

Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій

Романуха О.М.

кандидат історичних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки та туризму
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

У статті досліджено роль крос-культурних комунікацій в управлінні організаціями. Звернено увагу на рівні крос-культурної комунікації, види комунікативних бар'єрів, що зустрічаються в компаніях, методи їх подолання. Пропонується для більш ефективного використання крос-культурної комунікації застосування культурологічної моделі Річарда Льюїса.

Ключові слова: комунікація, культура, менеджмент, організація, крос-культура.

Романуха А.Н. РОЛЬ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследована роль кросс-культурных коммуникаций в управлении организациями. Обращено внимание на уровни кросс-культурной коммуникации, виды коммуникативных барьеров, которые встречаются в компаниях, методы их преодоления. Предлагается для более эффективного использования кросс-культурной коммуникации применение культурологической модели Ричарда Льюиса.

Ключевые слова: коммуникация, культура, менеджмент, организация, кросс-культура.

Romanukha O.M. THE ROLE OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

The article is devoted to the question of the role of cross-cultural communication in the management of organizations. The attention is focused on the level of cross-cultural communication, the importance of establishing the correct work of the company. It is underlined that the cross-cultural communication is an important element of communication with business partners from other cultures, which develops the ability to adjust to the rapid changes of conditions in the business environment, creates a positive image of the company.

Keywords: communication, culture, management, organization, cross-culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Тенденції розвитку людства сприяють посиленню контактів між представниками різних націй, культур. Це позитивно впливає на становлення бізнесу, активізацію міжкультурного діалогу, загальнолюдський прогрес. Важливу роль у цьому відіграють крос-культурні комунікації. Вони допомагають сформуванню спільних цінностей у багатонаціональному колективі, активізувати контакти, усунути мовні, культурні, релігійні бар'єри. Розвиток крос-культурних комунікацій допоможе не лише контролювати внутрішню ситуацію, але й налагоджувати взаємини з іншими міжнародними компаніями, що мають багатонаціональні колективи, чи співробітниками альтернативних субкультур. Успішне впровадження крос-культурних комунікацій в ділових контактах компанії сприятиме її процвітання, а помилки, допущені у цій справі, навпаки, можуть їй дорого коштувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль крос-культурних комунікацій у

роботі компаній досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед узагальнюючих робіт варто відзначити працю Н. Тодорової [1]. Автор проаналізувала причини зародження явища «крос-культурна комунікація», його розвиток у світі, аспекти, яких ця комунікація торкається, приклади застосування в роботі компаній. Питання етичних складових крос-культурної комунікації в умовах глобалізації досліджувала Н. Бондаренко [2]. Вона торкнулася проблеми впливу глобалізму на визначення етичних норм, що могли б стати основою для налагодження крос-культурної комунікації у фірмі чи на підприємстві. Роль ділової культури в міжнародному бізнесі, її вплив на встановлення взаєморозуміння чи, навпаки, розгортання конфлікту вивчав Річард Льюїс [3]. З позиції міжособистісного контакту на крос-культурне явище увагу звертала Л. Грішаєва [4]. За її твердженням, крос-культурна комунікація є міжособистісною взаємодією носіїв різних культур за спільного вирішення

ними в певних умовах спільних комунікативних завдань.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак згадані публікації не розкривають повною мірою усіх аспектів обраної проблеми. Поза увагою лишилися питання механізмів запровадження крос-культурних комунікацій на підприємствах та у фірмах; аналізу комунікативних бар'єрів, особливостей крос-культурних комунікацій різних соціально-управлінських рівнів.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні ролі крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій, їх впливу на результативність маркетингової політики, переговорного процесу, командної роботи в колективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ стирає культурні, географічні, релігійні бар'єри між людьми. Глобалізація та міжнародний поділ праці змушують нас дивитися на світ як одне ціле, шукати більше спільного та стандартизувати наше життя. Ми опиняємося зануреними в одні системи виміру, стилі моди, користуємося однаковими брендами, курортами, послугами.

Водночас світ продовжує зберігати значну кількість культурних відмінностей. Вони стають перепонами у переговорних процесах, роботі працівників компаній. Усе це породжує проблеми крос-культурного характеру. Умовно їх можна поділити на два рівні: ведення переговорів керівного складу; взаємодія між підлеглими.

Успіх тієї чи іншої компанії на зовнішньому ринку головним чином залежить від того, наскільки правильно побудовані професійні комунікації із закордонним партнером по бізнесу; як добре керівник вивчив особливості та закони бізнесу в країні свого партнера; чи добре він знає особливості місцевої культури для просування продукту на ринок; як враховані для цього особливості соціального буття потенційних клієнтів, психологія поведінки споживачів даної країни.

Лише належний рівень підготовки може забезпечити високий результат переговорів. Їх проведення – це один з найбільш складних видів професійної комунікації. Різний характер бізнес-культур партнерів вимагає від учасників спеціальних компетенцій. Рівень знань, умінь їх використовувати під час зустрічей, відсутність мовних бар'єрів, дотримання правил ділового етикету з урахуванням культурних відмінностей протилежного боку – усе це впливатиме не лише на характер протікання переговорів, але й на долю компанії.

Іншим напрямом поширення крос-культурних комунікацій виступає взаємодія між підлеглими. Різноманітність культур, релігій, національностей, що сповідують чи до яких відносяться працівники у кожній компанії, змушує звертати на це увагу. Запровадження цієї практики на рівнях нижньої ланки – працівників фірм – матиме позитивні результати, оскільки соціальні та культурні уподобання працівників впливають на:

- ставлення працівника до свого робочого місця та компанії;
- пріоритетність проблем працівника;
- характер та ефективність взаємодії співробітників між собою;
- роль та сутність мотивації для співробітника;
- результативність підходів, які керівництво використовує в роботі [5].

У цьому випадку крос-культурна комунікація допоможе стерти культурні бар'єри, відшукати спільні цілі та об'єднати працівників для досягнення основної мети. Ефективні комунікації всередині і за межами компанії мають будуватися з урахуванням соціально-культурні особливості кожної нації. Це не є проблемою, оскільки культури світу мають багато спільних рис, таких як, зокрема, ввічливість, повага до старшого, дотримання слова. Допомагає цьому і сучасна масова (глобальна) культура, що агітує за толерантність, законність, рівність. Такий підхід допоможе уникнути протиріч, а його сприйняття колективом пройде м'яко.

Крос-культурна комунікація має поєднувати чи враховувати позитивні риси національних культур, що зробить її зрозумілою для всіх. Це матиме важливі наслідки у формі її передбачуваності. У бізнесі дуже важливо, щоб люди оперували одними і тими ж поняттями і були передбачуваними. Завдання побудови ефективних крос-культурних комунікацій – це побудова таких комунікацій, які зрозумілі всім її учасникам. Одночасно це допоможе кожному працівнику звернути увагу на спільне, а не на відмінне в роботі команди. Формат крос-культурної комунікації може пройти певну стадію утвердження та змін як закономірний процес розвитку.

Основними причинами трансформації формату крос-культурної комунікації можуть стати комунікативні бар'єри. Сьогодні їх кількість в кожній окремій фірмі безпосередньо залежить від специфіки роботи компанії. Однак спільними для усіх організацій є такі комунікативні бар'єри.

1. Рівень толерантності в колективі. Формування високого рівня толерантності – першочергове завдання. Це допомагає забезпечити фізичну безпеку персоналу, боротися з негативними поведінковими наслідками терористичних загроз, поширювати принципи гендерної, сексуальної, релігійної рівності, сприяти зростанню рівня гідності кожного члену колективу.

2. Використання вербальних і невербальних засобів спілкування. Під час міжкультурної комунікації людина часто не в змозі повністю засвоїти специфіку чужої мови, адекватно розуміти не тільки слова, але й невербальну поведінку, що супроводжується жестами, мімікою. Складності у спілкуванні можуть мати легку форму (наприклад, відмінності мов європейської групи) та складну (наприклад, протилежність мовних основ країн Сходу, арабського світу, Європи).

3. Врахування етіс- і еміс-елементів. Крос-культурні дослідження довели, що вираз емоцій і закономірності пам'яті є етіс-елементами. Однак під час міжкультурного спілкування людина повинна знати і врахувати ситуативні особливості, пов'язані з еміс-елементами. Наприклад, соціальна дистанція між людьми – це елемент спілкування, властивий людям з різних культур. Для певних культур тісні обійми та рукоштовнання з поцілунками є нормою, для інших це може бути сприйнято як посягання на власний простір та погані манери.

4. Тенденція розглядати світ крізь культурні фільтри. Ці фільтри є особливим механізмом, за допомогою якого культура впливає на комунікацію. Культурні відмінності і символіка можуть призводити до помилок, нерозуміння і конфліктів. Дія культурних фільтрів відома усім нам зі старих казок, в яких розповідалося про заморські країни та дивні речі, що там відбуваються.

5. Стереотипи сприйняття і поведінки, помилки в інтерпретації поведінки, які створюють бар'єри на шляху ефективної міжкультурної комунікації. Інші атрибутивні тенденції, такі як спотворення інформації з метою задоволення власних інтересів (self-serving bias), захисні атрибуції, також виявляються в різних культурах по-різному.

6. Особливість міжкультурної комунікації, яка полягає в невизначеності або двозначності щодо основних правил, за допомогою яких буде здійснюватися інтеракція. У людей немає впевненості в тому, що правила, якими користуються представники різних культур,

ідентичні. Невизначеність властива вербальній і невербальній поведінці [6].

Важливу роль у подоланні комунікативних бар'єрів має відіграти етика. Етичні підходи найкраще розкривають принципи роботи крос-культурної комунікації, оскільки орієнтовані на виявлення і вивчення глибинних моральних підстав міжсуб'єктних відносин. Масштабність і водночас глибина названого підходу визначаються тим, що перед етикою ставиться надзвичайно складне завдання визначення ціннісних ідеалів «доброго», «належного», «справедливого» тощо як моральних принципів, що лежать в основі етичного базису крос-культурної комунікації. Здатність добровільно брати на себе і розділяти моральну відповідальність не тільки сприятиме усуненню міжкультурних розбіжностей, але й формуватиме творчу обстановку взаємної поваги, необхідності зберігати поліфонічне різноманіття світових культур. Більше того, дотримання етичних принципів є підґрунтям для створення міцних ділових відносин з метою збереження миру, справедливості і рівності між людьми [7].

Для ефективного запровадження етичних принципів як основи крос-культурної комунікації необхідні механізми їх реалізації. У світовій практиці існують такі механізми впровадження цих змін:

- етичні кодекси;
- комітети з етики;
- тренінг;
- соціальні аудити;
- юридичні комітети;
- служби, що розглядають претензії громадян з етичних питань;
- зміни в корпоративній структурі.

Найбільш популярним є поширення етичних норм за допомогою етичних кодексів. Більшість провідних компаній світу мають етичні кодекси, що сприяють формуванню спільних цінностей та єдиного соціокультурного простору, у якому можливі повноцінне спілкування і взаємодія людей, які є представниками різних культур. Процедура складання кодексу досить складна. Він має поєднувати головні цілі компанії та враховувати під час їх досягнення культурні відмінності працівників компанії. Його розробленням займається спеціально створений орган, наприклад, комітет, комісія. Обов'язковим пунктом кодексу мають бути дисциплінарні заходи, які застосовуються до тих, хто його порушує. Комітет з етики компанії повинен виносити етичні питання для обговорення топ-менеджером або правлінням; презентувати заходи щодо

підтримки кодексу; проводити перегляд та оновлення кодексу; інформувати колектив про зміни в ньому.

Проте головним завданням комітету має лишатись розроблення практичних рекомендацій для керівників і менеджерів різного рівня з метою зниження економічних ризиків і втрат, пов'язаних з міжкультурними конфліктами. Втрати можуть бути суттєвими: від зниження прибутку до розпаду міжнародного альянсу. Безумовно, причину цього слід шукати не лише в діях керівників, але й в тих крос-культурних суперечностях та відмінностях культур і менталітету, які в певний момент стають непереборною перешкодою [8].

До функцій комітету з етики відноситься й робота з підвищення професійних здібностей колективу. У більшості випадків вона проходить у двох напрямках: більш детальні інструктажі та навчальні комплекси для керівного складу; отримання загальних знань, необхідних для роботи менеджерів нижчого рівня. Перший варіант використовується здебільшого для управлінця вищої або середньої ланки, що займатиметься виключно зовнішніми контактами. Тому воно передбачає більш профільне вивчення мови, культурних особливостей, традицій і соціальних правил конкретної країни, з представником якої менеджер збирається комунікувати.

Другий варіант розрахований на широку аудиторію та передбачає оволодіння слухачем загальних навичок міжкультурної комунікації, які допоможуть адаптуватися в умовах будь-якої культури. Найбільш ефективним в цьому плані є крос-культурний тренінг. Він, орієнтований на поширення серед співробітників етичних норм, у кінцевому результаті приводить до формування крос-культурної комунікації. Спрямованість тренінгу передбачає вироблення серед співробітників:

- вміння брати відповідальність за налагодження комунікації;
- вміння слухати, не поспішати з судженнями і рішеннями;
- вміння виявляти повагу;
- здатності до емпатії;
- вміння бути толерантним;
- вміння бути гнучким.

Як видно, комітет відіграє значну роль у налагодженні крос-культурної комунікації. Якщо на вищому переговорному рівні протокольні служби компаній розробляють директиви намічених заходів, що базуються на принципі «Не вирішувати проблеми, а не допускати їх», то у повсякденній роботі

компанії комітет та етичні кодекси сприяють пошуку нетривіальних індивідуальних рішень міжкультурних проблем для вищого рівня менеджерів, а також забезпечують готовими рішеннями низовий та середній менеджмент.

Функції соціального аудиту сьогодні обмежуються визначенням того, наскільки діяльність організації відповідає вимогам державних норм з охорони здоров'я, безпеки і контролю за забрудненням навколишнього середовища. Подібно до нього юридичний комітет займається виключно контролем за дотриманням корпорацією законів, зокрема підзаконних актів, що носять етичний характер.

Спеціальні служби, що врегульовували б етичні питання, мають не усі підприємства. Це обумовлено видом діяльності компанії та потребами максимізації прибутку та мінімізації витрат в умовах жорсткої конкуренції. До того ж не усі підприємства працюють в середовищі крос-культурних комунікацій. Здебільшого це крупні компанії.

Займаючись проектуванням ефективної моделі крос-культурної комунікації, варто звернути увагу на культурологічну модель британського вченого Річарда Льюїса. Вона допомагає краще зрозуміти та використати відмінності крос-культурної комунікації під час ділового спілкування. В її основу покладено принцип діяльності суспільства в часі. Науковець поділяє культури світу на такі три типи.

1. Моноактивні культури. Орієнтовані на планування та виконання завдань (англосаксонські, германські та скандинавські народи).

2. Поліактивні культури. Орієнтовані на людей. Це культури людей, які є дуже комунікабельними, рухливими, організують свою діяльність не за попередньо складеним планом, а за ступенем значущості того чи іншого заходу у конкретний момент (романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи).

3. Реактивні культури. Орієнтовані на збереження поваги (народи Східної та Південно-Східної Азії) [9].

Модель Льюїса дає можливість розташувати різні типи культур та особливості поведінки населення таким чином, щоб показати взаємозв'язок культур світу між собою, спростити менеджеру роботу під час ведення міжнародних справ. Наприклад, у нас за годину відбудуться незаплановані перемовини з представниками Сінгапуру. Ми не знаємося на культурних особливостях Сінгапуру, проте ми знаємо культуру В'єтнаму та Німеччини. Використовуючи модель Льюїса, можна з

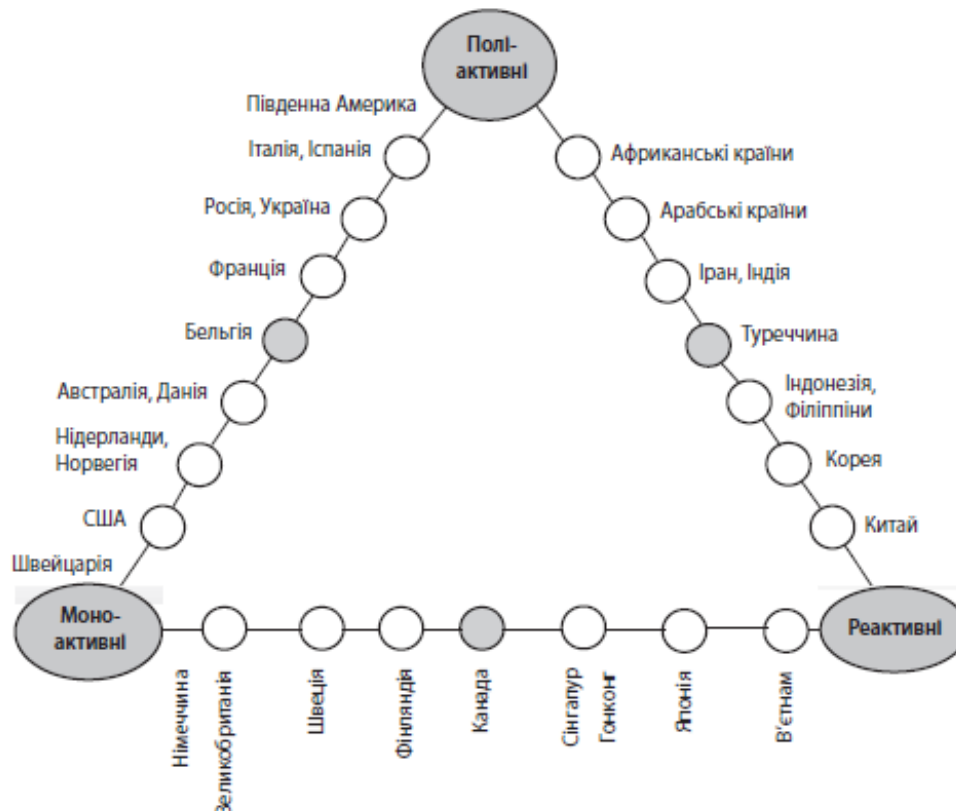


Рис. 1. Культурологічна модель Річарда Льюїса [9]

легкістю змоделювати та виробити тактику ведення переговорів, враховуючи міжкультурні бар'єри України та Сінгапуру. Графічне розташування країн світу дає змогу керівникам підприємства, маючи базові знання про особливості деяких країн, формувати уявлення про інші держави.

Ця модель допоможе краще розуміти і крос-культурні особливості маркетингу і менеджменту на підприємстві, особливо під час просування національного продукту на міжнародні ринки. Передбачити реакцію та поведінку споживача досить важко навіть для фірм, що працюють в межах однієї держави. Компаніям, що мають відділення в багатьох країнах, розуміти своїх клієнтів ще важче. Маркетологи повинні в кожному конкретному випадку вирішувати, до якої міри вони повинні пристосовувати свої товари та послуги. Модель дає можливість передбачити необхідність такої роботи шляхом застосування методу діаметральності (протилежності). Використання певних гасел, кольорів, типажів в одній групі країн може виявитися через мовні, етичні, соціальні різниці неприпустимим для іншої. Тому рівень можливого поширення цієї продукції можна легко визначити на моделі Льюїса (рис. 1).

Висновки з цього дослідження. Отже, крос-культурні комунікації посіли важливе місце в менеджменті. Сьогодні національні ділові та корпоративні культури тісно взаємодіють між собою. Це призводить до появи ряду проблем, що виявляються у всіх сферах організаційної роботи. Тому головними завданнями менеджера стають налагодження роботи, подолання комунікативних бар'єрів, поширення етичних норм як засобу рішення проблеми, освіта. Це сприятиме формуванню крос-культурної комунікації, яка допоможе менеджеру вибудовувати комунікацію з бізнес-партнером з іншої культури, розвинути здатність адаптації до швидко мінливих умов бізнес-середовища, сформуванню позитивний імідж компанії загалом. Комунікативна компетенція у крос-культурному аспекті створює основу для професійної мобільності, залучає підприємців і менеджерів до стандартів світових досягнень, збільшує можливості професійної самореалізації на основі комунікативності і толерантності, що дає їм змогу успішно керувати бізнесом в умовах різних ділових культур, правильно вибудовуючи міжкультурну взаємодію, визначати причини міжкультурних конфліктів і запобігати їм у цілях підвищення ефективності організацій в умовах глобалізації економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Тодорова Н. Кросс-культурний менеджмент / Н. Тодорова. – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – 330 с.
2. Бондаренко Н. П'ять каменів зіткнення ефективної кросс-культурної комунікації / Н. Бондаренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blogtrenera.ru/blog/pyat-kamnej-pretknoveniya-effektivnoj-kross-kulturnoj-kommunikacii.html>
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Р.Д. Льюис ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, 2001. – 448 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.far-east-chinese.narod.ru/ethnicpsychology/Ljuis/Ljuis.htm>.
4. Гришаева Л. Специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде : [монография] / Л. Гришаева. – Воронеж : Научная книга, 2009. – 262 с.
5. Левяков О. Кросс-культурная коммуникация / О. Левяков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.src-master.ru/article26620.html>.
6. Ляховик О. Актуальні проблеми міжкультурної комунікації у сфері туризму / О. Ляховик // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Филология. Социальные коммуникации». – 2011. – Т. 24 (63). – № 2. – Ч. 1. – С. 148–152.
7. Петрова І. Етичні підстави кросс-культурних комунікацій в умовах глобалізації / І. Петрова, Ф. Чанхисва // Економічний часопис. – 2011. – № 22. – С. 108–117.
8. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : [учебник для студентов вузов] / [Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз] ; пер. с англ. – 4-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТА-ДАНА, 2012. – 1071 с.
9. Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе / А. Косов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.forextimes.ru/foreks-stati/znakomtes-richard-lyuis-iskusstvo-delovogo-obshheniya-kak-zalog-uspeha-v-biznese>.