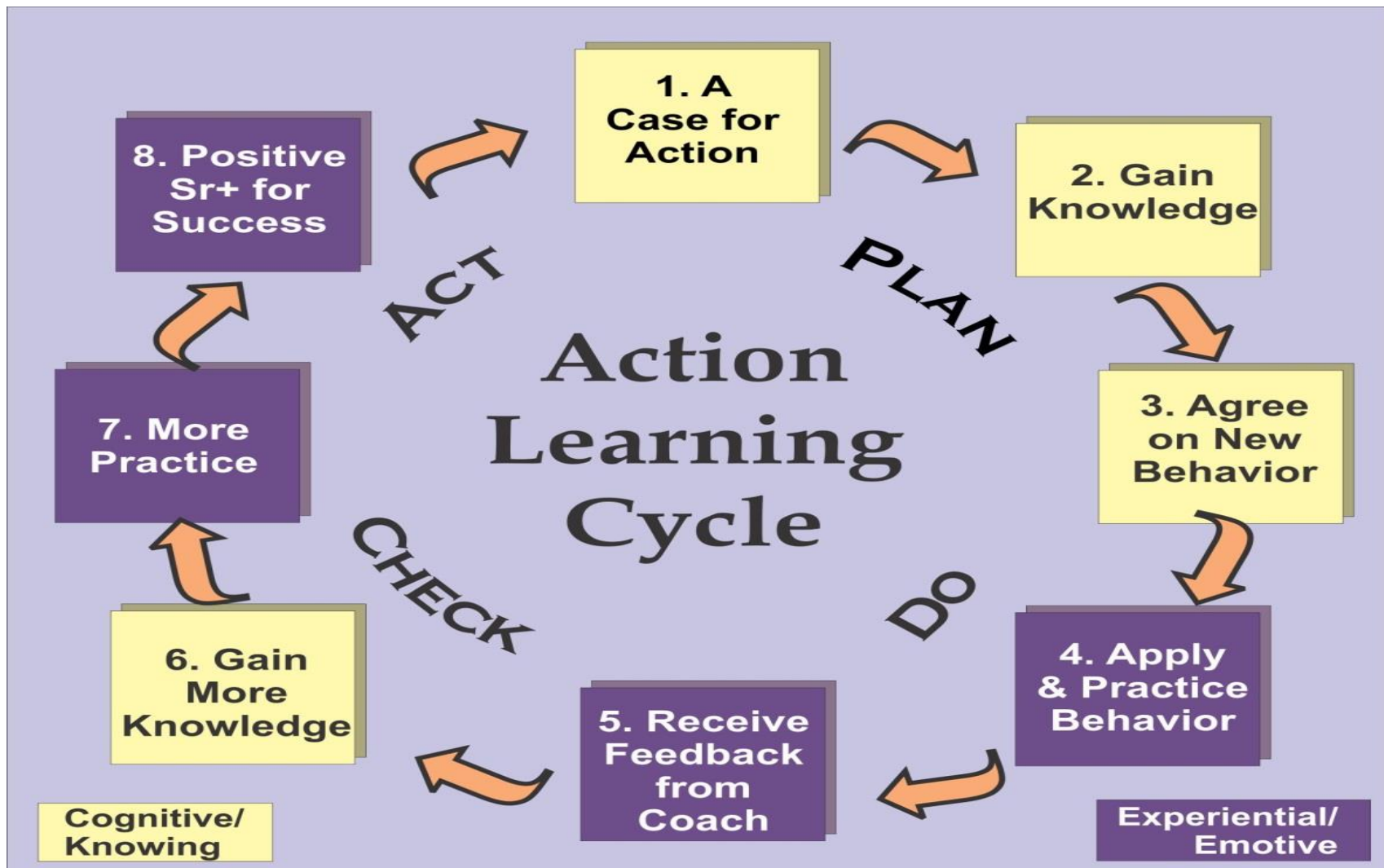
Лидеры Нового Поколения

- Осознают украинские реалии и предпосылки, которые их создают
- Способны оценивать устоявшиеся практики, их ограничивающие характеристики, а так же их потенциал
- Знакомы с альтернативными моделями ОР и лидерства
- Способны рефлексировать (self and other awareness)
- Видят «окна возможности» для культурной трансформации и имеют смелость иногда двигаться против течения

Культура и Лидерские Тренинги

- Универсальные качества хорошо изучены на Западе. Целесообразность западных лидерских тренингов
- Культурно обусловленные качества на Западе почти неизвестны и непонятны—домашние лидерские тренинги
- Навыки, которые идут против культуры, но поощряют инновации—требуют **партнерского подхода**

Action Learning как Методология Лидерского Развития



Достоинства Action Learning

- Самонаправленность в участниках (преодолеет пассивность)
- Повышает осознание контекста как для местных, так и для внешних участников (генерация новых знаний)
- Требуется «забыть» (unlearn) старые привычки
- Использует опыт, как практический контекст для развития навыков (сокращение культурного разрыва)

Достоинства Action Learning

- Дает возможность адаптировать чужеродные рекомендации к домашним условиям
- Развивает в участниках способность видеть альтернативы к стандартным решениям и идентифицировать помехи для их адаптации
- Вовлекает не только когнитивные, но и эмоциональные функции, от чего процесс обучения становится более осмысленным

References

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Developing transformational leadership : 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, p. 21-27.
- Dorfman, P. W. (2004). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnet and O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (2nd ed., pp. 265-355). Ann Arbor: University of Michigan.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 countries* Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Wright, N. S., and Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley and M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: The New Lexington Press.
- Jankowicz, A. D. (1999). Planting a Paradigm in Central Europe. Do we Graft, or Must We Breed the Rootstock Anew? *Management Learning*. Vol. 30(3), pp. 281-299.
- Pearce, J. (2001). *Organization and Management in the Embrace of Government*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Спасибо за Внимание