

ЕТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО В КРОСКУЛТУРНА ПЕРСПЕКТИВА

ДАНИЕЛА СОТИРОВА

Технически университет – София

dasotirova@yahoo.com

ETHICS OF LEADERSHIP IN CROSS-CULTURAL PERSPECTIVE

DANIELA SOTIROVA

Abstract

Ethics of leadership in cross-cultural behavioral business ethics is examined in this paper. Some new issues arising in current development are defined based on social learning theory and leadership consulting practices. Among them are ethical aspects of international managerial language. The negative impact of platitudes and trivialities on organizational ethics is determined. The role of moral grounds in explanation of cultural differences is analyzed. Cultural differences in the moral person dimension of ethical leadership are stressed based on a culturally defined model of leadership. Hypernorms, as well as rules for ethical leadership in international projects are considered too. Moral leadership is seen as a kind of mixture of three ingredients (3 in 1): moral character, ethical management, and cultural intelligence. The paper concludes with cases used in teaching cross-cultural ethics at a business school.

Keywords: ethical leadership and its dimensions, cross-cultural business ethics, cultural differences, ethical management, cultural intelligence.

1. Увод: „кризата на лидерството“ и социална представа за морално лидерство

Лидер и морал, етично и лидерство са думи, които интерпретираме неразделно. Много от ключовите теми, разкриващи същността на лидерството, имат морално съдържание: отношения, автентичност, влияние, въздействие, етос, отговорност, алтруизъм, автентичност, лоялност. „Етиката е сърцето на лидерството“ - заглавието на труда на Дж. Киула е както магнетична сентенция, така и доказуема теза [Ciulla, 2014].

Има понятия, дискредитирали се като научни термини поради това, че са употребявани от политически лидери (временни) и тиражирани в техни доктрини. Уви, сред тях попадат и словосъчетания като *морално лидерство*, *мултикултурализъм*, *етичност*. Когато медийно „живеещата“ сфера не дава примери за лидерство, това дискредитира смисъла на термина. За **социалната представа за морално лидерство** във всички времена е било важно лидерството в публичната държавна служба. Специалистът по приложна етика С. Бок пише, че „моралното лидерство идва по начало от хората в публичната сфера“ [Bok, 2011]. Това е многовековна традиция: в Европа и тя идва от Аристотел, който аргументира тезата, че служещите в управлението имат важна просвещаваща гражданите роля. Линията е продължена от Макиавели, с чието име са назовани както йезуитски максими, така и психологически конструкти, свързани с лидерски качества: макиавелизмът е важна за лидерския потенциал личностна особеност.

През последните две десетилетия се повтаря в различни контексти констатацията за голяма *криза на лидерството в публичната сфера*. „Кризата на лидерството в нашите институции „...е най-непосредствената и опасна заплаха, пред която светът е изправен днес, тъй като лидерството е ... недостатъчно разбрано“, пише **У. Бенис** - един от най-цитираните автори по темата [Bennis, 2009]. Аналогична е масовата нагласа, изразена в заглавие от блогосферата у нас: „*Отсъствието на морално лидерство убива държавата*“ [Атанасова, 2014].

Върху подобен социален фон възникват обаче нови интердисциплинни проблеми на моралното лидерство, изкристализирали в глобалната комуникация. Те могат да се изразят и осмислят в *граничната зона между приложните етики и кроскултурните изследвания*. В тази статия е направен опит да се изяснят концептуално и на основата на критично обобщен консултантски опит специфични страни на моралното лидерство в контекста на кроскултурната етика. Изтъкват се възможности на понятия и модели, недостатъчно включвани в изследвания за лидерството и идващи от бизнес етиката, организационната етика и интеркултурните комуникации. Първата стъпка обаче е да се вгледаме в...езика, в особеностите на изказа, съдържащ думите морално лидерство.

2. „Това е въпрос на лидерство“: как трафаретите пречат на етиката?

Организационният език и погрешните послания в комуникациите са пренебрегван аспект в изследване и учене на етично поведение в бизнеса. От една страна, моралът и етиката са „дебри“, разбираеми за всеки представител на *homo sapiens*. От друга страна, е очевидно, че общите фрази или банализмите са станали съществена част от всекидневния език на мениджърите и фирмените обучители. Тези аргументи за първи път са изтъкнати от организационния консултант **М. Еванс** [Evans, 2009], един от основателите на *Cultureship* – екип, подпомагащ организационната култура, *основана на етика*. За постигането на подобна цел трябва да се тръгне от говоренето на мениджърите. Те често използват тривиални фрази, за да като обясненият проблемни ситуации в работата си, които могат да се нарекат по различен начин - клишета или трафарети, т.е. образец, който се следва автоматично. Организационните въпроси се изразяват чрез повърхностни нищо-не-значещи и прекалено обобщаващи изрази. Подобни общи думи и фрази се използват за обяснение на провали, фалити и по-дребни неуспешни действия. Според М. Еванс е нужно „решително коригиране на порочния мениджърски език“ [Evans, 2009]. **Банализираното обяснение на ежедневните неуспехи** пречи на етичната комуникация в бизнеса. То противостои на конкретно и публично обсъждане на това **как се стига до «високите етажи» на етични стандарти, изписани в кодексите, от едно всекидневие**, пълно с агресия и натиск, с диктат на решения „тук и сега“, които да носят приход и признание. Използването на трафарети при обяснения на неуспехи е белег, че има пропаст между етажите в една бизнес организация.

Примери за банализирани твърдения са съждения като „*всичко е въпрос на мениджмънт*“, „*има проблеми в ръководството, в стила на управление, в лидерството*“. Те не описват конкретните затруднения и оставят встрани истинската сложност на проблема и изхода от него. И още нещо съществено - посланията са **безадресни**. Причината за привързаността към трафаретни фрази е... в тяхната правдивост. Неясни и неопределими еднозначно проблеми на организационното всекидневие ни карат да си служим с етикети от сорта: „*Това е липса на лидерство*“, „*няма добра комуникация*“. Тук е силно желанието да се постави **бърза диагноза**. При различни възприятия на хората /мениджъри, служители, външни лица/ за проблемната

ситуация и за справянето с нея **баналното съждение** е начин да се генерализира разбираем за всички смисъл. Чрез използването на примери на организационен диалог е възможно да се илюстрира едно по-прецизно реконструиране и правилно разбиране на проблемната ситуация. Баналните „диагнози“ спират комуникацията. Когато „диагнозата“ (идентифицирането на проблемната ситуация) се изчерпва с обобщени констатации на шефа, тагава идва на помощ фразата „*It is about leadership*“ (*Става дума за лидерство*) - *най-често използваното универсално клише*. Тя е заместител на анализ и оценка на проблемната ситуация, който да формулира и търси отговор на въпроси: „Ако проблемът е в лидерството, то повече или по-малко лидерство е необходимо в случая на организацията?“; „Дали искаме лидерство или просто смяна на ръководството?“; „Дали искаме водач или лидер?“; „Имаме ли нужда от лидер, който да е един нас или да идва отвън?“ И т.н.

Колкото по-рядко в организацията си служат с баналната фраза „Става дума за лидерство“, толкова в по-голяма степен тя е в състояние да се справя успешно с проблемите си. Лидерството е най-тривиализираният термин. Горната фраза е мантра, тя е винаги под ръка, за да прикрие други проблеми. Може да се използва в случаи като оплаквания от измамни клиенти, погрешно изпълнение на поръчки, разочаровани доставчици, несъответствие между поръчка и плащане, некоректно заплащане за извънреден труд, както и в други моменти на разочарование и неудовлетвореност в организацията. Конкретизации на кухия израз „става дума за лидерство“ са следните най-чести *организационни реплики* (към предложените от М. Евънс добавям и други, често споменавани във фирмени обучения у нас):

1. „Шефът е некомпетентен“;
2. „Шефът също има нужда от помощ и съдействие“;
3. „Хората нямат нужните умения“;
4. „Висшият мениджмънт не иска да носи отговорности (не го е грижа за организацията)“;
5. „Няма кой да даде пример; няма кой да постави открито въпроса“;
6. „Няма достатъчно междуличностна чувствителност, емпатия, финес в дребните неща“;
7. „Всички избягват пряк разговор с работодателя (шефа)“;

8. „Никой не иска (не се сеща, не дава пари за) консултант или обучение“;
9. „Никой не отбелязва и малките успехи (всеки гледа негативното)“.
10. „С персонала има само случайна комуникация и то – с авторитарния навик да се комуникира чрез оплакване и нахокване, а не с насърчаване и насочване“.

Посланията за лидерство имат морално съдържание. Те са осъдени да остават неясни и декларативни, ако няма конкретно назоваване. *Промяната в езиковите навици* в организацията е онази мобилизираща начална стъпка, която „със силата на моралното притегляне“ би могла да привлече останалите към желана промяна.

3. Що е етично лидерство в кроскултурната бизнес етика?

Ефективното и етичното лидерство са неотделими. Повърхностна е разпространената лаическа представа, че ефективното лидерство не е свързано с морални качества и етично поведение на лидера. Специалните изследвания с различна насоченост и обхват показват точно обратното. В едно от най-новите международни проучвания (от март 2016 г.) пред мениджъри и управляващи международни компании се поставя въпросът *кое точно прави един лидер ефективен?* 195 лидери от 15 страни и над 30 водещи световни бизнес организации са помолени да изберат 15-те най-важни лидерски компетенции от списък с 74 компетенции, групирани по пет теми. *За 67% от бизнес лидерите по света „високите морални и етични стандарти“ са качеството, посочено на първо място*, далеч преди всички групи компетентности. Според авторката **С. Джилс** всички лидерски качества са желани и трудни за саморазвитие, но за да развиеш етичността си, се налага в най-голяма степен „да действаш против своята човешка природа“ [Giles, 2016]. Дали е така, това е въпрос с множество проекции и една от тях е тази за нашата „втора природа“ – културата.

Разнообразните изследователски области за културата и културните различия се обогати с едно ново поле - **кроскултурната бизнес етика**. Тя е изследване на ценности, принципи и правила на поведение в глобалния бизнес, насочено към комуникации, създаването на мрежи и екипи с международни участници в кроскултурна среда. Тази академична и консултантска област черпи и надгражда идеи от интеркултурните комуникации, кроскултурния мениджмънт, организационното поведение и култура, международно управление на човешките ресурси.

Изследователските «претенции» на кроскултурната бизнес етика могат лесно да се аргументират. В глобалната среда броят на **мултикултурните екипи** расте навсякъде. Нека си послужим с израза на **Д. Нарваес**, според когото в кроскултурната среда всички трябва да можем да **действаме като морални експерти** [Narvaez, 2006]. Приложната и поведенската насоченост са водеща перспектива за проучванията и консултанските препоръки на кроскултурната етика; тя е знание по-скоро от типа „*знам как*“, отколкото „*знам какво*“.

В този ракурс изпъкват редица проблеми, които изискват на първо място *морално-философска интерпретация*. Сред тях е въпрос, свързан пряко с културните разлики: *за какво служат етичните стандарти в различните културни практики: за оправдаване или за прилагане?* Дали само знаем и приемаме и/или *полагаме усилия* да следваме норми? Основанието за едното или друго културно предпочитание е в обстоятелството, че след „разомагьосването на света“ (по **М. Вебер**) **моралният плурализъм** се е разширил. На равнище *знание за интеркултурната комуникация* моралният плурализъм е защитим при **отказ от тезата, че има само една универсална етика**. Р. Шутър в „Етика, култура и комуникации: интеркултурната перспектива“ посочва, че е нужно да преоценим начина по който разбираме етиката в интеркултурната комуникация. Поради това, че всяко изследване на някоя единствена култура (интракултурният анализ) оголва дълбоки социални структури в обществото и в общуването, е лесно да се дават съвети „...за интеркултурно общуване като тези, които традиционно се предлагат: бъдете емпатичен, знайте, че хората са различни, че и ценностите са различни в отделните общества и т.н. до втръсване. В интерес на истината, човек може да следва всички подобни межкултурни предупреждения и все пак да отхвърля етичните принципи, които регулират общуването и взаимоотношенията“ [Shuter, 2003].

Кроскултурната бизнес етика е *поведенска етика*. Терминът е нов в приложните етики [Drumwright, Prentice, Biasucci, 2015] и предполага промяна във фокуса: акцентът е върху моралната страна в общуването, преплитащите се индивидуални и културни фактори при вземане на етични решения. Тук *етичното лидерство* е важна тема. В Международната енциклопедия по етика в статията „Етика на лидерството“ се изтъква, че за морала на лидерите може да се е писало от хилядолетия, но „етиката на

лидерството е относително *нова област на приложната етика*“ [Ciulla, 2013]. Като изследователска и консултантска сфера тя рамкира специфични морални въпроси на лидерството, които са на границата между *професионална етика, морална философия и изследвания за лидерството*. В последната от горните три области има внушителен масив академични и популярни версии на определения за морално лидерство. Поради голямото им разнообразие и описателност, е полезно негативното определяне: моралното лидерство **не е** деструктивно, лошо, токсично, неавтентично, транзакционно, авторитарно...

Опитът позитивно да го дефинираме е по-надежден, ако се опираме на теорията за социалното научване. В модела, предложен от професора по организационна етика и лидерство **Л. Тревино**, **етичното лидерство** е поведение: съответстващо на етични норми (*нормативно приемливо*); съобразено с *контекста*, в т.ч. – и с макро-културния контекст; съдържащо *двупосочна комуникация* с последователите, имащи процедурно и междуличностно *право на свой глас*; поддържащо *етичните стандарти видимо в процеса на вземане на решения* в организацията [Brown, Treviño, Harrison, 2005].

За прагматизиране на това понятие в кроскултурен бизнес контекст е полезна идеята за *две измерения на етичното лидерство*, изразима така:

Две измерения на етичното лидерство (Таблица 1)

Морална личност (характер) Показва на последователите как се държат лидерите	Морален мениджър Показва на последователите как трябва те да се държат и търси отговорност, ако не го правят
<u>Черти:</u> • Честност • Интегрират • Внушава доверие	<u>Пример (ролеви модел):</u> • Предприема етични действия
<u>Поведение:</u> • Открито • С внимание и интерес към хората • Личен морал	<u>Дисциплина:</u> • Изисква и поощрява етично поведение от служителите
<u>Вземане на решения:</u> • Ценностно обосновани • Справедливи	<u>Комуникация:</u> • Отправя съобщения и послания, които се базират на етика и ценности

[Адаптирано по: Trevino, Nelson, 2010]

В анализа на етичното лидерство в бизнеса, съобразено с културата на конкретната общност, би могла да е евристична една от метафорите в приложната етика. Дж. Джейкъбс [Jacobs, 1993] предлага да се разграничават два морални синдрома – на търговеца и на пазача (охранителя), откриваеми като предпочитания при вземането на етични решения, основани съответно на утилитаризма и на универсализма като етически принципи. Следвайки логиката и изложението на Джейкъбс, систематизирам ценностните и поведенчески разлики между тях ето така (Таблица 2):

Морален синдром А	Морален синдром Б
Преговаря и търси съгласие	Дисциплината и дългът преди всичко
Честен	Уважава традициите
Общува лесно с непознати	Търси опора в йерархията
Не нарушава договорите	Верен и лоялен
Оптимист	Фаталист
Търси ефективното, демонстрирането на резултати	Перфекционист
Ориентиран към конформизъм и съгласие	Правилата са важни, склонен е към крайности и отмъщение
Синдром на търговеца: Поведение, произхождащо от размяната на стоки и услуги, и характерно само за човека, предпочитан синдром в търговията, бизнеса.	Синдром на пазача /охранителя/: произхожда от поведение, аналогично и при животни (защита на свои територии, търсене на препитание и др.); предпочитан синдром в армията, полиция, бюрокрация, правосъдие, вероизповедания.

Дали има съотнесеност между двата морални синдрома с типа национална и организационна култура, личностното предпочитание на организационния лидер към един или друг стил на поведение и управление, е въпрос специфичен и открит за саморефлексия, диалог и промяна в конкретни групи.

4. Кроскултурни разлики във възприемането на етично и неетично лидерство

В кроскултурните изследвания разликите между етично и неетично лидерство се осмислят консенсусно на основата на „три кита“: *западната перспектива*; примера, който идва от управление на бизнес организации от *частния сектор в отново в западни икономики* (североамерикански и западноевропейски); схващане за етика и

етично, формирани на базата на свеждане на бизнес етиката до т.нар. **комплайънс** (спазване на правила и регулации), което от своя страна е също част от западната парадигма.

В рамките на тази западна парадигма се формира типично разбиране за лидерите като състезаващи се по еталонни качества. Д. Голман описва **лидери-звезди**, имащи изключителни способности в сравнение със средните [Goleman, 2014]. Съвременните **изключителни лидерски черти** се определят ето така: стратегическа ориентация, пазарен нюх, ориентация към постигане на резултати, отдаденост на целта да имаш доволни клиенти и потребители, сътрудничество и въздействие върху другите, стремеж към развитие на екипи-победители, трансформационно лидерство. Този списък е отражение на абсолютизирани качества на лидери-еталони, идващи от света на бизнеса с информационни технологии и комуникации. Обрисуван е „героят от Силициевата долина“. Съществен е въпросът доколко образът на „глобалния лидер“ е културно и етически приемлив, дори и в контекста на технологизираната дигитална среда?

В специални изследвания за моралното лидерство в различен регионален и национален културен контекст остава основна класическата линия за съпоставка по оста на западна и източна култури или на отделни техни „представители“. В статията [Gu, Li-Ping, Tang, Jiang, 2013] е анализирано сравнително моралното лидерство и въздействието върху креативността на служителите в китайски, канадски и американски фирми. Посочвайки, че самото лидерство се дефинира в рамките на западния свят, авторите си служат с конструкта *патерналистично лидерство* за китайската и изобщо за източната култура. Патернализмът е преобладаващ лидерски стил в незападния бизнес. Патерналистичните лидери съчетават авторитет с *благоволение, доброжелателност и милост* и в този смисъл се възприемат като етични. **Е. Пелегрини, Т. Скандура и В. Джайраман** сравняват нагласите на служители от САЩ и Индия към патерналистичното лидерство. Патернализмът има значително по-силен положителен ефект върху удовлетвореността от работата в Индия, докато тази взаимовръзка не е значима за САЩ. И в двата културни контекста патерналистично лидерство е положително свързано с организационна ангажираност [Pellegrini, Skandura, Jayaraman, 2010]. С. Ейзенбек и Ф. Бродбек извършват кроскултурен и кроссекторен анализ на етичното и неетичното лидерство [Eisenbeih, Brodbeck, 2013].

Изтъква се, че в днешно време на мениджърите се налага да ръководят етично хора и проекти от разнообразни култури, но и от различни сектори (частен и държавен, регионален и международен). Жизнено важно е формирането на цялостна обединяваща картина за това какво е възприемането за етично и неетично в култури, отрасли и сектори. И в това изследване се тръгва от дихотомията западна - източна култура. Проучените мнения на изпълнителни директори от различни държави в цитираната по-горе работа могат да се обобщят и така:

Възприятие на етичното и неетичното лидерство

(Таблица 3)

Западни култури: етичното е спазване на правила и етични стандарти		Източни култури: етичното е съобразеност с ценности	
Етичен лидер	Неетичен лидер	Етичен лидер	Неетичен лидер
Честност	Нечестен	Ориентиран към хората	Его-центричен
Интегритет	Корумпиран	Отговорност (вкл. социална)	
Отговорност (вкл. социална)	Егоцентричен		
Ориентиран към хората	Манипулатор		

[Адаптирано по Eisenbeih, Brodbeck, 2013]

Специфичността на всяка от източните култури (китайска, индийска и пр.) очевидно затруднява открояването на повече от горните една-две черти съответно на неетичния и етичния лидер.

Днес, с помощта на информационните технологии, са достъпни неизброимо количество консултантски списъци и съвети за ценните качества на етичния лидер и как те да се развиват (вж. например: Kahler 2014). Но при усвояването и адаптирането им от отделния индивид или в дадена общност възниква *проблемът за културния превод* на използваните думи за ценности и добродетели, за други етични понятия и черти на моралния характер при превод един език (от английски най-често) на друг. Ще направя сравнение с обичайни термини от международната бизнес етика, базирано на сравнителен анализ на текстове на учебници, наръчници и материали за тренинг в областта на управленското консултиране и организационната етика:

Примери за културни разлики в съществени качества на етичния лидер

(Таблица 4)

Морално качество	Културно-специфични сходни термини
Честност	цялостност, интегритет, почтеност
Скромност	смиреност
Кураж (морален кураж)	смелост, решителност
Искреност	откритост
Страст	ентузиазъм, хъс
Доверие	лоялност, уважение
Мъдрост	информираност, прозорливост
Грижовност	човештина, състрадание, чувствителност, милосърдие

И тук се сблъскваме с проблема „изгубени в превода“. На **М. Кундера** [Кундера, 2014] дължим добър пример и задълбочени разсъждения за уникални нравствено-психологически състояния, изказвани с трудно преводими думи. *Litost* е чешка дума за «мъчително състояние, породено от вида на собствената ни, внезапно разкрила се нищожност». То е назоваване на „... унижението и яда, който следва. Състоянието е характерно за възрастта, която предшества опита; то захранва жаждата за отмъщение, прикривайки се зад патетично лицемерие“ (пак там), като никога истинските причини не могат да бъдат демонстрирани. Кундера дава пример с момче и момиче, които плуват в езеро. Момчето е по-добър плувец и стига първо до брега. Момчето се чувства унижено, и под фалшивия претекст, че е имало опасни течения покрай брега, удря момичето. *Litost* се превежда според справки в Google на различни езици като съжаление, подтиснатост, гняв, жалост, отричане (значения на български), подавленност (руски), regret, pity (английски).

5. Концепцията за моралните основания на културите

Културният антрополог и социален психолог **Дж. Хейт** предлага конструкта морални основания за обяснение на културната специфика на моралната област – онази, на базата на която се вземат етични решения [Haidt, Rozin, McCauley, Imada, 1997]. *Върху моралните основания израстват културните различия.* Навсякъде по света

например, *причиняването на вреди* на друг е осъдително. Но в културите има примери за negliжиране на болки от вреди, както и за злорадство и болезнено харесване на страдания на другия. Един и същ проблем може да се възприеме като морален или „неутрален“. В кроскултурната делова етика красноречив пример е възприемането на подкупа, бакшиша и корупцията по оста *подарък и жест - осъдително и престъпно действие*. Дж. Хейт формулира моралните основания, тръгвайки от психологически състояния, акцентирайки на моралните чувства. Емотивизмът и интуитивизмът са характерени за подхода му. Основанията са морални интуиции като сетивата: всички хора имат еднакви сетива, но различен вкус, зрителни възприятия, усещания за кисело, представи за сладко. **Моралните основания** са за:

- **вреди**, причиняване на **болки и загриженост**, откъдето идва съчувствието;
- **справедливост и реципрочност**, чрез което се свързват непознати, изразено в реципрочния алтруизъм, без който не е възможна социалната връзка;
- **принадлежност и лоялност**, свързани със степента и формата на доверие, както и готовността за сътрудничество;
- **авторитет, уважение и стабилност**;
- **чистота и святост**, онова, което се възприема като безкрайно и трансцендентално, както и всичко, предизвикващо отвращение в общността [Haidt, 2003].

Както и при други културни модели (моделът на Г. Хофстеде например) в последствие е добавено ново, шесто морално основание: представата и **потребността от свобода и/или подчиненост**. Културите могат условно да се разделят на морално строги и на по-толерантни в сравнението по моралните им основания. Интересно е, че в култури, за които е характерна по-голяма **етическа строгост**, т.е. има по-тясна област на опрощаване, морализиращата позиция е по-масово разпространена, отколкото в културите с **етическа толерантност**, в които сферата на допустимото е разширена и неопределена. Периметърът, в който се очаква да се вземат „строги“ етични решения, е по-малък.

Предложените основания отграничават **три етични системи**: етика на автономността, етика на общността и етика на святостта. Те *ценностно фаворизират*

съответно човешките права, солидарността и покорността пред свято. Във всяка от тях моралната сфера е очертана от знаци на престъпване на *права, лоялност или нечия святост*. Различни морални основания определят „естествените“ **форми на организационна лоялност**, степен на отдаденост на индивида на общността, ангажираност и др. Ако *авторитет, уважение и стабилност* са силно морално основание за арабските и повечето азиатски култури, възниква въпросът как в организациите им се поддържа *критика, дебат, защита и обосновка на предложение, приемане на взето решение* – все практики, наложени от западния организационен модел? Как се постигат желана адаптация на служител, какво е консенсус и съгласие, как се открива и управлява таланта на млади служители, как се подобрява управлението на времето, и въобще – дали са приложими конструкти от западния мениджърски инструментариум? Глобалната организационна етика предполага взаимно обогатяване на познанията за това.

6. Модели за културно одобреното лидерство

В специалната литература има подходи за концептуализиране на кроскултурното лидерство на различни равнища. Ърли и Анг [Earley, Ang, 2003] разглеждат предимно *равнището на индивидуални взаимодействия* между представители на различни култури в хода на преговори, диалог и др. организационни комуникации. Те определят факторите (пътищата), чрез които културата влияе на лидерското поведение на това равнище. Петте фактори са: а) индивидуалните компетенции, б) екипът, в) организацията, г) цялостният контекст и д) конкретната ситуация. Те могат да се представят така (Рис. 1):

Как културата влияе върху лидерското поведение? (Рис.1)



На глобално, международно равнище са изключително полезни резултатите от международния проект *GLOBE* (съкратено на английски от *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) – изследователско „предприятие“, обединяващо стотици учени и десетки хиляди мениджъри от над 60 държави. Целта на този проект е да определи отношението между културните ценности и ефективното лидерско поведение. В него могат да се открият импликации, обясняващи етическото разнообразие на културите, а от тук – различните културни образци за морално лидерство. В изследването на глобалното лидерство е направен обстоен преглед на изследвания на мениджъри и организации по земното кълбо (анкетирани са 17 000 мениджъра), като те са групирани в над 20 основни измерители на компетентности. Те формират групи от лидерски компетентности на лидера, измерения на глобалното лидерство. Предлага се обяснение на връзката между културните измерители (например, познатите индивидуализъм – колективизъм; мъжки ценности – женски ценности; властова дистанция, отношение към неопределеността, ако следваме модела на ценностните разлики между културите на Г. Хофстеде) и културно одобрените лидерски черти. Представява интерес и концептуалният модел, обясняващ факторите и пътищата, чрез които културата влияе върху ефективното лидерство на организациите (Рис. 2):

Кроскултурен модел на лидерство (Рис. 2)



[Източник: Javidan, Dastmalchian, 2009]. *Адаптирано в «културния превод» от английски на български език от мен – Д.С.*

Предложената схема онагледява, макар и линейно, „лабиринта“ на въздействие на културни фактори върху лидера като ефективност, качества, поведение при нормални и непредвидени обстоятелства. Така се прецизира общото етикетизиране на лидера, на етичното или неетичното негово поведение. Дефинирането на морално лидерство изобщо или само едноизмерно е недостатъчно. Според резултатите на проекта за Глобалното лидерство, има различни **измерения** на възприемане на *културно одобреното, по очертаната схема, имплицитно лидерство*. Тези измерения са изведени на основата на:

- **Харизматично/ценностно основано лидерство** - характеризира се с интегритет и холистичност, ориентирано е към добро представяне, като лидерът е визионер, вдъхновяващ, отдаден и готов на саможертва, но също може и да е „с културно оправдана степен“ на чертите на токсичен, автократичен и властен лидер.

- **Екипност** – от лидера се очаква да е дипломат, компетентно да администрира, като поддържа сътрудничеството и интеграцията в екипа. Лидерът, който не притежава тази способност, е токсичен, той би бил отчужден от хората, които ръководи, дори и озлобен към тях, макар и да търси сближаване с тях по други пътища.

- **Степен на самозащита** – идентифициране на лидера с неговите роли, форми на егоцентричност, „загуба на лице“, отчужденост.

- **Включеност и участие** – прояви на не-автократично поведение на участник в общ процес на работа в подкрепа на водените от него (последователите).

- **Хуманна нагласа** – проявяваща се в скромността, състраданието и други културно приемливи алтруистични черти или «човещина».

- **Автономност** – лидерът е способен да функционира без постоянно допитване и консултиране с други. [Chokar, Brodbeck, 2008].

7. Специфични източници на морални проблеми и регулирането им в межкултурни проекти: конструктите „хипернорма“ и „морален проект“

Върху какви морални основания да се стъпва, когато се действа в друга култура, „когато етиката пътува“, ако си послужим със заглавието на **Т. Доналдсън и У. Дънфи** [Donaldson, Dunfee, 1999]. Според тях, съществуват **хипернорми**, действащи на макросоциално ниво, които са ориентир за адекватно поведение в култура, различна от собствената. Съветът е за придържане към следните:

- Провери дали дадената културна практика е автентична и легитимна (т.е. широко приемана и в съответствие с хипернормите).
- Следвай легитимните местни обичаи, когато това е възможно.
- В спорна ситуация давай приоритет на норми и практики, произхождащи от по-голямата група.

Хипернормите се прагматизират в **съвети**, в т.ч. - и към лидера на мултикултурни екипи и проекти:

1. Прилагай **етичните стандарти в еднаква степен** за всички пазари, подразделения и служители. Ако в дадена страна има политика за следване на определени норми, бъди готов да преразгледаш проекти на пазари с неблагоприятен етичен климат. Отговаряй вежливо и с уважение, ако е нужно да отказваш (корупция – б.м., Д.С.). Не действай високомерно или подигравателно, когато не приемаш неетичните предложения: просто обясни, че етичният кодекс на фирмата забранява това поведение и че би искал да запазиш деловите си отношения за бъдеще. Увери се, че *мениджърите разбират твоята ангажираност с етичните стандарти* след подобни случаи.

2. Отчитай **уникалния етичен климат на всеки пазар при изработване на свой етичен кодекс**. Спазването му нека да е приоритет за мениджърите и борда на директорите, за да дават пример на останалите в организацията. Създай правила особено в дейности с интензивни международни контакти. Помоли мениджърите да обосновават своите етични решения на чуждестранните пазари в съответствие с този кодекс, за да се гарантира, че *те самите го приемат като нещо сериозно*.

3. Следвай **местните обичаи по своя преценка**. Вземай решение за всеки конкретен случай, когато смяташ да не се съобразиш с местни традиции по причина на възможни вреди. Придържай се обаче стриктно към етичен кодекс, *когато решаваши*

хуманитарни и екологични проблеми. Използвай правото си на преценка по въпроси като подкуп или заплати на местни служители. (Например, може да решиш да предложиш парични подаръци на държавни чиновници в страна, където няма друг разумен начин да стъпиш на пазара, но - да не влизаш на пазар, ако суровините са придобити чрез доставчици, използващи нелегален труд).

4. **Провеждай редовно етически кроскултурен трейнинг за цялата фирма** в допълнение към програми за обучение по етика за нови служители. Използвай извънредни семинари, за да *осветиш новопоявили се проблемни зони*, позовавайки се на новите примери при всяка възможност [Smith, Peterson, Thomas, 2008].

Освен на равнище хипернорми и правила, в кроскултурната комуникация се очертават *критични области (чувствителни зони)*, в които **моралното лидерство е застрашено** и има потребност от фокусирано внимание, специално познание и регулиране. Източник на проблеми в работа по международен проект например, е *планирането*, важно в перспективата на управление на различията в *отношението към времето*. Критичността на този въпрос нека аргументираме с фразата, приписвана на Б. Франклин: „Ако се провалиш в планирането, то планирай да се провалиш“. Специфичен повод за «разминавания», дори и при свръхбързи електронни комуникации, е честото стартиране на работата по даден проект преди оторизирането и официализирането му.

Етичните проблеми и развитието на отношенията в мултикултурен екип биха могли да се осмислят и подобрят и чрез въведеният от Д. Харт конструкт „**морален проект**“. В него се отделя *морална работа, морален типаж, морален епизод и морален пример*, полезни за по-прецизно структуриране и управление на отношенията [Hart, 1994]. Моралното проектиране е свързано с *лидерството като служене* и с фигурата на лидера като *слуга*, според не съвсем благозвучния превод в научни публикации и у нас на термина *servant leadership* [Иванов, 2015]. Етичното лидерство като служене би могло адекватно да се интерпретира в перспективата на нормите и ролевото поведение в *етиката на грижата*.

Съществуват особени «чувствителни зони» за кроскултурната делова етика и етичното лидерство. Те не са свързани само с обичайните разминавания между дейности, интегритет, честност, степен на доверяване, схващане за справедливост,

морален характер и добродетели на хора от различни култури. Има трудно доловими поведения, които могат да *компрометират етичното лидерство на международен проект (екип)*. В една от първите монографии по този проблем [Kleim, 2012] се изтъкват следните особено **„чувствителни зони“ в работата по международен проект**:

- Манипулативно неинформиране и дезинформиране на участниците за работата;
- „Меко“ (скрито и недоказуемо) саботиране на работата или на части от нея;
- Омаловажаване на нечий приноси, „замазване“ на нечие включване в общия куп, за което е трудно и неизгодно да се оповести.

Има също така *специфични психологически състояния*, които могат да станат източник на **допълнителни етични проблеми** в деловата комуникация на един межкултурен екип:

- Неудовлетвореност от това, че нещата не стават «като по учебник», заучените и планирани работещи схеми по-често се оказва, че не работят;
- Допълнително напрежение и организационен стрес от очакването да бъдеш успешен екипен играч;
- Вътрешни конфликти, продиктувани от желанието да се съгласиш с другия, за да тушираш несъгласия и конфликти в зародиш;
- Потребност да се поддържат едновременно добри отношения с разнородни стейкхолдъри (участници): партньори и ръководители, подчинени и конкуренти, млади и стари, жени и мъже.

8. Културна интелигентност и етическа компетентност: «трето измерение» на моралното лидерство

Международните проекти и екипи все повече се основават на успешен пренос на опит от вече създадени ефективни кроскултурни партньорства. За мениджъра и лидера в такива проекти се откроява като императив едно ново качество, което най-точно е изразимо с термина **културна интелигентност**. Понятието, предложено в Харвард Бизнес Скул, за десетина години се трансформира в различни модели и консултантски

съвети, оформящи стандарт на поведение на моралния лидер [Ang, Dyn, 2008]. Едно от предимствата на конструкта културна интелигентност е възможността **да се избегне редуцирането на „култура“ до „националност“ в деловата комуникация**. Когато общуват, хората от различни култури *често неволно заменят межкултурност с междунационалност*, забравяйки множествената културна принадлежност на всеки индивид. **Кроскултурна и етическа компетентност** в значителна степен днес съвпадат – те са нужни в конфликтните зони на межкултурното взаимодействие при водене на диалог, преговори и сключване на сделки, изграждане на мрежи и виртуални партньорства, преодоляване на предубеждения, балансиране на груповите интереси и постигането на приемливи етични стандарти в конкуренцията и сътрудничеството. Етичната и кроскултурната компетентност се разглеждат като аспект и проява на емоционалната и социалната интелигентности – перспектива, наложена след 90-те години в теорията и практиката на деловата комуникация [Berghofer, 2016].

За културната интелигентност, измервана вече с *културен коефициент (CQ)*, са предложени различни измерители. На база на проученото [Livermore, 2009] и с цел приложимост в български и европейски контекст може да се приеме следната **структура на културната компетентност**, пригодна за конкретизиране в образование, фирмено обучение и индивидуално саморазвитие:

1. CD (cultural drive) – ентусиазъм, интерес към възможността да си ефективен в среда с различни култури; умение да се извлича удоволствие от общуване с различни култури, да се трупа полезен опит от многообразието, като се развива собствената ефикасност и се разширява радиуса на доверие към чуждото;

2. CK (cultural knowledge) – познание за сходства и разлики между културите, включително - за новото в икономическите и правни системи на съответните държави, което е условие за т.нар. *комплайънс етика* (спазване на правилата и регулациите), както и знания за религиозните убеждения, социолингвистични правила на изказ и невербалност, актуална информираност за демографската регионална картина;

3. CS (cultural strategy) - личностна способност да се извлича смисъл от кроскултурния опит чрез преценки и преоценка на собствените мисловни схеми и тези на другите, предполагаща: *степен на информираност* - за своето и на членовете на екипа културно познание; *планиране* - на поведенски стратегии за съответната културно

нееднородна комуникативна ситуация; *проверка* – осмисляне на съвпадението и разминаването между предубеждения и случило се с цел коригиране на преживяното.

4. СА (cultural action) - способност за адаптиране „в движение“ на вербалното и невербално поведение, за да е пригодно към ситуационния контекст, включване на активен репертоар от гъвкави реакции, навици за модифициране на поведение (жестове, мимики, акцент, тон, бързина, паузи и др.)

(В този модифициран вариант на Ливърмор [Livermore, 2009] съзнателно са оставени термини и аббревиатури на английски – езикът, обичайно използван в кроскултурните делови екипи).

Лидерството – културно интелигентно и етически компетентно държи на **специфични етични норми на екипната работа в крос-културна среда:**

- Откритост (или искреност, безусловно възприемане на другия);
- Неоценъчно реагиране (при комуникация в особената кроскултурна организационната среда);
- Инициативност, (проактивните реакции са групово целесъобразни тук);
- Добронамереност (повече от обикновено, изразена в опора върху силните страни на всеки от участниците);
- Подкрепа: персонална, инструментална (оперативна), както и перспективна (утвърждаваща и разгръщаща).

Културната интелигентност би могла да се мисли като „**трето измерение на моралното лидерство**“, наред с моралния характер и моралния мениджър, предложени в теории за социалното научаване. По-нататъшното прецизиране и емпирично потвърждение на тази идея предстои. Интензивната кроскултурна комуникация дава възможност и за това интелектуално предизвикателство, което може да бъде „тренирано“ първо на терена на образователната практика.

9. Етически практикум: относно академичното преподаване на етика и етично лидерство

Лидерството се учи, етичното лидерство – също. В дискусии на семинари по темата етично лидерство в курсове по бизнес етика, кроскултурна бизнес етика,

административна етика, култури и организации, фирмена култура се предлагат казуси, задачи, ролеви игри и др. Ето няколко по-нови примера.

Първият е предоставяне на участниците на *текст с реален казус* от текущата бизнес практика за дебатиране на културни разлики в трудовата етика и стиловете на комуникация: „Шефът на американския производител на автомобилни гуми Titan предизвика бурна дискусия във Франция, след като заяви, че френските работници реално се трудят само 3 часа дневно и трябва да е глупав, за да инвестира в тази държава. **Морис Тейлър** отправи критиките си в писмо до френския министър на възстановяването на промишлеността. Писмото е отговор на молба Titan да инвестира във фабрика в град Амиен в Северна Франция, която е на загуба. Профсъюзите окачествиха писмото като обидно. „Посещавал съм тази фабрика два пъти. Френската работна сила получава високи заплати, но работи само 3 часа”, пише Тейлър. „Работниците получават един час почивка за обед, говорят си 3 часа и работят още три. Казах тези мои впечатления директно в лицата на френските профсъюзни работници. Отговориха ми, че това бил френският начин!”, допълва той. Френският правителствен говорител **Н. Вало-Белкасем** коментира, че писмото на американеца не изразява общата инвеститорска нагласа на САЩ към Франция и припомни, че в страната има най-големи американски инвестиции в Европа. Франция установи със закон 35-часова работна седмица през 2000 г. Критици обаче твърдят, че това в момента спъва икономическия ѝ растеж». [US инвеститор създаде смут с критики срещу френската работна етика 2013].

Вторият пример е за **активиране на саморефлексията** като начин за разбиране и развитие на лидерски потенциал и индивидуални умения. На студентите се предлага текст за обсъждане в групова дискусия:

„Какво е вашето кредо на лидер в организацията?“

Прочетете внимателно следните изстрадани определения за лидерство. Направете сравнителен анализ на моралната страна в тези определения. Накрая добавете своята идея, знание, предложение, проект за етично лидерство в организацията.

1. „Можеш да говори до посиняване, че имаш ценности. Но когато това, което казваш не се покрива с онова, което вършиш, трябва дълго да се погледаш в

огледалото. Лидерите трябва да отделят повече внимание от обикновеното на ценностите си. Характерът на лидера се формира в съответствие с истината в сърцето ти, а не само в съответствие с приказките, които излизат от устата ти.” (К. Бланшард)

2. „Лидерите са тези, които разбират, че част от работата им е да казват истината, за да бъдат силни.” (Т. Мор)

3. Ако искаш да водиш, поискай първо да служиш.” (Р. Грийнлийф)

4. „Водих добра битка, свърших си работата; запазих вярата.” (Апостол Павел)

5. „Лидерството е комбинация от стратегия и характер. Ако има нещо, без което трябва да минете, това да е стратегията.” (Н. Шварцкопф)

Освен потребността от етически практикум по лидерство с актуални сюжети, включени в обучение по приложни етики, има един фактор за учене на етично лидерство, който е пренебрегван и неназован. Такава е голямата роля на *етичната култура на ректори, декани, ръководители на катедри, водещи преподаватели, примерите за етично лидерство на преподавателското «тяло» като индивиди и академична общност*. За 4-5 години на следване студентът, (колкото и да е неприсъстващ и алиениран), попива техния поведенчески модел на значим друг. Специални проучвания в други университети по света [Phillips, 2004] на *етичната култура* на ръководещите акредитирани академични институции -университети и факултети по бизнес, показва в каква степен са важни за студента и бъдещата му кариера конкретни лидерски качества и поведения на преподавателите му. Интересно е например, че най-голяма тежест има умението на преподавателя (лидера) да се противопоставя на т.нар. скрит дневен ред в работата.

И тук, както е обичайно, първото правило за промяна е „*самият ти стани етичен*“ - условие, без което не може, в образование, обучение и „трениране“ на морално лидерство.

ЛИТЕРАТУРА

Ang, S., L. V. Dyn (eds.) 2008. The Handbook of Cultural Intelligence. New York: ME Sharpe.

- Атанасова, М.** 2014. Отсъствието на морално лидерство убива държавата. 31.01.2014.<http://fakti.bg/mnenia/87363>. Разгледано на 10.05.2016.
- Bennis, W.** 2009. On Becoming a Leader. 3rd edition. ISBN 0738208175.
- Berghofer, D.** 2016. The Ethical Competence Framework. <http://www.ethicalleadership.com/content/Intro.pdf>. Последно посещение на 20.03.2016).
- Bok, S.** 2011. Leadership, Lying, and Moral Responsibility. <http://www.leadershipethicsonline.com/2011.02.13/>. Посетен на 3.05.2016.
- Brown, M., L. Treviño, D. Harrison.** 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 97, p.117–134.
- Ciulla, J. B.** 2013. Leadership Ethics. *The International Encyclopedia of Ethics*. Blackwell Publishing Ltd.
- Ciulla, J. B.** (ed.) 2014. *Ethics, The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.
- Chokar, J. S., Brodbeck, F.C.** (eds.). 2008. *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Taylor & Francis.
- Donaldson, T., W. Dunfee.** 1999. When ethics travel: the promise and peril of global business ethics, *California Management Review*, Summer, 41, 4. p. 45.
- Drumwright, M., R. Prentice, C. Biasucci.** 2015. Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*. Special Issue: Rethinking Undergraduate Business Education. Vol.13, Issue 3, July, pp. 431–458.
- Eisenbeih, C., F. Brodbeck.** 2013. Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics* 122(2), June.
- Earley, P. C., & Ang, S.** 2003. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. CA: Stanford University Press.
- Evans, M.** 2009. Build Corporate Culture on Solid Business Ethics by Avoiding Failure Platitudes.<http://ezinearticles.com/?Build-Corporate-Culture-on-Solid-Business-Ethics-by-Avoiding-Failure-Platitudes&id=3481380>
- Giles, S.** 2016. The Top 10 Leadership Competencies. *Harvard Business Review*, March, [Hhttps://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world.](https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world/), [Available 15.09.2016].

Goleman, D. 2014. Eight must have competences for future leaders. <https://www.linkedin.com/pulse/20140701162500-117825785-eight-must-have-competencies-for-future-leaders>. [Посетен 3.05.2016]

Gu, Q., T. Li-Ping, T. Tang, W. Jiang 2013. Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*. Vol.126, Issue 3, pp. 513-529.

Haidt, J., P. Rozin, C. McCauley, S.Imada. 1997. Body, psyche, and culture: The relationship between disgust and morality. *Psychology and Developing Societies*, 9, pp.107-131.

Haidt, J. 2003. The moral emotions. In: R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences*. Oxford: Oxford University Press. pp. 852-870.

Hart, D. 1994. Administration and the Ethics of Virtue. In: T.L. Cooper (ed.) *The Handbook of Administrative Ethics*. N.Y.: Dekker, pp.107-123.

Иванов, И. 2015. Моралът на лидера-слуга. Годишник на ШУ. XIX D, Педагогически ф-т, 468-478.

Jacobs, J. 1993. *Systems of Survival. A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*, London, Hodder & Stoughton.

Javidan, M., Dastmalchian, A. 2009. Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41.

Kahler, Clay A. 2014. 10 Qualities of Effective Leadership. *Pulse*, 6 Mar. 2014. Web. 24 Sept. 2015., [Посетен 15.09. 2016].

Кундера, М. 2014. Книга за смеха и забравата. С., Изд. Колибри.

Kleim, R. L. 2012. *Ethics and Project Management*. CRS Press. Taylor and Francis Group, FL.

Livermore, D. 2009. *Leading with Cultural Intelligence*. New York: AMACOM.

Narvaez, D. 2006. Integrative Ethical Education. In M. Killen & J. Smetana (Eds.). *Handbook of moral development*, Mahwah, NJ: Erlbaum., 2006, pp. 703-733.

Pellegrini, E., T. Skandura, V. Jayaraman. 2010. Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership. *Group Organization Management*. August, vol. 35, no. 4, pp.391-420.

Phillips, S.M. (ed.) 2004. Ethics Education in Business Schools. Report of the Ethics Education Task Force to AACSB International's Board of Directors. <http://www.aacsb.edu/>. [Available at 12.07.2016].

Shuter, R. 2003. Ethics, culture, and communication: An intercultural perspective, p. 453-454.

Smith, P., M. Peterson, D. Thomas (eds.) 2008. The Handbook of Cross-Cultural Management Research. SAGE Publications.

Trevino, L., K. Nelson 2010. Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right. 6th Edition. Willey, p.159.

US инвеститор създаде смут с критики срещу френската работна етика. 2013. Сп. „Мениджър“, Февруари. "<http://spisanie.manager.bg/news/us-investitor-sazdade-smut-s-kritiki-sreshtu-frenskata-rabotna-etika>"etika. [Посетен 15.09.2016].