
ФИЛОСОФИЯ И КУЛЬТУРА СОЦИУМА: ПОДХОДЫ, КОНЦЕПЦИИ, МНЕНИЯ

УДК 316
ББК 60.84

DOI 10.22394/1682-2358-2021-1-63-70

Yu.P. Ten, Doctor of Sciences (Philosophy), Professor of the Management and Innovations Department, Financial University under the Government of the Russian Federation

DIRECTIONS F OR OVERCOMING CROSS-CULTURAL BARRIERS IN MANAGERIAL COMMUNICATION

The increasing complexity of the process of managing cultural diversity in modern organizations is considered. Analysis the typology of cross-cultural barriers in the process of managerial communication is drawn. The main directions of overcoming the barriers in intercultural communication in business interaction are revealed.

Key words and word-combinations: effective managerial communication, manager's cross-cultural competence, cross-cultural communication barriers.

Ю.П. Тен, доктор философских наук, профессор Департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве РФ (email: YPTen@fa.ru)

НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ БАРЬЕРОВ В УПРАВЛЕНСКОЙ КОММУНИКАЦИИ

Аннотация. Исследуются вопросы усложнения процесса управления культурным разнообразием в современных организациях. Проводится анализ типологии межкультурных барьеров в процессе управленческой коммуникации. Выявлены основные направления преодоления барьеров в межкультурных коммуникациях в деловом общении.

Ключевые слова и словосочетания: эффективная управленческая коммуникация, кросс-культурная компетентность менеджера, барьеры кросс-культурной коммуникации.

Эффективная управленческая коммуникация — один из важнейших показателей результативности деятельности современного менеджера. Тенденция к усложнению культурного многообразия компаний обусловлена усилением глобализации в экономической, политической и социо-культурной сферах. В теории и практике менеджмента осознается значимость анализа механизма минимизации коммуникативных барьеров в кросс-куль-

турных коммуникациях менеджеров. Ключевая ошибка менеджеров заключается в том, что они часто не принимают во внимание тот факт, что коммуникация и культура глубинным образом связаны между собой. Культура — это исторически передаваемая и разделяемая членами определенной социокультурной общности система знаний, идеалов, представлений, верований, ценностей и норм, заключенных в знаково-символическую форму. Смыслы знаков и символов определяют то, как индивиды и группы говорят, действуют, думают и чувствуют, а назначение коммуникации состоит в том, что она «соединяет людей друг с другом» [1, р. 61].

Содержание и результаты управленческих коммуникаций между менеджерами как представителями разных культур в значительной степени зависят от их способности адекватно понимать друг друга в обсуждении и согласовании управленческих решений. Культурные различия между субъектами управленческого общения функционируют как барьеры, которые должны быть преодолены, и только в этом случае понимание и удовлетворение результатом общения будут достигнуты. Коммуникативный барьер — тот скрытый или явный тормоз, который может привести к разного рода негативным результатам коммуникации в менеджменте, включая конфликты, что актуализирует необходимость формирования и развития кросс-культурной компетентности менеджеров. Именно идея культурного многообразия является той ключевой ценностью, которая ложится в основу современной концепции управления как на государственном, так и на международном уровне [2; 3].

Попытаемся на основе анализа типологии барьеров в кросс-культурных коммуникациях обозначить основные направления преодоления барьеров в управленческом общении.

Теоретико-методологическую базу данного исследования составляют труды в таких областях, как философия, социология, культурология, сравнительный менеджмент, теория и практика межкультурной коммуникации. Для проведения исследований в работе применяются соответствующие методы: систематический, логический анализ и синтез различных научных идей и подходов разных научных направлений.

Эффективное межкультурное общение в сфере менеджмента невозможно, если «мы не осознаем барьеры кросс-культурной коммуникации и не знаем путей их устранения» [4, р. 208]. Важнейшими подходами с точки зрения минимизации межкультурных барьеров выступают социально-психологический и культурно-аксиологический. В этом отношении заслуживает интереса концепция Л.М. Барна, который разработал методику минимизации барьеров. Исследователь выделил следующие барьеры кросс-культурной коммуникации, или «камни преткновения» (block stumbling): 1) высокая тревожность при столкновении с представителем чужой культуры (high anxiety); 2) предположение о сходстве (assumption of similarities); 3) тенденция к оценочным суждениям по отношению к

носителем чужой культуры (tendency to evaluate); 4) стереотипы и предрассудки (preconceptions and stereotypes); 5) неверное истолкование невербальных средств коммуникации (nonverbal misinterpretations); 6) язык (language) [5]. Принятие во внимание этих исторически сложившихся барьеров может помочь обществу улучшить управленческое общение, совершенствовать компетентностные навыки и умения социальной коммуникации.

В контексте необходимости построения эффективной управленческой коммуникации важно разработать методiku, направленную на минимизацию барьеров участников межкультурного делового общения. В связи с этим представляется целесообразным предложить следующую классификацию барьеров кросс-культурной коммуникации.

Во-первых, барьер тревожности обусловлен социально-психологическими особенностями психики индивида, которые подкреплены определенными культурными мифами и символами, предрассудками и стереотипами, усваиваемые человеком в результате социализации и инкультурации. Сложность преодоления этого барьера обусловлена тем, что его источник коренится глубоко в бессознательной сфере человеческой психики. Человек бессознательно может бояться того, что является для него странным, незнакомым, того, что он не в силах понять. Однако, как считают кросс-культурные психологи, барьер тревожности при столкновении с «иным» — это часть процесса адаптации как формы межкультурной коммуникации [5].

В той или иной степени, но между людьми разных частей мира всегда будут существовать различия. Более того, в современных бизнес-компаниях и государственных организациях наблюдается тенденция к усложнению культурных различий. Эти исторически сложившиеся различия должны приниматься во внимание современным менеджером при разработке и реализации стратегии компании за счет внедрения ценностей толерантности, уважения к различиям в систему организационной культуры.

Во-вторых, с древних времен и до настоящего дня человек остается существом «общественным», «политическим» (др.-греч. «polis» — «город», «государство»). Не случайно еще Аристотель полагал, что космос имеет форму шара. Так и человек, живя в полисе (то есть в пространстве искусственной среды бытия человеческого рода), оказывается «вне» этого «шара», сталкивается с неизведанным и непонятным. В данном контексте «Гравюра Фламариона» (фр. «Gravure sur bois de Flammarion») [6, p. 163] является наглядным воплощением процесса познания мира и общества. Когда человек (на гравюре в одеждах средневекового пилигрима) заглядывает за пределы края Земли, то он видит картину Космоса, весьма отличную от той среды Земли, в которой он обитает. Следовательно, человек сталкивается с таким межкультурным барьером, как предположение о сходстве. Субъекты межкультурной интеракции склонны полагать, что они в большей

степени сходны в своем мышлении, восприятии и оценках окружающей природной и социальной действительностью, чем различные [5, р. 336]. Как указывает Л.М. Барна, когда у вас нет информации о новой культуре, возможно, имеет смысл предположить, что нет никаких различий и вести себя так, как принято в вашей домашней культуре [5, р. 337].

Люди часто склонны рассматривать себя в категориях родного языка, традиционной психологии и культуры, при этом оценивая поведение людей с отличными социокультурными основаниями как странное, непонятное. Еще древние греки, провозгласив тезис «Подобное познается подобным», выявили проблему кросс-культурных барьеров между представителями разных языков, этносов, культур, религий, стран. Они поделили мир на мир эллинов и мир варваров (то есть людей, не говорящих на греческом языке). Тем самым была осознана проблема этноцентризма как барьера, тормозящего взаимопонимание между народами.

В-третьих, этноцентризм — это сложнейший социально-психологический барьер кросс-культурной коммуникации. Этноцентризм является следствием осознания субъектами взаимодействия социо-культурных различий в способах восприятия и понимания вещей и явлений действительности. В модели М. Беннетта минимизация кросс-культурного барьера этноцентризма может произойти не ранее третьего этапа (то есть после этапа отрицания и этапа защиты) [7]. На третьем этапе люди будут стремиться скрыть различия под формой культурного сходства. Действительно, формирование общемировой культуры в эру глобализации — важный шаг на пути преодоления этноцентристских взглядов за счет формирования общезначимых идеалов, ценностей, принципов и норм.

В-четвертых, в исторической памяти той или иной социокультурной общности складываются определенные стереотипы о других социокультурных общностях. Отсюда следует выяснение сущности такого барьера кросс-культурных коммуникаций, как стереотипы. Стереотипы — это чрезмерно обобщенные убеждения, обеспечивающие концептуальные основы, из которых можно «извлечь смысл» из того, что происходит вокруг нас [5, р. 341]. Хотя стереотипы могут уменьшить угрозу неизвестного, они мешают нашему восприятию и пониманию мира и часто несут информацию, которая может исказить информацию о той или иной социальной группе.

В-пятых, признаки межкультурных различий могут быть интерпретированы как различия вербальных и невербальных кодов субъектов коммуникации. Процесс понимания иностранной культуры представляет собой познание расшифровка «иных» кодов, преобразование их в «собственные». Изучение невербального поведения может привести к открытию лежащих в глубинной основе культуры (вспомним метафору культуры как айсберга) представлений, верований, норм, установок и ценностей. Невербальная коммуникация важна для изучения специфики кросс-культурной комму-

никации, поскольку индивиды и социальные группы используют невербальные средства для выражения чувств и внутренних состояний, создания социальной идентичности, регулирования взаимодействия, замены слов действиями и т.д. Невербальные средства культурной коммуникации весьма динамичны и играют важную роль в достижении понимания в кросс-культурной коммуникации. Ясно, что имеются существенные «различия между способом, которым индивиды сообщают друг другу информацию, используя обычную речь и письменные слова, и способом, которым мы общаемся друг с другом при помощи кодированных условных форм невербального поведения, невербальных знаков и символов» [8, с. 14]. Именно поэтому современным менеджерам следует расширять и углублять свои знания и умения в использовании и истолковании невербального языка представителей других культур.

В-шестых, среди исследователей нет единой точки зрения по поводу силы воздействия языка на межкультурное взаимопонимание между носителями разных лингвокультур. К примеру, ряд ученых убеждены, что «язык, а не религия, имеет наибольшую объяснительную силу» [9, р. 1]. Люди, которые не говорят на одном языке или чувствуют, что имеют несовершенный уровень владения языковыми навыками, полагают, что они не могут достигнуть взаимопонимания с иностранцем. Однако даже совместное использование общего языка не всегда гарантирует понимание.

Таким образом, существенными барьерами достижения эффективной кросс-культурной коммуникации являются «неспособность овладеть тревогой и неуверенностью при общении с другими культурами, отсутствие межкультурных коммуникативных компетенций, неспособность разрешать конфликты, возникающие в межкультурном взаимодействии, отсутствие соответствующих стратегий и стилей разрешения конфликтов, наши собственные враждебные реакции, такие как чувство превосходства, этноцентризм, стереотипы...» [4, р. 212]. Кросс-культурные барьеры могут быть устранены путем приобретения знаний о других народах, постоянного поиска информации об иностранных культурах, соответствующей адаптационной стратегии и тактике общения с другими и развития кросс-культурной чувствительности (внимания, эмпатии и т.д.).

Возможно ли окончательное преодоление кросс-культурных барьеров между народами в будущем? Многое зависит от самих людей. Технологический прогресс превратил мир в глобальную деревню, где все больше людей по разным причинам живут за пределами своих родных земель (миграция, семейные обстоятельства, ведение бизнеса и т.п.). В результате смешиваются разные народы, культуры, языки. Эта тенденция породила собственно межкультурную коммуникацию, которая ориентирована на достижение гармоничного сосуществования и диалога разных культур. Для того чтобы межкультурное общение происходило, разные культуры должны быть средством достижения положительных результатов, а не

препятствием. Можно выявить несколько направлений, ориентированных на повышение эффективности управленческого общения.

Менеджеру необходимо предпринимать определенные усилия для развития кросс-культурной чувствительности и кросс-культурной компетентности. Межкультурная компетентность — это общая внутренняя способность индивида управлять ключевыми сложными особенностями межкультурной коммуникации, а именно культурными различиями и непривычностью, межгрупповой позицией и сопутствующим переживанием стресса. Кросс-культурная компетентность сообщества как «многоуровневый и многоплановый процесс, посредством которого поставщики приобретают способности и создают возможности, позволяющие им эффективно работать в различных рабочих контекстах (т.е. внутриличностных, межличностных, организационных и общественных)» [10, р. 91].

Можно выделить главные факторы, необходимые для формирования межкультурной коммуникативной компетенции, такие как культурные знания и осведомленность, коммуникативные навыки и терпимость к неопределенности [11]. Эффективная межкультурная коммуникация требует когнитивной, аффективной и поведенческой адаптации, которая может быть трудной и хлопотной для участников межгрупповой встречи [12]. Для достижения успешного межкультурного взаимопонимания индивиды должны преодолевать языковые барьеры, незнакомые обычаи и практики, а также культурные различия в вербальных и невербальных стилях общения [4]. М. Беннет разработал концепцию развития межкультурной компетентности в контексте модели развития межкультурной чувствительности (Developmental Model of Intercultural Sensitivity — DMIS). Эта модель представляет собой прогрессию ориентации в сторону культурных различий: по мере того как люди становятся более компетентными в межкультурном отношении, они переходят от этноцентрических к этнорелятивным ориентациям [7]. Преодоление кросс-культурных барьеров между различными культурами будет способствовать международной интеграции, которая складывается под влиянием процесса глобализации.

Постепенно уменьшение культурных различий под воздействием глобализации в конечном счете ведет к культурной ассимиляции. Древнегреческий философ Гераклит вполне мог иметь в виду культуру, когда более двух тысяч лет назад оворил: «Вы не можете дважды войти в одну и ту же реку, ибо в нее постоянно впадают другие воды». Его высказывание сохраняет свою истинность и в наши дни. Культуры не существуют в вакууме из-за «других вод», которые постоянно вливаются друг друга, смешиваясь, образуя новые ручейки, моря и даже океаны. Иными словами, в современном мире все культуры оказываются подвержены изменениям в процессе кросс-культурных взаимодействий. Мы фиксируем не только поверхностные изменения в моде или музыке, но и изменения в культуре, которые вызваны новыми технологиями в эпоху глобализации. Никогда еще в ми-

ровой истории человечества эти изменения не были столь масштабны и глубоки. Независимо от того идут ли они небольшими шажками или драматическими всплесками, культурные изменения неизбежны. Изменения в культурах можно объяснить потребностью общества давать ответы на различного рода вызовы глобализации, будь то пандемии, экологические катастрофы или иное. В любом случае процесс культурной глобализации в его различных обликах и многочисленных измерениях консолидировал то, что можно назвать таким феноменом, как «глобальная культурная инфраструктура» [12].

Человечеству еще предстоит стать глобальным сообществом, для этого потребуются существенная трансформация мировоззренческих позиций, сложившихся культур, ценностных установок. Большинству людей трудно приспособиться к новой глобальной культуре. Но именно формирование верхушки айсберга глобальной культуры может помочь представителям разных народов, стран и организаций находить общие точки для взаимопонимания. В этом процессе особая роль отводится образованию. Образование — это процесс усвоения систематизированных знаний, умений и навыков, необходимый для адаптации человека к природной и социокультурной среде, реализации и дальнейшего развития кросс-культурных навыков в управленческой деятельности. Наиболее приемлемым способом предупреждения социальных (расовых, этнических, религиозных и иных) конфликтов может стать внедрение в систему образования специализированных курсов об истории, религиозных воззрениях и традициях, культурных обычаях, ценностях разных народов. Возможно, что здесь необходимо превалярующее участие международных общественных организаций и межгосударственных институтов в утверждении и согласовании стратегии и содержания культурной политики по профилактике ксенофобии. Формированию верхнего слоя айсберга мировой культуры способствуют международные дискуссии о необходимости закрепления за определенными символами конкретных общеразделяемых значений (например, образ Колумба как открывателя Америки или статуя Свободы как символ равноправия граждан).

Потребность поиска наиболее адаптивных способов и форм, содействующих реализации эффективного коммуникационного процесса, особенно важна в начале третьего десятилетия, когда все страны мира столкнулись с острыми угрозами безопасности человечества (пандемия, экологические катаклизмы, военные конфликты, терроризм и др.). Сегодня как никогда всем народам и странам мира жизненно необходимо выработать подход к формированию общезначимого культурного кода, в рамках которого станет возможным достижение взаимопонимания между разными культурами. Кросс-культурная коммуникация способна открыть народам «платформу» для связи, согласования и координации своих действий в плане выработки общезначимого алгоритма для решения международных проблем глобального характера.

Библиографический список

1. *Guardian M.* Communicating across cultures. L.: Macmillan press, 1999.
2. *Rothmann S., Weiss L.A., Redelinghuys J.J.* Cultural, National and Individual Diversity and their Relationship to the Experience of Meaningful Work // The Oxford handbook of meaning work / ed. by R. Yeoman, C. Bailey, A. Madden, M. Thompson. Hardback, 2019.
3. *House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W. (eds)* Cultural Influences on Leadership and Organization: Project GLOBE // WH Mobley, MJ Gessner & V. Arnold (eds.), Advances in global leadership. Stamford, CT: JAI Press, 1999. P. 171–233.
4. *Braslauskas J.* Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects // Creativity studies. Vol 13 No 1. 2020.
5. *Barna L.M.* Stumbling Blocks in Intercultural Communication // Intercultural communication / ed. by L. Samovar & R. Porter/ Belmont: Wadsworth Publishing, 1997.
6. *Flammarion C.* L'atmosphère: mythologie populaire. Paris, 1888.
7. *Bennett M.J.* A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity // International Journal of Intercultural Relations. 1986. № 10. P. 179–195.
8. *Лич Э.* Культура и коммуникация: логика взаимосвязи символов. М., 2001.
9. *Gokmen G.* Clash of Civilizations Demystified // European Journal of Political Economy. 2019. Vol. 60.
10. *Garrido R., Garcia-Ramirez M., Balcazar F.E.* Moving Towards Community Cultural Competence // International Journal of Intercultural Relations. 2019. № 73. P. 89–101.
11. *Gudykunst W.B.* Cultural Variability in Communication // Communication Research. 1997. Vol. 24, № 4.
12. *Regev M.* Postlude: World Culture after Cultural Globalization // Poetics. 2019. Vol. 75.