Санкт-Петербургский государственный университет

**Волынец Валерия Александровна**

**Выпускная квалификационная работа**

**Роль межкультурной коммуникативной компетентности в профессиональной подготовке специалистов сферы бизнеса**

Уровень образования: магистратура

Направление 45.04.02 «Лингвистика»

Основная образовательная программа ВМ. 5763. «Иностранные языки и

межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента»

Научный руководитель:

доцент

Бондарева Наталья Анатольевна

Кафедра иностранных языков в сфере экономики и права

Рецензент:

доцент

Дмитренко Нина Андреевна

Учебно-лингвистический Центр, Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО»

Оглавление

[Введение 3](#_Toc104479563)

[Глава 1 Межкультурная компетентность в диалоге культур 5](#_Toc104479564)

[**1.1. Понятие и виды межкультурной коммуникации** 5](#_Toc104479565)

[**1.2. Особенности межкультурной коммуникации в деловой среде** 17](#_Toc104479566)

[Глава 2 Анализ основных стратегий формирования межкультурной компетентности в международной среде 21](#_Toc104479567)

[**2.1. Межкультурное взаимодействие на примере крупнейших участников международного рынка** 21](#_Toc104479568)

[**2.2. Анализ бизнес-кейсов типовых ситуаций кросс-культурного общения** 32](#_Toc104479569)

[**2.3. Метод тренинга в обучении межкультурной компетентности.** 36](#_Toc104479570)

[Заключение 40](#_Toc104479571)

[Список литературы 42](#_Toc104479572)

# Введение

На сегодняшний день деловая среда по всему миру стремительно расширяется и все больше привлекает интерес как развитых, так и развивающихся стран мира. По мере того, как страны становятся взаимозависимыми и взаимосвязанными за счет глобализации и разнообразных потребностей населения, особенно необходимо, чтобы страны-участники и их организации понимали и ценили культурные различия друг друга, для обеспечения роста и устойчивости международного бизнеса.

С бурно развивающейся экономикой между странами, ростом глобализации и увеличением культурного обмена ощущается острая необходимость в приобретении межкультурных компетенций среди представителей бизнес среды. За счет частого коммуникативного взаимодействия с участниками другой культуры, считается важным достичь доверительного отношения в процессе коммуникации, качественного уровня сотрудничества и установления крепких профессиональных дружественных связей.

Многие исследования показывают грубые нарушения некоторых международных деловых корпораций по трем важным факторам: отсутствие межкультурных навыков и компетенций, неспособность эффективно общаться в международной среде и несоблюдение этикета на деловых переговорах. Таким образом, сотрудники компаний из разных стран должны осознавать значимость культуры и ценностей своих коллег. Эффективное межкультурное общение является необходимым навыком для любого человека, работающего в разных странах или регионах, для установления гармоничных отношений и урегулирования конфликтных ситуаций. Кроме того, следует передавать информацию точно и корректно между странами и культурами. Руководители транснациональных компаний, работающие либо в своей стране, либо в качестве представителей за рубежом, добиваются высоких результатов, основываясь на профессиональных навыках межкультурного общения для взаимодействия с международными клиентами и сотрудниками.

Актуальность темы ВКР определяется необходимостью выявления инструментов эффективного межкультурного общения, так как процесс межкультурной коммуникации является основой успешного международного бизнеса в сегодняшнем мире глобализации.

Целью ВКР является исследование происходящих коммуникативных процессов и анализ ошибок, допущенных во время общения представителей разных культур.

В ВКР использовались следующие методы исследования: методы общей теории систем и корпоративный анализ, описательный метод с частью сопоставления, установления количественных и качественных параметров и анализ современной практики формирования делового общения.

Поставленная цель обуславливает решение следующих задач:

1) раскрыть процесс взаимодействия участников бизнес среды с различными культурологическими особенностями;

2) показать роль и значение межкультурной компетенции в развитии деловых отношений;

3) разработать техники и инструменты для качественного взаимодействия в менеджменте и бизнес направлении;

4) продемонстрировать межкультурные барьеры и пути их преодоления;

5) оценить различные методы обучения и внедрения межкультурной компетенции.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. В первой главе приводится теоретический обзор концепций, касающихся межкультурной компетентности в диалоге культур, раскрывается роль культурной идентичности как основы межкультурной компетентности. Во второй главе проводится анализ основных стратегий формирования межкультурной компетентности в международной бизнес-среде. Заключение подводит итог вышеизложенному материалу. Работу завершает список использованной литературы.

# Глава 1 Межкультурная компетентность в диалоге культур

## **1.1. Понятие и виды межкультурной коммуникации**

Межкультурная компетенция определяет способность человека понимать людей другой культуры и взаимодействовать с ними в самых разных обстоятельствах. Более того, наличие межкультурной компетенции предполагает, что вы можете выстраивать эффективную коммуникацию с представителями практически любых наций и народов.

В современном мире все большую важность и актуальность приобретает стремление людей общаться и работать в межнациональном пространстве. Путешествия и соприкосновения с многообразием культур происходят сейчас гораздо чаще, чем это было ранее в истории. С одной стороны, многим это интересно в развлекательном формате. Однако, для других людей это является необходимостью в бизнес среде. В том и другом случае, для достижения взаимовыгодного общения необходимо развитие отношений. В этом случае становится принципиально важным преодоление культурных барьеров.

Взаимопонимание и межкультурная компетентность необходимы, так как с их помощью мы можем решить некоторые из самых серьезных проблем современного общества. В социальной действительности часто можно увидеть проявления предрассудков и стереотипов. Эти проблемы связаны с социально-экономическим и политическим неравенством и недопониманием между людьми разного культурного происхождения и принадлежности. Существует острая необходимость в обучении специалистов любого направления, соприкасающихся с межкультурным взаимодействием навыкам общения в культурно разнообразных обществах. Способность понимать и общаться друг с другом в рамках всех видов культурных разделений является фундаментальной предпосылкой. По этой причине межкультурное образование, направленное на развитие и усиление этой способности, может внести существенный вклад в мирное сосуществование.

В обществах разнообразных культур необходимы понимание, уважение и толерантность для ответного проявления признания, взаимоуважения и поддержки лиц любого культурного происхождения, а также это способствует возможности, чтобы все люди были включены в общественную сферу и могли играть полноценную роль в демократической жизни общества, в котором они живут. Таким образом, межкультурная компетенция жизненно важна для достижения любых социальных целей в международном пространстве. Межкультурная компетентность считается важнейшим аспектом коммуникации, который должен развивать каждый человек, чтобы иметь возможность участвовать в межкультурном диалоге. Тем не менее, межкультурная компетентность не приобретается автоматически, а, напротив, ее необходимо изучать, применять на практике и поддерживать на протяжении всей жизни.

Для понимания концепции межкультурной коммуникации, в первую очередь важно определить ряд взаимосвязанных определений, включая концепции идентичности, культуры, межкультурного взаимодействия и компетенции. Термин «идентичность» обозначает представление человека о том, кем он является, и его самоопределение, демонстрирующие его значимость и ценность. Большинство людей используют различные определения для описания себя или других людей, основываясь на личных качествах или социальной принадлежности. Во-первых, мы можем описывать человека исходя из его личных качеств, например, заботливый, терпеливый, экстраверт и т.д. Во-вторых, мы определяем человека, учитывая его межличностные отношения и роли, например, мать, друг, коллега и т.д. Несмотря на это, социальная идентичность человека основана на его принадлежности к социальным группам, например, нации, этнической группе, религиозной группе, гендерной группе, возрастной группе, профессиональной группе, учебному заведению, кружку по интересам, спортивной команде и т.д. Эти множественные определения с разными атрибутами, отношениями, ролями, повествованиями и социальными группами помогают людям определить свою индивидуальность, а также позиционировать себя и ориентироваться в мире по отношению к другим людям. Однако, чаще всего при описании человека мы руководствуемся более расширенным спектром определений, затрагивая одновременно личные качества и принадлежность к социальным группам. К примеру, молодой заботливый мужчина – мусульманин, сознательный либеральный учитель из рабочего класса. Также, необходимо отметить, что выделяют культурную обособленность, которую люди создают на основе своей принадлежности к определенной культуре. На сегодняшний день, в научной литературе выделяют большое количество определений понятия «культура». Это связано с тем, что данное понятие может рассматриваться в различных контекстах. Как отмечает в своей работе Садохин, «признавая за каждым исследователем право выделить для себя наиболее значимые характеристики и аспекты культуры, которые можно использовать как исходные предпосылки для ее глубокого исследования, для себя определим наиболее общие характеристики, которые свойственным всем этим подходам и определениям:

■ культура — это универсальное явление человеческой жизни, поэтому не существует ни одного человеческого сообщества или социальной группы без присущей им культуры;

■ культура — это продукт совместной жизнедеятельности людей;

■ культура находит свое выражение в ценностях, правилах, обычаях, традициях;»[[1]](#footnote-1)

При этом, можно провести различие между материальными, социальными и субъективными аспектами культуры. Материальный аспект культуры состоит из осязаемых артефактов, которые обычно используются членами культурной группы (например, товары, продукты питания, одежда и т.д.). Социальный аспект культуры состоит из различных разделов (например, языка, религии, законов, правил социального поведения, фольклора, культурных символов и т. д.). Смысловой аспект культуры состоит из убеждений, норм, коллективных воспоминаний, установок, ценностей, дискурсов и практик, которые члены группы обычно используют в качестве системы отсчета для размышлений, осмысления и отношения к миру. Сама культура представляет собой композицию, состоящую из всех трех аспектов - материальных, социальных и смысловых ресурсов. Общий набор культурных ресурсов распределяется по всей группе, но каждый отдельный член группы присваивает и использует только подмножество общего набора культурных ресурсов. Часто мы можем наблюдать ситуацию, когда люди идентифицируют себя в слиянии с несколькими культурами. Комплекс материальных, социальных и смысловых ресурсов, связанных с членством определенной культурной группы, подвергается сомнению и оспаривается самими же представителями внутри данной группы. Кроме того, даже культурные границы самой группы часто очень нечеткие. Эта внутренняя размытость культурных границ отчасти может являться следствием того факта, что все люди принадлежат к нескольким культурам. Другими словами, не только идентичности пересекаются друг с другом, культурная принадлежность также пересекается таким образом, что каждый человек занимает уникальную культурную позицию. Кроме того, выражение культуры, исходящее от самого человека вполне персонализировано, как следствие их собственной истории жизни, личного опыта и индивидуальных особенностей. Мы можем стать внимательными наблюдателями за окружающей нас действительностью и обнаружить, что культурная принадлежность изменчива и динамична, субъективная значимость культурной идентичности колеблется по мере перехода от одной ситуации к другой, при этом различные виды принадлежности или различные кластеры пересекающихся видов принадлежности выдвигаются на первый план в зависимости от конкретного социального контекста. Колебания в значимости культурных привязанностей также связаны с изменениями, которые происходят с интересами, потребностями, целями и ожиданиями людей по мере того, как меняются ситуации и время. Более того, все культуры динамичны и постоянно меняются с течением времени и в результате политических, экономических и исторических событий, а также в результате взаимодействия с другими культурами и их влияния. Культуры также меняются со временем из-за внутреннего оспаривания их членами смыслов, норм, ценностей и обычаев группы. Если в процессе оспаривания возникают новые значения, ценности или практики, которые достаточно новы, а затем становятся популярными или привлекательными для других людей в группе, эти нововведения могут, в свою очередь, способствовать общему развитию культурных аспектов, доступных для членов группы и, следовательно, изменяют в процессе саму культуру. Однако культура также сдерживает и ограничивает мысли и действия людей. Авторы в выпуске журнала департамента образования Совета Европы, говоря о большом влиянии убеждений внутри культурного общества, пишут, что «Культурная принадлежность влияет не только на то, как люди воспринимают себя и свою идентичность, но и на то, как они воспринимают других, другие группы и другие способы действовать, думать и чувствовать, а также на то, как они воспринимают отношения между группами».[[2]](#footnote-2)

Следует отметить, что встречи с представителями другой культуры могут происходить как лицом к лицу, так и виртуально, например, через социальные сети или средства массовой информации. В них могут участвовать люди из разных стран, из разных регионов, с различиями в языковом, этническом или религиозном происхождении, или люди, которые отличаются друг от друга образом жизни, полом, социальным классом, возрастом или поколением, уровнем религиозной вовлеченности и т. д. Межличностная встреча становится межкультурной встречей, когда культурные различия воспринимаются и становятся заметными в разрезе конкретной ситуации, либо собственной оценкой индивида. Таким образом, в межкультурном взаимодействии человек не реагирует на другого человека на основе их индивидуальных личных характеристик, вместо этого, человек опирается на их принадлежность к другой культуре или набору культур. В таких ситуациях требуется межкультурная компетенция для достижения гармоничного взаимодействия и успешного диалога.

Термин «компетенция» может использоваться в разном ключе, например, в качестве синонима «способности». Также, данный термин применяется в профессиональном образовании для обозначения умения удовлетворять сложные требования в рамках дискурса. Для раскрытия заявленной темы выпускной работы, необходимо использовать термин «компетенция» не просто как комплекс навыков, которые применяются в данном контексте, но как сочетание взглядов, знаний, понимания и способностей, применяемых посредством действий в любой соответствующей ситуации. Говоря все же об определении термина, авторы в выпуске журнала департамента образования Совета Европы пишут, что «Компетентность – это способность корректно реагировать на задачи, трудности или вызовы, которые возникают в тех или иных ситуациях».[[3]](#footnote-3) Столкновение двух противоположных культур как раз и является одной из таких ситуаций.

Таким образом, межкультурная компетентность – это сочетание в себе знаний и навыков, применяемых в процессе коммуникации, которые в свою очередь помогают в следующем:

- понимать и уважать людей, которые имеют иную культурную принадлежность, чем он сам;

- реагировать надлежащим, эффективным и уважительным образом при взаимодействии и общении с такими людьми;

- устанавливать позитивные и конструктивные отношения с такими людьми;

- понять себя и свою множественную культурную принадлежность через столкновение с культурными «различиями».

Коммуникации и взаимодействие при личных встречах требуют, чтобы люди опирались на свою многоязычную компетенцию, то есть на их знания языков, приобретенных в рамках образования или иным образом. Также, межкультурная компетенция предполагает осознание роли языковых средств в межкультурных взаимодействиях. Это также включает осознание того, что в рамках межкультурных встреч, как и во всех взаимодействиях, участники могут иметь разные уровни компетенции в используемом языке, что может создавать асимметрию или различие уровней во взаимодействии. Межкультурная компетентность человека никогда не может быть совершенной, что требует постоянного обогащения за счет продолжающегося опыта различных видов коммуникативных встреч. Как было отмечено ранее, каждый участник беседы должен проявлять уважение к своему собеседнику, но следует различать уважение к любому человеку и уважение к различным действиям или поступкам, обуславливая это лишь признаком иной цивилизации. К таким поступкам можно отнести нарушения основополагающих принципов по правам человека, демократии и верховенства закона. Действия, нарушающие эти принципы, не должны нивелироваться на основании культурных различий.

Авторы в выпуске журнала департамента образования Совета Европы выделяют следующие умения и знания, которыми располагает человек, владеющий межкультурной компетенцией:

«- признание культурного разнообразия и плюрализма взглядов и практик;

- уважение к людям;

- открытость, любопытство и желание учиться у людей, имеющих отличные от собственных культурные ориентации и взгляды;

- быть готовым сопереживать людям, имеющим отличные от собственных культурные особенности;

- быть готовым подвергать сомнению то, что обычно воспринимается как "нормальное" в соответствии с ранее приобретенными знаниями и опытом;

- быть готовым терпимо относиться к двусмысленности и неопределенности;

- готовность искать возможности для взаимодействия и сотрудничества с людьми, которые имеют отличные от собственных культурные ориентации и взгляды;

- понимание внутреннего разнообразия и неоднородности всех культурных групп;

- осведомленность и понимание собственных и других предположений, предубеждений, стереотипов, предрассудков, а также явной и скрытой дискриминации;

- понимание влияния своего собственного языка и культурной принадлежности на свое восприятие мира и других людей;

- знание коммуникативных основ, включая осознание того факта, что языки других народов могут выражать общие идеи уникальным способом, трудно трансформируемые через собственный язык, а также осознание того факта, что люди другой культурной принадлежности могут использовать другие вербальные и невербальные коммуникативные конвенции;

- знание убеждений, ценностей, практики, дискурсов, которые могут использоваться людьми, имеющими определенные культурные ориентации;

- понимание процессов культурного, общественного и индивидуального взаимодействия, а также социально конструируемой природы знаний;

- способность отталкиваться от своей собственной точки зрения и принимать во внимание мнения других людей в дополнение к своей собственной.

- навыки интерпретации других культурных практик, верований и ценностей, и соотнесения их со своими собственными;

- эмпатия - способность понимать и реагировать на мысли, убеждения, ценности и чувства других людей;

- когнитивная гибкость - способность изменять и адаптировать свой образ мышления в зависимости от ситуации или контекста;

- навыки критической оценки и вынесения суждений о культурных убеждениях, ценностях, практике и дискурсах, включая те, которые связаны с собственной культурной принадлежностью, и умение объяснить свои взгляды;

- навыки адаптации своего поведения к новой культурной среде, например, избегать вербального и невербального поведения, которое может расцениваться людьми другой культуры как невежливое или некорректное по отношению к ним;

- лингвистические, социолингвистические и дискурсивные навыки, включая навыки преодоления барьеров в общении;

- навыки многоязычия для удовлетворения коммуникативных потребностей межкультурной встречи, например, использование более одного языка или языковой разновидности, или использование известного языка для достижения взаимопонимания;

- способность выступать в качестве посредника в межкультурных обменах, включая навыки письменного и устного перевода»[[4]](#footnote-4).

Однако, стоит отметить, что все вышеперечисленные умения, навыки и знания не работают сами по себе, их необходимо реализовывать на практике. Исходя из этого, можно выделить следующие способы реализации знаний на практике:

- поиск возможностей взаимодействия с людьми, которые имеют отличные от собственных культурные ориентации и взгляды;

- эффективное уважительное взаимодействие и общение с людьми, имеющими другую культурную принадлежность;

- сотрудничать с людьми, имеющими разные культурные ориентации, в совместной деятельности и предприятиях, обсуждать различия во взглядах и вырабатывать общие взгляды и видения ситуации;

- оспаривать отношение и поведение, которые противоречат правам человека, и принимать меры по защите и охране достоинства и прав человека независимо от их культурной принадлежности.

В межкультурной коммуникации чрезвычайно важно проводить различие между тем, что является частью культурного фона человека, и тем, что является частью его личности. Социолог Герт Хофстеде использует модель пирамиды для обозначения уникальности человеческой идентичности.

На рисунке 1 показаны три уровня уникальности человеческого ментального стержня:

Личность

Культура

Природа человека

Рис.1 Уровни уникальности по Г. Хофстеде

В рамках одной культуры существует целый ряд взглядов, убеждений, ценностей и стереотипов поведения. О культуре можно делать обобщения, но следует с осторожностью применять эти обобщения к отдельно взятому человеку. Более того, огромное значение в процессе межкультурной коммуникации имеют действия, направленные на защиту прав человека и корректное восприятие его мировоззрения. Такими действиями могут послужить вмешательство или выражение несогласия в случаях проявления актов дискриминации в отношении отдельных лиц или групп; борьба с культурными стереотипами и предрассудками; посредничество в ситуациях культурного конфликта.

Межкультурная компетентность содержит множество интерактивных задач, которые в свою очередь требуют от людей развития способности выстраивать совместные проекты, брать на себя ответственность и создавать общую почву для общественной жизни в мире. По этой причине межкультурная компетентность является ключевой компетенцией, которая необходима для демократического общества в культурно разнообразном мире. Для того чтобы успешно взаимодействовать в мире и грамотно выстраивать социальные отношения, необходимо владеть межкультурной компетентностью, которая включает в себя знания, навыки и наработанную практику. Таким образом, основные цели освоения данной компетенции направлены на расширение возможностей сотрудников компании или отдельных лиц, что позволит в последующем ценить разнообразие традиций и играть активную роль в демократической жизни общества, а также развивать деловую среду на международном рынке.

Межкультурная компетентность не предполагает отказа от собственной культурной идентификации и не требует, чтобы люди перенимали практики или ценности других культур. Вместо этого межкультурная компетенция предполагает открытость, любопытство и интерес к людям, имеющим другую культурную принадлежность, а также способность понимать и интерпретировать их мировоззрение, убеждения, дискурсы и ценности. Межкультурная компетенция позволяет людям эффективно взаимодействовать в любой среде. Она также позволяет людям выступать в роли посредника между представителями разных культур, интерпретировать и объяснять различные точки зрения. При этом встречи с людьми других культурных ориентаций могут стать источником развития и обогащения личности, если их взгляды интегрированы в собственное самоощущение. Также, межкультурное общение помогает исследовать и критически воспринимать свои собственные культурные привязанности. Процесс инкультурации, в ходе которого приобретаются убеждения и ценности, особенно в детстве и подростковом возрасте, способствует психологически труднодоступному отделению от своих собственных привязанностей. Обладая межкультурной компетентностью, люди приобретают более осознанное видение и понимание своего собственного культурного позиционирования, убеждений, и ценностей посредством сравнения и соотнесения их с ценностями других людей. По этой причине межкультурная компетентность не только улучшает познание и понимание других людей, но и способствует самопознанию.

Роберт Гибсон, говоря о типах культур, пишет, что «Исследователи культур используют слово «культура», подразумевая не только национальную принадлежность, но и целый ряд различных особенностей, что включает:

* корпоративная культура (например, культура Microsoft)
* профессиональная культура (например, культура юристов или врачей)
* пол (разные культуры мужчин и женщин)
* возраст (разные культуры молодежи, среднего и пожилого возраста)
* религиозная культура (например, католицизм, протестантизм, ислам)
* региональная культура (например, Северная и Южная Италия)
* классовая культура (рабочий класс, средний класс и высший класс)».[[5]](#footnote-5)

## **1.2. Особенности межкультурной коммуникации в деловой среде**

Межкультурные навыки необходимы не только тем, кто участвует в международных слияниях, но и людям, работающим во всех видах организаций. Даже отечественная компания, которая работает только в Германии, например, сталкивается с растущим культурным разнообразием рабочей силы. Например, на малом или среднем предприятии в Мюнхене, где другие национальности составляют более 20% населения, могут работать сотрудники с самыми разными культурными корнями (например, немцы, турки, сербы, хорваты и греки). Если компания хочет расти, она может выйти за пределы внутреннего рынка и принять решение об экспорте. Для этого ей необходимо адаптировать свою продукцию или услуги для иностранного рынка и провести переговоры с потенциальными партнерами за рубежом. Следующий этап выхода на мировой уровень требует профессиональных навыков для управления сотрудниками различных культур внутри компании. В некоторых случаях эти факторы могут играть более значительную роль в объединении людей, чем национальная культура. Ученые разных национальностей, которые работают вместе над исследовательскими проектами, часто сообщают о том, что их общие профессиональные интересы настолько сильны, что национальные культурные различия становятся менее значимыми.

Мы живем в эпоху глобализации, мультикультурного общества, где распространяются разные системы ценностей. Исходя из этого, нашей основной задачей, как общества в целом, является изучение способов договариваться друг с другом. Ведь от качества образования, которым обладает человек зависит и качество диалога между культурами или общественными группами. Общеизвестно, что вследствие образования всемирного рынка труда возникает востребованность среди специалистов, способных грамотно взаимодействовать с представителями разных культур. Примером может послужить положение в сфере бизнеса, когда предприниматель ставит перед собой задачу представить свою продукцию или услуги на международном рынке, тем самым увеличивая масштабы своего бизнеса. Именно этим обусловлена потребность в освоении не только языка, но и культурных особенностей потенциальных партнеров, так как данные аспекты напрямую влияют на успех в сотрудничестве. Основной целью профессионального общения является достижение продуктивности сотрудничества и установление взаимопонимания, удовлетворяя потребности обеих сторон.

Важно подчеркнуть, что язык играет привилегированную роль в межкультурных встречах, поскольку он является символической системой, которая позволяет членам группы обмениваться своими культурными взглядами, убеждениями и ценностями. Когда взаимодействующие люди имеют схожую культурную принадлежность, сам по себе язык обычно не является серьезной проблемой с точки зрения общения друг с другом. Таким образом, владение языками и коммуникативной функцией являются важнейшими компонентами межкультурной компетенции. Важно признать и понять взаимосвязь между языком и культурой, а также между языковой и межкультурной компетенцией. Поскольку между языками не существует простого соответствия один к одному, и поскольку языки несут в себе значения, владение языком имеет решающее значение для понимания культурных перспектив, убеждений и практик, с которыми он связан. Навыки взаимодействия, а также другие компоненты межкультурной компетенции, таким образом, во многом зависят от того, владеет ли хотя бы один из партнеров по взаимодействию языком другого. Если оба партнера обладают лингвистической компетенцией, включающей язык другого, взаимодействие будет более содержательным и успешным. Как отмечает в своей работе Йосеф Хубер, «Исследования показывают, что межкультурная компетентность — это процесс познания и развития на протяжении всей жизни, и что не существует точки, в которой человек достигает полной межкультурной компетентности»[[6]](#footnote-6).

Нидерландский ученый, социолог Герт Хофстеде разработал модель классификации деловых культур, подчеркивая уровень организационной структуры той или иной страны. Преимуществом классификации Г. Хофстеде является ее научная обоснованность, а также эффективность применения на практике. В данной модели раскрываются базовые ценности различных народов и параметры определенной культуры.

На рисунке 2 показаны пять примеров культур и типичных организационных структур:



Рис.2 Классификация деловых культур по Г.Хофстеде[[7]](#footnote-7)

В предложенной модели используются два параметра, которые позволяют описать различия между национальными культурами. Первый показатель – это дистанция власти, которая варьируется от малой до большой. Второй показатель – это избегание неопределенности, которое может быть слабым или сильным.

Рассмотрим на примере пяти стран как выстраивается деловая среда их представителями с учетом предложенных параметров. «Великобритания с небольшой дистанцией власти и слабым избеганием неопределенности предпочитает структуру «деревенского рынка». Проблемы решаются по мере их возникновения менеджерами и персоналом.

Германия с небольшой дистанцией власти и сильным избеганием неопределенности отдает предпочтение «хорошо отлаженной системе» с более бюрократической структурой, чем в Великобритании, и профессионально подготовленным персоналом. Об этом свидетельствует наличие высокоразвитой системы профессионального обучения.

Франция с большой дистанцией власти и сильным избеганием неопределенности предпочитает систему деловых отношений с иерархической бюрократией и стандартизированными рабочими процессами.

Китай, обладающий большой дистанцией власти и слабым избеганием неопределенности, отдает предпочтение «семейному» подходу при прямом надзоре со стороны владельца компании и родственников.

США находятся в середине матрицы и отдают предпочтение подразделениям со стандартизацией продукции»[[8]](#footnote-8).

# Глава 2 Анализ основных стратегий формирования межкультурной компетентности в международной среде

## **2.1. Межкультурное взаимодействие на примере крупнейших участников международного рынка**

Деловая среда двадцать первого века расширяется и все больше привлекает интерес стран из развитых и развивающихся стран мира. Поскольку страны мира становятся все более взаимозависимыми и взаимосвязанными из-за глобального рынка, крайне важно, чтобы участвующие страны и их организации понимали и ценили культурные различия друг друга, чтобы обеспечить рост и устойчивость международного бизнеса. Как показывают существующие практики, неудача некоторых международных деловых предприятий связана с тремя важными факторами: отсутствием межкультурных навыков и компетентности, неспособностью эффективно общаться на международном уровне и несоблюдением приемлемого этикета в деловых переговорах. Поэтому предприятиям из разных стран необходимо осознавать важность понимания культур и ценностей своих партнеров, а также развивать межкультурную коммуникативную восприимчивость.

Межкультурное образование относится к педагогике, которое содержит определенные цели, содержание, процессы обучения, методы преподавания, учебный план и материалы. Обучение данной компетенции определяет развитие у учащихся всех возрастов во всех видах образования основ для диалога и коммуникации с различными участниками международных дискуссий.

Межкультурная компетенция может быть развита различными способами через типы образования. В данной выпускной квалификационной работе мы рассмотрим три типа образования, которые определены Советом Европы:

1. Неформальное образование – процесс, проистекающий в течение жизни в ходе которого каждый человек приобретает установки, навыки и знания под влиянием образовательных воздействий и из повседневного опыта и общения (семья, группа сверстников, соседи, встречи, библиотека, средства массовой информации, работа, игра и т.д.).

В неформальном образовании, например, то, чему учат родители, воспитатели, сверстники, журналисты и другие люди в социальном окружении человека является процессом приобретения межкультурной компетенции. Родители, например, могут иметь педагогический подход к развитию межкультурной компетенции, который является более или менее сознательным и преднамеренным, или они могут воспитывать своих детей без целенаправленной межкультурной цели.

1. Образование, полученное не в учебном заведении – любая подготовленная программа обучения, направленная на совершенствование ряда навыков и компетенций за пределами официальной образовательной среды и на протяжении всей жизни. В данном образовании, которое обеспечивается, например, местными сообществами, молодежной средой, образованием для взрослых и социальной работой, межкультурная компетенция является педагогической целью, преследуемой путем сознательного включения конкретных видов деятельности для обучения.
2. Официальное образование предполагает структурированную систему обучения, которая начинается с дошкольного и начального образования, продолжается в средней школе и переходит в высшее образование. Оно осуществляется, как правило, в общеобразовательных или профессиональных учебных заведениях.

Любой вид образования предполагает отношения между обладателем знаний и учащимися. В неформальном образовании передача знаний происходит от разного круга лиц. Например, навыки для межкультурной коммуникации могут передаваться от родителей, политиков, артистов, работников СМИ, религиозных или общественных лидеров, или коллег по работе. В свою очередь образование, приобретаемое не в учебных заведениях, предполагает развитие отношений между молодыми людьми, взрослыми и преподавателями. В рамках официального образования отношения могут развиваться между преподавателями или лекторами и студентами. Преподаватели имеют определенные намерения или цели во время взаимодействия с учащимися. Например, учителя, работники с молодежью и наставники в сфере образования для взрослых обучены планировать и разрабатывать свои уроки и мероприятия, и делают это осознанно и намерено. С другой стороны, родители могут иногда сознательно планировать занятия для своих детей, а могут следовать советам из книг, подражать собственным родителям, перенимать то, что принято в обществе, или следовать практике, которую они видят по телевизору, делая это интуитивно. В неформальном обучении, где люди постоянно учатся друг у друга, они могут иметь намерение, более или менее осознанное, повлиять на других. Однако неформальное обучение также иногда может происходить путем наблюдения и подражания, без какого-либо намерения оказать влияние со стороны человека, действиям которого подражает обучающийся.

Одним из эффективных способов обучения межкультурному общению является приобретение непосредственно опыта такого общения. Лучший способ развить уважение, любопытство и открытость, а также приобрести знания о других культурных ориентациях и привязанностях — это получение опыта через взаимодействие и общение друг с другом. Наставники вполне могут предоставить возможности для обучения на основе опыта, который может быть реальным или воображаемым. Учащиеся могут получать опыт, например, с помощью игр, занятий, традиционных средств массовой информации и социальных сетей, личного взаимодействия с другими людьми или посредством переписки. Родители могут выбирать книги для своих детей или путешествовать с ними в другие регионы и страны. Работники образовательных центров могут организовывать обучающие мероприятия и международные встречи для молодежи. Также, такие методы как сравнение, анализ и опыт должны сопровождаться временем и пространством для размышлений и развития критического осознания и понимания. Рассуждения и осмысления каждого отдельного участника могут стать основой для взаимодействия с другими людьми через межкультурный диалог и для участия в совместной деятельности с людьми, имеющими разные культурные корни.

Ситуация в мире складывается таким образом, что происходит бурный рост числа стран, участвующих в глобальных деловых операциях, различных стратегических международных альянсах и многонациональных совместных предприятиях. Поскольку организации из развитых и развивающихся стран хотят установить свою этическую идентичность, деловой этикет и участвовать в межкультурном общении, то глобальная деловая среда становится все более многосоставной и пребывание в ней для стран-участниц усложняется за счет установления различных стандартов, ожиданий и языковых моделей. В международных деловых переговорах то, насколько компетентны и конкурентоспособны фирмы как внутри страны, так и на международном уровне, и насколько эффективно общаются со своими заинтересованными сторонами, будет определять, насколько фирма успешна на международном уровне. Поскольку сегодняшний рынок становится все более масштабным, современный бизнес требует, чтобы люди выезжали в зарубежные страны, эффективно общались с иностранными клиентами, коллегами и клиентами, стремясь воспользоваться возможностями культурно разнообразной рыночной среды. Как отмечают в своей работе Чейни и Мартин, «Многие предприятия начинают мыслить глобально, занимаясь поиском, производством, импортом или экспортом своей продукции. В результате решение всей сложности межкультурной коммуникации приобрело существенное значение на международной деловой арене».[[9]](#footnote-9)

Также, для обеспечения эффективных деловых взаимоотношений, важным условием является обладание навыком адаптации в чужой культуре. Например, один из крупнейших международных участников розничной торговли усвоил этот урок на горьком опыте, когда попытался войти на рынок Германии. Сотрудники магазинов сопротивлялись политике глобальной сети розничных магазинов в том, чтобы всегда улыбаться покупателям, потому что покупатели иногда ошибочно принимали улыбку за флирт. В конце концов, из-за ряда других межкультурных ошибок сети пришлось покинуть немецкий рынок. Таким образом, знание делового этикета в разных странах является ключом к установлению хороших деловых отношений с отдельными лицами и компаниями в других странах.

Одним из наиболее важных элементов успеха и роста бизнеса является изучение навыков надлежащего этикета на международном уровне. Можно заметить по многочисленным примерам межкультурного взаимодействия, что некоторые правила поведения являются строго регламентированными, в то время как другие нормы этикета осваиваются с течением времени. По мере того, как компании начинают ценить и уважать культурные различия друг друга, происходит постепенное формирование представлений о том, почему люди действуют определенным образом, и как они должны действовать при ведении бизнеса. Также, в своей работе Чейни и Мартин описывают, что «Наиболее распространенными факторами, способствующими неудаче в международных деловых переговорах, является неспособность понять и адаптироваться к иностранному образу мышления и действия, а не техническая или профессиональная некомпетентность»[[10]](#footnote-10). Руководители сталкиваются с проблемой признания ожидаемого поведения различных сотрудников, многонациональные команды сталкиваются с проблемой тесного сотрудничества, а предприятиям необходимо вести мирные переговоры с международными деловыми партнерами. Таким образом, изучение и понимание того, как вести международный бизнес, становится особенно сложной задачей. Чейни и Мартин, описывая главные задачи международного бизнеса, отмечают, что «Индикатором эффективного международного бизнеса становится способность соответствующим образом адаптироваться внутри чужой культуры. Также, необходимо уделять особое внимание мировому деловому этикету для того, чтобы создавать непротиворечивый имидж компании и представлять себя иностранным потребителям или клиентам как единое целое с определенным набором убеждений»[[11]](#footnote-11).

Таким образом, в данной главе раскрываются продуктивные способы межкультурного взаимодействия, формирование представлений о разности правил ведения переговоров представителями определенных культур. Также, в этой главе будут рассматриваться типичные ситуации межкультурного взаимодействия в контексте бизнеса и основополагающие алгоритмы действий.

В этой главе рассматриваются модели кросс-культурного диалога в деловых отношениях. Кроме того, проводится анализ популярных участников международного этикета.

Выделяют следующих основных представителей международного делового этикета:

1. Китайский деловой этикет

Деловой этикет данной культуры отличается особенной сдержанностью в сравнении с другими. Культура является высококонтекстной, как и многие азиатские культуры. Считается необходимым учитывать важную роль личных взаимоотношений. Личные качества формируют имидж человека с целью выстраивания тесных партнерских связей. Такие бизнес партнеры избегают выяснения отношений напрямую. Они склонны действовать через посредников, особенно в конфликтных ситуациях, что подтверждает предложенную классификацию по Г. Хофстеде , раскрывая параметр дистанции власти. Также, при ведении бизнеса в Китае или в другой стране с представителями этой страны, важно учитывать некоторые особенности. Например, при знакомстве в первую очередь произносят фамилию и уже после называют имя. Представление себя сопровождается поклоном, что не характерно для многих других культур. Соблюдение данного правила продемонстрирует проявление должного уважения к китайскому этикету. Кроме того, основным элементом грамотного построения деловых отношений с китайцами, является использование визитных карточек. При получении визитной карточки, в знак уважения и признательности китайцы внимательно ее изучают и делают несколько одобрительных замечаний. Обычно при вручении и получении визиток используются обе руки, и они располагают их стратегически правильно, чтобы их можно было легко прочитать. Стоит отметить такой факт, что китайские партнеры верят в стратегию переговоров "win-win", которая позволяет обеим сторонам быть в выигрыше, чтобы повысить прочность отношений.

2. Деловой этикет Великобритании

Деловой этикет Англии выражается в остром чувстве идентичности и национализме. Английский бизнесмен старается быть очень точным и в деловых переговорах ориентируется на конкретные сроки. Традиции и обычаи очень важны для англичан, поскольку они склонны к сдержанности и ожидают от других соответствующего поведения. В отличие от бизнесменов из США, деловые дружеские отношения не являются обязательными. Кроме того, в силу своей индивидуалистической культуры они, как и американцы, сосредоточены на выполнении задач, поставленных в должностной инструкции, и также приемлемо, когда начальник поощряет индивидуальные усилия. Достойная репутация английских бизнесменов вполне заслужена, что проявляется в строгом следовании протоколу и способности противостоять сложностям на высоком уровне. При ведении переговоров с представителями Великобритании следует быть осторожным и не задавать слишком много личных вопросов, так как это может повлечь негодование, в связи с тем, что они от природы достаточно сдержанны. Важно упомянуть, что во многих европейских странах одежда является показателем социального и делового статуса. Особенно в Англии большое внимание уделяют данному аспекту. Консервативная одежда отличного качества важна в Англии при оценке внешнего вида, также, как и аксессуары должны быть качественными и отражать хороший вкус. Переговорные процессы английских бизнесменов также отражают их культурные особенности. Англичане отличаются особенной вежливостью и придают большое значение надлежащему протоколу и этикету. Однако, в сложных деловых коммуникациях представители данного этикета могут быть жесткими и безжалостными переговорщиками, а иногда могут казаться эксцентричными, что во многих случаях заставляет других участников недооценивать их навыки. Во многих ситуациях прослеживается, что английский бизнесмен быстро теряет сдержанность, когда ставится под сомнение его базовое представление о себе.

3. Деловой этикет Германии

Деловой этикет в Германии основан на официальной бизнес культуре Германии, которая очень подробно определяет поведенческие ожидания, предоставляя ее участникам знания о том, что и когда делать. Немецкие бизнесмены уважают авторитет и иерархические различия. Они предпочитают иерархическую организационную структуру, потому что она позволяет избежать неопределенности, когда власть обеспечивается внутри организации. Это автократы, предпочитающие официальное общение при ведении бизнеса. Кроме того, они сосредоточены на личных достижениях, а правда и прямота являются важными аспектами в бизнесе. В данной культуре деловых отношений высоко ценят партнера на которого можно положиться и он сделает то, что ожидается, и чье поведение предсказуемо, стабильно и на него не сильно влияют мнения других. Недавние исследования показывают, что классовый статус важен для немцев, и, хотя все люди имеют равные права по закону, в действительности существует неравенство. Строгое следование немецкими предпринимателями поведенческих ожиданий проявляется в их нормах делового этикета. Например, приходить вовремя на все деловые и общественные мероприятия важнее для немецкой культуры, чем для какой-либо другой. Опоздание на встречу всего на несколько минут может оскорбить немецких партнеров, и, если все-таки вы опоздали, необходимо позвонить и объяснить причины опоздания. Кроме того, высокие требования пунктуальности во всех ситуациях являются одной из наиболее устойчивых стереотипных характеристик данной культуры. Правила при представлении служат еще одним примером делового этикета немцев, отражающим их строгое соблюдение нормативного поведения. В Германии необходимо использовать титул или звание при обращении к кому-либо, до тех пор, пока не позволят обращаться по имени. Немецкие бизнесмены очень внимательно относятся ко времени и их озабоченность пунктуальностью находит свое отражение в официальном способе обозначения времени. Внутри взаимодействий между немецкими работодателями и работниками выстроены договорные отношения, где четко регламентировано время работы, в рамках которого работники могут демонстрировать свою эффективность.

4. Деловой этикет Японии

Как представитель высококонтекстной культуры, Япония демонстрирует стиль делового этикета на уровне высококонтекстного общения. В таких культурах люди меньше полагаются на вербальное общение и больше сосредоточены на контекст невербальных действий и окружающую среду для передачи смысла, потому что большая часть сообщения передается репликами и пониманием смысла «между строк». Эти особенности выражаются в том, как бизнесмены в Японии подходят к таким ситуациям, как принятие решений и ведение переговоров. Например, сторона Японии, совершающая сделку, может тратить больше времени на построение отношений, чем на разработку договорных соглашений. Ведение высококонтекстной коммуникации может оказаться сложной задачей для бизнесмена, который не разбирается в межкультурной коммуникации. Представители японской культуры склонны строить общение более имплицитно. Когда японский бизнесмен говорит, он ожидает, что собеседник интерпретирует то, что он имеет в виду, исходя из своих знаний о культурных ценностях. Правила этикета контролируются и определяются их культурным контекстом, физическими сигналами, окружающей средой и неявным пониманием, которые передают смысл между двумя представителями одной культуры. Поскольку японцы не используют слово «нет» и имеют тонкие вербальные и невербальные сигналы, деловые люди из других стран должны задать ряд вопросов, чтобы убедиться, что они понимают смысл того, что сообщается. Основная цель у японских бизнесменов первой деловой встречи – это установление личного доверия. Большая часть времени на этих встречах уходит на обмен более детальной информацией друг о друге, прежде чем приступить к обсуждению конкретных деловых предложений. Для ведения бизнеса в Японии, построение доверительных отношений и дружбы является необходимой предпосылкой. Подписание контракта в Японии, как и в других азиатских культурах, означает продолжение отношений с обязательствами и обязанностями в будущем. Действительно, каждая из этих стран имеет богатые традиции коммуникаций и обычаи, которые вносят свой вклад в стандарты делового этикета. Знания и навыки общения с представителями разнообразных культур могут помочь в улучшении деловых отношений, существующих между представителями разных культур. Поскольку общение связано с культурой и зависит от культуры, крайне важно, чтобы страны, участвующие в международном бизнесе, уделяли время изучению, пониманию и оценке различных этических норм поведения и надлежащего этикета для ведения деловых переговоров для того, чтобы установить прочные стратегические отношения и союзы. Понимание культурных различий, а также компетентность в области межкультурной коммуникации не только помогут предприятиям преодолеть культурные барьеры в общении между странами, участвующими в международных торговых переговорах, но также позволят многонациональным компаниям более эффективно управлять культурными различиями внутри своей корпоративной среды.

Важно знать, что в каждой культуре могут быть разные социальные предпочтения. Американские деловые партнеры, например, предпочитают сначала светскую беседу, чтобы выстроить отношения, в то время как британцы могут пошутить, а немцы, как правило, сразу переходят к делу, не ходят вокруг да около. Тайцы, со своей стороны, станут задавать вопросы, которые в западном мире считаются довольно личными, например, о семейном положении или работе. Точно так же американцы любят использовать имена при обращении к собеседнику, в то время как в Австрии следует использовать титулы, чтобы не показать неуважительное отношение. Немцы захотят пожать руку, тогда как жители Таиланда складывают ладони вместе на уровне груди и кланяются.

Ниже приведена таблица, которая кратко демонстрирует социальные нормы в четырех странах в условиях бизнес коммуникаций:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Социальные нормы | США | Великобритания | ФРГ | Тайланд |
| Беседа | Светская беседа | Юмор | Деловая беседа с прямым подходом | Личные вопросы |
| Приветствие | Имя | Имя | Пожать друг другу руки | Ладони вместе и поклон |

В случаях построения бизнеса важно учитывать также, что разные культуры предпочитают разные стили презентации. Если у сотрудников или компаний есть намерения выступить за границей с презентацией своего продукта или услуги важно учитывать определенные принципы. Западные культуры, такие как Австралия и США, более дальновидны и любят сосредотачиваться на потенциальных будущих преимуществах продуктов или услуг. Напротив, представители таких стран, как Китай или Индия, предпочтут узнать прошлые достижения, чтобы завоевать доверие. Такая специфика представления компании на международном уровне может осуществить или отменить деловые сделки. Кроме того, средства невербального общения также могут вызвать различную реакцию у представителей различных культур. Во многих странах поднятый вверх большой палец воспринимается одобрительно и в позитивном ключе, выражая согласие. Однако, в таких странах как Япония, Индонезия и Латинская Америка такой знак будет считаться как оскорбление. Точно так же еда руками — вполне приемлемый способ принятия пищи в индийской культуре, но считается грубым во многих других традициях.

## **2.2. Анализ бизнес-кейсов типовых ситуаций кросс-культурного общения**

Далее мы рассмотрим условные кейсы и ситуации, которые часто встречаются в диалоге разных культур и проведем анализ, который практически поможет избежать недопонимание в создании международного бизнеса или кросс-культурного общения.

Кейс 1. Участники сторон – США и ФРГ.

Две стороны приняли решение об объединении своих компаний и создании общей корпоративной культуры. Проходит первая деловая встреча, где стороны обсуждают дальнейшие условия сотрудничества и определяют свои позиции. На следующем совещании американский коллега обнаруживает, что есть ряд вопросов, которые не решены. Однако, немецкий коллега заявляет, что эти пункты были оговорены на прошлой встрече и все прописано в протоколе. На этом этапе возникает недопонимание сторон и рождается конфликт. Компания из ФРГ, принимавшая участие в объединении компаний, выражала недовольство в неструктурированном поведении американских коллег. В свою очередь американцы считали политику немецких партнеров жесткой и слишком официальной.

Решение:

Культурный конфликт, образованный на этапе обсуждения совместных планов связан с особенностями менталитета и социальных деловых норм рассматриваемых стран. Американцы предпочитают на первых встречах вести светские беседы, не придавая большого значения конкретным темам бизнес-процессов. Немцы, в свою очередь, очень ответственно подходят ко всем этапам переговоров, подробно анализируют проблему и находят решение. Они отличаются структурированным подходом. Характерным для американского партнера также является создание творческого процесса, возможности возвращаться к ранее обсуждаемым вопросам. Такой подход к рабочим отношениям представители немецкой культуры воспринимают хаотичной. Рассмотрение тем во время деловых встреч для немцев равнозначно принятию решения и возвращение к тем же вопросам, которые считались уже исчерпывающими, вызывает недопонимание и усложняет совместную деятельность. В бизнес культуре США можно обнаружить такую ситуацию, когда сотрудник компании предлагает новую идею или проект своему руководителю, и он сам может принять решение, не вдаваясь в подробности и не привлекая других сотрудников. Однако, в Германии представить такую схему взаимодействия невозможно. Ведь для того, чтобы прийти к взвешенному и ответственному решению, директор немецкой компании будет ожидать от подчиненных детального отчета и рекомендации. Как мы видим, между двумя компаниями существуют фундаментальные различия. Присутствует разница в способах принятия решений, стилях общения, роли деловых переговоров на разных этапах, структуре, официальности и стиле управления. Согласно межкультурной классификации по Г. Хофстеде и заданному параметру по избеганию неопределенности, Германия показывает высокий уровень, а США имеет средний показатель. Для того, чтобы избежать культурные барьеры при взаимодействии таких отличающихся друг от друга культур, необходимо заинтересованным сторонам предварительно учесть ключевые принципы культурной идентичности. Если различия в культурных особенностях слишком велики, то слияние двух компаний станет невозможным. Однако, во всех ситуациях прежде необходимо попытаться минимизировать потенциальные разногласия.

Кейс 2. Участники сторон – Китай и Австрия.

Бизнесмен из Китая ведет переговоры с австрийским партнером. Китайская сторона обозначает во время переговоров, что сделка будет очень сложной. Партнер из Австрии уточняет, как ее компания может помочь решить проблему. Китайская сторона озадачена вопросом.

Решение:

Дело в том, что для китайцев, как представителей высококонтекстуальной культуры, сообщение о сложности проведения сделки было совершенно открытым и очевидным. Для него заявление о том, что это будет сложно, означало, что сделки не будет. Он выразил это прямо, из вежливости и во избежание «потери лица» как партнера. Австриец, не подозревая об этом, подумал, что есть какие-то проблемы, которые можно обсудить и решить, что присуще представителю европейской культуры. Данный кейс представляет собой яркий пример неправильного толкования или восприятия, когда два человека интерпретируют одно и то же утверждение совершенно по-разному. В таких ситуациях необходимо действовать следующим образом, используя разные способы проверки корректности восприятия в отношении поведения других людей. Цель проверки восприятия состоит в том, чтобы убедиться, что наша интерпретация сказанного другим человеком точно соответствует тому, что он или она имели в виду. Сначала мы должны описать, что, по нашему мнению, имел в виду другой человек, прежде чем спрашивать, верна ли эта интерпретация. Даже если этот процесс культурно детерминирован, то для представителей определенных культур может быть показаться прямым и навязчивым. В этом случае необходимо задавать вопросы для проверки личного восприятия более косвенно. Межкультурная задача - понять правильным образом (например, задавая вопросы или повторяя то, что было сказано). Вторым немаловажным инструментом построения эффективной коммуникации является предоставление обратной связи. Большое значение следует уделить средствам вербальной и невербальной коммуникации. способы предоставления обратной связи сильно различаются в разных культурах, но необходимо следовать следующим рекомендациям:

- Быть конкретными в задачах;

- Отделять обратную связь от самого человека и его личности;

- Представлять проблему, как общую для всех участников переговоров.

Также, следует выделить следующие качества и навыки участников кросс-культурного диалога, которые позволят выстроить качественные связи:

- социальная компетентность;

- открытость к другим способам мышления;

- культурная адаптация;

- языковые навыки;

- гибкость;

- умение работать в команде;

- мобильность;

- способность справляться со стрессом;

- толерантность;

- чувствительность.

Кейс 3. Страна – Франция.

В крупную компанию частного сектора пришли новые сотрудники. Менеджер компании принимает к себе в команду чернокожих подчиненных. Во время совместных встреч команды, в ряде случаев предложения новых сотрудников игнорировались. Данное поведение воспринималось чернокожими коллегами, как оскорбление. Остальные участники команды с белым цветом кожи, обвинили новых участников в чрезмерной чувствительности. Чернокожие сотрудники обратились к менеджеру с просьбой создать отдельную команду.

Решение:

Менеджеру компании необходимо принять соответствующие меры для налаживания микроклимата в команде и мягкой адаптации сотрудников к новым коллегам. Сложность данной ситуации заключается в том, что дальнейшие общение между командами может усугубиться из-за явного отдаления друг от друга. Менеджеру компании необходимо выполнить следующие шаги: получить обратную связь от всех сотрудников по сложившейся ситуации; донести до каждого участника команды важность сплоченности и цели формирования общей команды; побудить сотрудников не выражать дискриминационное поведение; предложить обучение всем участникам команды в части развития навыков работы в команде с расовыми различиями для того, чтобы полностью раскрыть потенциал всех сотрудников. Дополнительно можно рассмотреть следующие рекомендации: организация сетевых групп поддержки для новых сотрудников, введение наставничества для адаптации работников и проведение инструктажа для каждого сотрудника компании.

## **2.3. Метод тренинга в обучении межкультурной компетентности.**

Качественная межкультурная подготовка позволяет избежать конфликтных ситуаций и влияния стереотипов, а также побуждает участников обучения менять свои представления о той или иной модели поведения в диалоге разных культур.

Для улучшения навыков межкультурного общения в опыте крупнейших компаний на мировом рынке применяется метод тренинга сотрудников и приобретения навыка межкультурной компетенции. Учитывая опыт многих центров по подготовке специалистов кросс-культурной коммуникации, можно выделить следующие стратегические приемы:

1. Подготовка – нужно провести предварительное ознакомление со стороной, с которой предстоит сделка. Потребуется также изучить культурные обычаи и социальные нормы выбранной страны.

2. Изучение языка – без сомнения, это будет большим преимуществом и вызовет большое уважение если вы продемонстрируете, что приложили усилия для изучения языка вашего коллеги, что позволит укрепить отношения.

3. Наблюдение – при первой встрече с представителем незнакомой культуры, следует внимательно слушать и наблюдать за его поведением. Необходимо обратить особое внимание на реакции собеседника в ответ на разные стили общения, а также находить сходства со своей собственной культурой.

4. Открытость и осознанность. Необходимо не обращать внимания на сложившиеся стереотипы о другой культуре, а исследовать самому и выявлять для себя новые принципы.

5. Задавать вопросы. Если возникает в чем-то неуверенность или вы думаете, что, возможно, неправильно поняли, о чем вас спрашивают, вполне приемлемо спросить и уточнить, а не строить догадки.

Для того, чтобы общаться в международном пространстве, нам нужно сначала понимать наши собственные внутренние правила. Это позволит нам больше взаимодействовать через сознательный выбор, выявляя различия в поведении. Затем нам нужно изучить культуру, на которую мы ориентируемся, чтобы преодолеть культурные барьеры и добиться успешного общения. Препятствия, которые мы можем определить с внешней точки зрения целевой культуры, во многих случаях преодолеваются только путем внутреннего изучения культуры, что позволяет понять перспективы и поведение, порождаемые культурой. Подход заключается в использовании механизма сравнения единиц восприятия и поведенческих категорий в двух культурах, между которыми предпринимается попытка коммуникации. Это поможет избежать или преодолеть многие препятствия, которые обычно возникают. Нам нужно осознать, что у нас заложено внутри культурного кода и как мы ведем себя с другими, и мы также должны осознавать, что то, как мы видим себя, может не совпадать с тем, как нас видят другие. Необходимо взглянуть на такие факторы, как исторический фон культуры и ее основные институты (такие как религия, правительство и семья), как на часть культурной идентичности. Практическим подходом к получению целевой культурной информации является обращение к путеводителям, чтение актуальных публикаций и посещение профессиональных тренингов. Находясь в стране, полезно посещать местные культурные мероприятия, и бизнесмены также должны стремиться присоединиться к какой-либо бизнес-группе. Людям разных культурных представлений необходимо узнавать друг друга, чтобы преодолеть взаимное пренебрежение и добиться сотрудничества. Однако в общении часто необходимо и важно, чтобы человек сознательно брал на себя ответственность в адаптации, чтобы общаться с другими людьми как можно более успешно, потому что иногда другой человек не готов или не хочет делать то же самое. Этическая адаптивная способность в сочетании с культурными знаниями и навыками позволяет нам подходить к каждому межкультурному общению как к возможности для достижения наиболее успешного результата. Чтобы повысить нашу компетентность в области межкультурной коммуникации, мы можем применить следующие шаги для общения между любыми двумя культурами:

1. Чтобы общаться с другой культурой, начните со знакомства со своей собственной. Запишите, что вы знаете о каждой категории потенциальных препятствий для межкультурной коммуникации применительно к вашей родной культуре;

2. Имейте позитивный настрой. Только взаимное уважение к особенностям и различиям может урегулировать трудности и укрепить хорошее общение.

3. Выходить за рамки этнической принадлежности при взаимодействии с другим человеком. Знания также помогут повысить предсказуемость взаимодействия с человеком из чужой культуры.

4. Брать на себя ответственность за эффективность общения, даже если для этого потребуется приложить больше усилий, чем ожидается.

# Заключение

Рассмотрев основные понятия, связанные с диалогом культур и исследовав классификации научных деятелей, в своей работе сделаны соответствующие выводы. Для практической части исследования, за основу мы взяли модель классификации деловых культур Нидерландский ученого, социолога Герт Хофстеде. Преимуществом классификации Г. Хофстеде является ее научная обоснованность, а также эффективность применения на практике. В данной модели раскрываются базовые ценности различных народов и параметры определенной культуры. Международная торговля является результатом глобализации, которая во многом определяется экономической взаимозависимостью и достижениями в области технологий. На успех развития международных компаний будет влиять способность ее представителей использовать надлежащий деловой этикет, обычаи и ценности, необходимые для ведения бизнеса между странами мира. Понимание культурных различий, а также навыков межкультурного общения не только помогут предприятиям преодолеть коммуникационный разрыв между странами, участвующими в международных торговых переговорах, но также позволят сотрудникам более эффективно управлять культурными различиями внутри собственной компании. Поскольку общение связано с культурой и ее особенностями крайне важно, чтобы страны, участвующие в международном бизнесе, уделяли время изучению, пониманию и оценке различных этических обычаев и надлежащего этикета при проведении деловых операций, чтобы установить прочные стратегические отношения и союзы. В свете преимуществ и недостатков глобализации в двадцать первом веке расширение деловых операций, развитие межкультурной компетенции, а также развитие мультикультурной восприимчивости и глобального мышления будут способствовать успеху международной деловой практики, сделок и переговоров между странами-участницами.

Данная работа представляет собой попытку анализа значения и роли межкультурного общения и этикета в международном бизнесе. Даны рекомендации по надлежащей практике и приемлемому поведению среди стран. В современном мире от специалиста, сталкивающегося с иностранной культурой, ожидается владение межкультурной компетентностью, которая представляет собой умение личности воспринимать точки зрения других участников коммуникации и способность быстро адаптироваться и корректировать свое поведение. В своей работе проводится анализ типичных бизнес-кейсов и представлены стратегии поведения и даны общие рекомендации, которые позволят эффективно выстраивать деловые отношения между разными культурами. Опираясь на применяемые три показателя идентичности культуры, необходимо моделировать свое отношение на разных этапах переговоров и адаптироваться к их проявлениям. Такие показатели как, высокий или низкий контекст культуры, дистанция власти и уровень избегания неопределенности. Таким образом, международные связи могут в конечном итоге предоставить людям более широкий выбор, и сохранить большую часть своей особой культуры, признав при этом, что живут взаимозависимом мире.

# Список литературы

1. Богатырева О. В. Межкультурная коммуникация как фактор внутренней политики российского государства // Проблемы и перспективы формирования правового государства и гражданского общества в России: материалы Международной научно-практической конференции 12-13 декабря 2013 г. – Невинномысск: НГГТИ, 2013.

2. Бориснёв С. В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. −270 с.

3. Коляникова Е. В. Межкультурная коммуникация: Теоретические аспекты // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии. – СПб.: НОУ ВПО "Санкт-Петербургская юр. акад.", 2014, № 3.

4. Ларина Т. В. Доминантные черты английского вербального коммуникативного поведения // Филологические науки, 2007.

5. Леонтович О. А. Критерии успешности межкультурного общения и пути его оптимизации // Методы современной коммуникации: проблемы теории и социальной практики. Материалы 1-ой международной научной конференции, 2002.

6. Маликова И. А. К проблеме различия понятий «коммуникативная компетенция» и «коммуникативная компетентность» // Вестник Оренбургского государственного педагогического университета. Электронный научный журнал, 2010.

7. Маслова В. А. Лингвокультурология. – М.: Академия, 2001. – 208 с.

8. Мильруд Р.П. Современные концептуальные принципы коммуникативного обучения иностранным языкам // Иностранные языки в школе. – 2000.

9. Максимова // Иностранные языки в школе. – 2000.

10. Садохин, А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации / А.П. Садохин. М.: Высш. шк., 2005.

11. Смирнова М.Н. Коммуникативные неудачи в неофициальном диалоге: на материале англ. языка: автореф. дис. канд. филол. наук. – Москва, 2003.

12. Нэпп М., Холл Д. Невербальное общение: Учебник. СПб.: «Прайм-еврознак», 2004.

13. Павловская А.В. Англия и англичане. М.: изд-во Московского университета. Триада лтд, 2004.

14. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. — М.: Слово, 2000.

15. Josef Huber. Developing intercultural competence through education// Council of Europe Publishing, No. 3 (January, 2014)

16. Robert Gibson. Intercultural business communication// Oxford University Press, 2010

17. https://ehlion.com/magazine/intercultural-communication

1. Садохин А. П. Введение в теорию межкультурной коммуникации //Учебное пособие, 2014, с. 19 [↑](#footnote-ref-1)
2. Josef Huber. Developing intercultural competence through education// Council of Europe Publishing, No. 3 (January, 2014), p 15 [↑](#footnote-ref-2)
3. Josef Huber. Developing intercultural competence through education// Council of Europe Publishing, No. 3 (January, 2014), p 16 [↑](#footnote-ref-3)
4. Josef Huber. Developing intercultural competence through education// Council of Europe Publishing, No. 3 (January, 2014), p 18 [↑](#footnote-ref-4)
5. Robert Gibson. Intercultural business communication// Oxford University Press, 2010, p 8 [↑](#footnote-ref-5)
6. Josef Huber. Developing intercultural competence through education// Council of Europe Publishing, No. 3 (January, 2014), p 25 [↑](#footnote-ref-6)
7. Robert Gibson. Intercultural business communication// Oxford University Press, 2010, p 58 [↑](#footnote-ref-7)
8. Robert Gibson. Intercultural business communication// Oxford University Press, 2010, p 60 [↑](#footnote-ref-8)
9. Chaney, L.H. & Martin, J.S. Intercultural business communication (2nd ed.)// Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, p 110 [↑](#footnote-ref-9)
10. Chaney, L.H. & Martin, J.S. Intercultural business communication (2nd ed.)// Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, p 115 [↑](#footnote-ref-10)
11. Chaney, L.H. & Martin, J.S. Intercultural business communication (2nd ed.)// Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, p 121 [↑](#footnote-ref-11)