PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 162
Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem 2011

Katarzyna Grzesik
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW W RÓŻNYCH REGIONACH KULTUROWYCH

Streszczenie: Wzrost znaczenia globalizacji dla funkcjonowania przedsiębiorstw tworzy potrzebę głębszego zrozumienia wpływu kultury na działalność organizacji i przywództwo. Projekt badawczy GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) przedstawia relacje między wymiarami kultury a efektywnym przywództwem w organizacji. W wyniku przeprowadzonych badań wyodrębniono sześć atrybutów tworzących kulturowy globalny profil przywództwa. Przywódcy powinni doceniać różnice kulturowe, aby dobrze przewodzić pracownikom pochodzącym z różnych kultur.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, przywództwo, kultura.

1. Wstęp

Wzrost znaczenia globalizacji dla funkcjonowania przedsiębiorstw oraz rosnąca współzależność pomiędzy państwami tworzy potrzebę lepszego zrozumienia wpływu kultury na działalność przedsiębiorstw oraz występujące w nich przywództwo [House i in. 2001, s. 489]. Na specyfikę przywództwa mogą mieć wpływ różne czynniki, do których można zaliczyć: religię, język, tło etniczne, historię oraz system polityczny. Różne grupy kulturowe mogą posiadać odmienne idee dotyczące przywództwa w przedsiębiorstwie. W niektórych krajach za przywódcę uznaje się osobę, która umie podejmować odpowiednie decyzje, podczas gdy w innych krajach warunkiem istnienia przywództwa jest partycypacja [Mączyński, Zamorska 2008, s. 33]. Jaki zatem model przywództwa jest charakterystyczny dla poszczególnych regionów kulturowych na świecie? Jak różnice kulturowe wpływają na styl przywództwa? Odpowiedzi na te pytania przedstawia projekt badawczy GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) dotyczący badań nad wpływem kultury na przywództwo w organizacji. Obejmuje on swym zasięgiem najważniejsze regiony kulturowe na świecie. W projekcie tym kultura została zdefiniowana jako podzielanie motywów, wartości, wierzeń, tożsamości oraz interpretacja i rozumienie znaczenia wydarzeń, które wynikają ze wspólnych, zbiorowych doświadczeń i są przekazywane przez pokolenia. Przywództwo oznacza umiejętności jednostki

w zakresie wpływania, motywowania i umożliwiania współpracy członkom organizacji w celu osiągnięcia efektywności i sukcesu organizacji [House i in. 2002, s. 5].

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki przywództwa w przedsiębiorstwach działających w różnych regionach kulturowych. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez przedstawienie poszczególnych klastrów kulturowych określonych przez projekt GLOBE oraz wskazanie na potrzebę doceniania zróżnicowania kulturowego przez przywódców. Artykuł przygotowano na podstawie studiów literaturowych.

2. Projekt badawczy GLOBE

Projekt GLOBE dotyczy wzajemnych relacji między kulturą społeczną i kulturą organizacji a przywództwem w organizacji. Badane kultury zostały pogrupowane w dziesięć następujących klastrów kulturowych: Ameryka Łacińska, Kraje Anglosaskie, Europa Łacińska, Europa Skandynawska, Europa Germańska, Azja Konfucjańska, Afryka Subsaharyjska, Bliski Wschód, Południowa Azja, Europa Wschodnia [Javidan i in. 2006, s. 70]. Poszczególne klastry poddano analizie przy wykorzystaniu dziewięciu wymiarów kultury, opracowanych w wyniku przeprowadzonych badań literaturowych [Liddell 2005, s. 6]:

- orientacja na wyniki (*performance orientation*) – odnosi się do zakresu, w jakim organizacja lub społeczeństwo motywuje i nagradza członków grupy za poprawę osiąganych wyników oraz perfekcję;
- asertywność (*assertiveness*) – oznacza stopień, w jakim organizacje lub społeczeństwa są asertywne, konfrontacyjne i dynamiczne;
- orientacja na przyszłość (*future orientation*) – zakres, w jakim jednostki w organizacji lub społeczeństwie zajmują się planowaniem i inwestowaniem, by w przyszłości mogły czerpać korzyści i satysfakcję z podjętych dziś czynności;
- orientacja na człowieka (*human orientation*) – stopień, w jakim jednostki w organizacji lub społeczeństwie są popierane i nagradzane za uczciwość, altruizm, życzliwość, hojność, opiekuńczość i przyjazne nastawienie do innych;
- kolektywizm instytucjonalny (*institutional collectivism*) – odnosi się do stopnia, w jaki organizacyjne lub społeczne praktyki instytucjonalne popierają i nagradzają kolektywną dystrybucję zasobów oraz kolektywne działania;
- kolektywizm grupowy (*in-group collectivism*) – dotyczy stopnia, w jakim jednostki wyrażają dumę, lojalność, spójność w swoich organizacjach i rodzinach;
- egalitaryzm (*gender egalitarianism*) – oznacza zakres, w jakim organizacja lub społeczeństwo minimalizuje różnice ról i formy dyskryminacji;
- dystans do władzy (*power distance*) – zakres, w jakim członkowie organizacji lub społeczeństwa respektują i zgadzają się, że władza powinna być nierówno podzielona;
- unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*) – stopień, w jakim członkowie organizacji lub społeczeństwa usiłują unikać niepewności poprzez zależność od społecznych norm, rytuałów, biurokracji, które zmniejszają nieprzewidywalność wydarzeń w przyszłości.

Stopień respektowania danych wymiarów w odniesieniu do poszczególnych regionów kulturowych przedstawia tabela 1. Prezentowane wymiary zostały przeanalizowane w odniesieniu do kultury społecznej i kultury organizacji w danych regionach.

Tabela 1. Wymiary kultury w poszczególnych klastrach kulturowych

Wymiary kulturowe		Klaster kulturowy									
		Ameryka Łacińska	Kraje Anglosaskie	Europa Łacińska	Europa Skandynawska	Europa Germańska	Azja Konfucjańska	Afryka Subsyberyjska	Bliski Wschód	Południowa Azja	Europa Wschodnia
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Orientacja na wyniki	wysoki poziom		x			x	x				
	średni poziom			x	x			x	x	x	
	niski poziom	x									x
Asertywność	wysoki poziom					x					x
	średni poziom	x	x	x			x	x	x	x	
	niski poziom				x						
Orientacja na przyszłość	wysoki poziom				x	x					
	średni poziom		x	x			x	x		x	
	niski poziom	x							x		x
Orientacja na człowieka	wysoki poziom							x		x	
	średni poziom	x	x		x		x		x		x
	niski poziom			x		x					
Kolektywizm instytucjonalny	wysoki poziom				x		x				
	średni poziom		x					x	x	x	x
	niski poziom	x		x		x					

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kolektywizm grupowy	wysoki poziom	x					x		x	x	x
	średni poziom			x				x			
	niski poziom		x		x	x					
Egalitaryzm	wysoki poziom				x						x
	średni poziom	x	x	x		x	x	x		x	
	niski poziom								x		
Dystans do władzy	wysoki poziom										
	średni poziom	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	niski poziom				x						
Unikanie niepewności	wysoki poziom				x	x					
	średni poziom		x	x			x	x		x	
	niski poziom	x							x		x

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Javidan, P. W. Dorfman, M. Sully de Luque, R. J. House, *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE*, „Academy of Management Perspectives", February 2006, s. 71.

W klastrze Ameryka Łacińska, do którego zaliczono Brazylię, Boliwię, Argentynę, Kolumbię, Wenezuelę, Meksyk, Ekwador, Kostarykę, Gwatemalę i Salwador, największe znaczenie przywiązuje się do kolektywizmu grupowego, natomiast najmniejsze do orientacji na wyniki, orientacji na przyszłość, unikania niepewności i kolektywizmu indywidualnego.

W krajach anglosaskich, czyli w Anglii, Irlandii, Australii, Afryce Południowej (ludność rasy białej), Kanadzie, Nowej Zelandii i Stanach Zjednoczonych, najwyższy poziom przypisano orientacji na wyniki, najniższy kolektywizmowi grupowemu.

W regionie Europa Łacińska (Włochy, Portugalia, francuskojęzyczna Szwajcaria, Hiszpania, Francja) na najniższym poziomie uplasował się kolektywizm instytucjonalny oraz orientacja na człowieka, natomiast pozostałe wymiary osiągnęły przeciętny poziom.

Europę Skandynawską, czyli Finlandię, Szwecję i Danię, cechuje wysoki poziom orientacji na przyszłość, kolektywizmu instytucjonalnego, egalitaryzmu i unikania niepewności.

W klastrze Europa Germańska (Austria, niemieckojęzyczna Szwajcaria, Holandia, Niemcy) orientacja na wyniki, asertywność, orientacja na przyszłość oraz unikanie niepewności charakteryzują się wysokim poziomem, natomiast niski osiągają orientacja na człowieka, kolektywizm instytucjonalny i grupowy.

W regionie Azja Konfucjańska, do którego zaliczono Chiny, Tajwan, Singapur, Hongkong, Koreę Południową oraz Japonię, wysoki poziom osiągają orientacja na wyniki, kolektywizm instytucjonalny i grupowy, natomiast pozostałe wymiary utrzymują się na średnim poziomie.

Region Afryka Subsaharyjska, czyli Nigeria, Zambia, Namibia, Afryka Południowa (ludność lokalna), odznacza się wysokim poziomem orientacji na człowieka.

Bliski Wschód (Egipt, Kuwejt, Turcja, Maroko, Katar) charakteryzuje się wysokim poziomem kolektywizmu grupowego i niskim poziomem orientacji na przyszłość, egalitaryzmu oraz unikania niepewności.

W klastrze Południowa Azja, do którego zaliczono Indie, Indonezję, Iran, Izrael, Malezję, Tajlandię i Filipiny, wysoki poziom przypisano orientacji na człowieka oraz kolektywizmowi grupowemu.

Europa Wschodnia, czyli Polska, Węgry, Rosja, Kazachstan, Albania, Grecja, Słowenia i Gruzja, charakteryzuje się wysokim poziomem asertywności, egalitaryzmu oraz kolektywizmu grupowego. Średni poziom osiągają orientacja na człowieka, kolektywizm instytucjonalny, dystans do władzy. Natomiast orientacja na wyniki, orientacja na przyszłość i unikanie niepewności kształtują się na niskim poziomie.

Poszczególne narody posiadają własne zbiory przekonań dotyczących rodzaju cech, umiejętności, charakteru i zachowań, które określają wybitne przywództwo. W projekcie GLOBE w wyniku przeprowadzonych badań zredukowano dużą liczbę atrybutów charakteryzujących przywódców w przedsiębiorstwie, wskazując na sześć tworzących kulturalny globalny profil przywództwa. Poszczególne wymiary tego przywództwa zostały odniesione do wyznaczonych klastrów kulturowych. Wśród globalnych wyznaczników kulturowych przywództwa znalazły się następujące [Javidan i in. 2006, s. 72-73]:

- charyzmatyczny/oparty na wartościach (*charismatic/value-based*) – odnosi się do umiejętności inspirowania i motywowania; oczekiwane wyniki związane są z podstawowymi wartościami przedsiębiorstwa;
- zorientowany na zespół (*team-oriented*) – podkreśla znaczenie efektywnego budowania zespołu oraz wyznaczania dla niego celów;
- partycypacyjny (*participative*) – odnosi się do stopnia, w jakim inne osoby w przedsiębiorstwie są włączone w podejmowanie i wykonywanie decyzji;
- zorientowany na człowieka (*human oriented*) – oznacza wspieranie i uwzględnianie potrzeb innych; zawiera współczucie i szczodrość;

- niezależny (*autonomous*) – oznacza przywództwo niezależne i indywidualistyczne;
- samoobrony (*self-protective*) – odnosi się do zapewniania jednostkom bezpieczeństwa i ochrony.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki badań dotyczących profilu przywództwa w wyodrębnionych klastrach kulturowych. Poszczególne wymiary poddano ocenie w siedmiostopniowej skali, przypisując im rangi (litera H oznacza rangę wysoką, M – średnią, L – niską). Wytłuszczonym drukiem podkreślono najwyższe i najniższe wyniki dla poszczególnych wymiarów w odniesieniu do klastrów.

Tabela 2. Wymiary kulturalnego globalnego profilu przywództwa w poszczególnych klastrach kulturowych

Klaster kulturowy	Globalny profil przywództwa					
	charyzmatyczny/ oparty na wartościach	zorientowany na zespół	partycypacyjny	zorientowany na człowieka	niezależny	samoobrony
Ameryka Łacińska	H	**H**	M	M	**L**	M
Kraje Anglosaskie	**H**	M	H	H	M	L
Europa Łacińska	M	M	M	L	L	M
Europa Skandynawska	H	M	H	**L**	M	**L**
Europa Germańska	H	M	**H**	M	H	L
Azja Konfucjańska	M	M	L	M	M	H
Afryka Subsaharyjska	M	M	M	H	L	M
Bliski Wschód	**L**	L	L	M	M	H
Południowa Azja	H	M	L	**H**	M	**H**
Europa Wschodnia	M	M	L	M	**H**	H

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Javidan, P.W. Dorfman, M. Sully de Luque, R.J. House, *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE*, „Academy of Management Perspectives", February 2006, s. 74.

W globalnym profilu przywództwa wymiar przywódcy charyzmatycznego ma najwyższy wynik w Krajach Anglosaskich, a najniższy w regionie Bliskiego Wschodu. Przywództwo zorientowane na zespół osiąga najwyższą rangę w krajach Ameryki Łacińskiej, a najniższy w regionie Bliskiego Wschodu. Partycypacyjny wymiar profilu przywództwa ma dominujące znaczenie w krajach Europy Germańskiej, a najmniejsze w krajach regionu Bliskiego Wschodu. Przywództwo zorientowane na człowieka osiąga najwyższy wynik w regionie Azji Południowej, a najniższy w Europie Skandynawskiej i Łacińskiej. Niezależny wymiar profilu przywództwa ma najwyższy wskaźnik w Europie Wschodniej i Europie Germańskiej, niższy w regionie

Ameryki Łacińskiej. Wymiar samoobronny osiąga najwyższy wynik w regionach Azji oraz w regionie Bliskiego Wschodu, a najmniejsze znaczenie ma w poszczególnych regionach Europy.

Środowisko kulturowe może wpływać na sposób pojmowania przywództwa w danym kraju, co oznacza, że przywódcy różnią się, w kontekście danej kultury, z punktu widzenia odgrywanych ról, procedur postępowania, szacunku do władzy, poziomu zależności i niezależności, stosowania obiektywizmu lub intuicji, gotowości do kompromisu oraz innych taktyk interpersonalnych [Russette i in. 2008, s. 48].

3. Docenianie różnorodności kulturowej

W poszczególnych regionach kulturowych, wyróżnionych w poprzednim punkcie, istnieją zarówno różnice, jak i podobieństwa określające styl przywództwa w danym regionie, czyli styl umożliwiający skuteczne działanie danego zespołu czy organizacji. Niezależnie od określonego regionu kulturowego przywódcy powinni doceniać zróżnicowanie kulturowe, które stanowi jeden z wyznaczników przywództwa przyszłości, obok myślenia globalnego, rozwijania zmysłu technologicznego, budowania relacji partnerskich i sojuszy oraz dzielenia się przywództwem [Goldsmith i in. 2007, s. 27-28].

Tabela 3. Działalność przywódcy w obszarze zróżnicowania kulturowego

Obszary	Działania przywódcy
1	2
Docenianie wartości zróżnicowania ludzi	Pamiętaj, że różnice rasy, kultury i pochodzenia nie utrudniają efektywnej pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, lecz są dla nich korzystne. Doceniaj wartość zróżnicowania siły roboczej, wykorzystując pełny potencjał wszystkich pracowników i budując na uzupełniających się kompetencjach, wykształceniu oraz wiedzy kulturowej. Kształtuj środowisko wciągające wszystkich pracowników. Dostrzegaj różne style uczenia się i silne strony ludzi. Badaj sposoby wykorzystywania różnych stylów i talentów z pożytkiem dla organizacji. Dostrzegaj i nagradzaj sukcesy wynikające z doceniania różnorodności.
Skuteczne motywowanie ludzi zróżnicowanych pod względem kultury i pochodzenia	Pamiętaj o różnicach kulturowych i społecznych. Pamiętaj, że tradycyjne wartości twojej kultury są często sprzeczne z wartościami innych kultur. Traktuj innych z poszanowaniem ich godności. Doceniaj znaczenie utrzymywania uczciwych standardów; oznacza to traktowanie ludzi jednakowo bez względu na płeć, rasę, wiek czy pochodzenie. Uświadamiaj członków własnego zespołu, że dyskryminacja może być barierą dla pracy zespołowej i zakłócać osiąganie celów w zakresie produktywności i jakości. Wciągaj różnorodne grupy w rozwiązywanie problemów i prace nad wykorzystywaniem możliwości.

Tabela 3, cd.

1	2
Docenianie wartości zróżnicowanych poglądów i opinii	Wykazuj zainteresowanie gromadzeniem i rozwijaniem nowych idei zgłaszanych przez innych. Pamiętaj, że dzięki zrozumieniu sposobu myślenia innych możesz wzbogacić własne idee i pokazać się jako osoba otwarta i elastyczna. Nastawiaj się na to, że inni będą zgłaszali dobre pomysły. Wykazuj zainteresowanie tym, co mówią. Koncentruj się na zrozumieniu nowej idei, zawieszając przy tym jej ocenę. Upewnij się, czy dobrze rozumiesz innych, i daj im poznać, że uważnie ich słuchasz. Ustal obiektywną, spójną metodę oceniania nietradycyjnych idei. Przypominaj innym, że mogą w sposób otwarty wyrażać wątpliwości i brak zgody. Stawiaj się w sytuacjach innych; zanim przystąpisz do obrony własnego punktu widzenia, spójrz na sytuację z perspektywy drugiej osoby.
Ułatwianie innym doceniania wartości zróżnicowania	Poznaj własne wartości. Badaj własne przesądy i wykorzeniaj je. Przed podjęciem decyzji krytycznie analizuj i kwestionuj własne wartości. Unikaj żartów na temat różnic między ludźmi; zniechęcaj innych do takich zachowań. Pomagaj grupie, aby uczyła się doceniać zróżnicowanie i radzić sobie różnicami. Kształtuj zachowania, włączając innych do współdziałania.
Aktywne poszerzanie własnej wiedzy o innych kulturach	Pamiętaj, że wiedza o innych kulturach i ich zrozumienie mają zasadnicze znaczenie dla prowadzenia udanej globalnej działalności gospodarczej. Poznawaj normy kulturowe i obyczaje krajów, w których chcesz prowadzić działalność. Poszukuj różnych sposobów pozyskiwania wiedzy o innych kulturach poprzez interakcje, naukę języka, podróże itd. Okazuj szacunek przedstawicielom innych kultur. Okazuj zainteresowanie i szacunek dla praktyk kulturowych innych ludzi. Ucz się odpowiednich języków obcych i zachęcaj do tego współpracowników. Przyjmij do wiadomości fakt istnienia zarówno podobieństw, jak i różnic między kulturami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Goldsmith, C.L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007, s. 75-85.

Tabela 3 zawiera listę działań, jakie przywódca powinien podjąć w celu respektowania różnic społecznych i motywacyjnych wynikających ze zróżnicowania kulturowego ludzi. Działania te można ująć w następujące grupy: docenianie wartości zróżnicowania ludzi, skuteczne motywowanie ludzi zróżnicowanych pod względem kultury i pochodzenia, docenianie wartości zróżnicowania poglądów i opinii, ułatwianie innym doceniania wartości zróżnicowania oraz aktywne poszerzanie własnej wiedzy o innych kulturach.

Należy podkreślić, że docenianie zróżnicowania to rozumienie zarówno fundamentalnych, jak i drobnych elementów przyczyniających się do ukształtowania nie-

powtarzalnej kultury, w szczególności stylów przywództwa i pracy, stylu podejmowania decyzji, metod przekazywania informacji i motywacji [Goldsmith i in. 2007, s. 59]. Przejawia się ono m.in. w szanowaniu zachodzących różnic między ludźmi, umiejętności komunikowania się, rozwiązywania konfliktów i negocjowania w przypadku różnic między pracownikami.

4. Podsumowanie

Era informacji i związany z nią rozwój nowoczesnej technologii wydają się zjawiskiem nieuchronnym, zacierającym granice pomiędzy krajami. Jednakże każdy kraj posiada własną kulturę, w której występują zarówno różnice, jak i podobieństwa względem innych kultur.

Szybki rozwój technologii, fuzje i przejęcia, relacje partnerskie i sojusze czy integracja geograficzna powodują, że środowisko krajowe – ze swą różnorodnością ludzi, kultur, metod działania gospodarczego i stylów przywództwa – przypomina środowisko globalne [Goldsmith i in. 2007, s. 35]. Kultura i związane z nią normy mogą stanowić wielką barierę lub stwarzać olbrzymią przewagę. W celu osiągnięcia przewagi nad konkurencją należy rozumieć różne regiony i związane z nimi kultury, aby umiejętnie w nich konkurować. Docenianie zróżnicowania kulturowego staje się jednym z wyznaczników skutecznego przywództwa w przedsiębiorstwie. Kluczem do sukcesu w zarządzaniu różnorodnością w przedsiębiorstwie jest świadomość jej istnienia, uznanie jej wartości i efektywne wykorzystanie korzyści, które stwarza. Dobry przywódca powinien doceniać wartość zróżnicowania ludzi, skutecznie motywować ludzi różnorodnych pod względem kultury i pochodzenia, doceniać wartość rozmaitych poglądów i opinii, ułatwiać innym docenianie wartości zróżnicowania oraz aktywnie poszerzać wiedzę o innych kulturach.

Literatura

Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.

House R.J., Javidan M., Dorfman P.W., *Project GLOBE: An Introduction*, „Applied Psychology: An International Review" 2001, nr 50 (4).

House R.J., Javidan M., Hanges P., Dorfman P.W., *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE*, „Journal of World Business" 2002, vol. 37, nr 1.

Javidan M., Dorfman P.W., Sully de Luque M., House R.J., *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE*, „Academy of Management Perspectives", February 2006.

Liddell W.W., *Project GLOBE: A Large Scale Cross-Cultural Study of Leadership*, „Problems and Perspectives in Management" 2005, nr 3.

Mączyński J., Zamorska J., *Cross-Cultural Studies on Leadership*, [w:] Hess M., Massey T.P., Sułkowski Ł. (red.), *Intercultural Management Studies. Working Papers*, Łódź – Worcester (USA) 2008.

Russette J.W., Scully R.E., Preziosi R., *Leadership Across Cultures: a Comparative Study*, „Academy of Strategic Management Journal" 2008, vol. 7.

LEADERSHIP IN ENTERPRISES OF DIFFERENT CULTURAL REGIONS

Summary: Increasing globalization of companies makes the need of deeper understanding of cultural influence on leadership and organizational practices necessary. The paper presents the specificity of leadership in enterprises in different cultural regions by using the findings of Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) research project. This project presents the relations between the dimension of culture and the effective leadership in an organization. As a result of the conducted research six attributes creating cultural global profile of leadership were isolated. Leaders should appreciate cultural differences to lead employees from different cultures well.