

# **WORLD ECONOMY: NEW CHALLENGES AND INNOVATIVE FORMS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

**Близнюк Т. П., д.э.н., доцент**

*Харьковский национальный экономический университет  
имени Семена Кузнеця  
г. Харьков, Украина*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-2>*

## **ТИПОЛОГИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА**

Особое внимание в периоды нестабильного развития мировой экономики вызывает проблема лидерства в управлении персоналом на стыке разных культур. Культура каждой страны имеет свои ведущие ценности, которые обуславливают поведение носителей этих ценностей, поэтому лидерство в каждой стране несет свою культурную обоснованность и разное понимание сущности власти и иерархии в руководстве и лидерстве. При этом необходимо учитывать, что именно люди являются носителями национальной культуры.

Исследованию природы феномена лидерства на протяжении более чем двухсот лет посвящено огромное количество работ иностранных и украинских ученых, таких как, Б. Басс, Т.В. Бендас, М. Беляцкий, У. Беннис, К. Бланчхард, Р. Блейк, М. Виноградский, Ф. Гальтон, А. Голдиер, Д. Голман, А. Горняк, Т. Джонсон, С. Дроттер, Ф. Йеттон, Т. Карлейль, С. Калашникова, С. Керр, Ч. Ким, С. Клубек, Р. Лайкерт, П. Лазоновский, К. Левин, Дж. Липман-Брюмен, А. Лоутон, С. Нестуля и А. Нестуля, Н. Таранавская, Р. Танненбаум, Ф. Тромпенаарс, Р. Фишер, М. Херманн, Т. Хилтон, Ч. Хэмпден-Тернер, Б. Шамир, А. Шарп и др.

В разных странах существует национальная практика и соответствующие стили лидерства, что связано с историческими

и национальными особенностями. Р. Гриффин и М. Пастей [2, с. 763] в своей работе отмечают, что представители разных культур по-разному реагируют на различные линии поведения, которых придерживаются лидеры, что частично обусловлены культурными факторами, частично – индивидуальными особенностями работников организации.

Результаты кросс-культурных исследований, проведенных А. Лораном [7] свидетельствуют, что существуют огромные различия между стилями лидерства, которые являются предпочтительными в разных странах. Поэтому лидер, который хочет работать как можно более эффективно, не может позволить применять какой-то один стиль лидерства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями лидерства и выбирать тот стиль, который наиболее подходит для конкретной ситуации и конкретного персонала, а гибкость стиля лидерства является важным требованием к эффективности лидерства [1].

В результате кросс-культурного исследования Г. Левис [6] выделил следующие национальные стили лидерства: британский, американский, немецкий, французский, шведский, романский и арабский, азиатский стили. В данном исследовании к этой классификации предлагается добавить еще два национальных стиля лидерства (украинский и монгольский), а рассматривать романский и арабский стили как два разных стиля, не совмещая их в одну группу, поскольку эти стили имеют ряд расхождений в кросс-культурных характеристиках. Детально рассмотрим особенности каждого из выявленных национальных стилей лидерства.

1. Британский стиль, который развивается по направлению к меритократии (власть, основанная на достоинствах), и даже сейчас существует много особенностей британского управления, связанных с феодальным и имперским происхождением статуса и лидерства в Великобритании [4; 6].

2. Американский стиль, который характеризуется структурированным индивидуализмом и отказом признавать статус

человека на любых других основаниях, кроме его очевидных достижений, главное – это карьера, все внимание в организации сосредоточено на конечном результате и его максимальной результативности для себя и организации [4; 6].

3. Немецкий стиль, который базируется на том, что миром управляет порядок, и этот порядок можно достичь, если строго придерживаться соответствующих правил, инструкций и процедур, разработанных на основании опыта старых немецких компаний, поскольку этот опыт незаменим. При этом это не исключительно автократический стиль, несмотря на очень четкую вертикальную структуру, большое внимание уделяется достижению консенсуса [4; 6].

4. Французский стиль, который базируется на том, что управление – это очень личный процесс, а все существенные решения принимает старшее руководство и предполагается, что большая часть этих решений может быть ошибочной. При этом существует значительная тенденция к патернализму, а работа менеджера рассматривается как интеллектуальное задание. Конечный результат деятельности организации менее важен, чем коллективный подъем национального энтузиазма, поскольку устойчивая репутация организации, социальные и политические стремления более важны, чем выполнение прямых задач [4; 6].

5. Шведский стиль носит децентрализованный и демократический характер и поддерживается горизонтальной структурой типичного шведской организации и низкой дистанцией власти. Шведский эгалитаризм имеет глубокие культурные корни: многие века шведские короли традиционно следовали демократическим принципам [4; 6].

6. Романский стиль, который использует как стандарт французский стиль лидерства, когда власть находится в руках исполнительного руководителя, при этом структура организации зависит от семьи и личных связей. Общее кумовство ведет к тому, что на ключевых должностях находятся неопытные (молодые) руководители, которые имеют большое влияние на процесс принятия решений. В большинстве случаев женщины не

допускают на переговоры. Предпочтение отдается соглашениям, которые основаны на межличностных отношениях [4; 6].

7. Арабский стиль, который связан с племенными традициями, но при этом находится под сильным западным влиянием. Компании крайне централизованы, существуют жесткие правила, имеется четкое разделение труда. Кумовство на верхних уровнях организации и маскулинный подход к лидерству ведут к нерешительности в принятии решений [3; 4; 6].

8. Азиатский стиль, в основе которого лежат религиозные и философские верования, сформировавшие правила ведения бизнеса, которым подчиняются почти беспрекословно, а культурные ценности определяют структуру, организацию и поведение. При этом, Китай, Тайвань, Гонконг, Сингапур, Япония и Корея подчиняются конфуцианским принципам, Таиланд – буддистская страна, а Индонезия и Малайзия имеют исламскую культуру [4; 6].

9. Украинский стиль, который сформировался как под влиянием советского прошлого, значительного влияния западных тенденций, так и под влиянием особенностей национальной культуры Украины. Стиль лидерства довольно директивен и патерналистичен, лидеры должны давать четкие и прямые инструкции своим сотрудникам. От подчиненных ожидается соблюдение установленных процедур и инструкций, и существует значительное уважение к возрасту и статусу. При этом сотрудники не готовы брать на себя ответственность, полагаясь на лидера, который должен это сделать вместо них [8], важным фактором является климат в коллективе и личные отношения [7].

10. Монгольский стиль, который имеет ряд особенностей, отличающих этот стиль от азиатского стиля. Этот стиль отличается доминированием равенства власти, демократическим стилем лидерства и децентрализацией управления. Лидер воспринимается как друг, надежный коллега, который имеет огромное влияние на подчиненных. Работники монгольских организаций характеризуются большой тревогой за будущее,

слабой готовностью к риску, низкой мотивацией на достижение целей, персонал работает для того, чтобы хорошо жить, а не наоборот, при этом люди стремятся работать мало, а главной ценностью является качество жизни [5].

В результате исследования детально проанализированы национальные стили лидерства (британский, американский, немецкий, французский, шведский, романский и арабский, азиатский стили). Также предложено описание и анализ еще двух национальных стилей лидерства: украинского и монгольского.

### **Литература:**

1. Беляцкий Н.П. Основы лидерства. URL: <http://itim.by/grodno/images/files/0115.pdf>.
2. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес / Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. Санкт-Петербург : Питер. 2006. 1088 с.
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер с англ. Москва : Дело, 2001. 448 с.
4. Тодорова Н. Ю. Кроскультурный менеджмент. 2009. 330 с. URL: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf).
5. Lepeyko T. Gavaa B. Asian leadership model: a case of Mongolia. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5-6). P. 19-22.
6. Lewis R.D. *When cultures collide: leading across cultures*. Boston, London : Nicholas Brealey International, 2006. 625 p.
7. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 1983. Vol. 13, No. 1-2. P. 75-96.
8. Tryukraine.com: Ukraine's Culture. URL: [https://www.tryukraine.com/society/cultural\\_differences.shtml](https://www.tryukraine.com/society/cultural_differences.shtml).