

МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ: ШЛЯХАМИ КУЛЬТУРНОГО «ЗАДЗЕРКАЛЛЯ»

Н.Ю.Тодорова*

Євросоюз оголосив 2008 рік Європейським роком міжкультурного діалогу. Ми вже звикли до думки про те, що живемо в «глобальному селищі», де перетинання кордонів у цілому не створює особливих проблем завдяки складним системам сучасних комунікацій. Менеджери, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, усе частіше стикаються із широкими міжнародними перспективами, які висувають додаткові вимоги до витрат часу, фізичної витримки, професійної підготовки й інтелекту професіонала. Подорожуючи з діловими цілями, сучасні спеціалісти мають бути готові у будь-який момент відправитися у відрядження за кордон й успішно діяти в широкому діапазоні східних і західних культур, аби встигнути за змінами, що відбуваються в сучасному світі й залишатися конкурентоспроможними. Але попри всю фахову підготовку і досвід, як тільки вони ступають на землю тієї чи іншої країни, вони залишаються один на один з новою культурою, чужою мовою й незнайомими стилями ділового спілкування. Як навчитися розуміти калейдоскоп культур і діяти в цих культурах ефективно й швидко? Як стати повноцінним учасником міжкультурного діалогу?

Написано багато літератури, що ілюструє грубі культурні помилки в міжнародних ділових відносинах [1]. Довгі списки помилок супроводжуються переліком рекомендацій і табу для тих, хто працює за рубежем. Однак вони не можуть охопити все, і списки міжкультурних помилок продовжують рости, тому що відсутнє розуміння не стільки того, якою є специфіка тієї чи іншої культури, скільки того, що є *причиною* культурних розходжень.

Як зазначають американські дослідники Л.Бимер та І.Варнер [2], культуру в її повсякденному зовнішньому прояві, «на сцені, на очах» (англ. – front-stage), легше всього спостерігати й на неї найпростіше реагувати. Співрозмовники можуть відповісти на культурні репліки й змінити своє поведіння, створюючи між собою свою власну ділову культуру. Саме цей рівень культури визначає протокол та етикет в різних країнах. У той же самий час, культурні джерела, культурна «біографія» є причиною «закулісного» (англ. – back-stage) поведіння. «Закулісна» поведінка зазвичай неусвідомлена, але вона більш суттєва, оскільки визначає способи прийняття рішень, дотримання строків виконання завдань, оцінку важливості подій тощо. Сторонньому важче побачити й пояснити «закулісну» поведінку, ніж поведінку «на сцені». Якщо ж зрозуміло, чому щось відбувається в даній культурі так, а не інакше, виникає можливість пояснювати «закулісну» поведінку, бачити її причини, адекватно її тлумачити й реагувати на неї.

* Тодорова Наталія Юріївна, завідувач кафедри іноземних мов професійного спілкування Донецького національного технічного університету, кандидат філологічних наук, доцент.

Відповідь на питання «чому?» – сутнісне для розуміння культури того чи іншого народу. Якщо зрозуміло, чому люди щось цінують, можна з більшою мірою ймовірності припустити, чому вони цінують і щось інше. Якщо зрозуміло, чому вони поводяться певним чином, можна з великою мірою точності інтерпретувати й іншу поведінку. Як тільки стає зрозумілим те, що даний народ вважає важливим, і як поводяться його окремі представники, можна впевнено вступати з ними в ділові відносини.

Значення міжнародного бізнесу, що постійно зростає в сучасному світі, створює попит на фахівців, обізнаних у міжнародному управлінні й кваліфікованих для роботи із представниками інших країн. Кроскультурний менеджмент як галузь для дослідження виник в середині ХХ сторіччя і вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі й навчає людей працювати в компаніях, де персонал і клієнти є представниками різних культур. Ця галузь антропології збирає приклади та свідчення про типову організаційну поведінку в різних країнах, узагальнює, описує й порівнює їх і, таким чином, допомагає зрозуміти й поліпшити взаємодії й відносини між співробітниками, клієнтами, постачальниками й партнерами. Кроскультурний менеджмент розширює можливості внутрішнього управління в сфері, що охоплюють міжнародні й міжкультурні відносини.

З поширенням міжнародних ділових відносин зростає необхідність зрозуміти способи, якими інші нації організують свої види економічної та суспільної діяльності, довідатися більше про інші народи й нації. Розуміючи підходи до ведення справ в інших країнах, можна оцінити потенційні вигоди й проблеми співробітництва з ними, і таким чином, прийняти компетентні рішення щодо того, як працювати з тими чи іншими представниками різних народів, і з'ясувати, чи потрібні для цього які-небудь спеціальні умови чи підходи.

Щоб подолати складності й використати можливості, що виникають на вкрай конкурентному сучасному міжнародному ринку, менеджерам за останні роки довелося докорінно змінитися. У минулому вони, як правило, взаємодіяли в рамках чітко встановленої структури й культурної ієрархії. Тепер з'ясовується, що методи, якими вони раніше ефективно користувалися при веденні бізнесу у своїй власній країні, не обов'язково працюють у ділових контактах з іноземцями. На відміну від американського чи японського стилів управління, які, по суті, базуються на одній культурі, концепція європейського менеджменту ґрунтується на культурній розмаїтості. Замість того, щоб головним чином концентрувати свою увагу, досвід і навички на одній європейській країні, менеджерам тепер доводиться мати справу з багатьма країнами, а деяким дійсно доводиться виробляти в собі компетенції глобального масштабу. Замість того, щоб концентруватися на тому, як бути ефективним в одній зарубіжній культурі, їм доводиться дізнаватися про багато культур і працювати в багатонаціональних командах із представниками різних націй. Здатність адаптуватися й привести свій стиль ведення справ у відповідність зі стилем інших культур відіграє важливу роль у їхніх успіхах чи невдачах. Крім того, сьогодні їм часто

доводиться використовувати свої міжкультурні навички не тільки за кордоном, але й у себе вдома.

Міжнародні менеджери, як всі люди, несуть із собою свій власний «культурний багаж», свої упередження й стереотипи, своє сприйняття й системи цінностей. У стресових і критичних ситуаціях важко уникнути суб'єктивних оцінок і не дивитися на проблеми з погляду власної культури, із часто високим ступенем етноцентризму. Для них культурний шок – це дуже реальне явище, що тією чи іншою мірою торкається кожного. Розуміння цього й вироблення відповідних стратегій, що допомагають подолати культурний шок, істотні для успішної роботи.

Ефективна професійна діяльність в міжнародному масштабі – непросте завдання, що вимагає специфічного діапазону компетенцій. Дослідження необхідних якостей міжнародних менеджерів, розпочате Центром дослідження Ashridge (США), визначило ключові характеристики, серед яких – повага до культури й емпатія, навички міжособистісного спілкування в міжнародному контексті, спроможність працювати в інтернаціональних командах й здатність адаптуватися до нових ситуацій, а також володіння іноземними мовами. Провідні організації з найму на роботу управлінських кадрів, крім сильних професійних навичок вимагають такі характеристики: розуміння культур і сприйнятливості до культурних розходжень, гнучкість і творчий потенціал, знання мов, відносини, вільні від забобонів, стереотипів й етноцентризму [3].

Таким чином, фахівець, який має діяти в міжнародному середовищі, має відповідати сьогодні істотним вимогам, зокрема мати здатність:

- функціонувати в складному, невизначеному середовищі, що характеризується постійними змінами;
- одержувати й інтегрувати інформацію через полікультурні фільтри;
- розуміти специфіку зарубіжних культур і прагнення інших націй та відповідно адаптувати прийняття власних рішень.

Кроскультурний менеджмент – це здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягти найкращих результатів у співпраці. А.Фунакава [4] вважає, що кроскультурний менеджмент вивчає, як люди та організації в глобальному середовищі враховують культурні розбіжності, що виходять за межі однієї країни, Р.Мід [5] глибше розглядає це явище і визначає кроскультурний менеджмент як співпрацю з представниками іншої культури, максимальну толерантність до розбіжностей та визнання пріоритетів партнерів-іноземців, коли розробляються пріоритети спільні. На думку Н.Адлер [6], кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі та описує організаційну поведінку в різних країнах та культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки та прагне зрозуміти і покращити взаємодію між працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами з різних країн та культур.

Разом з поняттям *кроскультурний менеджмент* в літературі існує і поняття *управління розмаїтстю*. Кроскультурний менеджмент стосується

Отформатовано:
інтервал Перед: 0 пт, После:
0 пт, Поз.табуляции: 11,75
см, по левому краю

Удалено: (Funakawa,
1997:190-195)

Удалено: ix

Удалено: (Mead, 1994:5)

Удалено: ,

Удалено: (Adler, 1991)

більше представників різних культур, які працюють на компанію в середовищі, яке може бути новим для деякого з них (наприклад, працівники з різних країн працюють разом на автомобільному заводі в Польщі, Україні, Туреччині чи Іспанії). Управління розмаїтістю потрібно для взаємодії людей, які представляють різні етнічні групи, культури, віки, раси, релігії тощо в однорідному середовищі (наприклад, представники різних меншин працюють на американську компанію в США).

- Кроскультурний менеджмент виник на межі кількох дисциплін. Це
- міжнародний менеджмент та бізнес (наприклад, поведінка керівників в різних країнах та розбіжності в методах ведення бізнесу);
 - організаційна теорія і поведінка (наприклад, вплив культури на різні організаційні функції такі, як управління персоналом чи розвиток організації);
 - теорія культури (наприклад, порівняння ціннісних орієнтацій щодо роботи в різних країнах);
 - ділове спілкування (наприклад, вплив культури на вербальне та невербальне спілкування, порівняння стилів комунікації в різних країнах).

Ця галузь знань інтегрує теоретичні надбання цих дисциплін, а на практиці означає усвідомлення культурних розбіжностей та розробку відповідних дій. Вона має допомогти сформулювати розуміння культурних розбіжностей, як національних, так і корпоративних, усвідомити та інтегрувати базові цінності цих культур в практику управління організацій, поєднати визнання культурних розбіжностей з глобальними стратегічними пріоритетами держав і корпорацій.

Досягнення міжкультурного розуміння ускладнюється і тим фактом, що значення культури є різним для кожної окремої людини. Воно залежить від обставин у суспільстві, у якому людина формується, і багатьох інших факторів, що впливають на її повсякденне життя. Розуміння культури розвивається залежно від накопичених переживань людини. Якщо людина говорить про свою культуру, це – тільки її особисте, суб'єктивне уявлення про те, як ця конкретна людина розуміє культуру. Культура виразно міняється й від країни до країни. У розмови про національну культуру часто залучені упередження й заботони.

Але яке б визначення чи пояснення культури не було обране, всі вони мають одну спільну особливість: всі вони базуються на особистих переживаннях і досвіді. Це – кращий спосіб довести й з'ясувати дещо про культуру. Щоб зрозуміти різні типи культури, дослідникам необхідні безпосередні спостереження й переживання. Так само, як і тим, хто хоче працювати на міжнародній арені й досягати успіху. Щоб успішно діяти в полікультурному оточенні, важливо спостерігати, вивчати й усвідомлювати культурні розходження й особливості.

Очевидно, що недостатньо розділити нації на категорії, наприклад, виділити італійців як людей, що проводять більшу частину свого часу на сонці, споживаючи піцу й вино, а німців як шанувальників пива та

пунктуальності. Щоб стати успішним в діалозі культур на міжнародній арені, необхідно довідатися про щось більше. Головна складність – побороти свою короткозорість. Потрібен час, щоб виробити у себе відкрите ставлення й сприйнятливість до чужих культур, які дозволять ретельно вивчити іноземний ринок і виявити існуючі на ньому потреби, а не перенести туди потреби внутрішнього ринку своєї країни.

Саме розуміння й сприйнятливість до міжкультурних особливостей і проблем сьогодення мають допомогти гідно зустріти можливості й проблеми, що виникають в управлінні й веденні переговорів в складному міжкультурному оточенні. Перш, ніж вступати у міжкультурний діалог як рівноправний партнер, важливо усвідомлювати вплив культури на організаційну поведінку в сучасному світі, причини культурних розходжень, що проявляються в цінностях, пов'язаних з соціальною та професійною діяльністю. Різне ставлення до часу й простору, інформаційного потоку, ухвалення рішень й лідерства – це тільки деякі з багатьох параметрів культури, на які мають стати предметом безпосереднього вивчення.

Але проголосити культурну відкритість набагато легше, ніж стати насправді відкритими до інших культур. Найбільш звичайною реакцією на культурну розмаїтість є прагнення людей, так чи інакше, уникнути адаптації до неї. Природна людська реакція полягає в неприйнятті розбіжностей. Ми або наполягаємо на подібності й вимагаємо, щоб люди були схожі на нас, або заперечуємо розходження, волюючи не бачити їх, навіть коли вони існують. Набагато зручніше думати, що ваша власна культура – це все, що вам необхідно знати, і що краще неї нічого бути не може, ніж прийняти більш ризиковану для себе відкритість до несхожості інших культур.

Щоб зрозуміти інших людей, необхідно спочатку зрозуміти самого себе. Це нелегко, тому що більшість із того, що становить культуру, усмоктується нами підсвідомо в процесі дорослішання й соціалізації. Як зазначає Г.Хофстед [7], прозора природа культурних «вікон» становить основні труднощі в прагненні дійти згоди із власною культурою. Чим глибше вкорінено культурні цінності й відносини, тим менш усвідомленими вони є, і тим важче вони для вивчення.

Більшість людей припускає, що те, що вони без усяких сумнівів вважають *природним*, природно для всіх людей на цій планеті. Тільки при контакті із чимсь іншим більшість людей виявляють, що ідеї, які вони вважають абсолютними істинами, фактично культурно обумовлені, і коли кинутий виклик фундаментальним уявленням, єдиною типовою реакцією на це стає визнання положень іншої культури ірраціональними.

Проте не існує абсолютного стандарту правильності чи «досконалості», який можна застосувати до культурної поведінки. Культурні розбіжності не бувають ні гарними, ні поганими, вони просто інші; хоча деяка культурна поведінка може легше, ніж інші, пристосовуватися до специфічних умов середовища. Припущення про те, що культури можна зрозуміти тільки відносно одна одної, і що специфічне поведіння може бути зрозумілим тільки в рамках культурного контексту, стало основою такого поняття як

етнорелятивізм [8]. Наша власна культура не більше близька до дійсності, ніж будь-яка інша культура, хоча вона може бути кращою для даної людини чи групи. Етнорелятивізм починається з етапу сприйняття культурного розходження як неминучого і прийняттого, проходить через етап адаптації до культурних розходжень за допомогою навичок міжкультурного спілкування, і потім, до заключного етапу – інтеграції, на якому етнорелятивізм може синтезуватися в послідовну й реальну нову ідентичність.

Сприйнятливість до інших культур не дана нам від природи. Вона не є частиною нашого первісного минулого, не характеризує більшу частину людської історії. Виховання й навчання міжкультурним відносинам – це підхід до зміни нашої «природної» поведінки. Поняття й навички, набуті в цій галузі, допомагають перебороти традиційний етноцентризм і дослідити нові відносини між різними культурами.

Навчаючись етнорелятивізму ми розвиваємо свою культурну самосвідомість, уміння дізнаватися, оцінювати й чітко формулювати своє власне культурне походження, включаючи ті переконання й практику в галузі управління, на які визначальний вплив має наша національна культура і які ми привносимо на своє робоче місце. Кроскультурна поінформованість сприяє умінню розпізнавати, яким чином інші культури схожі чи відрізняються від нашої власної, умінню бачити й пояснювати поведінку людей й організації з погляду представників іншої культури. В результаті ми набуваємо практичні навички чуйно, толерантно та відкрито реагувати на культурні особливості, уміння розпізнавати й аналізувати культурні компоненти організаційних проблем, розуміємо складнощі кроскультурної адаптації.

Набування цих професійно необхідних якостей-компетенцій починається з усвідомлення того, наскільки глибоко поведінка обумовлена власною культурою людини й, у багатьох випадках неусвідомленими, забобонами й упередженнями. За образним порівнянням Г.Хофстеда, усвідомити це – однаково, що пройти «крізь дзеркало»: поки люди дивляться у дзеркало, вони бачать тільки своє власне зображення, яке відбиває їхні упередження й стереотипи, але коли вони починають дивитися крізь дзеркало, вони набувають можливість бачити інший світ, випробувувати й розуміти цей світ самостійно.

Українці добре розуміють важливість міжнародної перспективи і міжнародного досвіду. Ми маємо усвідомлену потребу в точному знанні й розумінні міжкультурних розходжень в нашому прагненні одержати свою частку конкурентної переваги у сучасному процесі глобалізації. Тому, щоб наш голос могли почути наші партнери в міжкультурному діалозі європейських країн, варто перш за все з широко відкритими очима та готовністю вчитися пройти шляхами культурного «задзеркалля» сучасних ділових та суспільних взаємин у світі.

РЕЗЮМЕ

В свете провозглашения 2008 года Европейским годом межкультурного диалога рассматривается зависимость международных деловых взаимоотношений от культурного разнообразия их участников и значение кросскультурной подготовки, культурной самоидентификации и этнорелятивизма для успеха международных контактов.

In view of declaring 2008 the European year of intercultural dialogue the paper shows the dependence of international business relations on cultural diversity of their participants and stresses the significance of cross-cultural training, cultural self-identification and ethnorelativism for international contacts to be successful.

-
1. Див.: Lewis, R.D. (1996) *When Cultures Collide. Managing Successfully across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.; Mole J., (1998) *Mind Your Manners*. L.: Nicholas Brealey Publishing; Morrison, T. and Conaway, W. A. (2006) *Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries*. Adams Publishing Group та ін.
 2. Beamer L., & I.Varner (2001) *Intercultural Communication in the Global Workplace*. 2nd ed. N.Y.: McGraw-Hill, p. 15.
 3. Hurn B.J., (1999) "The New Euro-executive." In: *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, issue 1, p.33.
 4. Funakawa, A. (1997) *Transcultural Management. A New Approach For Global Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, p. 23.
 5. Mead, R. (1994), *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. Cambridge, MA [etc.] : Blackwell, p. 21.
 6. Adler N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company, p. 18.
 7. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw Hill.
 8. Beamer L., & I.Varner (2001), p. 17.