

VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA VODENJE

Renata Kranjčec
Univerza v Ljubljani, Slovenija

Followers' needs and expectations have the moderating effects on the effectiveness of various types of leader's behavior or style. They vary from one culture to another. Their consideration is very important as work organizations become increasingly international and different leadership's styles are efficient in different cultures. Assuming that leaders can identify which style of leadership is appropriate for certain culture, they have to assure that they behave in a way which is interpreted as consistent with that style.

Dimenzije vrednot in razumevanje medkulturnih razlik

Kultura je, tako organizacijska kot nacionalna, rezultat vrednot in norm, ki jih ljudje uporabljajo za usmerjanje in nadzor svojega vedenja. Naraščajoča pestrost delovne sile in naraščajoča globalizacija trga ustvarjajo potrebo po t.i. večkulturnih vodjih. Večkulturni vodje imajo spretnosti in stališča, ki jim omogočajo učinkovit odnos in motiviranje ljudi različnih narodnosti, ras, spola, starosti in sloja.

individualizem	visoko izogibanje negotovosti	velika razdalja do moči	dolgoročna usmeritev	moškost	neformalnost	usmeritev časovnega pomanjkanja
↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓		
kolektivizem	nizko izogibanje negotovosti	majhna razdalja do moči	kratkoročna usmeritev	ženskost	formalnost	usmeritev obilja časa

Slika 1: Okvir vrednotnih dimenzij za razumevanje medkulturnih razlik. (Lussier in Achua 2001)

Obravnavali bomo sedem ključnih dimenzij razlik v kulturnih vrednotah, ki jih navajata Lussier in Achua (2001) in njihove vplive na vodstvena ravnanja. Vsaka vrednotna dimenzija predstavlja kontinuum. Prvih pet dimenzij izhaja iz Hofstedejevih raziskav, zadnji dve pa sta rezultat novejše kvalitativne raziskave. Slika 1 povzema te vrednote.

Individualizem – kolektivizem

Ta dimenzija vključuje osebni vir identitete v družbi. Nekatere družbe bolj cenijo individualizem kot pa kolektivizem in obratno. *Individualizem* je psihološko stanje, v katerem se ljudje vidijo predvsem kot posamezniki, in so prepričani, da so njihovi lastni interesi in vrednote primarni. Poudarek je na samozaupanju in individualnih dosežkih. *Kolektivizem*, na drugem koncu kontinuuma, je miselno stanje, v katerem so vrednote in cilji skupine, bodisi razširjene družine, etnične skupine ali podjetja, primarni. Poudarek je tukaj na socialni odgovornosti in odvisnosti. V podjetju ali poslovnem okolju člani družbe, ki bolj ceni individualizem, bolj skrbijo za individualne dosežke kot pa za skupinske ali teamske. Bolj jih motivirajo individualne spodbude kot pa skupinske. Člani družbe, ki bolj ceni kolektivizem, pa bolj skrbijo za skupino ali organizacijo, kot zase. ZDA, Velika Britanija in Kanada predstavljajo individualistične kulture, Grčija, Japonska in Mehika pa kolektivistične.

Visoko – nizko izogibanje negotovosti

Družba z *visokim izogibanjem negotovosti* je kultura, v kateri večina ljudi ne tolerira tveganja, se izogiba neznanemu in se počuti ugodno, ko je prihodnost razmeroma predvidljiva in nedvoumna. Izrazita je potreba po redu in strukturi. Na drugem koncu kontinuuma je družba, katere ljudje kažejo *nizko izogibanje negotovosti*. Večina ljudi v tej kulturi se v negotovosti počuti ugodno, sprejemajo neznanost ter tolerirajo tveganje in nepredvidljivost. Izhajajoč iz organizacijskega konteksta, bo kultura podjetja z visokim izogibanjem negotovosti poudarjala močnega nadzor in togo strukturo, da bi tako zagotovila zanesljive rezultate. Kultura podjetja z nizkim izogibanjem negotovosti bo poudarjala večje toleriranje dvoumnosti in negotovosti, kar se kaže v njenem ohlapnem nadzoru in dinamični strukturi. ZDA, Avstralijo in Kanado povezujemo s kulturami, ki imajo nizko izogibanje negotovosti, Argentina, Italija, Japonska in Izrael pa imajo kulture, ki kažejo visoko izogibanje negotovosti.

Velika – majhna razdalja do moči

Ta dimenzija se ukvarja z družbeno usmeritvijo do oblasti oziroma njenim sprejemanjem razlik v moči. Obseg, do katerega naj bi se ljudje z različnim statusom, močjo in avtoriteto vedli drug do drugega kot enaki oziroma neenaki, opredeljuje dimenzijo razdalje do moči. V kulturah z *veliko razdaljo do moči* vodje in podrejeni redko vstopajo v interakcijo kot enaki, medtem ko v kulturah z *majhno razdaljo do moči* vodje in njihovi podrejeni vstopajo v interakcijo na več ravneh kot enaki. V organizaciji s kulturo velike razdalje do moči sprejema vodja mnoge odločitve preprosto zato, ker je vodja, člani skupine pa se jih brez oklevanja pripravljeni upoštevati. Na drugem koncu kontinuuma bo imela organizacija z majhno razdaljo do moči zaposlene ljudje, ki niso pripravljeni brezpogojno priznavati hierarhije moči. Odločanje je v teh organizacijah skupinsko usmerjena in participativna dejavnost. Kulture z veliko razdaljo do moči zajemajo Mehiko, Japonsko, Španijo in Francijo. Kulture z majhno razdaljo do moči pa predstavljajo Nemčija, ZDA in Irska.

Dolgoročna – kratkoročna usmeritev

Ta dimenzija se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev družbe do življenja in dela. Ljudje iz dolgoročno usmerjene kulture imajo futuristični pogled na življenje, so gospodarni (varčevanje) in vztrajni v doseganju ciljev ter ne zahtevajo takojšnjih povračil za svoja vlaganja. Kratkoročna usmeritev izhaja iz vrednot, ki izražajo skrb za ohranjanje osebne stabilnosti, sreče in živijo za danes. Države Pacifiškega roba, ki so znane po svoji dolgoročni usmerjenosti, so znane tudi po visoki stopnji prihrankov na prebivalca. Francija in ZDA, državi, ki sta naravnani k večjemu zapravljanju in manjšemu varčevanju, sta kratkoročno usmerjeni.

Moškost – ženskost

To vrednotno dimenzijo je uporabil Hofstede, da bi razlikoval med prizadevanjem za materialne stvari in prizadevanjem za socialne vezi med ljudmi. V tem kontekstu *moškost* opisuje kulturo, ki poudarja asertivnost in tekmovalno potrebo po denarju in materialnih stvareh. Na drugem koncu kontinuuma je *ženskost*, ki opisuje kulturo, ki poudarja razvijanje in vzdrževanje medosebnih odnosov in visoke kvalitete življenja. Gre torej za razlikovanje med moško skrbjo za dosežke, močjo in agresivnostjo, nasproti kvaliteti življenja, vzgoji in pasivnosti. Moška kultura je značilna za Japonsko in Italijo, ženska pa za Švedsko in Dansko.

Neformalnost – formalnost

Ta dimenzija se nanaša na stališče družbe do pravil, tradicij, družbenih položajev in običajev. Družba, ki ceni formalnost poudarja dosledno predanost običajem, družbenim pravilom, družbenemu položaju in svečanim protokolom. Nasprotno, družba, ki ceni neformalnost, kaže ravnodušno stališče do običajev, družbenih pravil, družbenega položaja in svečanih protokolov. Iz organizacijskega vidika bo podjetje s kulturo formalnosti uveljavljalo stroga pravila in red ter vzdrževalo zelo togo organizacijsko strukturo, medtem ko bo podjetje s kulturo neformalnosti bolj verjetno imelo fleksibilno, vitalno strukturo. Latinsko ameriške države cenijo formalnost, medtem ko ZDA in Kanada cenita neformalnost.

Usmeritev pomanjkanja – obilja časa

Ta vrednotna dimenzija se nanaša na časovno perspektivo družbe. Kulture z usmeritvijo pomanjkanja časa se osredotočajo na kratkoročno načrtovanje in vlaganje. Pri ljudeh z usmeritvijo pomanjkanja časa je obstaja občutek nujnosti in nestrpnosti. Ljudje, z usmeritvijo obilja časa, gledajo na čas kot neomejen vir in kažejo več potrpežljivosti. Pri načrtovanju in vlaganju se osredotočajo dolgoročno. Ljudje v ZDA so znani po usmeritvi časovnega pomanjkanja. Vse teče po skrajnih rokih in strogih urnikih. Azijci in ljudje z Bližnjega Vzhoda so nasprotno potrpežljivi pogajalci, katerih občutki do časa so bolj ravnodušni oziroma so stranskega pomena.

Vpliv kulturnih vrednost na vodenje

Na osnovi ugotovljenih velikih razlik med narodi Hofstede (po Chemersu, 1994) trdi, da se učinkovito vodenje, motivacija in modeli učinkovitih organizacij razlikujejo od dežele do dežele. Tudi Lussier in Achua (2001) ugotavljata, da se za uspešno vodenje v globalnem okolju morajo organizacije in njihovi vodje naučiti ravnati z različnimi vrednotami, normami in stališči, ki označujejo različne nacionalne kulture. Shaw (1990) pa opozarja še, da je lahko vpliv kulture moderiran s številnimi dejavniki. Na primer obseg familiarnosti (dobrega poznavanja) z drugimi kulturami vpliva na to, kako posamezniki procesirajo informacije o osebah in stvareh iz drugih kultur. Tudi izobrazba (Clausen, po Shawu 1990) in izpostavljenost tujim kulturam in poslovnim izkušnjam (Lauter, Pick, Toyne, po Shawu 1990) zmanjšujejo razlike med posamezniki iz različnih kultur.

Univerzalni vidiki učinkovitega vodenja

Več raziskovalcev je delno podprlo opisani pogled, odkrili pa so tudi nekatere univerzalne vidike učinkovitega vodenja. Omenimo raziskavo Smitha, Misumia, Tayeba, Petersona in Bonda iz osemdesetih let (po Arnoldu, Cooperju in Robertsonu 1995), ki je zajela podatke iz Velike Britanije, Združenih držav Amerike, Japonske in Hong Konga ter odkrila univerzalni dimenziji, imenovani (1) usmerjenost v vzdrževanje skupine oziroma odnosov v skupini (ang. Maintenance) in (2) usmerjenost v doseganje ciljev (ang. Performance).

Smith (po Arnoldu, Cooperju in Robertsonu 1995) navaja, da se specifična vedenja, povezana z obema dimenzijama, v stilih izražanja lahko precej razlikujejo znotraj različnih kulturnih norm. Kot primer navajata, da so zaposlene spraševali, ali njihov nadrejeni diskutira o

osebnih težavah posameznega sodelavca z drugimi v skupini. V Hong Kongu in Japonskem je bilo take vedenje znak podpore in skrbi za sodelavca, v Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike pa so takšno vedenje vodje sprejeli kot govorjenje o posameznikovih težavah za njegovim hrbtom.

Zaključimo torej lahko, da je poznavanje medkulturnih razlik pomembno za selekcijo in usposabljanje managerjev, ki odhajajo v tujino.

Literatura

- Arnold J. et. al.* Work Psychology: Understanding human behavior in the workplace / J. Arnold, C.L. Cooper in. I.T Robertson // Work Psychology: Understanding human behavior in the workplace (2nd ed.). London: Pitman publishing, 1995.
- Chemers M.M.* Leadership / M.M. Chemers // V.S. Ramachandran (ur.) // Encyclopedia of Human Behavior. San Diego: Academic Press, 1994. Vol. 3. P. 45-56.
- Lussier R.N. et. al.* Leadership: theory, application, skill building / R.N. Lussier, C.F. Achua. Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- Shaw B.J.* A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Managment / B.J. Shaw. Academy of Managment Prview. 1990. № 15. P. 626-645.