

ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Варнавська Інна

кандидат педагогічних наук, доцент
доцент кафедри професійної освіти ХДАЕУ
ORCID: 0000-0002-3061-0665

Культурна компетентність пов'язана з емоційним інтелектом, але вона має значення там, де безсилий емоційний інтелект. Людина з достатньо розвиненим емоційним інтелектом розуміє, що спільного у всіх людей і що відрізняє кожного з нас від іншого. Культурно компетентна людина в змозі визначити, які властивості конкретної людини характерні для всіх людей, які – тільки для неї і які не є ні універсальними, ні унікальними.

Люди, успішні в своїй спільноті, часто із великими труднощами розуміють представників іншої культури і з не меншими труднощами сприймаються ними. Іноді люди, відірвані від своєї культури, легше адаптуються до звичаїв і навіть мови незнайомій середовища: вони звикають спостерігати і свідомо «підлаштовуватися» під нове середовище.

Хоча деякі психологічні компоненти, що визначають культурну компетентність, є вродженими, уважна, цілеспрямована і врівноважена людина в змозі розвинути свою культурну компетентність. Адже у наш час, коли менеджери часто змінюють спеціалізацію, переходять із компанії в компанію, пристосовуються до нових роботодавців і умов праці в різних країні, низький рівень культурної компетентності стає істотним недоліком, який може перешкоджати кар'єрі.

Так, труднощі, з якими можуть зіткнутися менеджери в новому культурному середовищі, пов'язані з трьома складовими культурної компетентності: когнітивна, фізична та емоційно-мотиваційна. Іншими словами, за культурну компетентність відповідають голова, тіло і серце. Не у всіх керівників ці складові розвинені в однаковій мірі, але всі вони необхідні і взаємопов'язані.

Голова. Вивчення вірувань, традицій і заборон чужої культури на корпоративних тренінгах не підготують людину до несподіваних ситуацій і не вбережуть її від серйозних помилок.

У той же час спроби самостійно з'ясувати сенс того чи того звичаю не завжди закінчуються успішно: хтось не любить розповідати про себе іноземцям, хтось просто не має звички аналізувати свою культуру. Новачкові необхідно виробити для себе стратегію навчання. Більшості людей складно зазирнути у світ чужої культури, але людина із високим рівнем когнітивної культурної компетенції здатна сама знайти орієнтири, які їй у цьому допоможуть.

Тіло. Щоб привернути до себе іноземців – гостей, роботодавців, колег – недостатньо показати, що ви розумієте їх культуру. Ваші дії, манера поведінки, то, як ви вітається або замовляєте каву в барі, повинні свідчити про повагу їх традицій і етикету. Засвоївши ці правила, ви долучитеся до їх світу, а вони почнуть довіряти вам. Професор Мічиганського університету Джеффри Санчес-Беркс, який досліджував культурні бар'єри в бізнесі, дійшов висновку, що кандидати, яким вдається імітувати манери рекрутерів іншого культурного походження, частіше отримували роботу.

Але такого не відбувається, якщо людина настільки затиснута, що не може себе адекватно поводити, або їй не вистачає самовпевненості. Наприклад, менеджер-француз із рекламної компанії Aegis при зустрічі цілував і обіймав своїх клієнтів в обидві щок, як прийнято у нього на батьківщині. Його клієнтка, менеджер британського авіакосмічного підприємства, знала про цю традицію, але всякий раз відчувала незручність і намагалася ухилитися від поцілунків. Нездатність сприймати і адекватно реагувати на властиві тій чи тій

культури жести свідчить про низький рівень фізичного компонента культурної компетентності.

Серце. Адаптуючись до нової культури, людина долає перешкоди і часом зазнає невдачі. Успіху досягає той, хто вірить в свої сили. Ми набуваємо впевненість в собі, вирішуючи складні завдання і відшукуючи вихід зі складних ситуацій. І чим більше перемог ми здобуваємо, тим більше віримо в себе.

Зустрівшись з нерозумінням або неприязню представників іншої культури, невпевнена у собі людина з готовністю відступає і не намагається завоювати їхню довіру. Навпаки, людина мотивована, цілеспрямована, зустрічаючись із перешкодами, невдачами і навіть провалами, не залишає своїх прагнень.

У роботі майбутніх фахівців економічного спрямування – на пряму менеджменту варто визначити такі типи культурної компетентності:

Провінціал – успішно працює в звичному середовищі, але як тільки він виявляється за його межами, у нього починаються труднощі. Один молодий інженер в підрозділі з виробництва вантажних машин компанії Chevrolet успішно виконував свої обов'язки і відмінно спілкувався із колегами. Коли його призначили керівником відділу в Saturn – автономний підрозділ General Motors, він не зміг пристосуватися до прийнятого тут ініціативному стилю роботи. Він очікував, що на новому місці збережеться звична атмосфера спокою і поважності, і врешті-решт йому довелося повернутися на попереднє місце роботи.

Аналітик – методично намагається зрозуміти правила і звичаї незнайомої культури, використовуючи різноманітні складні стратегії навчання. Більшість аналітиків досить швидко розуміють, що знаходяться на чужій території, а потім поступово з'ясовують, які принципи керують усіма цими подіями і що з цим робити.

Фахівець із розвинутою інтуїцією – спирається на перше враження, яке його рідко обманює. «У мої обов'язки входить оцінювати представників найрізноманітніших культур і швидко розуміти, чого вони хочуть. Опинившись, в незнайомій ситуації я кілька хвилин спостерігаю за оточуючими, а потім мені стає зрозуміло, що відбувається і що мені слід робити. Я і сам не знаю, як це у мене виходить », - говорить бренд-менеджер компанії Unilever Доналд. Однак у складній ситуації і такий фахівець може розгубитися – адже йому ніколи не доводилося створювати навчальні стратегії і шукати вихід із «глухого куту».

Посол (як і деякі політичні діячі відповідного статусу) може багато чого не знати про культурне середовище, в якому знаходиться, але він переконливо демонструє, що тут «він свій». Це найпоширеніший тип серед менеджерів багатонаціональних компаній, яких вивчають дослідники. Впевненість – дуже потужний елемент культурної компетентності, її можна посилити, наслідуючи приклад тих, хто успішно діє у таких же умовах. Для посла дуже важливо усвідомлювати межі своїх можливостей і вміння уникати ситуацій, в яких він ризикує недооцінити культурні відмінності.

Наслідувач – достатньо контролює свою поведінку, але не завжди помічає тонкі деталі, які є важливими для розуміння ситуації. В його суспільстві всі відчувають себе комфортно, його вміння «під лаштуватися» до оточуючих полегшує спілкування і створює атмосферу довіри. Однак його імітація – це не наслідування. «Коли я працюю з іноземцями, я намагаюся перейняти їх стиль розмови і спілкування. Дотримуватися потрібну дистанцію між співрозмовниками, під час розмови дивитися співрозмовнику в очі, не поспішаючи говорити на чужій для нього мові – всі ці прості правила значно полегшують контакт і допомагають завоювати прихильність партнера», - говорить Мін, менеджер шанхайської державної енергетичної компанії.

Хамелеони – дуже рідкісний тип менеджерів. У хамелеона всі три показники культурної компетентності знаходяться на дуже високому рівні, так що іноді його навіть приймають за місцевого жителя. А завдяки вмінню вжитися у ситуацію і можливості бачити її з боку, хамелеони можуть домогтися результатів, недосяжних для носіїв цієї культури.

Культурна компетентність належить до тих характеристик особистості, які можна розвивати. Наприклад, для Deutsche Bank розроблена спеціальна програма вдосконалення

ділових взаємин менеджерів із їх партнерами по аутсорсингу в Індії. Заняття розраховані на два з половиною дні: спочатку визначаються сильні і слабкі сторони учасників, а потім добирається тренінг, який спрямований на збільшення показника культурної компетентності. Основні етапи тренінгу:

1. Менеджер визначає ступінь розвитку своєї культурної компетентності. У будь-яких випадках це робиться за допомогою самооцінки, але є й інші методи (наприклад, 360-градусний огляд). Взагалі, бажано використовувати кілька методів оцінки.

2. Потім вибирається тренінг, який повинен сприяти вдосконаленню недостатньо розвиненого компонента. Для посилення фізичної складової слід тренувати поведінкові навички, для підвищення когнітивного елемента – розвивати логічне мислення. Наприклад, можна ознайомитися з кількома ситуаціями з ділової практики і спробувати виділити в них спільні принципи.

3. Отримані знання слід застосувати на практиці. Якщо у менеджера недостатньо розвинена мотиваційна складова, йому можна запропонувати низку простих вправ: наприклад, знайти, де купити газету, або привітатися з людиною, які прийшли на інтерв'ю. Освоївши такі прості дії, як вітання або закупку в місцевих магазинах, людина отримує досвід, що дозволяє перейти до більш складних завдань, наприклад, оцінити роботу підлеглого.

4. Щоб закріпити засвоєну методику, менеджер мобілізує свої ресурси і оцінює ресурси своєї організації, які можуть допомогти йому вдосконалитися.

5. Менеджер занурюється у культурне середовище, яке йому необхідно освоїти. Він координує свої плани з планами тих, хто знаходиться поруч з ним, з огляду на ступінь розвитку елементів своєї культурної компетентності.

6. Менеджер оцінює, наскільки корисні для нього отримані навички. Для цього він користується даними 360-градусного огляду, або знайомиться із відгуками спеціально створеної неформальної фокус-групи. Після цього він вирішує, чи варто йому продовжити навчання.

Чому деякі люди в незнайомому культурному середовищі поведуться адекватно, а інші ні? Наш досвід показує, що людині з високим рівнем культурної компетентності – вродженим або придбаним – простіше діяти в нових умовах і приймати правильні рішення.

Список літератури:

1. Бондар О. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ, Центр учб. л-ри, 2010. 326 с.
2. Варнавська І.В. Соціокультурні засади в управлінні трудовою поведінкою персоналу на підприємствах // *Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – April # 43, 2020.* – P.227-230.