



Книга Межкультурная компетентность в работе руководителя

Новый фактор успеха в современном бизнесе

Дэвид Ливермор
AMACOM, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

С каждым днем границы между странами и культурами стираются все сильнее. Никого уже не удивляет, что в аэропорту Гуама или Шанхая можно найти точно такой же Starbucks, как в США или Европе. Прогресс в области коммуникаций, Интернет и глобализация сделали наш мир еще теснее. Однако автор этой книги предупреждает: даже если в Сан-Паулу и Мюнхене вы пьете один и тот же латте, это не значит, что условия для бизнеса там тоже одинаковы. Задача Ливермора – научить читателя действовать в непривычных культурных контекстах. Сфера применения навыков взаимодействия с другими культурами чрезвычайно разнообразна – от поиска общего языка с подростками, пришедшими на день рождения к вашему отпрыску, до проведения переговоров с партнером из Мексики или открытия филиала компании в Израиле. *BooksInShort* берет на себя смелость утверждать, что для всех, кому приходится в процессе работы контактировать с представителями других культур (впрочем, как и для многих из тех, кому не приходится этого делать), данное руководство будет такой же необходимой вещью, как паспорт для путешественника.

Основные идеи

- Межкультурная компетентность – это умение успешно вести бизнес, учитывая особенности национальных и корпоративных культур.
- В условиях глобализации наличие у руководителя навыков межкультурной компетентности стало одним из условий эффективного управления.
- Овладеть компонентами межкультурного управления может любой человек.
- Первый компонент – это готовность изучать чужие культуры.
- Люди способны успешно работать в чужой для них культурной среде, если их окружает привычная рабочая обстановка.
- Второй компонент – это понимание сходств и различий культур.
- Различия между людьми могут носить универсальный характер, определяться культурой или личными особенностями.
- Третий компонент – планирование стратегии межкультурного управления, связывающей знания о другой культуре с конкретными действиями.
- Четвертый компонент – успешная адаптация своей деятельности к различным культурным контекстам.
- Опасайтесь переусердствовать с адаптацией к чужой культуре – существуют культурные нюансы, которые выходят за рамки вашего понимания.

Краткое содержание

Разнообразие культур как новая реальность

Межкультурная компетентность – это умение успешно решать поставленные задачи в непривычном культурном окружении. В условиях растущей глобализации деловой среды межкультурная компетентность превратилась в одно из условий эффективного ведения бизнеса. С носителями других культур приходится сегодня чуть ли не ежедневно взаимодействовать большинству руководителей. Одни из них активно путешествуют, пробуют незнакомую еду, сталкиваются с непривычными обычаями и деловыми традициями. Другие просто пытаются найти общий язык с представителями других культур у себя в офисе. Однако даже если вы покупаете чашку кофе в Starbucks в любом аэропорту мира, это еще не повод

думать, что условия для бизнеса везде будут одинаковы. Какими бы знакомыми ни казались вам новые люди или места, вы должны адаптировать свое поведение, стиль речи и даже чувство юмора к культурным особенностям окружающих. Культурные особенности могут быть свойственны любой группе людей, которые имеют общий взгляд на мир. Руководители должны развивать свою межкультурную компетентность прежде всего для того, чтобы научиться:

- **Понимать своих потребителей.** “Типичного” потребителя больше нет. Множество самобытных культур сливаются в глобальное целое, и менеджеры должны хорошо представлять культурные особенности конкретной аудитории.
- **Управлять коллективом, состоящим из представителей разных культур.** Общаться и завоевывать доверие подчиненных становится все сложнее при руководстве коллективами, состоящими из представителей разных народов и культур.
- **Подбирать кадры, умеющие работать в разных культурах.** Современные специалисты должны добиваться результата в любом культурном контексте.
- **Адаптировать стиль руководства к особенностям коллектива.** В разных культурах ценятся различные лидерские качества. В одних предпочтительным считается партнерский стиль руководства, в других – авторитарный.
- **Проявлять уважение к иным культурам.** Научившись понимать, принимать и ценить различия людей и культур, вы станете более гармоничной личностью.

Что такое межкультурная компетентность

Межкультурная компетентность не совпадает с эмоциональной компетентностью – умением взаимодействовать с другими и понимать их внутренние мотивы. Навыки межкультурной компетентности помогают находить общий язык с людьми других культур, понимать их поведение, взгляды и поступки. Наличие этого навыка позволяет человеку свободно чувствовать себя в любой стране мира. Выработка особого внутреннего отношения к чужой культуре при этом еще более важна, чем изменение поведения. Формирование межкультурной компетентности требует воспитания в себе искреннего интереса к людям, культура которых не похожа на вашу. Навыки межкультурного взаимодействия способен развить в себе любой человек. Эти навыки можно объединить в единый цикл развития межкультурной компетенции, состоящий из четырех базовых компонентов.

1. Внутренняя готовность к изучению другой культуры

Одни люди жаждут новых впечатлений, а другие, наоборот, сторонятся всего непривычного. Первый шаг в формировании межкультурной компетенции – это выработка внутренней готовности к постижению и принятию другой культуры. Выполнение этого шага начните с анализа своих предубеждений против других культур. Предвззудки есть у каждого человека, однако если эти предвззудки осознать, они перестанут управлять поведением. Выяснив, какие элементы чужой культуры (например, необычная пища) вам неприятны, вы сможете найти способ ослабить их воздействие на вас.

“Сегодня руководство людьми требует развитых навыков межкультурного управления”.

Подумайте, уверенно ли вы себя чувствуете, работая с представителями других культур в непривычном для вас месте. Многие люди не испытывают дискомфорта при контакте с другими культурами, если их окружает привычная рабочая обстановка. Программист из Германии, вероятнее всего, легко найдет взаимопонимание с программистом из Индонезии, однако вне работы в их общении могут возникнуть психологические проблемы, которые в конечном итоге отразятся и на профессиональных отношениях.

“Жизнь и работа в условиях глобализации сталкивает нас с немыслимым количеством новых людей, непривычных мест и неведомых ранее проблем”.

Трудности для путешественников часто создает непривычная пища. Во многих культурах прием пищи играет важную роль в социальном взаимодействии. Например, в Индии хозяйка может потратить несколько дней на подготовку угощения для дорогого гостя, и отказ попробовать какое-то блюдо в этом случае будет равносителен оскорблению. Кроме того, бизнесмены нередко быстрее решают деловые вопросы за столом, чем в зале переговоров. При совместных деловых трапезах следуйте нескольким рекомендациям:

- Пробуйте каждое из блюд хотя бы по чуть-чуть.
- Отбросьте страхи и попробуйте незнакомое блюдо, не спрашивая, что это такое.
- В блюдо, особенно неприятное на вкус, добавьте побольше риса или лапши.
- Попросите человека, который вас угощает, показать вам правильный способ есть незнакомое вам блюдо.
- Контролируйте выражение лица во время еды.
- Даже если угощение вам не понравилось, найдите повод для комплимента.

2. Изучение других культур

Люди оценивают поведение других с точки зрения собственной культуры. Этот универсальный “этноцентризм” – главное препятствие для понимания того, в чем состоят сходства и различия культур. Чтобы прийти к такому пониманию, для начала проанализируйте, как ваша собственная культура определяет ваши дела и мысли. На вас воздействуют многообразные культурные факторы, включая национальные традиции, религию, семью, принадлежность к сообществам, а также многочисленные субкультуры, в основе которых лежат самые разные признаки – пол, возраст, сексуальная ориентация и даже хобби. Однако некоторые человеческие качества являются универсальными для всех народов. Людям свойственны одинаковые страхи, желания и потребности, но проявление этих качеств определяется культурой. Кроме того, даже в рамках одной культуры люди могут сильно отличаться, поэтому вы должны научиться отделять черты, обусловленные культурной принадлежностью человека, от особенностей его личности. На основе того, как те или иные культуры истолковывают потребности человека, можно выделить следующие культурные системы (в своих полярных проявлениях):

- **Экономическая культура:** капиталистическая и социалистическая системы. В основе первой лежит свободное предпринимательство, а в основе второй – коллективный труд под контролем государства.
- **Семейная культура:** нуклеарная и расширенная семья. Одни культуры предполагают проживание под одной крышей только родителей с детьми, в других – нескольких поколений родственников.
- **Образовательная культура:** формальное и неформальное обучение. С одной стороны – система образования и запоминание фактов как главный метод усвоения знаний, а с другой – познание на собственном опыте под руководством наставника.
- **Правовая культура:** формальные законы и неформальное лидерство. Для каждой культуры характерен собственный правовой режим. В одних это соблюдение строжайших предписаний законодательства, в других эти предписания менее строгие.
- **Духовная культура:** рациональные и мистические религиозные системы. Религиозные воззрения в различных культурах отличаются различной степенью рациональности и веры в могущество сверхъестественных сил.
- **Эстетическая культура:** строгость художественных стандартов определяет, ограничены ли творческие усилия людей или творец полностью свободен.

3. Применение знаний о других культурах

В основе большинства учебных курсов, посвященных выработке навыков понимания других культур, лежит изучение специфики культурных ценностей, которые можно подразделить на пять категорий.

1. **Время.** В некоторых культурах пунктуальность считается добродетелью, а опоздание воспринимается как оскорбление, так как означает, что вы не цените время другого человека. Однако в других культурах жизнь часам не подчинена: время начала или окончания встречи (или иного мероприятия) определяется только по ситуации.
2. **Контекст.** “Низкоконтекстные” культуры стремятся исключить всякую случайность. Знаки указывают, куда людям двигаться, а руководители не строят предположений о том, что знают или не знают подчиненные. В “высококонтекстных” культурах людей объединяют общая история и образ мыслей, а большинство сотрудников, по предположению руководителей, сами понимают, что делать и как себя вести.
3. **Индивидуализм.** В некоторых странах (например, в Австралии) индивидуализм почитается высшей ценностью. В коллективистских культурах (например, в Китае) интересы группы, наоборот, считаются выше интересов отдельного человека.
4. **Дистанция.** Культура определяет дистанцию между начальником и подчиненным, а также степень свободы их взаимодействия. В странах со строгой субординацией (например, в Индии) низшие чины должны с пиететом относиться к старшим по должности. И наоборот, в культуре с низким уровнем субординации (например, в Израиле) подчиненные и руководители общаются друг с другом на равных.
5. **Восприятие неизвестного.** В культуре, где люди отрицательно воспринимают неизвестность, предпочитают авторитарный стиль управления. Представители таких культур хотят руководствоваться четкими инструкциями и точными сроками выполнения работы. В странах с более терпимым отношением к неопределенности (например, в Швеции) неясность ситуации беспокоит людей не сильно, а инструкции имеют обобщенный характер.

“Работа руководителя XXI века – это маневрирование среди многочисленных подводных камней и водоворотов современного многомерного мира”.

Руководство людьми требует развитых навыков общения, которое невозможно, если вы не знаете языка своего собеседника. В идеале руководители должны владеть хотя бы двумя иностранными языками, причем не обязательно свободно; полезным может оказаться даже простое заучивание нескольких основных фраз. Однако следует помнить, что недоразумения по причине межкультурных различий могут возникать и между людьми, говорящими на одном и том же языке.

Планирование и применение стратегии межкультурного управления

Одно дело – иметь знания о чем-то, и совсем другое – применять их на практике. Когда возникает необходимость действовать на основе знаний о другой культуре, решающее значение приобретает стратегия межкультурного управления. Формирование этой стратегии начинается с осознания ваших реакций на происходящее вокруг вас. Ваши действия в окружении представителей иных культур будут отличаться от действий в обычной ситуации. Ваша задача – побороть укоренившиеся привычки и устоявшиеся модели поведения. Будьте постоянно начеку. Разрабатывая стратегию работы в инокультурном окружении, хорошенько продумайте, какие коррективы надо внести в свой образ действий, чтобы добиться поставленных целей. Например, слегка измените формат совещаний, отведя дополнительное время на разговоры, не относящиеся к работе. Внеся коррективы в свои действия, проанализируйте, добились ли вы нужного результата.

4. Действия

Находить общий язык с окружающими гораздо сложнее, когда они являются представителями культур, отличных от вашей. Однако именно в этом и состоит суть межкультурной компетенции. Проведение переговоров с участием представителей других культур требует изменения привычных подходов к переговорам. По традициям западного общества, прежде чем приступать к делу, необходимо поближе познакомиться с партнером по переговорам и предварительно наладить с ним отношения. В коллективистской культуре на первом месте стоит внимание к интересам группы, а не отдельного человека.

“Если руководители неграмотны в межкультурном отношении, они могут оказаться в заложниках у культур, с которыми контактируют, вместо того чтобы управлять представителями этих культур”.

Еще один важный навык в общении с представителями других культур – умение затронуть (или не затронуть) в разговоре определенные темы. То, что приемлемо в одной культуре, может оказаться под запретом в другой. Например, немцы любят обсуждать политику и религию, тогда как заговоры вы на эту тему с китайцами – вас примут за человека назойливого и неуважительного. Также отличаются и формы выражения просьб и

требований – они зависят от предписываемой конкретной культурой дистанции между людьми. Помните о важности невербальной коммуникации – поз при разговоре, жестикуляции, прикосновений к собеседнику, выражения лица. В ряде культур возраст или пол собеседника определяют допустимость и продолжительность зрительного контакта при разговоре. Беседуя с человеком, для которого ваш язык не является родным:

- говорите медленно и отчетливо, используя короткие предложения;
- избегайте сленга и разговорных выражений;
- повторяйте основные идеи несколько раз;
- используйте рисунки и письменные тексты для пояснения своих слов.

“Культура пронизывает собой все. Она определяет то, о чем вы прямо сейчас думаете и что перед собой видите”.

Несмотря на всю важность адаптации своего поведения к культуре, с представителями которой вы общаетесь, никто не ждет, что вы сразу и полностью изменитесь. Более того, в некоторых случаях резкая перемена в поведении будет воспринята с подозрением. Вам вряд ли нужно изучать все тонкости системы ритуальных поклонов в Японии – ваши японские коллеги оценят сам факт того, что вы хотя бы пытаетесь следовать их этикету. Вопрос об адаптации к чужой культуре следует решать взвешенно, опираясь на глубину своего знакомства с нею.

Об авторе

Дэвид Ливермор – международный консультант, бизнес-тренер, специалист по вопросам межкультурной компетентности. Руководитель Глобального образовательного центра в Гранд Рэпидс (США, штат Мичиган).
