

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖКУЛЬТУРНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

У сучасних умовах глобалізації відбувається інтенсивне розширення комунікаційних зв'язків на різних рівнях: між державами, регіонами, бізнесом як всередині країн, так і на міжнародному рівні. Варто зазначити, що побудова таких зв'язків є складним процесом, який потребує ретельного управління. Забезпечення ефективності комунікаційного процесу вимагає значних зусиль. На рівні бізнесу це передбачає створення керівництвом продуманих горизонтальних і вертикальних зв'язків між працівниками організації, а також налагодження якісної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, такими як постачальники, клієнти, конкуренти, державні органи, суспільство тощо.

Коли компанія виходить на міжнародний ринок, вона стикається з новими викликами, пов'язаними з відмінностями у підходах до підприємницької діяльності, традиціях, цінностях і культурі. Ці аспекти необхідно враховувати для побудови ефективних бізнес-комунікацій із закордонними партнерами, що належать до сфери міжкультурної комунікації.

Поняття «міжкультурна комунікація» вперше ввів Едвард Т. Холл у своїй праці «The Silent Language» [1]. Е. Холл, якого вважають засновником цієї наукової галузі, зазначав, що справжній виклик полягає не стільки у розумінні чужої культури, скільки у глибокому розумінні власної [1, с. 53]. Ця ідея є

осовною в контекстуальному підході до побудови міжкультурних комунікацій. Едвард Т. Холл запропонував ділити культури на висококонтекстуальні, в яких значення передається через контекст, невербальні сигнали, стосунки, та низькоконтекстуальні, де комунікація є прямою, а інформація міститься в словах. Для сучасних керівників важливо не лише розуміти культурні особливості закордонних партнерів, але й чітко усвідомлювати власні характеристики організації, щоб досягти взаєморозуміння. Управління міжкультурними комунікаціями згідно цього підходу передбачає вивчення специфіки культури партнерів, наприклад, наскільки важливими є міжособистісні стосунки або точність у словах.

Інший підхід до вивчення міжкультурних відмінностей запропонував Герт Хофстеде [2]. Він наголосив на існуванні «неписаних правил» кожної національної культури, які потрібно враховувати для успішної комунікації з її представниками. Такий підхід можна охарактеризувати як когнітивний, що орієнтується на аналіз та розуміння культурних відмінностей, таких як національні цінності, звички, традиції тощо. Управління міжкультурними комунікаціями за цим підходом передбачає пристосування до поведінки партнерів залежно від особливостей їхньої культури.

Ще один підхід стосується моделей міжкультурної бізнес-поведінки, які досліджував Річард Гестеланд у своїй роботі Cross-cultural Business Behavior [3]. Він підкреслив важливість уникнення стереотипів у міжкультурних комунікаціях та розглядав різницю в поведінці між культурами як фактор, який не повинен бути бар'єром для бізнесу. Згідно з цим підходом виділяються різні типи культур: орієнтовані на стосунки чи на завдання, точність чи гнучкість у часі тощо.

Наступним підходом є етичний підхід, який зосереджується на врахуванні міжнародних етичних норм, повазі до культурного різноманіття та дотриманні стандартів ділової етики. Управління міжкультурними комунікаціями згідно з цим

підходом будується на створенні політик, які сприяють толерантності, інклюзії та забезпечують взаємоповагу між сторонами [4].

Попри різноманітність підходів до розуміння міжкультурної комунікації, всі вони сходяться на необхідності вивчення й урахування культурних особливостей партнерів чи опонентів, дотримання міжнародних етичних норм і здатності використовувати різні мови для ефективної взаємодії. Одним із ключових шляхів покращення управління міжнародними комунікаціями є підвищення обізнаності та освіченості працівників організації у питаннях розвитку [5]. Окрім цього, компанії мають зосереджувати зусилля на глибокому розумінні потреб та очікувань своїх міжнародних партнерів і суспільства. Відповідно до цього слід адаптувати стратегії міжнародних комунікацій, щоб забезпечити їхню ефективність і відповідність принципам розвитку організацій. Такий підхід можна характеризувати як компетентнісний підхід. Такий підхід передбачає навчання співробітників особливостям культур, розвиток мовних і соціальних навичок, здатність працювати як медіатор між культурами.

Ще одним підходом до визначення міжкультурних комунікацій є ситуаційний підхід. Він базується на аналізі конкретної ситуації та адаптації стратегії управління до умов взаємодії. У цьому підході враховуються потреби партнерів, специфіка завдань і контекст комунікації, що дозволяє досягати найбільш ефективного результату. Ситуаційний підхід ілюструється у роботах [6, 7].

Наступним підходом для визначення міжкультурних комунікацій є мовний підхід, який фокусується на значенні володіння іноземними мовами та врахуванні мовних особливостей для побудови ефективної комунікації. Цей підхід висвітлюється у роботах [8]. Управління включає використання професійних перекладачів, організацію навчання мовам та адаптацію повідомлень до мовних стандартів цільової аудиторії.

Ще одним підходом є інтегративний підхід до визначення міжкультурних комунікацій. Він описується у [9]. Цей підхід поєднує різні аспекти комунікації: культурні, етичні, мовні, соціальні та ситуаційні фактори. Він спрямований на створення стратегій, які максимально відповідають умовам глобалізації та дозволяють ефективно взаємодіяти з різними культурами.

Таким чином, до визначення міжкультурних комунікацій можна застосовувати підходи, зображені на рис. 1.

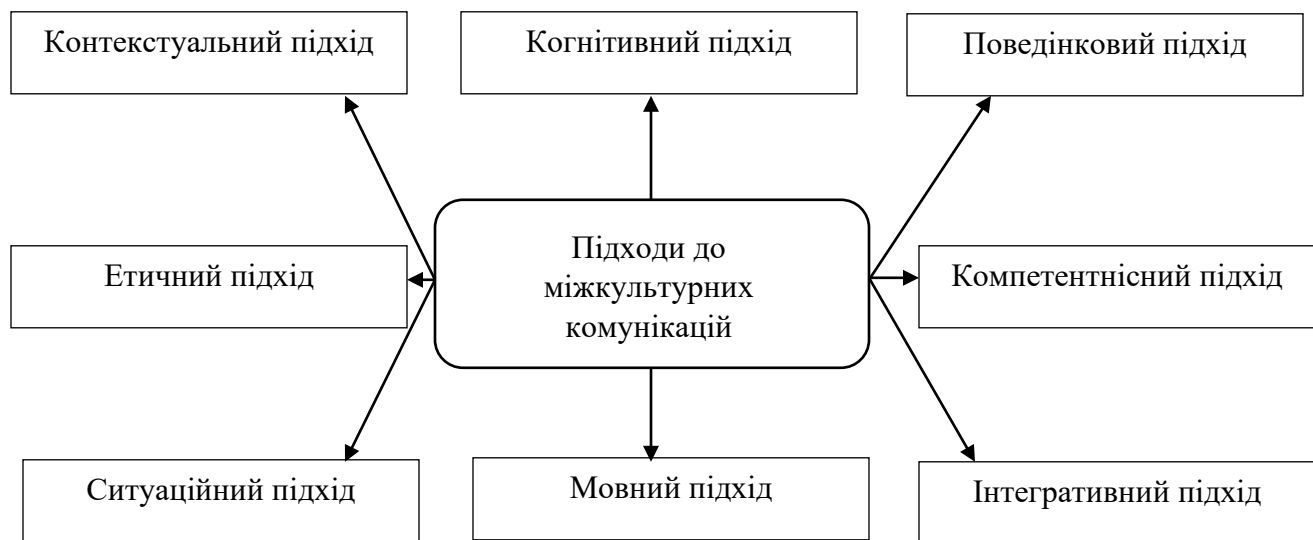


Рисунок 1 – Підходи до визначення міжкультурних комунікацій

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, вибір підходу залежить від цілей організації, специфіки ринку та рівня міжкультурної взаємодії.

Аналіз підходів до визначення міжкультурних комунікацій показав, що під час управління міжкультурними комунікаціями важливу роль відіграють знання працівників, які стосуються різних сфер діяльності організації.

Такими знаннями, навичками та іншими здібностями можуть виступати компетентності працівників. Компетенції в цій сфері охоплюють знання, навички

та вміння, необхідні для успішного міжкультурного спілкування. Отже, ми можемо сказати, що компетентнісний підхід є дуже важливим до управління міжкультурними комунікаціями.

У світі, що швидко глобалізується, міжкультурні комунікації стають основою успішної співпраці на міжнародному рівні. Компетентнісний підхід допомагає адаптувати працівників до різноманітних культурних контекстів, знижуючи ризики непорозумінь і конфліктів. Завдяки розвитку компетенцій (знань, навичок і вмінь) працівники можуть більш ефективно взаємодіяти з партнерами з різних культур, що сприяє досягненню спільних цілей.

Компетентнісний підхід дозволяє чітко визначити, які саме знання та навички необхідні для успішного міжкультурного спілкування. Це можуть бути мовні навички, здатність до міжкультурної адаптації, вміння вести переговори в різних культурних контекстах тощо. Такий підхід робить управління більш структурованим і цілеспрямованим.

Компетентнісний підхід сприяє розвитку міжкультурної компетенції, що є ключовою для ефективної комунікації в різних культурах. Це передбачає не лише знання культурних особливостей, а й вміння адаптувати своє спілкування залежно від контексту, що є важливим для успішної роботи в міжнародних командах, ведення бізнесу з іноземними партнерами та інтеграції в глобальний ринок.

Цей підхід не обмежується лише теоретичними знаннями, а акцентує увагу на практичних аспектах комунікації. З розвитком компетенцій, працівники здатні краще вирішувати реальні міжкультурні проблеми, що виникають під час ведення бізнесу чи спільної роботи з іноземними партнерами.

Міжкультурна компетенція допомагає знижувати бар'єри в комунікації, що може виникати через різницю в мовах, перекладах, традиціях чи бізнес-практиках. Завдяки розвитку необхідних навичок та знань, організації можуть уникнути

непорозумінь, які можуть призвести до фінансових втрат або навіть втрати репутації.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку здатності до адаптації в умовах змін, що є надзвичайно важливим для ведення бізнесу на міжнародних ринках. Цей підхід допомагає компаніям і працівникам бути більш гнучкими і готовими до змін, реагувати на нові культурні тенденції та етичні норми.

Компетентнісний підхід формує середовище для продуктивної співпраці. Коли всі учасники мають необхідні знання і навички для міжкультурного спілкування, вони можуть уникнути непорозумінь, ефективно вирішувати конфлікти та налагоджувати довгострокові стосунки.

Організації, які активно розвивають міжкультурну компетенцію, можуть успішно інтегруватися в міжнародні бізнес-мережі. Здатність ефективно взаємодіяти з партнерами з різних країн сприяє не лише розвитку бізнесу, а й формуванню конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Організації, що реалізують компетентнісний підхід до управління міжкультурними комунікаціями, здатні досягати кращих результатів у міжнародному бізнес-середовищі. Це дає змогу займати лідируючі позиції на ринку, знижуючи ризики та збільшуючи можливості для успішного розвитку.

Отже, компетентнісний підхід дозволяє організаціям розвивати важливі навички та здатності для ефективного управління міжкультурними комунікаціями, що є ключовим чинником успіху на глобальному ринку.

Розглянемо більш детально, які ж саме компетентності повинні мати працівники, які працюють в міжкультурному середовищі.

У літературі існує поняття міжкультурної компетенції.

Міжкультурна компетенція базується на знаннях, вміннях і здатності формувати спільне розуміння між комунікантами щодо змісту та значення взаємодії, що забезпечує позитивний результат для обох сторін. Основна мета

розвитку міжкультурної компетенції полягає у формуванні мовної особистості, здатної виходити за межі власної культури, набуваючи ролі медіатора між культурами, водночас зберігаючи свою культурну ідентичність.

Міжкультурна комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, поглядами і цінностями між людьми або групами з різних культур. Вона охоплює не лише мовне спілкування, а й невербальні аспекти, такі як жести, міміка, соціальні норми та цінності, що варіюються в залежності від культурного контексту. Міжкультурна комунікація є критично важливою в глобалізованому світі, де взаємодія між людьми з різних країн і культур є звичайною практикою у бізнесі, політиці, освіті та багатьох інших сферах.

Міжкультурна компетенція включає глибоке розуміння культурних відмінностей у цінностях, переконаннях, нормах і соціальних структурах. Це дозволяє уникнути непорозумінь, які можуть виникнути через різні підходи до комунікації. Наприклад, у деяких культурах важливі прямі та відкриті повідомлення, тоді як в інших на перший план виходить контекст і непрямі способи вираження думок. Компетенція у міжкультурній комунікації передбачає здатність адаптувати свою поведінку та стиль спілкування в залежності від культурного контексту. Це може включати зміни в способах ведення переговорів, прийняття рішень або навіть розуміння того, як інтерпретувати мовленнєві та невербальні сигнали. Володіння іншими мовами є важливим аспектом міжкультурної комунікації. Проте це не лише знання граматики та лексики, а й здатність правильно інтерпретувати і використовувати мовні конструкції в культурно специфічних контекстах. Це включає уникнення прямого перекладу, коли це може призвести до втрати значення або виникнення непорозумінь [10].

Важливість міжкультурних компетенцій полягає також у здатності бути відкритим і поважним до культурних відмінностей. Це передбачає готовність слухати і розуміти іншого, не оцінюючи його через призму власних культурних стандартів. У сучасному світі, де співпраця з людьми з різних країн є нормою, така

відкритість є необхідною для успішної взаємодії. Також необхідність міжкультурної компетенції також полягає в здатності розпізнавати та долати стереотипи. Часто міжкультурні непорозуміння виникають через невірні припущення щодо поведінки або цінностей людей з інших культур. Розвиток міжкультурної компетенції допомагає запобігти таким упередженням і сприяє більш об'єктивному сприйняттю співрозмовника.

В умовах глобалізації багато компаній працюють з міжнародними командами. Міжкультурна компетенція є необхідною для керівників, які управляють такими командами. Вони повинні вміти управляти різноманіттям у команді, розуміти потреби та мотивації різних культур, забезпечувати ефективну взаємодію та співпрацю. Під час міжкультурних взаємодій можуть виникати конфлікти через різні культурні норми або непорозуміння. Компетенція у міжкультурній комунікації дозволяє керувати такими ситуаціями, розв'язувати конфлікти конструктивно, забезпечуючи сприятливу атмосферу для співпраці.

Отже, міжкультурна комунікація є надзвичайно важливим компонентом успіху у глобальному середовищі. Для ефективного спілкування необхідно не лише знати іноземні мови, але й володіти комплексом навичок і знань, які дозволяють ефективно адаптувати свою поведінку, інтерпретувати культурні особливості інших і уникати непорозумінь. Це вимагає розвитку міжкультурної компетенції на індивідуальному та організаційному рівнях.

Доведено, що, бізнес повинен активно впроваджувати компетентнісний підхід до управління міжкультурними комунікаціями, що забезпечить ефективну співпрацю на міжнародній арені. Компетентнісний підхід не лише сприяє адаптації до іншої культури, але й дозволяє зберігати власну культурну ідентичність. Це важливо для бізнесу, оскільки адаптація до іншої культури не повинна призводити до втрати національних або організаційних цінностей. Такий підхід дозволяє збалансувати інтеграцію культур та збереження унікальності кожної сторони.

Перелік джерел посилання

1. Hall E. The Silent Language. New York: Doubleday & Company, INC., 1959. 241 p.
2. Why is culture so important? Geert Hofstede. URL: <https://geerthofstede.com>. (retried on 01.12.2024)
3. Mulder P. Patterns of Cross Cultural Business Behavior. *Toolshero*. URL: <http://surl.li/rojyun> (retried on 29.11.2024).
4. Donaldson T., Dunfee T. W. Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics. Massachusetts: Harvard Business Review Press. 1999. 320 p.
5. Баценко Л. М., Галенін Р. В. Сучасні виклики теорії та практики міжнародних комунікацій в системі адміністративного управління організації в умовах сталого розвитку: системний підхід. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 58-66. URL: DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-58-66.
6. Gudykunst W. B. Bridging Differences: Effective Intergroup Communication. SAGE Publications, Inc., 2004. URL: <https://doi.org/10.4135/9781452229706>.
7. Hersey P., Blanchard K. H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. 343 p.
8. Scollon R., Scollon S. W., Jones R. H. Intercultural Communication: A Discourse Approach, 3rd Edition. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2011. 336 p.
9. Thomas D. C., Inkson K. Cultural Intelligence: Living and Working Globally. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2009. 240 p.
10. Воронкова Н. Формування міжкультурної компетенції особистості в процесі навчання іноземної мови. *Наукові записки. Серія: філологічні науки*. Вип. 104(2). С. 443-447. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53035681.pdf> (дата звернення 10.12.2024).