

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-40>

УДК 316.46

КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МОНГОЛЬСЬКОГО СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА

CROSS-CULTURAL FEATURES OF MONGOLIAN LEADERSHIP STYLE

Близнюк Тетяна Павлівнадоктор економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена КузнецяORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8291-4150>**Blyznyuk Tetyana**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена дослідженню культурних особливостей монгольського стилю лідерства, який значно відрізняється від інших стилів лідерства, які традиційно відносять до азіатського типу. Для Монголії це тема особливо актуальна, оскільки зростаюча увага до Монголії як до потенційного ринку з боку інших країн вимагає від монгольських компаній пошуку нових шляхів ефективного управління та вдосконалення лідерських якостей менеджерів. В Монголії, ще досі переважають авторитарні моделі і прийоми керівництва, хоча і відбувається досить швидкий перехід до більш демократичних методів. Існують одночасно цінності традиційного, індустріального та постіндустріального суспільства. Патерналізм є невід'ємною якістю монгола. Основними рисами сучасного монгольського лідера є яскравий індивідуалізм; високий ступень неприйняття невизначеності; потреба в постійному кураторстві та постійний конформізм.

Ключові слова: крос-культурні особливості, національний стиль лідерства, монгольський національний стиль лідерства, лідер.

Статья посвящена исследованию культурных особенностей монгольского стиля лидерства, который значительно отличается от других стилей лидерства, традиционно относящихся к азиатскому типу. Для Монголии это тема особенно актуальна, поскольку растущее внимание к Монголии как к потенциальному рынку со стороны других стран требует от монгольских компаний поиска новых путей эффективного управления и совершенствования лидерских качеств менеджеров. В Монголии, до сих пор преобладают авторитарные модели и приемы руководства, хотя и происходит довольно быстрый переход к более демократичным методам. Существуют одновременно ценности традиционного, индустриального и постиндустриального общества. Патернализм является неотъемлемым качеством монгола. Основными чертами современного монгольского лидера является яркий индивидуализм; высокая степень неприятия неопределенности; потребность в постоянном кураторстве и постоянный конформизм.

Ключевые слова: кросс-культурные особенности, национальный стиль лидерства, монгольский национальный стиль лидерства, лидер.

The article is devoted to the study of the cultural characteristics of the Mongolian leadership style, which differs significantly from other leadership styles that are traditionally classified as Asian. In the context of globalization, leadership has become the result of a complex and multifaceted influence of various factors, including cross-cultural ones. For Mongolia, this topic is especially relevant, since the growing attention to Mongolia, as a potential market from other countries requires Mongolian companies to look for new ways to effectively manage and improve the leadership skills of managers. In Mongolia, authoritarian models and methods of leadership (the influence of Eastern cultures) still prevail, although there is a rapid transition to more democratic methods (the influence of Western cultures). In addition, there are simultaneously values of traditional, industrial and post-industrial society. Paternalism is an integral quality of Mongol, since for many centuries the nomads lived according to this principle of subordination. On the basis of Mongolian paternalistic traditions, Mongolian style of leadership was established, main features of which were the imposition of ideas and the corresponding decision-making of other people, not showing initiative and avoiding responsibility. The main features of the modern Mongolian leader are extreme individualism, since a system of personality values in which dominates; active target behavior, as a result of the dominance of traditional

male values such as success, money, material values, ambition, career, competition; high degree of uncertainty avoidance, such as the desire to eliminate any ambiguity in the relationship and a low willingness to take risks; the need for constant supervision, which is inherent only in the Mongolian leadership style and distinguishes it from the Western one and is the result of paternalism; constant conformism, which consists in distrust of senior managers to their subordinates and not using the right to delegate some functions and powers to middle-level managers.

Keywords: cross-cultural features, national leadership style, Mongolian national leadership style, leader.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності розвитку та значної активізації глобалізаційних процесів світової економіки проблема лідерства стає однією з актуальних проблем управління персоналом підприємств, які функціонують на міжнародному ринку. Оскільки лідерство досі залишається унікальним феноменом суспільного життя, тому дослідженню розвитку лідерства в економічній системі в даний час приділяється значна увага в силу того, що якості лідера за своєю суттю є унікальними і своєрідні, а головне так необхідні для здійснення ефективного менеджменту в будь-якій країні світу. Лідерство в сучасних умовах глобалізації світової економіки – це результат складного і багатопланового впливу різних факторів (в тому числі крос-культурних), ситуаційних і поведінкових змінних, і наявності певних характеристик у лідера. Результати крос-культурних досліджень національних особливостей лідерства, проведених А. Лораном [1] свідчать, що існують величезні відмінності між стилями лідерства, які є кращими в умовах різних національних культур. Тому лідер, який хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити застосовувати якийсь один стиль лідерства протягом всієї своєї кар'єри, він повинен навчитися користуватися різними стилями лідерства і обирати той стиль, який найбільше підходить для конкретної ситуації і конкретного персоналу. При цьому як зазначає Н. Беляєцький [2] гнучкість стилю лідерства є важливою вимогою ефективності лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Крос-культурні моделі лідерства та їх особливості вивчають у своїх роботах такі провідні фахівці з крос-культурного менеджменту як Р. Левіс, Ф. Тромпеннарс, Ч. Хемпден-Тернер, Н. Адлер, Г. Хофстеде та Г. Левіс. При цьому Ф. Тромпеннарс, Ч. Хемпден-Тернер та Н. Адлер в своїх дослідженнях розглядають лише європейські моделі лідерства. А в дослідженнях, проведених під керівництвом Г. Хофстеде взагалі відступні результати аналізу національних особливостей культури Монголії, як національної так і організаційної. Г. Левіс в своїй роботі [3] виділив наступні національні стилі лідерства: британський, американський,

німецький, французький, шведський, романський й арабський та азіатський і. У цьому дослідженні Г. Левіс [3] в групу азіатського стилю лідерства включає: китайський, японський, тайванський, гонконгський, сингапурський, корейський, таїландський та малайзійський. При цьому зовсім не було розглянуто монгольський стиль лідерства навіть в межах азіатського стилю лідерства. Ряд російських і монгольських учених, таких як А. Бор, З. Батжаргал, А. Железняков та ін. все ж таки присвятили ряд своїх робіт аналізу крос-культурних особливостей ділової культури Монголії. Проте ці дослідження присвячені в основному аналізу проблем взаємодії Монголії і Росії і не акцентують увагу саме на особливостях монгольського стилю лідерства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В цілому можна зробити висновок про відсутність крос-культурних досліджень, які б аналізували крос-культурні особливості саме монгольського стилю лідерства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Тому метою даного дослідження є вивчення особливостей монгольського національного стилю лідерства в контексті крос-культурного менеджменту. Для Монголії це тема особливо актуальна, оскільки положення країни в світовому просторі змушує шукати нові шляхи ефективного управління та вдосконалення лідерських якостей монгольських менеджерів. На рівні міжнародного бізнесу Монголія є потенційно важливим економічним регіоном [4], в основному через наявність природних ресурсів і значних територій (17 місце в світі за розміром території).

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування національної моделі менеджменту в Монголії відбувається зараз з урахуванням впливу як західних так і східних культур. Слід зазначити, що саме менталітет визначає поведінкові установки в будь-якій моделі лідерства, саме тому, як менталітет у кожній країні, так і крос-культурні особливості лідерства, диференційовані. Головною відмінністю сучасного монгольського менеджменту є наявний науково-інтелектуальний потенціал в країні за рахунок високого рівня освіти провідних менеджерів в монгольських компаніях,

які навчалися в США, Китаї та країнах Західної Європи, що сприяє сприятливому розвитку управлінських якостей і утворення команд висококваліфікованих менеджерів. Однак при цьому в Монголії продовжує існувати одночасно традиційне (кочівники), індустріальне (створене в період СРСР) і постіндустріальне (створене за останні 10 років) суспільство. Що в свою чергу породжує певний парадокс, пов'язаний з існуванням в монгольській моделі менеджменту трьох різних типів керуючих ланок, що призвело до значної диференціації суспільства та наявності цінностей трьох різних типів суспільства, що суперечать один одному. Дана проблема зумовлює труднощі для як лідерів організацій, трудових колективів так і для всієї системи керівництва на рівні країни. Патерналізм є невід'ємною якістю монгола, оскільки багато століть кочівники жили, дотримуючись саме такого принципу підпорядкування. На підставі монгольських патерналістських традицій і встановився монгольський стиль лідерства, основними ознаками якого стали нав'язування ідей і відповідне прийняття рішень за інших людей, не прояв ініціативи і уникнення відповідальності. Ця тенденція монгольського лідерства є національно-історичною особливістю монгольського суспільства. Ця особливість має значний вплив на формування сучасного лідера в Монголії [5], та проявляється через національні особливості стилю лідерства (потреба в кураторстві). Національні особливості проявляються як в кожному окремому працівника, так і у всій організаційній моделі в цілому. Тому говорячи про лідерські якості в Монголії, важливо розуміти, що на початку 21 століття в практиці організаційного управління ще переважають авторитарні моделі і прийоми (вплив східних культур), хоча і відбувається досить швидкий перехід до більш демократичних методів (вплив західних культур). Сучасний монгольський лідер формувався вже в умовах переходу країни від соціалізму до ринкової економіки, що впливає і на його якості [4; 6].

На підставі результатів аналізу літературних джерел [4–10] можна виділити наступні найбільш значимі особливості національного стилю лідерства в Монголії:

1) яскравий індивідуалізм лідера. Як відзначає в своїх дослідженнях група вчених, яка використала модель Хофстеде для аналізу національної культури Монголії [10], це країна є країною з домінуванням індивідуалізму, що абсолютно не характерно для культур цього

регіону. Так, в Монголії використовується система цінностей, в якій домінує особистість; існує право на критику керівництва; кар'єрний ріст залежить лише від особистих якостей і досягнень особистості. Індивідуалізм впливає на лідера, який орієнтований кінцевий результат і на індивідуалізм в прийнятті рішень.

2) активна цільова поведінка, що означає домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбітність, кар'єра, конкуренція, та наявність чіткого поділу гендерних ролей. Оскільки, як відзначає в своїх дослідженнях група вчених, яка використала модель Хофстеде для аналізу національної культури Монголії [10], це країна є країною з високим ступенем мужності в культурі.

3) високий ступень неприйняття невизначеності, що проявляється в прагненні усунути будь-яку двозначність у відносинах і низьку готовність до ризику. Для цього постійно використовуються і створюються детальні закони і правила поведінки на всі випадки життя, існує прагнення до підвищення рівня спеціалізації, формалізації і стандартизації своїх організацій. У суспільстві відзначається високий рівень тривожності, який знімається через прояви емоцій і агресивність. Оскільки, як відзначає в своїх дослідженнях група вчених, яка використала модель Хофстеде для аналізу національної культури Монголії [10], це країна є країною з надзвичайно високим ступенем неприйняття невизначеності в культурі [10].

4) демократичний стиль лідера, а лідер в організації сприймається як друг, надійний колега. Це також проявляється в спілкуванні зі співробітниками, умінні використовувати соціально-психологічні методи активації праці працівників. Оскільки, як відзначає в своїх дослідженнях група вчених, яка використала модель Хофстеде для аналізу національної культури Монголії [10], це країна є з малою дистанцією влади.

5) потреба в постійному кураторстві, яка властива тільки монгольському стилю лідерства і відрізняє його від західного. Вона полягає в здійсненні функцій контролю та регулювання процесом (циклом) в цілому – від поставки всіх видів ресурсів, комплектуючих, запасних частин до обладнання, виробництва продукції і послуг до збуту й товаропросування.

6) конформізм, який полягає в недовірі менеджерів вищої ланки своїм підлеглим і не використанні права делегування частини функцій і повноважень менеджерам середнього рівня, а також в невмінні стимулювати,

визначати ефективні економічні механізми управління колективом менеджерів, виявляти перспективи кар'єрного росту.

Висновки. Монгольський стиль, який має ряд особливостей, що відрізняють цей стиль від азіатського стилю, оскільки від досі ще формується під впливом як західних так і східних культур. При цьому в країні існують одночасно цінності традиційного, індустріального та постіндустріального суспільства. Національно-історичної особливостю монгольського суспільства є саме патерналізм, який впливає як на поведінку лідера так і на поведінку його підле-

глих. При цьому основними рисами сучасного монгольського лідера є яскравий індивідуалізм, оскільки використовується система цінностей, в якій домінує особистість; активна цільова поведінка, як результат домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбітність, кар'єра, конкуренція; високий ступень неприйняття невизначеності, як прагнення усунути будь-яку двозначність у відносинах і низьку готовність до ризику; потреба в постійному кураторстві (як результат патерналізму та національна особливість) та постійний конформізм з боку лідерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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.
2. Беляцкий Н. П. Основы лидерства. URL: <http://itim.by/grodno/images/files/0115.pdf> (дата звернення: 14.03.2021).
3. Lewis R. D. *When cultures collide : leading across cultures*. Boston, London : Nicholas Brealey International, 2006. 625 p.
4. Миронова М. Н., Потапенко М. В. Современные тенденции экономического сотрудничества Монголии с Китаем и Россией. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-mongolii-s-kitaem-i-rossiey/viewer> (дата звернення: 14.03.2021).
5. Lepeyko T., Gavaa B. Asian leadership model: a case of Mongolia. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5-6). P. 19–22.
6. Курас Л. В. Монголия после Цэдэнбала: от марксизма к социал-демократии. *Гуманитарный вектор. Серия : История, политология*. 2014. № 3(39). С. 80–88.
7. Бор А. Влияние национальной культуры на менеджмент организации (на примере монгольской культуры). *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-natsionalnoy-kultury-na-menedzhment-organizatsii-na-primere-mongolskoj-kultury> (дата звернення: 15.03.2021).
8. Бор А. О национальных особенностях культуры управления в Монголии. *Вестник НГУЭУ*. 2012. № 3. С. 270–275.
9. Тумуртоого Д. Монголын эдийн засгийн сэтгэлгээний туух. УБ. : Цоморлиг, 2006. 244 с.
10. Rarick C., Winter G., Barczyk C., Pruett M., Nickerson I., Angriawan A. Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5-D Model. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 2014. Volume 14. Issue 9. Version 1.0. URL: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/1-Mongolia-A-Cultural-Portrait-using.pdf (дата звернення: 15.03.2021).

REFERENCES:

1. Laurent, A. (1983). The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*, vol. 13, no. 1–2, 75–96.
2. Beljackij, N. P. (2002). *Osnovy liderstva [Leadership fundamentals]*. Retrieved from: <http://itim.by/grodno/images/files/0115.pdf> (in Russian)
3. Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: leading across cultures*. Boston, London: Nicholas Brealey International.
4. Mironova, M. N., Potapenko, M. V. (2016). Sovremennye tendencii jekonomicheskogo sotrudnichestva Mongolii s Kitaem i Rossiej [Modern trends in economic cooperation of Mongolia with China and Russia]. *Izvestija Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomicheskie i juridicheskie nauki [Bulletin of the Tula State University. Economic and legal sciences]*. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-mongolii-s-kitaem-i-rossiey/viewer> (in Russian)
5. Lepeyko, T., Gavaa, B. (2017). Asian leadership model: a case of Mongolia. *Economic Annals-XXI*, no. 165 (5-6), 19–22. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-04>

6. Kuras, L. V. (2014). Mongolija posle Cjedjenbala: ot marksizma k social-demokratii [Mongolia after Tsedenbala: from Marxism to Social Democracy]. *Gumanitarnyj vektor. Serija: Istorija, politologija [Humanitarian vector. Series: History, Political Science]*, no. 3(39), 80–88. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/mongoliya-posle-tsedenbala-ot-marksizma-k-sotsial-demokratii1> (in Russian)
7. Bor, A. (2012). Vlijanie nacional'noj kul'tury na menedzhment organizacii (na primere mongol'skoj kul'tury) [The influence of national culture on the management of an organization (on the example of Mongolian culture)]. *Izvestija Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta [Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics]*. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-natsionalnoj-kul'tury-na-menedzhment-organizatsii-na-primere-mongolskoj-kul'tury> (in Russian)
8. Bor, A. (2012). O nacional'nyh osobennostjah kul'tury upravlenija v Mongolii [On the national characteristics of the culture of management in Mongolia]. *Vestnik NGUJeU [NSUUE Bulletin]*, no. 3, 270–275. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-natsionalnyh-osobennostyah-kul'tury-upravleniya-v-mongolii> (in Russian)
9. Tumurtogoo, D. (2006). Mongolyn jedijn zasgijn sjetgjelgjejenij tuuh [History of economic thought of Mongolia]. Ulan Bator: Comorig.
10. Rarick, C., Winter, G., Barczyk, C., Pruett, M., Nickerson, I., Angriawan, A. (2014). Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5-D Model. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, vol. 14, issue 9, version 1.0. Retrieved from: https://globaljournals.org/GJMBr_Volume14/1-Mongolia-A-Cultural-Portrait-using.pdf