

реф. дис. на здобуття наук. ст. канд. пед. н.: спец. 13.00.09 «Теорія навчання» / О.В. Скальська. — К., 2009. — 23 с.

6. Rivers W.M. Teaching Foreign-language Skills / W.M. Rivers. — Chicago, London: The University of Chicago Press, 1981. — 564 p.

УДК 005:174:316.77

Лещенко Л. П.,
старший викладачкафедри іноземних мов
факультетуміжнародної економіки і менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АНАЛІЗ

***Анотація.** У статті йдеться про специфіку комунікації в системі міжнародного менеджменту, зокрема про крос-культурний аналіз. Акцентовано увагу на культурній взаємодії в системі міжнародного менеджменту.*

***Ключові слова:** крос-культурний аналіз, менеджмент, комунікація*

***Аннотация.** В статье говорится о специфике коммуникации в системе международного менеджмента, в частности о кросс-культурном анализе. Акцентируется внимание на культурном взаимодействии в системе международного менеджмента.*

***Ключевые слова:** кросс-культурный анализ, менеджмент, коммуникация.*

***Abstract.** The article refers to the specific communication in the international management, particularly on cross-cultural analysis. Attention is focused on cultural cooperation in the international management.*

***Key words:** cross-cultural analysis, international management, communication.*

У сучасних умовах розвитку «зв'язку без кордонів» ми все частіше стикаємося з необхідністю спілкування з представниками різних культур. Становище України між «Сходом» та «Заходом» визначає її роль в умінні знаходити спільну мову з партнерами, які перебувають по різні боки цього культурного простору. Історичний досвід показав, що Україна як держава, як нація навчилася балансувати й виконувати роль посередника.

Новітні інформаційні технології вже висунули нові вимоги до формування інформаційно-культурного простору. Методологія його побудови та створення в його межах моделі спілкування є предметом вивчення багатьох спеціалістів, які втілили свої дося-

гнення в практику, а саме у крос-культурний менеджмент [1, с. 327].

Крос-культурний менеджмент — це складник системи управління людськими ресурсами, що забезпечує розроблення технологій навчання ефективного ведення бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів. Суть крос-культурного менеджменту полягає у структурно-ієрархічній організації культури, а саме глобальної, міжнародної, національної, етнічної, міжособистісної, особистісної [2, с.119]. Відповідно в комунікації складається традиція, коли верхні рівні культури домінують над нижніми, і це відбувається при короткостроковому спілкуванні та взаємодії. Нижні рівні зазнають асиміляції. Ці два напрями формують дві моделі спілкування: перша модель працює, коли відбуваються ділові зустрічі, а друга, наприклад, під час навчання іноземних студентів у ВНЗ України.

У розвитку крос-культурного менеджменту виділяють три основних етапи. Перший з них характеризується дослідженнями проблем на глобальному, транснаціональному рівні у зв'язку з розширеним проникненням великих національних компаній на ринки інших країн. На першому етапі головним об'єктом дослідження були моделі культур окремих країн.

Ці системи цінностей не можуть бути змінені без шкоди для культури нації. Тому дослідження були спрямовані на розроблення технологій «згладжування» культурних особливостей. Другий етап дослідження розвитку крос-культурного менеджменту характеризується розробленням теорій і типологій корпоративних культур, пов'язаних з міжнародним поділом праці. У результаті досліджень цього періоду було виявлено істотний вплив національних культур на форми господарювання і типи організаційної поведінки. У зв'язку із цим стало очевидно, що зміна корпоративних культур для підвищення економічної ефективності може бути пов'язана тільки з вивченням урахування особливостей національного менталітету людей, мови, культури, звичаїв. На третьому етапі розвитку крос-культурного менеджменту центральне місце посіли питання дослідження різноманітності культурних особливостей і взаємодії культур, перетворення традиційних концепцій управління персоналом у якісно нові концептуальні підходи до управління людськими ресурсами з урахуванням міжнародних відмінностей. Це пов'язано, насамперед, з поширенням міжнаціональних конфліктів, посиленням настроїв ксенофобії, расової нетерпимості з боку корінного населення та мігрантів. ООН змушена була оголошувати 2008 р. «Роком культурного різноманіття».

Одна з найбільш складних проблем культурної взаємодії в системі міжнародного менеджменту — це комунікація. Її розгляд у контексті крос-культурного підходу уможливило виділення і формування тих ключових питань, від яких залежить ефективність обміну управлінською інформацією в багатонаціональному колективі міжнародної фірми. Одночасно розглядаються і відповідні комунікативні особливості, притаманні багатонаціональним колективам. При цьому передбачається, що читач достатньо знайомий з основними поняттями і теоретичною базою комунікативних процесів (сутність, основні об'єкти обміну, елементи процесу, міжособистісні комунікації, системи зворотного зв'язку) в обсязі звичайних вузівських підручників загального менеджменту. Практика міжнародного менеджменту дозволяє виділити та сформулювати ряд ключових проблем, з якими стикається менеджер мультинаціональної фірми в повсякденній роботі і які суттєво залежать від культурного фону. Йдеться про мовні бар'єри, невербальне спілкування, сприйняття, стереотипи, обставини часу і місця, етноцентризм та інформація в системі управління. Першою і природною перешкодою для ефективної комунікації в міжнародній фірмі є суто мовні бар'єри. Практика міжнародного бізнесу виробила декілька основних завдань для розв'язання цієї проблеми. Першим серед них є спілкування головною мовою міжнародних комунікацій — англійською. Знання англійської в обсязі, достатньому для серйозних ділових контактів, — абсолютна і неодмінна вимога для будь-якого міжнародного менеджера в сучасних умовах.

З точки зору ефективності комунікації, гіршою є співпраця через перекладача, що, на жаль, характерно для багатьох російських фірм. Оскільки особисті і конфіденційні домовленості, урахування тонких нюансів ділової бесіди, створення невимушеної атмосфери і навіть досить корисний іноді гумор — обов'язкові атрибути ділового спілкування, зрозуміло, що робити це через перекладача — аж ніяк не найкращий варіант. Тому фірма, яка серйозно виходить на світовий ринок, має забезпечити менеджерам вивчення англійської на достатньому для справи рівні. Досвід багатьох мультинаціональних корпорацій доводить, що оволодіння окремими національними мовами лише корисне для бізнесу.

Більше того, для всіх без винятку націй той факт, що менеджер володіє їхньою мовою, — це приємна характеристика професіонала, а якщо говорити про країни Сходу і Півдня, то тут це сприймається з особливим почуттям, оскільки в колоніальних умовах значення рідної мови применшувалось, генетична пам'ять

багатьох народів оцінює її знання іноземцем як знак особливої поваги. Те ж стосується мов, особливо важких для вивчення. Видатний бізнесмен Харві Маккей наводить цікавий приклад того, як знайомство з китайською мовою відкрило йому цікаві можливості для бізнесу. Суттєву допомогу і в подоланні самого мовного бар'єра, і взагалі в налагодженні комунікацій всередині міжнародної фірми надають місцеві спеціалісти і менеджери, які володіють мовою країни базування. Підсумовуючи, зазначимо: мовна проблема є найпершою і головною культурною проблемою, розв'язання якої повинно бути знайдено вже на перших кроках аналізу культурного зовнішнього середовища.

Свого роду доповненням мовної проблеми є проблема невербального спілкування, тобто оцінки і обліку того, що може бути назване спілкуванням без слів (жестів, пози, форми привітань, різного роду ритуали тощо). Знайомство міжнародного менеджера з тонкощами невербального спілкування нагадує лакмусовий папірець, за допомогою якого можна оцінити глибину проникнення в тонкощі національної культури. Невчасно вставлена у розмову пауза, безневинний (з точки зору своєї культури) жест, неадекватно сприймані іноземним співбесідником, — усе це може не тільки спотворити враження від реально сказаного, але й викликати жорстку негативну особисту реакцію співрозмовника лише тому, що «ми сприймаємо людей іншої культури через призму нашої власної культури».

Будь-якому менеджеру відомо, що негативний досвід, набутий раніше у спілкуванні з тією чи тією особою, буде накладати істотний відбиток на те, як ми сприймаємо й інтерпретуємо інформацію, одержувану від неї.

Але дещо сильніше можуть у цьому розумінні діяти уявлення, переконання і традиції національно-культурного характеру, особливо тоді, коли вони взаємодіють з аналогічними константами інших, часто суттєво відмінних культур. Виявлення під час ділової бесіди глибокої поваги до старших за віком буде природним і необхідним у рамках східної та ісламської культур, але представник західної культури може сприйняти це як ознаку відсталості партнера, його бажання зберегти працівників похилого віку на займаних ними посадах, що в його уявленні є гальмуванням прогресу. Інформація про високий рівень освіти молодих менеджерів як одна з основних переваг західного партнера може бути абсолютно неадекватно сприйнята його партнерами зі східної або африканської культури, які звернуть увагу на брак життєвого досвіду. Прагнення зробити ділову бесіду максимально приємною для

партнера, наповнити її тонкими компліментами, виключити з неї всі гострі моменти природно для бізнесмена з Близького Сходу, але може бути розцінено як прикре витрачання часу його американським партнером. Урахування нюансів сприйняття через призму іншої культури — необхідна риса професійно підготовленого міжнародного менеджера. Особливу роль відіграє достатнє знайомство з теорією культури, що базується на ціннісних засадах. Сприйняття найістотнішим чином залежить від сповідуваних цінностей, які є серцевиною культури.

Стереотипізація може розглядатися як похідна від неадекватного сприйняття. Ставлячи ярлики представникам іншої нації або іншої культури, людина, по суті, відмовляється від об'єктивного сприйняття й аналізу інформації, замінюючи все це національними штампами. Вважаючи свого партнера хитрим шахраєм, бо той належить до певної нації, бізнесмен навряд чи буде сприймати ділову інформацію і поведінку партнера як чесну й відверту. Як бізнесмен сприйматиме і тлумачитиме пропозицію про створення спільного бізнесу, наприклад, про серйозні фінансові вкладання з боку партнера-представника нації, яка у свідомості бізнесмена асоціюється зі словами «бандити і грабіжники»?

Національна стереотипізація — складний продукт розвитку тієї чи тієї культури, впливу певної ідеологічної обробки, політичних подій і інших процесів. На жаль, у Росії через різні історичні й політичні причини феномен національної стереотипізації досить поширений. Перед російським міжнародним менеджером постають досить складні завдання, особливо щодо його підлеглих, оскільки ця проблема може серйозним чином ускладнити ділові зв'язки в міжнародному бізнесі.

Особливі труднощі в комунікації пов'язані з обставинами часу й місця. Тут можна виділити три головних моменти: значення плану і порядку в комунікації. Їх дотриманню надається особливе значення у східній та ісламській культурі, тоді як західна звертає на це набагато менше уваги. Небезпека, яка підстерігає міжнародного менеджера в цьому питанні, очевидна: зміна порядку зустрічі, заздалегідь узгодженої програми переговорів, спроба почати обговорювати незаплановані теми і т. д. Усе це може бути розцінено представниками відповідних культур як спроба партнера погіршити їх позиції на переговорах і в майбутніх спільних проектах.

Вагому роль в ефективності комунікації відіграє місце проведення ділової зустрічі. У бізнес-літературі чимало прикладів того, як італійські або латиноамериканські бізнесмени дещо шокують своїх партнерів із США або Скандинавії, запрошуючи їх на

ділові бесіди у кафе або бар, де поряд гостинні господарі ведуть приватні бесіди зі своїми друзями і родичами. Знайомство з такими, не настільки важливими, елементами іноземної культури дозволяє міжнародному менеджеру нормально сприймати деякі особливості й ефективно вести комунікації за будь-яких умов (зауважимо принагідно, що партнеру приємно і втішно ваше дружнє сприйняття цих дрібниць, а не збентежений вигляд і невдоволення, що, звичайно, позитивно відбивається на результатах комунікації).

У раді особливо важливих питань комунікації варто звернути увагу на пунктуальність. Як зазначалося вище, цінність цієї якості дуже висока у США і в Європі, але, наприклад, країни латиноамериканського світу не приділяють цьому питанню серйозного значення, і запізнення бізнесмена на ділову зустріч на півгодини або навіть на годину не вважають великою проблемою. Знайомство міжнародного менеджера із цією стороною національної ділової культури допоможе адекватно побудувати поведінку й доцільні реакції під час контактів. У будь-якій національній культурі питання моралі й етики відіграє першорядну роль, і вони можуть впливати на ефективність комунікації.

Теоретичні та практичні дослідження у сфері кроскультурного менеджменту представлені в роботах закордонних та вітчизняних учених Г. Вижлецова, Р. Гестеланда, О. Кириченка, С. Півоварова, Л. Симонова, Ф.Стродтбека, Дж. Рорбарха, Ф.Тромпенаарса, Р. Уотермана, С. Ханді, П. Харріса, Г.Хофстеді, Ф. Хемпден-Тернера, Д. Деніела і Л. Радеба, М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурна, Х. Маккея і багато інших авторів свідчать про те, що є багато різноманітних прикладів практики міжнародних комунікацій як в діловій, так і в політичній сферах, показують важливість урахування морально-етичного складника в різних формах інформаційної взаємодії. Від питань зовнішнього вигляду на ділових переговорах у чужій країні до великих проблем моральної прийнятності тієї чи тієї реклами з точки зору норм певної культури — у всій цій широкій гамі питань міжнародний менеджер повинен проявляти глибоке знайомство з місцевою культурною традицією і максимум такту при оцінюванні прийнятності тих чи тих комунікаційних кроків і дій. Нехтування цим правилом може створити для менеджера і його фірми серйозні проблеми в країні перебування. Нарешті, ще одна проблема, що суттєво впливає на ефективність комунікації в міжнародній фірмі, — вплив централізації і децентралізації в системах інформаційного обміну, оброблення і прийняття рішень.

Загальновідомий той факт, що ділові культури різних націй істотно різняться щодо таких характеристик, як контроль за інформацією фірми, включаючи і ту, яка потрапляє до фірми із зовнішнього середовища. Водночас суттєву роль відіграють і ті інформаційні контури, які так чи інакше задіяні в системі управління, їх взаємодія (чи відсутність такої) між собою. Наприклад, на думку англійського дослідника Роберта Уорчестера, американські фірми поєднують ясно виражену централізацію із забезпеченням безперешкодного інформаційного обміну між рівнями ієрархії, тоді як характерна риса англійського менеджменту — виключно інтенсивна рівнева комунікація за край обмеженої міжрівневої. Структури управління у фірмах арабських країн майже зовсім позбавлені будь-якого інформаційного обміну, а китайські системи менеджменту — суворо ієрархічні, з чітко контрольованою інформацією в умовах жорсткого централізованого управління нею. Дуже цікаво трактується італійська комунікативна система, у якій інформація циркулює в рамках замкнених частин окремих ієрархічних структур, а обмін інформацією між цими структурами майже не відбувається.

Підсумовуючи, міжнародному менеджеру знадобиться не один рік практичної роботи в країні перебування, щоб оволодіти навиками національної комунікативної специфіки. Проте ця робота буде успішною і продуктивною за двох умов: по-перше, він повинен постійно враховувати наявність цієї проблеми і необхідність серйозно розібратися в ній; по-друге, він повинен для початку хоча б мати загальне уявлення про національні особливості внутрішньофірмової комунікації.

Суттєвою перешкодою на шляху ефективної комунікації є і різноманітні прояви етноцентризму, тобто переконання у вищості своєї нації над іншими в інтелектуальній, економічній, естетичній, силовій та інших сферах, не кажучи вже про крайній прояв — шовінізм. Викривлене сприйняття, упередженість оцінки, небажання уважно аналізувати ті чи ті інформаційні наслідки етноцентризму очевидні, і не було б необхідності ще раз говорити про них, якби не одна суттєва обставина. Справа в тому, що етноцентризм може здаватися досить нешкідливим і саме в такому вигляді він притаманний багатьом цілком інтелігентним менеджерам, у тому числі й міжнародним. Між тим саме ці прояви найчастіше бувають подвійно небезпечні: сам менеджер не звертає уваги на своє неадекватне сприйняття інформації.

У цьому сенсі зовні невинне зауваження американського менеджера спільної російсько-американської фірми про те, що всі-

ма найкращими досягненнями сучасної цивілізації світ зобов'язаний Америці, так само сумнівно з погляду етноцентризму, як і зворотне твердження скривдженого російського партнера про те, що саме Росія врятувала весь світ від фашизму, зокрема ту саму Америку. Зауважимо, що обидва зауваження несуть в собі достовірну інформацію: навряд чи можна оскаржити вирішальний внесок американської технологічної думки в основні досягнення новітньої матеріальної культури і настільки ж очевидний вирішальний внесок Радянського Союзу в розгром гітлерівської Німеччини.

Але подані у відповідному контексті події, безумовно, несуть у собі певний заряд етноцентризму (порівняйте ефект комунікації, коли перше зауваження зробив би російський партнер, бажаючи сказати щось приємне своєму колезі по бізнесу, а друге — до місця і часу — американський, відповідаючи тим же).

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи вище викладене, констатуємо, що міжнародний менеджмент без кроскультурного аналізу не може функціонувати в повному обсязі. Крім того, глобальні процеси міжнародного спілкування вимагають певних умінь у формуванні міжнародної комунікації. По-перше, знайомство з країною, мова якої вивчається. По-друге, опанування мови дозволяє спілкуватися з представниками країни. Це здатність подолати стереотипи, готовність до зміни світогляду, прагнення до переходу в інше культурне середовище, здатність адаптуватися до нового стилю життя і незвичайних обставин. Це вміння керувати власним психологічним станом та станом невизначеності того, що відбувається. Це також виховання відвертості, толерантності, подолання етноцентризму та негативних стереотипів.

Література

1. Найджел Дж. Холден. Кроскультурний менеджмент. Концепція когнітивного менеджменту. — Москва: Юніті-Дана, 2005. — 364 с.
2. Персикова Т.Н. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура / Т.Н. Персикова. — Москва: Логос, 2012. — 224 с.

УДК37.091.212.7:37.016-057.87:34:811.1/2

Маркова О.В.,
старший викладач
кафедри іноземних мов факультету