



# BOSS

*WOMEN IN FAMILY BUSINESSES*

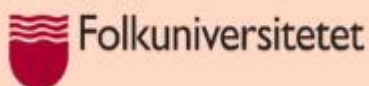


**Стратегії спадкового бізнесу для сталого розвитку**

Робочий зошит 3

**Навчальна програма для жінок-керівників сімейного  
бізнесу в країнах Європи**

**2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596**





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

2

# **ЗМІСТ**

## **1. Вступ**

## **2. Таблиця знань та навичок**

## **3. Модуль 3. Управління мультикультуралізмом в умовах глобального бізнесу**

### **3.1. Вплив культури на бізнес на світових ринках**

#### 3.1.1. Моделювання культурних ідентичностей

#### 3.1.2. Культурні контексти

#### 3.1.3. Культура, статус і функції

#### 3.1.4. Культура і робоче місце

### **3.2. Вплив культури на ділові відносини**

#### 3.2.1. Міжкультурна комунікація

#### 3.2.2. Нетворкінг та співпраця

#### 3.2.3. Переговори

#### 3.2.4. Управління конфліктами

#### 3.2.5. Емпатія

### **3.3. Міжкультурні навички**

#### 3.3.1. Культурне розмаїття

#### 3.3.2. Культурна компетентність

##### 3.3.2.1. Оцінювання міжкультурної компетентності

##### 3.3.2.2. Культурна компетентність у міжнародному бізнесі

##### 3.3.2.3. Глобальний лідер

##### 3.3.2.4. Лідерство віртуальної команди

#### 3.3.3. Культурний інтелект

##### 3.3.3.1. Модель культурного інтелекту

##### 3.3.3.2. Складники культурного інтелекту

##### 3.3.3.3. Найкращі риси особистості для наявності/розвитку культурного інтелекту

##### 3.3.3.4. Етапи розвитку культурного інтелекту

##### 3.3.3.5. Як можна розвинути корпоративний культурний інтелект?

## **4. Відео**

## **5. Висновки**

## **6. Список використаних джерел**

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

## 1. Вступ

У цьому модулі учасники отримають знання про управління мультикультуралізмом в умовах глобального бізнесу. Він розроблений в рамках проекту BOSS, для надання учасникам інформації про вплив культури на світові ринки та про те, як культура впливає на ділові відносини.

У наступних розділах будуть чітко пояснені поняття переговорів, емпатії, нетворкінгу, управління конфліктами і т.д.

Ми детально розглянемо поняття культурного інтелекту, що дасть жінкам-лідерам уявлення про те, як управляти культурним розмаїттям.

Наприкінці ви побачите кілька надихаючих відеороликів, які дадуть вам кілька порад щодо управління мультикультуралізмом.

Таблиця знань та навичок надасть вам детальну інформацію про навички та знання, які ви отримаєте після завершення тренінгу.

Навчальні матеріали будуть відповідати потребам цільової групи проекту, яка складається переважно з 2-го або 3-го покоління молодих жінок, які вступають до університету або вже працюють і мають сімейний бізнес, і особливо жінок, які взяли на себе відповідальність після того, як їхні чоловіки або батьки померли. Проте це корисний ресурс для всіх жінок, які цікавляться бізнесом.

Цей модуль містить 3 основні теми

- Вплив культури на бізнес в умовах світових ринків

Ви отримаєте деякі теоретичні знання про культурний контекст, культурні цінності, культуру та робоче місце.

- Вплив культури на ділові відносини

Ви навчитеся міжкультурним навичкам, веденню переговорів, управлінню конфліктами, емпатії.

- Міжкультурні навички

Ви дізнаєтесь про модель культурного інтелекту, елементи культурного інтелекту, найкращі особистісні характеристики, щоб мати/покращити культурний інтелект та про те, як ви можете розвинути свій корпоративний CQ?

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

## 2. Таблиця знань та навичко

Зміст цього модуля пов'язаний з Рамкою компетенцій BOSS (WP2) і містить вступну інформацію та інструменти для розвитку таких знань і навичок

ЗМІСТ	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	
	НАВИЧКИ ДЛЯ ЦІЛЬОВОЇ ГРУПИ	ЗНАНЯ ДЛЯ ЦІЛЬОВОЇ ГРУПИ
Моделювання культурних ідентичностей	* Визнати важливість культури для глобального ділового світу.	знати про вплив культури на глобальні маркетингові стратегії.
Культурні контексти	аналізувати взаємовідносини з огляду на низький та високий культурний контекст	мати уявлення про низький та високий контекст культури
Культура, статус і функції	прогнозувати поведінку, яку можуть демонструвати менеджери та експерти з огляду на культуру країни.	знати, яку поведінку менеджери та експерти можуть демонструвати відповідно до культури країни.
Культура і робоче місце	Усвідомлювати важливість культури для глобального ділового світу.	Знати мультикультурне бізнес-середовище.
Міжкультурна комунікація	Зміцнювати міжкультурну комунікацію	Мати знання про типи міжкультурної комунікації
Нетворкінг та співпраця	Розвивати навички спілкування та налагодження зв'язків з іншими людьми	Мати знання про створення мережі та/або участь у мережі
Повага до відмінностей	Створювати робоче середовище, поважаючи відмінності	Аналізувати позитивні приклади поваги до різноманітності та управління різноманітністю.
Переговори	Налагоджувати конструктивну взаємодію	Мати знання про переговори та необхідні навички ведення переговорів
Управління конфліктами	Визначати стратегії управління конфліктами	Мати знання про управління конфліктами та стратегії.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Емпатія	Розвивати сильне почуття емпатії до працівників з різних культур	Що таке емпатія? Як розвинути навички емпатії та зрозуміти важливість емпатії
Культурне розмаїття	Поважати культурне розмаїття	Розуміти культурне розмаїття у світі бізнесу
Культурна компетентність	Управляти культурною компетентністю на високому рівні усвідомленості	* Знати особливості, які необхідні для культурної компетентності, та вимоги до неї
Культурний інтелект	Ознайомитися з поняттям культурного інтелекту	Розумітися на понятті культурного інтелекту та усвідомлювати його важливість. Володіти інформацією про дослідження культурного інтелекту

### 3. Управління мультикультуралізмом в умовах глобального бізнесу

#### 3.1. Вплив культури на бізнес на світових ринках

##### I. Вплив культури на бізнес на світових ринках

Культура - визначення: Спосіб, у який група людей розв'язує проблеми та залагоджує протиріччя. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, p.6].

Проблема, яку постійно розв'язують, зникає зі свідомості і стає базовим припущенням, основною передумовою. Базові припущення визначають смисл, який поділяє група. Вони є імпліцитними. Неможливо зрозуміти індивідуальну та корпоративну поведінку без розуміння смислів, які вони приписують своєму оточенню. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, p.19].

Рівні культури:

- Професійний;
- Організаційний (наприклад, корпоративний, сімейний бізнес);
- Національний (або регіональний);
- Глобальний (чи існує він?).

Пласти культури [за Гофстеде]:

- Зовнішній пласт: явні продукти - видимі речі, такі як мова, їжа, будівлі, мода, мистецтво, які можна спостерігати,
- Середній пласт: норми та цінності.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

a. Норми: спільне уявлення групи про те, що є "правильним" або "неправильним" [формальні: писані закони; неформальні: соціальний контроль].

b. Цінності: визначають, що таке "добре" і "погано", і пов'язані з ідеалами, які поділяє група.

- Ядро: Припущення про існування - фундаментальні способи взаємодії з (місцевим) природним середовищем. Групи об'єднуються для кращого розв'язання проблем. Різна географія = різні навички розв'язання проблем = різні логічні припущення.

Культура:

- Створена людиною ("нами для нас");

- Підтверджена іншими (прийняття);

- Конвенціоналізована;

- Передається молодим людям через виховання та соціалізацію;

- Доводиться до новачків (вони повинні її засвоїти, щоб "вписатися" і бути здатними ефективно функціонувати);

Окрім мови та релігії, є ще дві важливі інституції, які впливають на культуру.

1. Сім'я - основний осередок організації. Відіграє важливу роль у впровадженні культурних цінностей.

a. Основний пласт культури: створення рішень для подолання життєвих труднощів. Сім'я забезпечує:

- Знання про навколишній світ.

- Знання про те, як долати екологічні виклики (передача раніше набутої інформації).

- Надає підтримку у розв'язанні проблем.

b. Середній пласт культури: норми та цінності.

- Норми: спільне розуміння групою того, що є "правильним" або "неправильним". [Формальні: писані закони; неформальні: соціальний контроль].

- Цінності: визначають, що таке "добре" і "погано". Пов'язані з ідеалами, які поділяє група.

Сім'я:

- Передає розуміння того, що є "правильним" і "неправильним".

- Впроваджує моделі соціального контролю (неписані закони).

- Передає розуміння того, що таке "добре" і "погано".

- Працює як канал для передачі зовнішніх знань та уявлень.

c. Зовнішній пласт культури: очевидні речі.

Сім'я:

- Формує відчуття мови.

- Формує ціннування (або... толерантність) харчування.

- Сприяє розумінню архітектури та символізму.

У поєднанні з ролю, яку сім'я відіграє в економічній соціалізації, вона стає фундаментальним джерелом культурної трансляції для кожної людини.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

2. Освіта - Формальна освіта є одним із основних способів формування культури.

Зокрема, це:

а. Засіб, за допомогою якого люди навчаються:

- Мови;
- Концептуальні навички;
- математичні навички;

які необхідні для ефективного функціонування в суспільстві.

б. Носій норм і цінностей, які впроваджуються не лише в сім'ї.

с. Носій культурних норм:

- Повага до інших;
- Підкорення владі;
- Чесність;
- Охайність;
- Пунктуальність;

д. Система оцінювання вчить цінувати власні досягнення та суперництво.

Освіта також визначає національну конкурентну перевагу. Кількість і якість освіченої та кваліфікованої робочої сили (людських ресурсів) в країні має значний вплив на економічний розвиток країни. М.Портер проаналізував післявоєнний успіх Японії і дійшов такого висновку: "Маючи давню традицію поваги до освіти, майже благоговіння перед нею, Японія мала великий резерв грамотних, освічених і кваліфікованих людських ресурсів, які постійно зростали".

З позиції міжнародного бізнесу, рівень освіти є важливим фактором, що впливає на рішення про відкриття офісу міжнародної компанії:

- Наукомісткі компанії шукатимуть країни з великою кількістю кваліфікованих працівників (і доступними цінами за їхню працю);
- Фірми, які потребують великої кількості некваліфікованої робочої сили, шукатимуть дешеву робочу силу (адже нелогічно наймати високооплачуваних кваліфікованих працівників для виконання простих завдань).

В умовах інтернаціоналізації економічної діяльності бізнесмени стикаються з наступними викликами

- Особиста культура;
- Корпоративна культура;
- Культура регіону;

Ключовим викликом є розуміння того, що означає кожна (навіть найменша) річ для людей з різних культур.

Щоб зрозуміти вплив культури на бізнес і міжнародний бізнес, спочатку варто розглянути її можливі класифікації, оскільки різні вектори можливої ідентичності по-різному впливатимуть на людей, продукти, послуги, компанії, стандарти, норми.

Важливим є те, що кожен культурну категорію можна аналізувати з двох протилежних позицій її потенційного впливу:

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



- коли вона перенесена з країни/регіону в нове місце;
- коли вона залишається в конкретній місцевості.

### 3.1.1. Моделювання культурних ідентичностей

Cluckhohn & Strodtbeck (1961) розробили порівняльну модель, зробивши акцент на наступних припущеннях:

- Припущення 1: культури є стабільними;
- Припущення 2: культури мають стійкі "орієнтації" щодо світу і людства.

Вони запропонували шість основних культурних установок:

1. Які люди за своєю природою? Шкала: добрі - змішані - злі.
2. Як людина ставиться до природи? Шкала: домінування - гармонія - підкорення.
3. Як людина ставиться до інших людей? Шкала: лінійні (ієрархічні) - залежні (колективістські) - індивідуалістські відношення.
4. Яка модальність людської діяльності? Шкала: діяти - перебувати у процесі становлення - бути.
5. Яка часова спрямованість людської діяльності? Шкала: майбутнє - теперішнє - минуле.
6. Якою є концепція простору? Шкала: приватне - змішане - публічне.

У реальному житті ця модель є занадто спрощеною, оскільки не всі члени групи повинні демонструвати однакову поведінку. Однак, коли ми розглядаємо домінуючі та підпорядковані варіації, одна і та ж модель може бути використана для розуміння як загальної поведінки (домінуючої), так і поведінки менших (підпорядкованих) груп.

Підпорядковані варіанти є важливими для

- дослідження поведінки культурних підгруп;
- аналізу великих груп в аномальних (незвичних) ситуаціях.

Тоді як першу шкалу (добро-зло) важко застосувати в реальному житті, друга класифікація (ставлення до природи) вже має вплив на ділову активність, особливо в 21 столітті з його проекологічними підходами, стратегіями боротьби з глобальним потеплінням та сталим розвитком. Суспільство, орієнтоване на гармонію з природою, буде орієнтуватися на різні продукти/послуги і може мати (або підтримувати) альтернативний підхід не лише до бізнесу, але й до промисловості (наприклад, використання відновлюваних джерел енергії, закриття шкідливих виробництв, можливість вторинної переробки продуктів та їхньої тари).

Суспільство, в якому домінує індивідуалізм, буде організоване по іншому (наприклад, там високо цінуються особисті досягнення), натомість в ієрархічне суспільство проникнути буде складніше. Аналогічно, в суспільстві, орієнтованому на діяльність, умови праці можуть бути більш напруженими і важкими, тоді як у суспільстві, зацікавленому в "бутті", більш цінним є дозвілля, мистецтво, розваги і навіть робочий тиждень може бути коротшим. Хоча часовий фокус може здатися дивною концепцією, багато суспільств, орієнтованих на минуле (захоплених своєю історією та колишньою величчю), можуть виявитися не готовими до світлого майбутнього, на відміну від

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

культур, орієнтованих на майбутнє, де люди ставлять перед собою перспективні цілі, вміють швидко адаптуватися до змін, підтримують інновації в бізнесі. Простір у культурі також впливає на бізнес, оскільки приватно-орієнтовані культури надають перевагу приватному транспорту, меншій кількості громадських просторів, воліють ізолювати людей від інших, тоді як підхід, орієнтований на публічний простір, передбачає інший дизайн архітектури, послуг чи інфраструктури.

### 3.1.2. Культурні контексти

Холл (1976) досліджував, як люди спілкуються залежно від контексту. Культурний досвід визначає розуміння контексту і те, як люди організують своє життя. Культури різняться тим, як вони налаштовують представників своєї спільноти на залежність від контексту під час спілкування. Холл класифікував культури на висококонтекстні та низькоконтекстні.

#### 1. Ширококонтекстні.

Зовнішнє середовище, ситуація, невербальна поведінка мають вирішальне значення для розуміння (і створення) повідомлень. Прикладами таких культур є японська, арабська та китайська.

Характеристики:

- Цінується витонченість.
- Відносини є довготривалими, існує глибока особиста залученість.
- Багато спільного "коду" забезпечує економічну, швидку та ефективну комунікацію (проте, часто комунікація є мистецтвом, як в Японії).
- Керівники несуть особисту відповідальність за дії підлеглих.
- Домовленості частіше укладаються в усній формі, ніж у письмовій.
- Чітке розмежування між своїми та чужими (чужими можуть бути особи, які не є членами сім'ї, клану, організації).
- Культурні стереотипи є вкоріненими і повільно змінюються.

#### 2. Вузькоконтекстні - Характеристики:

- Відносини між людьми відносно простіші, рівень залученості нижчий.
- Повідомлення повинні бути чіткими (вони не повинні покладатися на контекст, який одержувач може використовувати для отримання додаткової інформації).
- Повноваження розподілені по всій бюрократичній системі.
- Особисті права важко визначити.
- Угоди укладаються в письмовій формі (а не в усній). Контракти є юридично закріпленими та обов'язковими до виконання.
- Свої та чужі не так чітко розмежовані (це добре для імміграції та для іммігрантів, які знаходять своє місце в країні).
- Культурні моделі змінюються швидше.

У цій класифікації дуальність полегшує розуміння відмінностей (звичайно, багато культур знаходяться на різних ділянках шкали, між обома цими ідеальними полюсами). Культури з вузьким контекстом вирізняються більш мінливими відносинами,

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

повідомленнями, які можуть здатися іноземцю грубими, а також увагою до документів (наприклад, численні контракти) - оскільки все змінюється швидше, то потрібно більше гарантій. Шиисококонтекстні культури більш орієнтовані на зміст, але це одночасно виступає і як результат стабільності, і як фактор, що їй сприяє. Для ефективної комунікації та роботи в ній потрібен глибокий досвід роботи з культурою, який найчастіше мають місцеві жителі.

### **3.1.3. Культура, статус та функція**

Лоран та інші (1983) проаналізували ставлення менеджерів до корпоративної влади. Вони розглядали управління як процес реалізації, за допомогою якого менеджери виражають свої культурні цінності в чітких управлінських рішеннях. Мід [1994, с. 61] пропонує таку категоризацію:

#### **1. Ієрархія.**

-Культури, які цінують ієрархічну структуру як засіб соціальної згуртованості, накладають суворі обмеження на комунікаційні потоки.

-У випадку неієрархічних систем комунікація допускається і заохочується, інформація може ефективно передаватися/направлятися.

#### **2. Менеджер як експерт vs менеджер як фасилітатор.**

-В Азії менеджер повинен бути фахівцем/авторитетом (якщо ні, то він втрачає статус).

-Технічна ефективність організації залежить від ефективності та професіоналізму керівника.

-В Європі менеджер повинен вміти користуватися знаннями/компетенцією для вирішення проблеми.

Ця категоризація більше стосується питання управління в рамках бізнес-організації, але вона має прямий вплив на транснаціональні операції підприємства (в даному випадку, транснаціонального підприємства, що працює на декількох ринках).

### **3.1.4. Культура і робоче місце**

Хосфтеде (1984 і пізніші роки) досліджував базові цінності культурної групи та їхній вплив на робоче місце. Це, мабуть, найвідоміше дослідження з усіх виконаних.

#### **1. Дистанція влади.**

Дослідження стосується рекації влади на те, що люди нерівні за фізичними та інтелектуальними характеристиками.

-Висока дистанція влади: суспільства, які допускають зростання/посилення нерівності;

-низька дистанція влади: суспільства, які намагаються зменшити нерівність.

#### **2. Індивідуалізм проти колективізму.**

Зосереджується на відносинах між особою та його оточенням:

-Індивідуалістичні: суспільства, де зв'язки між людьми слабкі, і найбільше цінується особистісна свобода та досягнення;

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

-Колективізм: відносини між людьми є тісними.

### 3. Уникнення невизначеності.

Це показник того, наскільки люди здатні сприймати неоднозначні ситуації і миритися з невизначеністю:

-Високий рівень уникнення невизначеності: суспільства, де важливими є гарантії зайнятості, кар'єрні перспективи, пенсійні виплати. Сильна потреба в правилах і нормах;

-Низький рівень уникнення невизначеності: більша готовність до ризику і менший емоційний опір змінам.

### 4. Маскулінність проти фемінності.

Фокусується на взаємозв'язку між гендером і робочими ролями:

-Маскулінний: гендерні ролі чітко диференційовані, і сильними є традиційні "чоловічі" цінності (досягнення, влада);

-жіночий: гендерні ролі менш виражені.

### 5. Довгострокова чи короткострокова орієнтація.

-Довгостроковість передбачає прагматизм і поміркованість, ціннісний компроміс.

-Короткостроковість передбачає правдивість, послідовність, принциповість.

### 6. Схильність до розкутості чи стриманості.

-Розкутість забезпечує більшу пошану до життя і досягнень.

-Стриманість заохочує не хвалитися досягненнями, бути більш жорстким у поведінці і більш контрольованим.

Перший аспект підкреслює існування нерівності в робочому середовищі, тобто різницю між людьми, наділеними владою, і тими, хто її не має. Високий бал свідчить про те, що суспільство погодилося з нерівномірним розподілом влади, а члени організації знають, яке місце вони посідають в організації.

Другий параметр, з високим показником, визначає слабкіші та хиткіші міжособистісні зв'язки, де люди менш схильні брати на себе провину та відповідальність за результати та дії інших людей. В індивідуалістичних спільнотах і робочих просторах люди відокремлюють робоче життя від соціального, ставлять час, особисту свободу і приватність на перше місце і насолоджуються викликами, які час від часу виникають. У більш колективістських системах люди підтримують тісні зв'язки з групою, в якій вони беруть участь, і більш схильні брати участь у групових діях. У свою чергу, їх приймають у групу з розпростертими обіймами, а група стоїть на їхньому боці у захисті їхніх прав. У цих суспільствах люди піклуються одне про одного, і благополуччя одного завжди на першому місці в списку пріоритетів іншого.

3-й аспект описує культури з високим рівнем уникнення як системи, в яких люди прагнуть контролювати все і мати менше несподіванок на своєму шляху. Якщо з якихось причин вони не можуть контролювати своє життя, то покладаються на віру і просто плывуть за течією. Це призводить до більш консервативної, жорсткої та обмеженої культури праці.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

У 4-му аспекті, коли ми працюємо в маскулінному суспільстві, ролі чоловіків і жінок не так сильно перетинаються. Тут від чоловіків очікують, що вони будуть використовувати свою владу і брати на себе провідні ролі. Вони повинні бути надійними, здоровими, рішучими, швидкими і наполегливими.

П'ятий компонент фокусується на часовому вимірі, яким керуються люди в суспільстві. По суті, він намагається вказати на те, що країни і культури, які люблять працювати в довгостроковій перспективі, є більш прагматичними і скромними. Члени таких суспільств часто задаються питанням, що є правильним, і цінують освіту. Вони більш схильні до компромісів, але роблять це по-своєму. З іншого боку, у спільнотах, орієнтованих на короткострокову перспективу, люди більше дбають про принципи, правду та послідовність. Вони часто хочуть зрозуміти справжню природу подій і з великою увагою та повагою ставляться до релігійних і національних питань.

6-й аспект демонструє, що для країн з більшою вдячністю до життя і менталітетом насолоди життям характерне поблажливе ставлення до нього. Більша вдячність приносить більше позитивних емоцій й інші дискусійні соціальні моделі поведінки, такі як свобода слова чи особисте щастя. Працівники мають гнучкий графік роботи і знаходять баланс між роботою та особистим життям.

## **3.2. Вплив культури на ділові відносини**

### **3.1.1. Міжкультурна комунікація**

Підприємства успішно працюють завдяки комунікації, вони щодня контактують зі світом. Вони спілкуються із зацікавленими сторонами, покупцями та постачальниками, роботодавцями у всьому світі, а також з громадами та суспільством загалом. Вони спілкуються по-різному, дивлячись з ким відбувається комунікація, і свідомо чи несвідомо підлаштовують свій стиль комунікації під свого співрозмовника. Багато дослідників аналізували різні способи спілкування, оскільки вони переважно зумовлені культурними відмінностями. Ці відмінності стосуються як прямого, так і непрямого спілкування, поведінкових відмінностей, де знаки, жести, ритуали, релігія, вірування, тон голосу і звуки відрізняються і мають різне значення.

Вивчення культурних відмінностей сприяє кращому розумінню і спілкуванню з представниками інших культур. Зв'язок між культурою і комунікацією широко досліджувався в контексті поведінки (Adair, Taylor, & Tinsley, 2009), пізнання (Baber & Ojala, 2015), культурних вимірів (Luomala, Kumar, Singh, & Jaakkola, 2015) і глобального обміну ресурсами (Volkema, 2004). Культури можуть сприяти або перешкоджати успішній комунікації між учасниками.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Визначення міжкультурної комунікації: Міжкультурна комунікація передбачає взаємодію між людьми, чії культурні уявлення та системи символів відрізняються настільки, що це може вплинути на комунікативну подію.

Незважаючи на різноманітні дослідження культурних відмінностей, міжкультурні комунікації все ще залишаються викликом для міжнародних компаній, оскільки ефективна міжкультурна комунікація забезпечує кращу організаційну діяльність. Нестача знань у сфері міжкультурної комунікації призводить до нерозуміння (Collier, 1989).

Цей ризик є більш суттєвим для компаній, в яких працюють люди з різним культурним бекграундом. Отже, щоб запобігти непорозумінням, кожен працівник повинен володіти певною компетенцією у сфері міжкультурної комунікації.

Теоретичні підходи до дослідження міжкультурних компетенцій, які існують в науковій літературі, наведені в таблиці 1:

Джерело	Теорія	Компетентності:
Gudykunst (1995, 2002)	Теорія управління тривогою/невизначеністю (AUM)	Поверхневі причини: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Мотивація до взаємодії з незнайомими людьми з боку Я та Я-концепції</li> <li>● Реакція на незнайомців, соціальна категоризація незнайомців</li> <li>● Ситуативні процеси</li> <li>● Зв'язки з незнайомими людьми</li> </ul> Основні причини: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Управління невизначеністю</li> <li>● Управління тривогою</li> </ul>
Kim (1986)	Особистісно-мережевий підхід	Процес модерації: усвідомленість Ефективність комунікації в результаті: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Гетерогенність особистої мережі</li> <li>● Рівень центральності членів аутгрупи в особистій мережі <ul style="list-style-type: none"> <li>● ступінь зв'язку его з членами аутгрупи.</li> </ul> </li> </ul>
Kim (1991, 1995, 2002)	Підхід з позицій теорії систем	Елементи, що впливають на крос-культурну адаптацію: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Схильність індивідів</li> <li>● середовище приймаючої культури</li> <li>● динаміка міжособистісної та масової комунікації між приймаючою та власною культурами</li> </ul>

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● міжкультурна трансформація особистості</li> </ul>
Martin and Hammer (1989)	Концепція соціальних навичок	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Комунікативні функції поведінки</li> <li>● Вербальна та невербальна поведінка</li> <li>● Розмовна поведінка в управлінні</li> </ul>
Ting-Toomey (1993)	Теорія переговорів з огляду на ідентичність	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Інтерактивні образи: множинна самоідентифікація</li> <li>● Інтерактивні мотивації та смисли: комунікативні мотивації, когерентність ідентичності</li> <li>● Комунікативна винахідливість: когнітивна винахідливість, афективна винахідливість, поведінкова винахідливість</li> <li>● Результат: процес узгодження ідентичності</li> </ul>
Wiseman et al. (1989)	Знання про культуру, що приймає, і сприйняття іншої культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Когнітивні: стереотипи</li> <li>● Афективні: етноцентризм</li> <li>● Конативні: соціальна дистанція</li> </ul>

Таблиця 1. Міжкультурні компетентності.

Деякі вчені, такі як Колієр (1989) та Рубен (1976), вказували на важливість розуміння того, чи пов'язана крос-культурна компетентність зі світоглядом, знаннями або поведінкою. Однак суть культури полягає в структурі смислів, що передаються за допомогою мови та символів (Geertz, 1973; Katriel and Philipsen, 1981). На думку Рубена (Ruben, 1976), підхід поведінкових навичок зосереджується на застосуванні комунікативних навичок у міжкультурному контексті, тоді як культурна ідентичність ґрунтується на етнічній ідентичності та розумінні основних цінностей і традицій певної культури (Casmir, 1999; Ting-Toomey, 1993).

З іншого боку, окремі дослідники вказують на те, що набуті комунікативні навички мають велике значення, оскільки "такий погляд на компетенцію як на соціальне сприйняття є корисним, тому що його можна застосувати як для вивчення внутрішньокультурної компетенції (міжкультурний контекст), так і для вивчення міжкультурної компетенції (міжкультурні рамки)" (Martin and Hammer, 1989;305).

Отже, основними викликами в міжкультурній комунікації є особиста неповторність, адже не існує двох абсолютно однакових людей, навіть якщо вони походять з однієї культури, панівної культури або співкультури. На їхню поведінку впливають різні чинники, і кожен з них є дещо більшим, ніж просто культура, до якої він належить.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Нерідко узагальнення роблять на основі культури, при цьому під культурою розуміють те, як люди потенційно реагують і спілкуються.

Культура і культурне походження дійсно можуть бути використані як індикатор, проте їх слід розглядати як наближені, але не стовідсоткові моделі. Узагальнення стосуються первинних цінностей та поведінки певної культури, що можна перевірити за допомогою різноманітних джерел. У міжкультурній комунікації припущення є поширеним явищем, оскільки припущення ґрунтуються на узагальненнях, що мають культурне походження. Люди зазвичай узагальнюють, коли не мають певних знань.

Едвард Т. Холл, якого часто називають засновником міжкультурної комунікації (Leeds-Hurwitz, 1998), звернув увагу на проблему прихованих культурних припущень, коли люди потрапляють у крос-культурне середовище. Він увів поняття "усвідомлення" і "неусвідомлення", щоб допомогти відрізнити те, що є явним, відомим або спостережуваним у культурі, від того, що є неявним, невідомим і прихованим - навіть для представників цієї культури.

Мета дослідження міжкультурної комунікації - виявити культурно-опосередковані явища, які були "поза увагою", і зробити їх "усвідомленими". Завдяки усвідомленню аспектів культури можна пояснити і навіть компенсувати багато викривлень і непорозумінь, які виникають у міжкультурній комунікації (Zaharna, R (2001)).

Культурний профіль

Холл (1976) Вузькоконтекстний Ширококонтекстний

- \* значення в повідомленні \* значення в контексті
- \* експліцитний \* імпліцитний
- \* включення деталей у повідомлення \* деталі в контексті, а не в повідомленні
- \* мовець відповідає за повідомлення \* слухач відповідає за розуміння

Холл (1976) Монохронічний Поліхронічний

- \* час сегментований \* час несегментований
- \* діяльність вписана в часові сегменти \* кілька видів діяльності одночасно

Клакхон (1953) Орієнтований на діяльність Орієнтований на буття

- \* акцент на дії, вимірюваній дії \* акцент на взаємозв'язку в соціальному контексті
- \* зв'язок між словом і ділом \* повідомлення для соціальної користі

Клакхон (1953) Орієнтований на майбутнє Орієнтований на минуле

- \* цінність у майбутній діяльності \* цінність у минулій діяльності
- \* наголос на нових, потенційних інноваціях \* наголос на знайомих, відомих, традиціях

традиціях

\* труднощі з розумінням історичної, детальної актуальності \* труднощі з концептуалізацією діяльності в майбутньому, наприклад, плануванням, розробкою стратегій

Лі (1950) Лінійний Нелінійний

- \* одна тема \* може мати багато тем

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



\* організована з початком, серединою та кінцем \* організація не акцентована, порядок виглядає випадковим

\* чіткий взаємозв'язок між пунктами аргументації може здаватися непов'язаним

Культурний профіль		
<b>Hall (1976)</b>	<b>Вузькоконтекстний</b>	<b>Ширококонтекстний</b>
	* сенс у повідомленні	* значення в контексті
	* явний	* неявний
	* включення деталей у повідомлення	* деталі в контексті, а не в повідомленні
	* мовець, відповідальний за повідомлення	* слухач відповідає за розуміння
<b>Hall (1976)</b>	<b>Монохронічний</b>	<b>Поліхронічний</b>
	* сегментований у часі	* несегментований час
	* діяльність вписана в часові сегменти	* кілька видів діяльності в один і той самий час
<b>Kluckhohn (1953)</b>	<b>Орієнтовані на діяльність</b>	<b>Орієнтованість</b>
	* акцент на дії, вимірюваній дії	* акцент на взаємовідносинах у соціальному контексті
	* зв'язок між словом і ділом	* повідомлення для соціальної користі
<b>Kluckhohn (1953)</b>	<b>Орієнтовані на майбутнє</b>	<b>Орієнтовані на минуле</b>
	* цінність у майбутній діяльності	* цінність минулої діяльності
	* Наголос на нових, потенційних інноваціях	* наголос на знайомих, відомих, традиціях
	* складно побачити релевантність історичних, детальних даних	* труднощі з концептуалізацією діяльності в майбутньому, наприклад, планування, розробка стратегій
<b>Lee (1950)</b>	<b>Лінійний</b>	<b>Нелінійні</b>
	* одна тема	* може мати багато тем
	* організована з початком, серединою та кінцем	* організація не підкреслена, порядок виглядає випадковим
	* чіткий взаємозв'язок між пунктами аргументації	пункти можуть здаватися не пов'язаними між собою

Таблиця 2: Культурний профіль презентує протилежні кінці різних культурних континуумів, запропонованих науковцями. Знову ж таки, культури розподілені вздовж континууму, кожна з яких представляє культурні уподобання, а не абсолютизацію.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Тоді як профіль країни дає загальне уявлення про те, що можна здійснити в конкретній країні, культурний профіль говорить про те, що може бути ефективним у цій країні.

Підсумовуючи, можна сказати, що на нашу поведінку впливає багато факторів, таких як виховання, релігія, цінності, досвід, а також те, що ми пізнаємо, і те, які припущення ми робимо, може призвести до непорозуміння, яке може спричинити конфлікт.

Існують також етичні відмінності в міжкультурній комунікації, і компаніям необхідно звертати увагу на те, що можна і чого не можна робити як всередині компанії, так і при веденні бізнесу в різних культурах. Подарунок може бути "криголамом" для налагодження співпраці в одній країні, тоді як в інших культурах його сприймають як хабар, і це далеко не найкращий варіант для досягнення успіху. У культурах, де подарунки сприймаються позитивно, компанії повинні пам'ятати, що подарунок може мати різне значення в різних культурах, а іноді і в межах однієї культури.

Подяка за подарунок також відрізняється в різних культурах. Для простого прикладу подяки за подарунок ми можемо розглянути арабську культуру, де від людей, які отримують подарунки, очікують щедрої подяки, тоді як в англійській культурі від них очікують стриманої подяки, бо надмірна щедрість вважається образливою.

Основна проблема полягає в тому, що складно передбачити, як люди відреагують на повідомлення, оскільки базові припущення, такі як цінності, ритуали та переконання, не лежать на поверхні. Якщо в різних культурах існують відмінності, то зазвичай це пов'язано з релігією та іншими переконаннями.

Взаємність може вважатися нормальним явищем в одній культурі, тоді як в іншій вона не так поширена. Цінності відрізняються, і якщо сторони не вміють добре спілкуватися, компанії ризикують залишитися наодинці, оскільки вони не в змозі належним чином донести свої інтереси до інших.

На думку Самовара та його колег (2016), така зосередженість на діях та результатах цих дій у буддистській традиції називається уважністю (mindfulness). "Уважність - це усвідомлене, збалансоване, прийняття теперішнього досвіду". Концентрація на власних діях набагато складніша, ніж може бути виражена в одному реченні. Проте основна ідея зрозуміла: бути уважним під час комунікації означає бути повністю в моменті. Якщо ви будете уважними, то зможете адаптувати свої повідомлення як до контексту, так і до співрозмовника. Але найголовніше, ви зможете чітко усвідомлювати, як ви поведетеся з іншою людиною - а це вже питання етики.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Підхід до міжнародних зв'язків з громадськістю, заснований на обізнаності		
Профіль країни	Культурний профіль	Компоненти комунікації
Які структурні особливості впливають на розробку та реалізацію проєктів зі зв'язків з громадськістю?	Які культурні відмінності впливають на розробку та реалізацію проєктів зі зв'язків з громадськістю?	Які основні види комунікації можуть залежати від національних чи культурних особливостей
<b>Як ми розглядаємо країни</b>	<b>Як ми розглядаємо культури</b>	<b>Як розглядати PR-діяльність з різних точок зору</b>
Політичний устрій	Вузький/Широкий контекст	Вербальна комунікація
Економічна система	Монохронний/Поліхронний	Невербальна комунікація
Засоби масової інформації	Індивідуалізм/Коллективність	Візуальна комунікація
Інфраструктура	Орієнтовані на діяльність/буття	Комунікаційна матриця
Правова система	Орієнтовані на майбутнє / орієнтовані на минуле	Групова динаміка
Соціальна структура	Лінійний/нелінійний	Практики прийняття рішень

Таблиця 3. Усвідомлений підхід до міжнародних зв'язків з громадськістю

### Культурні відмінності

Дослідження "Глобус", серія культурологічних досліджень, а також дослідження Хофстеде про культурні виміри полягає в тому, щоб продемонструвати культурні відмінності, які не лише вкорінені у віруваннях, релігіях, ритуалах та інших поведінкових відмінностях, але й у суспільствах, які мають схожі характеристики, наприклад, мову. Одну з перших комплексних теорій міжкультурної комунікативної компетентності розробив Рубен (Ruben, 1976). Він виділив сім вимірів поведінки в міжкультурній компетенції: вияв поваги, позиція взаємодії, орієнтація на знання, емпатія, поведінка, орієнтована на себе, управління взаємодією та толерантність до неоднозначності.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Незважаючи на всі дослідження культурних відмінностей, міжкультурні комунікації залишаються викликом для міжнародних компаній, оскільки успішна комунікація сприяє як покращенню організаційних показників, так і зниженню ризику виникнення конфліктів у відносинах. Глобалізація призвела до того, що культури стали легко змішуватися, люди змінюють своє життя відповідно до нових можливостей у різних культурах, що одночасно сприяє як взаєморозумінню, так і загостренню конфліктів.

Ризик непорозумінь зростає, коли спілкуються представники різних культур, тому вивчення нових успішних способів міжкультурної комунікації стає необхідним для процвітання бізнесу, де повага до відмінностей один одного відіграє вирішальну роль для досягнення успіху.

Щоб зрозуміти, як спілкуватися на міжнародному рівні, важливо знати деякі ключові терміни, що стосуються культур. Культури поділяються на панівну культуру та співкультуру і визначаються відповідно до Самовара та його колег (2016):

Панівна культура. Панівна група характерна для всіх культур, і цей колектив людей володіє тими інструментами влади, які дозволяють йому встановлювати загальні правила поведінки в суспільстві, яких зазвичай дотримується решта членів суспільства. Співкультурні групи або соціальні спільноти, що демонструють сприйняття, цінності, переконання, комунікативну поведінку та соціальні практики, які суттєво відрізняються від інших груп і спільнот, а також від панівної культури.

### **3.1.2. Нетворкінг та співпраця**

Сучасне професійне життя вимагає від фахівців гнучкості та самостійності у постійно мінливому середовищі (Castells, 2000). Для того, щоб робити це ефективно, фахівці повинні мати різні навички навчання впродовж життя, зокрема, автономного і самокерованого навчання. Їхня навчальна діяльність частково відбувається через взаємодію з колегами. Тому важливою навичкою навчання впродовж життя, яку їм необхідно розвивати, є здатність знаходити та налагоджувати зв'язки з іншими людьми, іншими словами, тобто створювати професійний нетворкінг (Johnson, 2008; Nardi, et al., 2000).

Професійний нетворкінг визначається нами як акт встановлення зв'язків з іншими професіоналами, з наміром або без наміру встановити з ними довгострокові відносини (Compton, 2009; Tempest and Starkey, 2004). У нашому розумінні, навички, що лежать в основі нетворкінгу, стосуються здатності ідентифікувати та розуміти роботу інших людей і порівнювати її з власною, а також розуміти значення таких зв'язків для потенційної майбутньої роботи. Результатом нетворкінгу є особиста професійна мережа, тобто егоцентрична, особисто і навмисно створена мережа людей, створена людиною спеціально в контексті її професійної діяльності. Ця мережа об'єднує гетерогенне коло

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

людей, розподілених між різними групами і регіонами, і пов'язаних з людиною різними за ступенем міцності зв'язками (Granovetter, 1983; Nardi, et al., 2000).

Професійний нетворкінг пропонує різні переваги. З точки зору особистості, вони підтримують розвиток і зростання професійної кар'єри (Cross, et al., 2003; Dulworth, 2006; Krattenmaker, 2002). Ваші мережі також дозволяють вам знайти необхідну підтримку, коли виникає потреба (Haythornthwaite, 2002; Ru and Ortolano, 2009; Van Ryzin, et al., 2009). З точки зору організації, нетворкінг та мережі є життєво важливими для інновацій і мають вирішальне значення для налагодження зв'язків з новими надійними партнерами при зміні бізнес-пріоритетів (Birkinshaw, та ін., 2007; Pulley and Wakefield, 2001; Vervest, та ін., 2009). Нетворкінг підтримує формування груп з метою підвищення обізнаності та/або соціально-економічного розвитку (див. Комптон, 2009; Фесько, 1997; Гуптон і Слік, 1996; Хейс та ін., 2003). Професійна мережа також може бути засобом безперервної підтримки професійного навчання впродовж життя на практиці (Johnson, 2008). Персональні професійні мережі - це платформи, на яких можуть відбуватися бесіди та діалоги, забезпечуючи, таким чином, індивідуальне (неформальне) навчання (Eraut, 2000). Таке навчання особливо поширене на практиці, де неформальні знання набуваються через досвід і рефлексію та поширюються через соціальну взаємодію з іншими (Bolhuis and Simons, 2001; Hearn and White, 2009). Крім того, вважається, що вміння підтримувати діало є важливим інструментом для формування нових знань всередині організації (Von Krogh, et al., 2000).

Як сильні, так і слабкі зв'язки допомагають людині навчатися: сильні зв'язки уможливають активну співпрацю для набуття знань, тоді як слабкі зв'язки є джерелом нової інформації, знань та ідей (Bell, 2010; Gargiulo and Benassi, 2000; Jones, 2008; Jones, et al., 2008; Ryberg and Larsen, 2008; Wenger, 1998). Оскільки дихотомія сильних і слабких зв'язків не є самоочевидною, необхідне подальше уточнення (Lin, 2008). Для особистих мереж Грабер та Іберт (2008) запропонували трирівневий підхід, що поєднує рівень спільноти (сильні зв'язки), рівень соціальності (слабкі зв'язки) та рівень зв'язку (дуже слабкі зв'язки).

Крім того, було доведено, що зв'язки і мережі можна створювати і підтримувати свідомо, використовуючи їх як ресурси для навчання і роботи (Burt, 1992). Структура особистої мережі може змінюватися таким чином, щоб найкраще відповідати потребам тих, хто навчається, на різних етапах їхньої кар'єри (Margaryan, et al., 2009). Залучаючи слабкі ланки до своїх персональних мереж, особи, які навчаються, можуть створити середовище для навчання (Kester and Sloep, 2009). Ми вважаємо, що наміри професіонала є максимально сильними на рівні соціальності, оскільки контакти на цьому рівні в особистій мережі є найбільш мобільними. Залежно від намірів професіонала, ці зв'язки можуть як посилюватися, так і слабшати, переростаючи в ще більш слабкі зв'язки. Таким чином, людина може створювати і організовувати зв'язки для ефективної підтримки навчальних потреб і потенційно використовувати технології

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

для підтримки цієї мережі, фактично перетворюючи її на персональну навчальну мережу (ПНМ).

В економіці, що базується на знаннях, конкурентоспроможність стає все більш залежною від здатності

застосовувати нові знання і технології для створення продуктів і виробничих процесів. Однак, зі зростанням конкуренції, глобалізації та швидким розвитком знань, нові технології та інноваційні концепції набувають дедалі більшого розповсюдження, при цьому переважна більшість з них перебуває поза прямим контролем компаній, які стали більш спеціалізованими і зосередилися на своїх ключових компетенціях. Для отримання додаткових знань і технологій вони все частіше вдаються до угод про співпрацю в межах спільних мереж (наприклад, купівля обладнання, ліцензування технологій). Взаємодія між компаніями в середині мереж зараз є найбільш важливим каналом обміну знаннями та досвідом. Також посилюється взаємодія між компаніями та низкою інших інституцій, залучених до інноваційного процесу: університетами, приватними та державними дослідницькими лабораторіями, провайдерами консультаційних та технічних послуг, регуляторними органами тощо.

Малі та середні підприємства більше, ніж великі компанії, залежать від зовнішніх джерел інформації, знань, ноу-хау та технологій, які допомагають їм розбудовувати власний інноваційний потенціал та виходити на ринки. Хоча різні типи МСП мають різні потреби, всі вони повинні отримувати доступ до найбільш корисних джерел нових знань та досвіду безпосередньо або через багаторівневі мережі, які пов'язують високоінноваційні фірми з іншими на регіональному, національному та глобальному рівнях.

Емпіричні дослідження підтвердили, що фірми, які співпрацюють, є більш інноваційними, ніж ті, що не співпрацюють, незалежно від їх розміру (OECD, 2001a)

**Table 1. International innovation taxonomy**

Category	Participants	Forms
International diffusion of innovation	National and international companies	Exports of innovative products and services. Production in foreign countries.
Global innovation	International corporations	R&D and innovative activities in many countries.
Open innovation	Corporations, SMEs, R&D centres, Independent Labs.	Boundaries permeable, innovations easily transferred inward and outward of corporations.
Internet of things	Devices, Systems, Platforms, corporations and non-profit organizations, individuals.	Permeable boundaries, access to technology and access to mass information flows.

Source: own study

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

- у всьому світі споживач став більш вимогливим, шукаючи дешевші та якісніші продукти, тому компанія повинна впроваджувати інновації для того, щоб випереджати зміну уявлень про цінність для споживача,
- вдосконалення транспорту та зв'язку знизило вартість перевезень і зробило міжнародну торгівлю більш ефективною,
- інформаційні технології, що перетворюють світ в одну "інформаційну мережу", так само як і сучасні ЗМІ, що поширюють наднаціональні цінності, впливають на створення глобальних інновацій - глобального бізнесу - глобальної спільноти,
- виникла потреба у вивченні міжнародного досвіду і відбувається поширення нових технологій з однієї країни в іншу,
- Конкурентоспроможність на світовому ринку вимагає, щоб нові продукти і послуги створювалися і впроваджувалися швидко і з якомога меншими витратами. У цьому випадку ринкова координація, дедалі краще розпізнавання та використання переваг ситуації на багатьох різних ринках стають все більш важливими як для постачання, так і для збуту,
- прогресивні технології спричиняють зростання вартості виготовлення нових продуктів
- процесів, що змушує компанії збільшувати обсяги продажів для створення можливості використання ефекту масштабу для підтримки конкурентоспроможності,
- В умовах глобальної економіки міжнародні компанії можуть усвідомлювати та впроваджувати інновації там, де є найбільші шанси на ринковий успіх.

Звідси впливає необхідність постійного відстеження тенденцій та визначення перспективних напрямків розвитку міжнародних компаній, їхньої політики в галузі НДДКР та трансферу технологій.

-Тип і різноманітність партнерів. Мережі, що об'єднують осіб та організації у функціональних сферах (наприклад, дослідження, виробництво, логістика або маркетинг), набувають все більшого значення порівняно з тими, що пов'язують партнерів у більш традиційному вертикальному ланцюжку. Іншою загальною тенденцією є швидкий розвиток мереж, що включають широкий спектр учасників, таких як постачальники, користувачі, наукові організації, бізнес-орієнтовані послуги, державні органи тощо. Партнерства між малими фірмами, великими фірмами та державними дослідницькими організаціями набувають все більшого значення, оскільки вони є ефективним способом вдосконалення розподілу праці в інноваційних системах на користь усіх.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

- Інноваційний формат. Багато мереж все ще мають чітко виражену галузеву спрямованість, але все частіше з'являються інші, які охоплюють різні галузі та сфери технологій.

- Географічне охоплення. Мережі можуть бути локальними, регіональними, національними, міжнародними або глобальними, залежно від типу партнерів та домінуючого інноваційного режиму. Географічні межі мереж є гнучкими і змінюються з часом, оскільки мережі з сильним локальним фокусом і засновані на тісних особистих відносинах доповнюються, а не замінюються міжнародними мережами та електронною взаємодією.

Організація та відносини між партнерами - від неформальних мереж до структурованих багатосторонніх партнерств. Мережеві відносини значно різняться: від дуже неформальних, гнучких і довірчих відносин до більш формалізованих і стабільних домовленостей, таких як партнерства.

Однак за кожною формальною мережею ( науково-дослідні товариства, спільні підприємства тощо) стоять різноманітні неформальні мережі, які дають їй життя і сталість.

Нещодавні теоретичні та емпіричні дослідження виявили наступні переваги мережевої взаємодії (OECD, 2001a):

- Збільшення масштабу та обсягу діяльності. Результати співпраці можуть бути застосовані до ринку кожної компанії і, таким чином, слугуватимуть розширенню клієнтської бази. Можливості фірми можуть бути значно розширені, якщо вона зможе досягти синергії між різними технологічними компетенціями, а також між технологічними та організаційними інноваціями.

- Спільні витрати та ризики. Витрати, пов'язані з інноваціями, стрімко зростають і часто виходять за межі можливостей окремої компанії. Високі витрати та ризики, пов'язані з інноваціями, можна розділити в рамках угоди про співпрацю.

- Покращена можливість долати виклики. Багато ключових технологічних розробок є складними і спираються на широкий спектр наукових і комерційних знань. Це посилює необхідність співпраці з представниками різних галузей. Мережі допомагають компаніям справлятися зі складністю різноманітних джерел і форм технологій.

- Посилення навчання. Через безперервні та стрімкі ринкові та технологічні зміни компаніям потрібно постійно навчатися, щоб бути адаптивними. Співпраця покращує розуміння нових технологій, перспективних розробок і того, як технологічні зміни можуть вплинути на вже існуючий бізнес. Вона також здатна допомогти компаніям змінити свій корпоративний підхід.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



- Гнучкість та ефективність в управлінні знаннями. Багато знань є неформальними і належать до специфіки підприємства, а тому їх важко передати через ринкові механізми. Мережі сприяють обміну всіма видами знань на основі взаємної довіри, в тому числі між великими і малими компаніями.

### 3.1.3. Переговори

Переговори - це дискусія, спрямована на врегулювання суперечок і досягнення домовленостей між двома або більше сторонами. Переговори - це процес "взаємних поступок", результатом якого є компроміс, коли кожна сторона йде на поступки на користь усіх учасників.

Буває багато ситуацій, коли вам доведеться бути переговорником. Ви можете брати участь у переговорах щодо пропозиції роботи, просити про підвищення зарплати, домагатися збільшення бюджету, купувати чи продавати нерухомість або укласти угоду з клієнтом. Всі вони вимагають навичок ведення переговорів, щоб досягти успіху.

Основні комунікативні навички стосуються вміння розпізнавати невербальні сигнали та вміння переконливо висловлювати свої думки. Кваліфіковані переговорники можуть змінювати свій стиль спілкування, щоб задовольнити потреби слухача. Налагодивши чітку комунікацію, ви зможете уникнути непорозумінь, які можуть завадити досягненню компромісу.

Навички активного слухання також мають вирішальне значення для розуміння думки іншої людини в переговорах. На відміну від пасивного слухання, коли ви сприймаєте мовця, не запам'ятовуючи його повідомлення, активне слухання гарантує, що ви будете залучені в процес і згодом згадаєте конкретні деталі без необхідності повторного надання інформації.

Емоційний інтелект - це здатність контролювати свої емоції та розпізнавати почуття інших. Усвідомлення емоційної динаміки під час переговорів допоможе вам залишатися спокійним і зосередженим на основних питаннях. Якщо ви незадоволені перебігом переговорів, попросіть зробити перерву, щоб ви та інша сторона могли продовжити їх зі свіжими думками.

Ви мусите вступати в переговори з чітко визначеною метою, однак інша сторона, ймовірно, також має свої власні очікування від них. Якщо ви вважаєте, що не зможете погодитися на умови один одного, спробуйте скоригувати свої очікування. Кваліфіковане управління очікуваннями передбачає дотримання балансу між твердою позицією переговорника та готовністю до співпраці.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Деякі переговори можуть тривати довго, іноді вимагаючи повторного обговорення та зустрічних пропозицій. Перемовники часто проявляють терпіння, щоб належним чином оцінити ситуацію і прийняти найкраще рішення для своїх клієнтів, а не прагнуть до швидкого завершення перемовин.

Життєво важливою для успішних переговорів є адаптивність. Кожні переговори індивідуальні, і ситуація може змінюватися з кожним днем. Наприклад, залучена сторона може різко змінити свої вимоги. І хоча складно передбачити всі можливі ситуації, хороший переговорник вміє швидко адаптуватися до них і за потреби розробити новий план.

Здатність впливати на інших - важлива навичка ведення переговорів. Вона допомагає визначити, чому запропоноване вами рішення буде вигідним для всіх сторін, і заохочує інших підтримати вашу точку зору. Окрім переконливості, учасники переговорів повинні бути наполегливими, коли це необхідно. Асертивність дозволяє вам висловлювати власні думки, поважаючи при цьому точку зору іншої сторони.

Переговори вимагають планування, яке дозволить визначитися з тим, чого ви хочете і як будуть виконуватися умови. Ви повинні продумати найліпший можливий результат, найменш прийнятну для вас пропозицію і те, що ви будете робити, якщо угоди не буде досягнуто. Підготовка, планування та попереднє обдумування мають вирішальне значення для успішних переговорів. Найкращі учасники переговорів починають дискусію, маючи принаймні один запасний план, а часто і більше. Розгляньте всі можливі результати і будьте готові до кожного з сценаріїв. Це і є "найкраща альтернатива досягненню домовленості" (BATNA) для переговорників.

Доброчесність, або наявність сильних етичних і моральних принципів, є важливою навичкою для переговорів. Вдумливість, повага та чесність дозволяють іншій стороні довіряти вашим словам. Як учасник переговорів, ви повинні вміти виконувати взяті на себе зобов'язання. Щоб продемонструвати надійність, уникайте надмірних обіцянок.

Вміння налагоджувати взаєморозуміння дозволяє вам будувати стосунки з іншими, в яких обидві сторони відчують підтримку та розуміння. Взаєморозуміння вимагає комунікації ваших цілей та розуміння бажань і потреб іншої сторони. Взаєморозуміння допомагає зняти напругу, сприяє співпраці та підвищує ймовірність досягнення згоди. Для побудови взаєморозуміння дуже важливо виявляти повагу та використовувати навички активного слухання.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Переговори вимагають визначення проблем, аби зрозуміти її суть і знайти рішення. Якщо ціна занадто висока, як можна її знизити? Якщо ресурсу не вистачає, як можна його збільшити? Пошук унікальних рішень проблем може бути визначальним фактором компромісу.

Хороші переговорники можуть бути рішучими під час переговорів. Під час переговорів може виникнути необхідність погодитися на компроміс. Вам потрібно вміти реагувати рішуче. Пам'ятайте, що ваші рішення можуть мати довготривалі наслідки для вас або вашої компанії. Важливо ретельно продумувати свої варіанти, не допускаючи при цьому надмірного затягування з прийняттям рішення. Постійні пошуки відповіді на питання без чіткої відповіді можуть призвести до зайвого стресу.

На сучасному ринку, який є гіперзалежним і дедалі більш конкурентним, вміння ефективно вести переговори цінується більше, ніж будь-коли раніше. Так, наприклад, у дослідженні, проведеному у Великій Британії, було підраховано, що британські компанії втрачають близько 9 мільйонів фунтів стерлінгів на годину через погані навички ведення переговорів. Це дослідження також показало, що британські компанії могли б збільшити свою загальну прибутковість на 7% щорічно, якби вони мали кращі навички ведення переговорів.

Очевидно, що навички ведення переговорів є важливими в бізнесі. Нижче наведено п'ять конкретних причин, чому навички ведення переговорів є вкрай необхідними в діловому світі:

Переговорне мислення корисне для всіх - від клієнтів до співробітників

Звичайно, вміння вести переговори є важливою частиною засідань ради директорів та укладання контрактів, але фактично переваги від таких навичок набагато глибші. Наприклад, навички ведення переговорів можуть бути надзвичайно корисними при обговоренні обов'язків, які матиме працівник або новий співробітник, і можуть гарантувати, що обидві сторони точно розуміють, чого очікують від іншої.

Створення безпрограшних ситуацій

Всупереч деяким переконанням, навички ведення переговорів полягають не в тому, щоб змусити іншу сторону відмовитися від своїх позицій. Насправді, найкращі переговорники - це ті, хто вміє створювати взаємовигідні ситуації, в яких всі залишаються задоволеними, думаючи, що угода укладена вдало. Хоча на перший погляд, здатність агресивно домагатися свого може здатися перемогою, насправді недостатня доброзичливість, викликана цим, може спричинити проблеми в майбутньому.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Безсумнівно, знайти угоду, яка зробить всіх щасливими, складно, але саме тому вона так високо цінується.

Хороші переговори можуть покращити ваші результати.

Зрештою, мета переговорів полягає в тому, щоб укласти найкращу угоду для вас і вашої організації. Роблячи це, ви, безумовно, покращуєте свої фінансові результати. Наприклад, якщо ви зможете скоротити витрати на 10% завдяки ефективним переговорам, ці гроші стануть додатковим джерелом вашого прибутку.

Гарантія того, що ви можете впевнено вступати в переговори

Впевненість є важливою частиною будь-яких переговорів. Коли ви берете участь у важливих переговорах з усвідомленням власної компетентності, ви можете зосередитися на самій угоді, а не турбуватися про те, чи не переграє вас інша сторона. Крім того, доведено, що вміння впевнено проводити презентацію, а також надавати пропозиції чи контрпропозиції, призводить до укладання кращих угод.

Навички ведення переговорів формують повагу

Повага є невід'ємною частиною бізнесу. Якщо ви хочете отримати від ваших співробітників максимальну продуктивність, важливо, щоб вони поважали вас. Не менш важливою є повага до вас з боку постачальників, клієнтів та інших осіб, з якими ви можете вести переговори.

Враження, залишене вами після переговорів, може мати довготривалий ефект, який може вплинути абсолютно на все - від майбутніх переговорів до вашої репутації у вашій галузі.

Цей факт підкреслює важливий момент: набагато краще виглядати трохи загрозливим гравцем завдяки своїм навичкам ведення переговорів, аніж виглядати за столом переговорів як слабак, що не вміє домовлятися. Вміння вести переговори не є перешкодою для укладення майбутніх угод, а навпаки, викликає у людей бажання працювати з вами.

Навчитися бути ефективним переговорником може бути непросто, тому завжди варто володіти інструментами, які допоможуть у досягненні цієї мети. EC Sourcing Group пропонує набір рішень, розроблених для того, щоб зробити все, від переговорів до оптимізації процесу RFP, максимально ефективним і результативним.

### **3.2.4. Управління конфліктами**

Здатність керувати конфліктами є дуже важливою при глобальній комунікації, оскільки культурні відмінності створюють численні перешкоди для взаєморозуміння. Отже,

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

необхідно запобігати конфліктам через просвітництво та здорову комунікацію, зосереджуючись на рішеннях і стратегіях розв'язання проблем, а не на звинуваченнях та індивідуалістичній поведінці, спрямованій на висунення претензій. Щоб уникнути конфлікту або вирішити його, обидві сторони повинні захотіти піти на поступки, докласти зусиль, рухаючись від своїх початкових позицій до взаєморозуміння, ставлячи запитання, щоб зрозуміти один одного, і вислухати один одного, щоб опинитися на одній хвилі і відмовитися від конфлікту.

Управління конфліктами - це практична навичка виявлення та управління конфліктами в розсудливий, справедливий та ефективний спосіб. Процес управління конфліктами стосується (уявної) несумісності або розбіжностей, що виникають, наприклад, через відмінності в думках, цілях і потребах.

Оскільки конфлікти в бізнесі є природною частиною робочого процесу, важливо, щоб в компанії працювали люди, які розуміються на конфліктах і знають, як їх вирішувати. На сучасному ринку це важливо як ніколи. Кожен прагне показати, наскільки він цінний для компанії, в якій працює, і часом це може призвести до суперечок з іншими членами колективу.

Нижче наведені найпоширеніші способи управління конфліктами;

Співпраця: Цей стиль управління конфліктами дає найкращі довгострокові результати, але часто є найскладнішим і найтривалішим для досягнення. Тут враховуються потреби і бажання кожної сторони, і шукається взаємовигідне рішення, щоб усі залишилися задоволеними.

Для цього часто потрібно, щоб усі сторони сіли разом, обговорили конфлікт і разом домовилися про його вирішення. Стиль управління конфліктом у співпраці використовується тоді, коли дуже важливо зберегти стосунки між усіма сторонами або коли саме рішення матиме значний вплив.

Конкуренція: Конкурентний стиль управління конфліктом заперечує компроміс і не враховує думки чи бажання інших. Одна сторона непохитна в тому, як, на її думку, слід вирішувати ситуацію, і не відступить, доки не отримає свого.

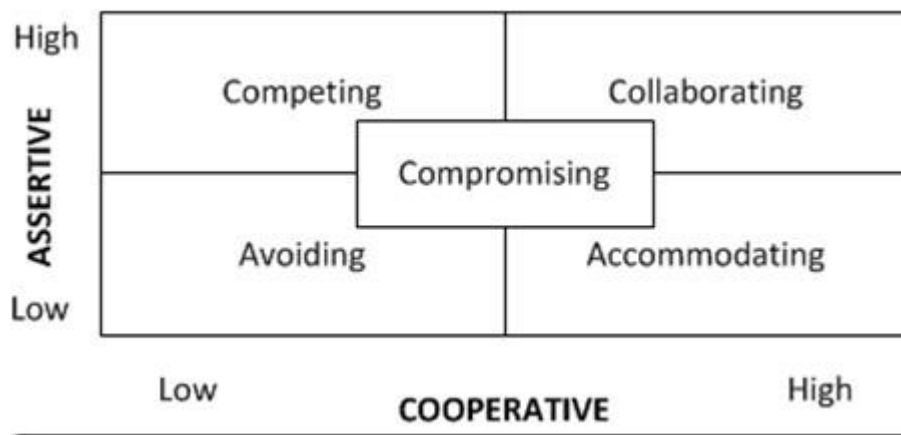
Такий підхід може бути доцільним у ситуаціях, коли моральні норми вимагають певного способу дій, коли немає часу на пошуки іншого рішення або коли необхідно прийняти непопулярне рішення. Він може швидко врегулювати суперечки, але має високий ризик зниження морального духу та продуктивності.

Уникання: Конфліктний менеджер, який має відмінні навички управління конфліктами, прагне зменшити конфлікт, ігноруючи його, усуваючи конфліктуєчі сторони або

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

обходячи його певним чином. Члени команди, які не дійшли згоди, можуть бути вилучені з проєкту або переведені в інші відділи, також можна відтермінувати виконання робіт.

За умови, що період перепочинку буде корисним, або якщо вам потрібно більше часу, щоб обдумати свою позицію щодо самого конфлікту, це може бути ефективним стилем управління конфліктом. Однак уникнення не повинно використовуватися замість належного вирішення конфлікту; відкладання конфлікту на невизначений термін може призвести і призведе до нових (і більших) конфліктів у майбутньому.



**Поступливість:** Поступливий стиль управління конфліктом полягає в тому, що потреби іншої сторони ставляться вище за свої власні. Ви дозволяєте їм "виграти" і піти своїм шляхом. Пристосування використовують, коли ви не переймаєтеся проблемою так глибоко, як інша людина, якщо затягування конфлікту не варте вашого часу або якщо ви вважаєте, що помиляєтеся.

Це спосіб зберегти мир, не докладаючи більше зусиль, ніж потрібно, і вмючи вибрати правильний момент для битви. Хоча цей варіант може здатися слабким, але поступливість може виявитись найкращим способом розв'язати незначний конфлікт і перейти до більш важливих питань. Цей стиль є дуже гнучким з боку того, хто розв'язує конфлікт, проте він може спричинити обурення.

**Компроміс:** Цей стиль управління конфліктом шукає золоту середину, пропонуючи обом сторонам відмовитися від деяких аспектів своїх вимог, аби досягти згоди. Цей стиль іноді називають "програш-виграш", тому що обидві сторони повинні поступитися деякими речами, щоб досягти згоди з більш важливого питання.

До нього вдаються, коли є обмеження в часі або коли рішення просто має відбутися, а не бути досконалим. Компроміс може викликати обурення, особливо якщо

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

використовувати його надміру як тактику вирішення конфлікту, тому використовуйте його обережно.

### **3.1.6. Емпатія**

Емпатія є важливим аспектом спілкування та людської поведінки. Люди, здатні виявляти співчуття, демонструють визнання почуттів іншої сторони, що зближує їх у розумінні один з одним. Емпатію визначають як афективний компонент децентрації; іншими словами, це реакція на іншу людину, яка відображає визнання і розуміння її емоційного стану (Редмонд, 1985). Ті, хто вміє проявляти емпатію, більш успішні в подоланні непорозумінь, а отже, і в запобіганні конфлікту. Одним із важливих аспектів стратегій подолання напруги є активне слухання та визнання почуттів та емоцій іншої сторони.

Чому емпатія важлива для бізнесу? Відповідь проста: емпатія розширює можливості. Виявляючи емпатію один до одного, керівники та члени команди дають один одному змогу відчувати повагу та визнання. Емпатія, яку вважають корпоративною надсилою, може позитивно впливати на взаємодію, мотивацію та добробут працівників.

Справжня сила емпатії полягає у вашій здатності уявити себе на місці члена команди або керівника. Коли емпатія стає частиною корпоративної культури, вона дає працівникам змогу приділяти більше уваги своїм колегам і працювати в команді.

З точки зору лідерства, емпатія залучає працівників до процесу прийняття рішень. Це свідчить про те, що лідери цінують і довіряють думкам і позиціям членів своєї команди. У такий спосіб більше працівників почувуються повноцінними і зацікавлені у своїй роботі та команді".

Емпатія в колективі - це частина загальної теми про корпоративну етику. Корпоративна етика - це те, як керівництво та члени команди реагують на зовнішнє середовище. Ця етика диктує принципи і правила, які регулюють те, як компанія та її працівники виконують свої обов'язки на робочому місці.

Керівники повинні працювати над впровадженням емпатії в етику своєї організації, щоб забезпечити прагнення піднімати настрій і налагоджувати зв'язки з іншими людьми. Щоб розвивати емпатію та впроваджувати її в корпоративну культуру, переконайтеся, що ваша компанія має зрозумілий етичний кодекс. Впроваджуючи емпатію у ваш етичний кодекс, ви тренуватимете своїх керівників і співробітників надавати належну увагу почуттям і думкам один одного.

Емпатія здійснює різнобічний вплив на роботу. Емпатія, безсумнівно, є важливою складовою будь-якого бізнесу - від розвитку здібностей лідерів і покращення стосунків між членами команди до визначення пріоритетів у роботі з клієнтами та налагодження відносин з ними.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Емпатія надає бізнесу наступні переваги

Керівники, які по-справжньому спілкуються зі своєю командою, здатні формувати почуття лояльності та утримувати найкращих людей.

-Емпатійні лідери можуть успішно заохочувати свої команди та мотивувати їх працювати з максимальною віддачею.

-Емпатійні лідери краще розуміють потреби клієнтів та враховують їхні бажання, чутливі моменти та страхи.

-Завдяки емпатії члени команди можуть розвивати сильніші групи та будувати довіру один до одного. Це допомагає членам команди перетворитися на справжню спільноту як на робочому місці, так і за його межами.

-Емпатія пов'язана з інноваціями, оскільки дозволяє членам команди практикувати допитливість, щирість і повагу до ідей своїх колег. Ставши на місце іншого, члени команди розвивають співчуття, яке допомагає їм творчо мислити.

-Команди, які практикують емпатію, керуються своїми почуттями. Це створює відчуття психологічної безпеки, дозволяючи іншим бути вільними і відкритими до навчання та співпраці.

- Емпатичні компанії ставлять своїх клієнтів на перше місце. Цей людиноцентричний підхід дозволяє командам і керівництву будувати справжні зв'язки зі своїми клієнтами, які можуть тривати все життя.

-Чому емпатія важлива для бізнесу? Емпатія дозволяє легко визначити та розставити пріоритети в потребах і бажаннях клієнтів. Поставивши себе на їхнє місце, організація зможе краще зрозуміти очікування клієнтів.

Люди часто плутають симпатію та емпатію, вважаючи ці два терміни взаємозамінними. Однак існують ключові відмінності, які суттєво відрізняють симпатію та емпатію:

Співчуття: Співчуття означає, що, незважаючи на те, що вам може бути шкода когось, хто перебуває в скрутному становищі або переживає труднощі, ви не можете відчувати або зрозуміти їхній стан і почуття. Співчутливе ставлення дозволяє зрозуміти проблеми іншої людини лише з власної точки зору, обмежуючи здатність відгукнутися на її проблеми. Наприклад, навіть якщо ви співчуваєте людині, якій нелегко жити вдома, ви не можете зрозуміти, що саме вона відчуває.

Емпатія: Емпатія дає змогу поставити себе на місце іншої людини, не засуджуючи її. Ви можете зрозуміти, чому хтось відчуває те, що відчуває, і відчувати їхні емоції, ідеї чи думки. Емпатія допомагає вам будувати і підтримувати зв'язки з іншими людьми, занурюючись у глибину людських висловлювань і шукаючи невербальні підказки. На робочому місці емпатія є більш продуктивною, ніж співчуття, оскільки працівники відчувають більшу підтримку.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



Емпатія допомагає людям відчувати, що їх цінують і розуміють. Вислуховування чийхось проблем і розуміння того, звідки вони походять, може значно покращити особисті та професійні відносини.

Емпатія та здатність налагоджувати зв'язок з людьми є важливими навичками як у професійному, так і в особистому житті. Емпатія на робочому місці, яка є важливим компонентом емоційної компетентності та ефективності лідерства, покращує людські зв'язки загалом і може призвести до більш ефективного залучення та позитивних результатів як на індивідуальному, так і на корпоративному рівнях.

Три основні складові корпоративної емпатії - це вміння слухати, відкритість і розуміння.

Якщо порівнювати з 75% працівників у середньому, то 83% працівників покоління Z надали б перевагу організації з сильною атмосферою емпатії, а не тій, що пропонує трохи кращу оплату праці. Це пояснюється тим, що емпатичні лідери та менеджери розуміють, що компанія може досягти кінцевого результату лише завдяки людям і разом з людьми. Як наслідок, вони з розумінням ставляться до почуттів і думок членів своєї команди.

Емпатія необхідна на робочому місці для будь-якого бізнесу, який стикається з невдачами, недостатньою ефективністю або людьми, які щиро прагнуть досягти успіху. Чому ж люди не проявляють більше емпатії на роботі? Тому що емпатія вимагає часу, зусиль і старанності, щоб її розвинути.

Емпатія вимагає часу і зусиль, щоб продемонструвати розуміння і сприйняття. Не завжди просто зрозуміти, чому працівник відчуває або думає певним чином про той чи інший сценарій. Також емпатія передбачає, що людина повинна надавати пріоритет іншим, а не собі, що може бути складно в сучасному конкурентному середовищі. Нарешті, багато фірм переймаються лише досягненням цілей, незважаючи на витрати на персонал.

### **3.3. МІЖКУЛЬТУРНІ НАВИЧКИ**

#### **3.3.1. Культурне розмаїття**

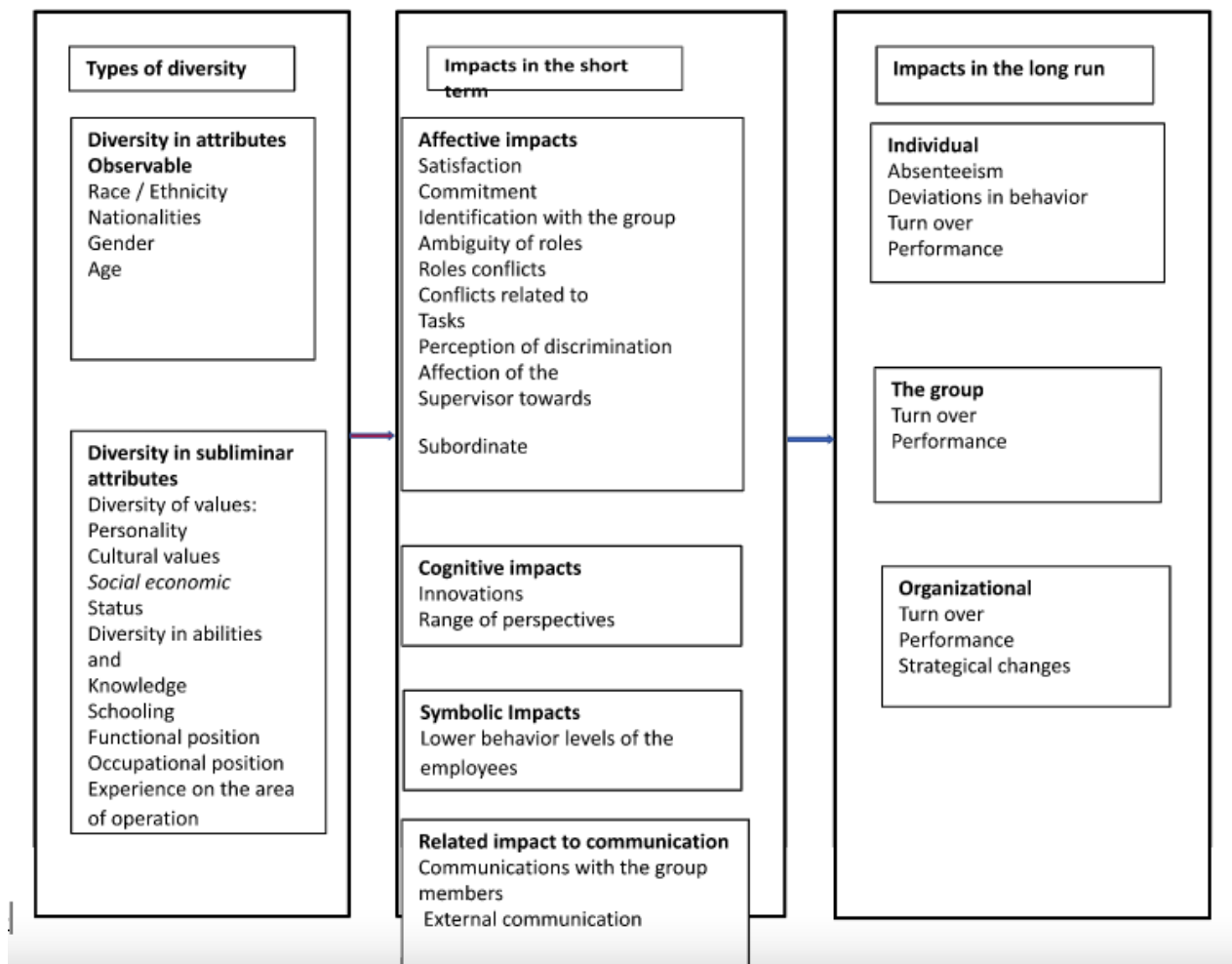
Дослідження культурного розмаїття є порівняно новим напрямком, як і зацікавленість компаній в управлінні культурним розмаїттям, яка виникла лише в 1990-х роках. Культурне розмаїття в компаніях також почали розглядати як фактор стратегічної переваги для бізнесу (Hanashiro &, 2005).

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Культурне розмаїття означає наявність людей з різними ідентичностями, які взаємодіють в межах однієї соціальної системи. Ця концепція пов'язана з визнанням і повагою до індивідуальності працівників, а управління різноманітністю вимагає розвитку навичок, необхідних для зростання та успіху бізнесу (Fleury, 2000). З цієї причини управління культурним розмаїттям вимагає цілісного підходу до створення корпоративного середовища, яке дозволить кожній людині повністю розкрити свій потенціал під час виконання завдань компанії (Thomas, 1996).

Культурні відмінності взаємодіють з низкою особистісних факторів, групових та корпоративних питань, впливаючи на показники індивідуальної та колективної продуктивності. Особистісна ефективність визначається такими показниками, як задоволеність, корпоративна ідентифікація та залученість до роботи, а також показниками результативності (продуктивність, мобільність на посаді та оплата праці). Наразі результати діяльності організації можуть впливати на якість обслуговування, плинність кадрів, якість роботи та прибутковість (Cox, 1994).

Мілікен і Мартінс (1996) розділили вплив культурної різноманітності організації на людей на два часові виміри: короткостроковий і довгостроковий. Вони також виокремили два типи впливу: афективний вплив, пов'язаний з ідентифікацією і задоволеністю людини своєю групою, і когнітивний вплив, який розглядається як здатність людини обробляти інформацію, сприймати та інтерпретувати стимули, а також приймати рішення. На рисунку 1 представлено вплив культурного розмаїття на особистість.



**Рисунок 1: Вплив культурного розмаїття на людей Джерело: Miliken and Martins (1996)**

Вплив культурного розмаїття може бути як позитивним, так і негативним, оскільки, окрім певних переваг, воно здатне викликати проблеми з мотивацією, конфліктами, плинністю кадрів і труднощі в комунікації, що, відповідно, впливає на продуктивність (Miliken & Martins, 1996).

У сучасному бізнес-середовищі зацікавлені сторони більше не належать до країни, що приймає, як це було в минулому. Через жорстку конкуренцію на місцевому ринку компанії почали виходити на міжнародний рівень, інвестуючи в інші країни. Через це вони стикаються з конкуренцією як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Ще складніше враховувати міжкультурні відмінності. Щоб досягти успіху на зовнішньому ринку, менеджери повинні бути більш уважними до культурних питань. Франческо і Голд (1998) визначають культуру як складне ціле, що охоплює знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї та інші здібності і звички, набуті людиною як членом суспільства. Культура набувається через соціальний процес. Згідно з Czinkota & Ronkainen (1998), культура складається з взаємозалежних елементів, серед яких мова,

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

звичаї, мораль і цінності. Іноземні компанії завжди повинні враховувати культурні відмінності, які можуть стати проблемою для ділових партнерів (Johan & Svedjeholm, 2006). Керівництво компанії завжди повинно враховувати ці культурні фактори, перш ніж виходити на міжнародний ринок.

Сьогодні крос-культурні зустрічі відбуваються частіше завдяки зростанню торгівлі, міграції, висвітленню в ЗМІ та подорожам, що зумовлює необхідність враховувати міжкультурне та етнічне розмаїття (Osman-gani & Joo-Senq, 2002). Завдяки цьому комунікації та технології з часом значно вдосконалилися, а країни перестали бути незалежними, а стали взаємозалежними (Francesco & Gold, 1998), а це означає, що компанії повинні працювати в епоху глобалізації. Найбільш складним елементом на ринку є культура (Czinkota & Ronkainen, 1998). Як стверджують Харріс і Моран (1996), соціалізація ділових людей повинна відбуватися в їхній культурі, бізнес-культурі та корпоративній культурі. Залучення фірми до іноземної культури - це те, що показує ступінь адаптивності фірми до іноземних культурних елементів (Czinkota & Ronkainen, 1998). Культурне розмаїття все ще залишається важливим фактором лібералізації сучасного світового ринку та транскордонних процесів злиття. За словами Адлера (Adler, 2002), глобалізація - це реальність, а міжкультурна комунікація - радше норма, ніж виняток.

Прямі іноземні інвестиції, які отримує країна, безпосередньо пов'язані з культурою держави, що їх приймає. Згідно з ЮНКТАД (1998), прямі іноземні інвестиції (ПІІ) - це довгострокові зобов'язання іноземних фірм щодо ведення бізнесу в іноземній країні (Bhardwaj, 2007). Фірми завжди прагнуть інвестувати в країни зі сприятливими економічними, інституційними та регуляторними умовами. Певні культурні атрибути цільової країни або приваблюють, або відштовхують іноземних інвесторів. Культура цільової країни впливає на вхід, стратегію, структуру, маркетинг, виробництво, а також на фінанси та стиль управління іноземної компанії. Як зазначають Гулбро та Гербіг (1996), є три речі, які необхідні для того, щоб компанія досягла успіху на іноземному ринку:

-Ідентифікація, розуміння, прийняття та повага до культури іншої сторони, а також готовність спілкуватися та працювати на двох різних культурних хвилях.

-Культурний нейтралітет.

-Чутливість до культури інших людей.

Вихід бізнесу на міжнародний рівень привів до необхідності взаємодії представників різних культур у робочому середовищі.

Це пов'язано з мультикультурною організацією людських ресурсів міжнародного бізнесу, які перебувають в одному робочому середовищі (фізичному або віртуальному), об'єднані спільною місією та цілями.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

В результаті міжнародних відряджень та віртуального членства в команді, працівники міжнародних підприємств взаємодіють з людьми, які належать до культури, відмінної від їхньої власної.

У таких випадках, коли люди з різних культур перебувають в одному середовищі, можуть виникати певні труднощі у спілкуванні. Це проблеми, спричинені хибними уявленнями та упередженнями, викликаними відсутністю знань про культуру один одного.

Уникнути або зменшити ці труднощі можна, якщо розпізнавати культури та розуміти міжкультурні відмінності.

Працівники, які зайняті в міжнародних компаніях

- Міжнародне працевлаштування

В результаті міжнародних відряджень та членства у віртуальних командах, працівники інтернаціональних компаній взаємодіють з особами, які належать до культури, відмінної від їхньої власної.

- У таких випадках, коли представники різних культур перебувають в одному середовищі, можуть виникати певні труднощі у спілкуванні. Це проблеми, спричинені неправильними уявленнями та упередженнями, викликаними відсутністю знань про культуру один одного.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Знання культур і розуміння відмінностей є важливими для реалізації бізнес-цілей працівників міжнародного бізнесу. Вони повинні розвиватися не лише в технічних та управлінських питаннях у сфері своїх обов'язків, але й набувати міжкультурної обізнаності..



**International Experience is not  
Enough for Cultural Intelligence**

#### **Помилка працівника в міжнародній компанії**

У дослідженні зазначається, що вартість помилки працівника, призначеного в іншу країну, становить від 55 000 до 80 000 доларів США для бізнесу, залежно від місця роботи. (Mendenhall ve Oddou (1980))

#### **У непрямих витратах:**

Втрата частки ринку

Втрата ділової репутації

Втрачені можливості для бізнесу

Урядам приймаючої країни

Погіршення відносин з місцевими організаціями та клієнтами

Відповідно до публікацій, провал працівників у сфері міжнародної діяльності залишається проблемою, яку необхідно подолати.

Процес призначення

Процес навчання перед початком роботи та після її завершення

Недостатня інформація про культуру країни та проблеми адаптації

**Одним з найбільш помилкових припущень у діловому житті є переконання, що знання, отримані в певному соціокультурному середовищі, є актуальними будь-де.**

#### **Існують відмінності між культурами в таких сферах, як:**

Стилі управління,

взаємовідносини між керівником і підлеглими

Розподіл обов'язків

Повноваження в процесах прийняття рішень

Ставлення до проблем

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Розв'язання проблем і конфліктів / робота в команді і т.д.

### **Проблеми через культурні відмінності**

Культурні відмінності та проблеми варіюються від регіону до регіону. Існують відмінності в Індії, Китаї, Сінгапурі. (Найбільші ринки)

Відмінності щодо харчування та вживання напоїв в Індії: (їдять руками) різниця в релігії та віруваннях, знімають взуття біля входу до паромів та лікарень, просять принести певні предмети / сигарети, напої, мило тощо.

Непорозуміння через відмінності у формах культурної комунікації в Індії, Китаї та Бразилії

Заборони в Сінгапурі на кшталт сигарет, жувальної гумки.

Труднощі в спілкуванні через мовні проблеми в країнах Далекого Сходу, в Росії, Іспанії, Франції спільна мова (англійська).

Культура харчування відмінна в Китаї та Індії, а також в таких країнах, як Сінгапур, Індонезія.

Проблеми з дотриманням чистоти та гігієни через низький рівень розвитку в Нігерії та Пакистані

Вимушеність давати хабарі в портах Аравії, Індонезії, Росії, України

Велика кількість нелегальних операцій і відсутність безпеки в Мексиці, Південній Америці

Расистське ставлення до історичного минулого у Франції, Греції та Лівані

Європа; майже немає проблем

Звички в харчуванні та вживанні напоїв

Іноземна мова

Технологічний розвиток

Бізнес-культура

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

### **3.3.2. Культурна компетентність**

#### **3.3.2.1. Оцінювання міжкультурної компетентності**

Міжкультурну компетентність можна розглядати як здатність успішно спілкуватися з представниками інших культур, використовуючи власні міжкультурні знання, навички та установки.

Історично міжкультурна компетентність стала предметом особливої уваги, коли в 1950-х, 1960-х і на початку 1970-х років західні громадяни почали працювати волонтерами Корпусу Миру в інших країнах, де спілкування з представниками інших культур було ускладнене через культурні відмінності між ними. Однак, після 1980-х років, з розвитком комунікаційних технологій, багатонаціонального бізнесу, програм навчання за кордоном та проблем іммігрантів, це явище стало більш популярним. Як наслідок, дослідження міжкультурної компетентності значно розширилось, охопивши різні аспекти - від її визначення до оцінювання. Тим не менш, через майже чотири десятиліття Рубен (1989) заявив про необхідність чіткого визначення цього поняття. Незважаючи на значний прогрес, досягнутий після роботи Холла (Hall, 1959), який вважається батьком цієї галузі, сьогодні існує безліч концепцій і підходів до визначення та оцінки міжкультурної компетентності. Попри те, що існування різноманітних теорій і моделей надає викладачам мов різноманітні підходи до розуміння та дослідження міжкультурної компетентності, це водночас ускладнює систематичне та послідовне викладення відповідних ідей. Як наслідок, багато інших науковців теж погоджуються з труднощами у визначенні міжкультурної компетентності (Hammer, Gudykunst, & Wiseman, 1978; Bennett, 1993; Gudykunst, 1994; Chen & Starosta, 1996; Byram, 1997; Fantini, 2000; Deardorff, 2006; Arsaratnam & Doref, 2005 ). Відповідно вони інтерпретували його по-різному. З іншого боку, різні терміни, такі як крос-культурна компетентність, глобальна компетентність, міжкультурна компетентність і глобальне громадянство (Deardorff, 2006) часто використовуються в науковій літературі як схожі поняття.

Сьогодні дослідження міжкультурної компетентності має широку спрямованість: від міжнародних шкіл до медичної освіти, від короткострокових програм навчання за кордоном до постійного проживання в іноземних культурах. Цілі досліджень також широко варіюються: від відбору відповідних учасників для відправки за кордон для міжкультурного посередництва до визначення результатів навчання, пов'язаних з різноманітним освітнім досвідом. З розширенням фокусу і цілей досліджень міжкультурної компетентності розвивалися і підходи до її опису та оцінювання: від коротких опитувань про поведінку та особистісні якості до більш складних поведінкових самооцінок, оцінок успішності, оцінок портфоліо та інших. У наступних розділах буде зроблена спроба обговорити деякі важливі моделі, розроблені для аналізу та оцінки міжкультурної компетентності. У літературі описано кілька моделей, які відображають розвиток міжкультурного розуміння і компетентності, а також пов'язані з ними

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



концепції. Ці моделі враховують низку різних теоретичних підходів і методологій, що ґрунтуються на якісних і кількісних даних (Freeman et al. 2009). Вони обговорюються для того, щоб мати розуміння методів збирання даних, використаних у цьому дослідженні.

## 1. Модель Беннета

Модель розвитку міжкультурної чутливості (DMIS) Беннета (Bennett, 1993) - модель розвитку міжкультурної чутливості (DMIS), яка впродовж багатьох років привертає значну увагу в північноамериканському контексті. Модель розвитку міжкультурної чутливості (DMIS) була розроблена з використанням теоретичного підходу на основі досліджень 1970-х і 1980-х років і являє собою динамічну модель, яка пояснює, як люди реагують на культурні відмінності і як їхні реакції змінюються з часом. Модель розвитку міжкультурної чутливості (DMIS) складається з шести етапів, згрупованих у три етноцентричні (культура індивіда є центральним світоглядом) та три етнорелятивні (культура індивіда є одним з багатьох рівноцінних світоглядів):

1. На першій "етноцентричній" стадії, "заперечення", індивід заперечує відмінність або існування інших культур, зводячи психологічні або фізичні бар'єри у формі ізоляції та відмежування від інших культур.

2. На другій етноцентричній стадії, "захисній", людина реагує на загрозу з боку інших культур шляхом приниження інших культур (створення негативних стереотипів) і просування переваги власної культури. У деяких випадках людина проходить фазу реверсії, під час якої світогляд зміщується з власної культури на іншу, а власна культура піддається критиці.

3. Нарешті, на третій етноцентричній стадії, "мінімізації", індивід визнає культурні відмінності на поверхні, але вважає всі культури фундаментально схожими.

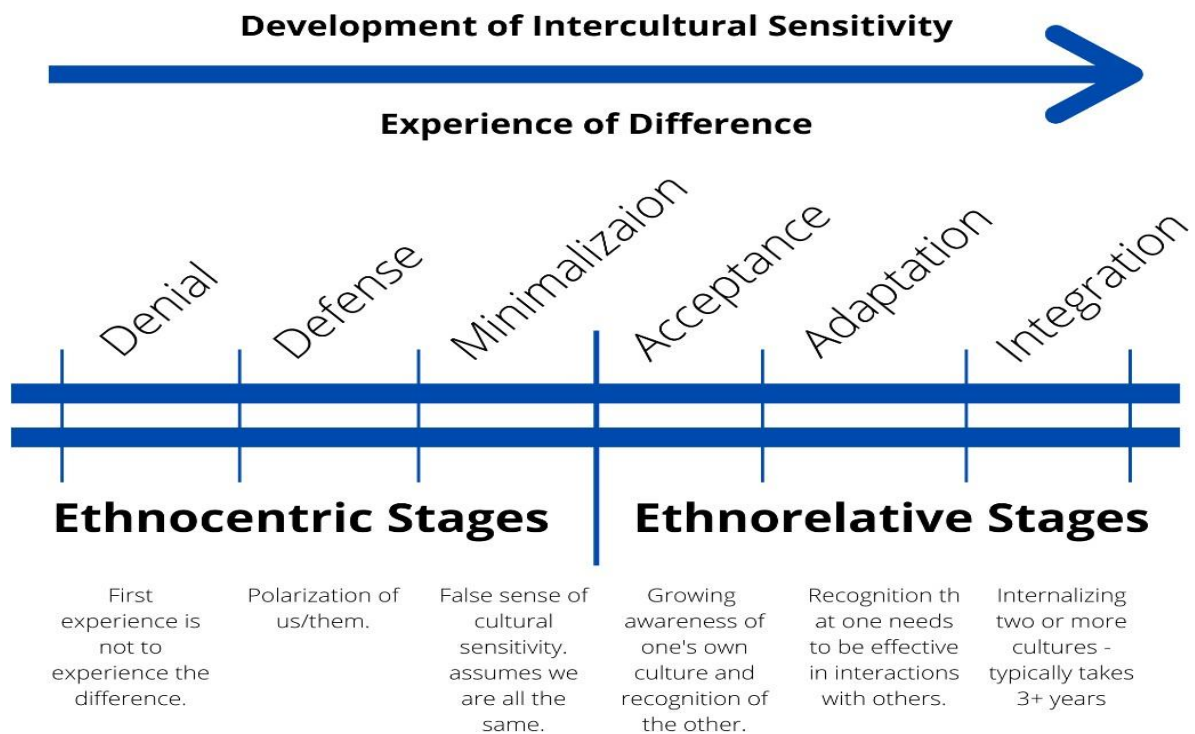
Три "етнорелятивні" стадії розвитку ведуть до набуття більш складного світогляду, в якому культури розуміються відносно одна одної, а дії розуміються як культурно зумовлені.

1. На стадії "прийняття" людина сприймає і поважає культурні відмінності в поведінці та цінностях. 2. На другому "етнорелятивному" етапі, адаптації, людина розвиває здатність зміщувати свою систему координат до інших культурно різноманітних світоглядів через емпатію та плюралізм.

*Translated with [DeepL.com](https://www.DeepL.com) (free version)*

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Figure 2. DMIS Model by Bennet (1993)



Основна теоретична концепція ДМІС полягає в тому, що досвід (включно з міжкультурним досвідом) є сконструйованим, тобто ми не сприймаємо події безпосередньо. Скоріше, наш досвід подій будується через шаблони, або набори категорій, які ми використовуємо для організації нашого сприйняття явищ. Так, наприклад, американець, який опинився поруч з японською подією, може не мати нічого схожого на японський досвід цієї події, якщо він або вона не має японських категорій, за допомогою яких він або вона могли б побудувати цей досвід. Натомість він чи вона матимуть етноцентричний досвід, що означає, що власна культура є єдиною основою для сприйняття подій (с.).

Більш успішна міжкультурна комунікація також передбачає здатність бачити в іншій людині таку ж складну особистість, як себе (особистісно-орієнтовану), а також здатність сприймати її під іншим кутом зору. Таким чином, підвищена міжкультурна чутливість створює потенціал для розвитку міжкультурної компетентності. Суть міжкультурної адаптації полягає в здатності набувати альтернативний культурний досвід. Особи, які отримали переважно монокультурну соціалізацію, зазвичай мають доступ лише до власного культурного світогляду, тому вони не здатні відчути різницю між власним сприйняттям і сприйняттям людей, які є представниками іншої культури. Розвиток міжкультурної чутливості пояснює, як ми набуємо здатності створювати

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

альтернативний досвід, який більш або менш збігається з досвідом людей в іншій культурі. Люди, які можуть це робити, мають міжкультурний світогляд. DMIS припускає, що контакт з культурними відмінностями породжує тиск на зміну світогляду. Це відбувається тому, що етноцентричний світогляд "за замовчуванням", хоча і є достатнім для управління відносинами в межах власної культури, є недостатнім для розвитку та підтримання соціальних відносин через культурні кордони. Кожна зміна в структурі світогляду породжує нові, більш складні проблеми, які необхідно вирішувати в міжкультурних контактах. Кожна орієнтація ДМІС вказує на певну світоглядну структуру, з певними типами пізнання, афектів і поведінки щодо культурних відмінностей, які зазвичай асоціюються з кожною конфігурацією. Важливо зазначити, що DMIS не є переважно описом пізнання, афектів чи поведінки. Це скоріше модель того, як передбачуваний базовий світогляд переходить від етноцентричного до більш етнорелятивного стану, таким чином генеруючи більшу міжкультурну чутливість і потенціал для більшої міжкультурної компетентності. Зміни в знаннях, ставленні або навичках сприймаються як прояви змін у базовому світогляді. Це розрізнення є важливим, оскільки розвиваючи втручання, такі як навчальні програми, відповідно спрямовані на світогляд, а не на конкретні знання (як у краєзнавчих програмах), конкретні зміни у ставленні (як у програмах зменшення упереджень) чи набуття конкретних навичок (як у рольових іграх чи культурних асиміляторах).

## **В. Модель Дірдорфа**

Дірдорф (2004) розробив циклічну або процесуальну модель, яка візуалізує міжкультурну компетентність як рух від особистісного рівня до міжособистісного рівня міжкультурної взаємодії. Згідно з нею, індивідуальний рівень починається з установок, а міжособистісний рівень є очікуваним результатом. Модель ґрунтується на робочому визначенні міжкультурної компетентності, яка є "здатністю ефективно та адекватно спілкуватися в міжкультурних ситуаціях, що ґрунтується на міжкультурних знаннях, навичках та ставленні" (Deardorff 2006, с. 247), які складаються з 22 елементів міжкультурної компетентності, узгоджених міжнародними науковцями та експертами в її дослідженні, а саме:.

Ставлення: Повага, відкритість, допитливість і здатність до відкриттів. Відкритість і допитливість передбачають готовність ризикувати і виходити за межі власної зони комфорту. Висловлюючи повагу до інших, важливо продемонструвати, що ви цінуєте інших. Таке ставлення є фундаментальним для подальшого розвитку знань і навичок, необхідних для міжкультурної компетентності.

Знання: Культурна самосвідомість (тобто те, як культура вплинула на ідентичність і світогляд людини), знання специфіки культури, глибокі культурні знання, включаючи розуміння інших світоглядів, а також соціолінгвістична обізнаність, розуміння світу з точки зору інших людей (з цим погоджуються всі дослідники міжкультурних відносин).

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Навички: Спостереження, слухання, оцінювання, аналіз, інтерпретація та співвіднесення (необхідні для набуття та обробки знань)

Ці установки, знання та навички в ідеалі призводять до внутрішнього результату, який складається з гнучкості, адаптивності, етнорелятивної перспективи та емпатії. Це ті аспекти, які виникають в особистості внаслідок набутих установок, знань і навичок, необхідних для міжкультурної компетентності. На цьому етапі людина здатна бачити з точки зору інших і реагувати на них відповідно до того, як інша людина хоче, щоб до неї ставилися. Кожен може досягти цього результату з різним ступенем успіху.

Результати: Сукупність ставлень, знань і навичок, а також внутрішні результати демонструються через поведінку і спілкування людини, які стають помітними для інших результатами міжкультурної компетентності. Звідси випливає узгоджене визначення дослідників міжкультурної компетентності, що це "ефективна та адекватна поведінка і комунікація в міжкультурних ситуаціях". Однак важливо розуміти, що це визначення ґрунтується на елементах, висвітлених вище. Важливо також розуміти зміст понять "ефективна" та "доречна" поведінка і спілкування: Ефективність можна визначити самостійно, тоді як доречність може бути встановлена лише іншою особою, причому доречність безпосередньо пов'язана з культурною чутливістю та дотриманням культурних норм цієї особи. На останньому етапі, "інтеграції", людина доповнює свій власний світогляд іншими світоглядами або інтегрує їх у свій власний. Всі разом ці шість етапів утворюють континуум від найменш культурно компетентного до найбільш культурно компетентного, який демонструє динамічний спосіб моделювання розвитку міжкультурної компетентності.

Наступні дві моделі узгоджуються з думкою зазначених науковців, оскільки вони підкреслюють важливість ставлення до подальшого розвитку компетентності. Зокрема, відкритість, повага (повага до всіх культур), а також допитливість і відкриття (толерантність до неоднозначності) розглядаються як фундаментальні для міжкультурної компетентності.

Ця пірамідальна модель міжкультурної компетентності (рис. 3) дозволяє визначити ступені компетентності (чим більше компонентів набуто і розвинуто, тим більша ймовірність більшого ступеня міжкультурної компетентності як зовнішнього результату). Попри те, що вона дозволяє уточнити визначення, модель не обмежується лише тими компонентами, що увійшли до її складу.

Ця модель дозволяє розробляти конкретні показники оцінювання в контексті або ситуації, а також забезпечує основу для загального оцінювання міжкультурної компетентності, таким чином охоплюючи як загальне, так і специфічне визначення міжкультурної компетентності. Ця модель міжкультурної компетентності переходить від особистісного рівня установок та особистих якостей до інтерактивного культурного рівня, який визначає результати. Конкретні навички, виокремлені в цій моделі, - це навички набуття та обробки знань про інші культури, а також про власну культуру.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Модель також підкреслює важливість особистісного ставлення та осмислення знань (Bloom, 1965).

<b>Desired External Outcome</b>	
Behaving and communicating effectively and appropriately (based on one's intercultural knowledge, skills and attitudes) to achieve one's goal to some degree	
<b>Desired Internal Outcome</b>	
Informed frame of reference/filter shift -Adoptibility (to different communication styles and behaviours; adjustment to new cultural environments) -Flexibility (selecting and using appropriate communication styles and behaviours; cognitive flexibility) -Ethnorelative view -Empathy	
<b>Knowledge and Comprehension</b>	<b>Skills</b>
-Cultural self awareness -Deep understanding and knowledge of culture (including contexts, tone and impact of culture and other worldviews) -Culture specific information Sociolinguistic awareness	-Listen -Observe -Interpret -Analyze -Evaluate -relate
<b>Requisite Attitudes</b>	
Respect (valuing other cultures, cultural diversity) Openness (to intercultural learning and to people from other cultures) Curiosity and diversity (tolerating ambiguity and uncertainty)	

*Source: Outcomes have been prepared according to 'Intercultural Sufficiency Pyramid Model' of Deradorffs*

Наступні дві моделі узгоджуються з поглядами зазначених науковців, підкреслюючи важливість ставлення до навчання, яке слідує за ним. Зокрема, ставлення до відкритості, поваги (цінування всіх культур), а також допитливості та відкриттів (толерантність до неоднозначності) розглядаються як фундаментальні для міжкультурної компетентності.

Ця пірамідальна модель міжкультурної компетентності (рис. 3) дозволяє визначити ступені компетентності (чим більше компонентів набуто і розвинуто, тим більша ймовірність більшого ступеня міжкультурної компетентності як зовнішнього результату), і хоча вона забезпечує певне розмежування визначення, воно не обмежується тими компонентами, які включені в модель.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

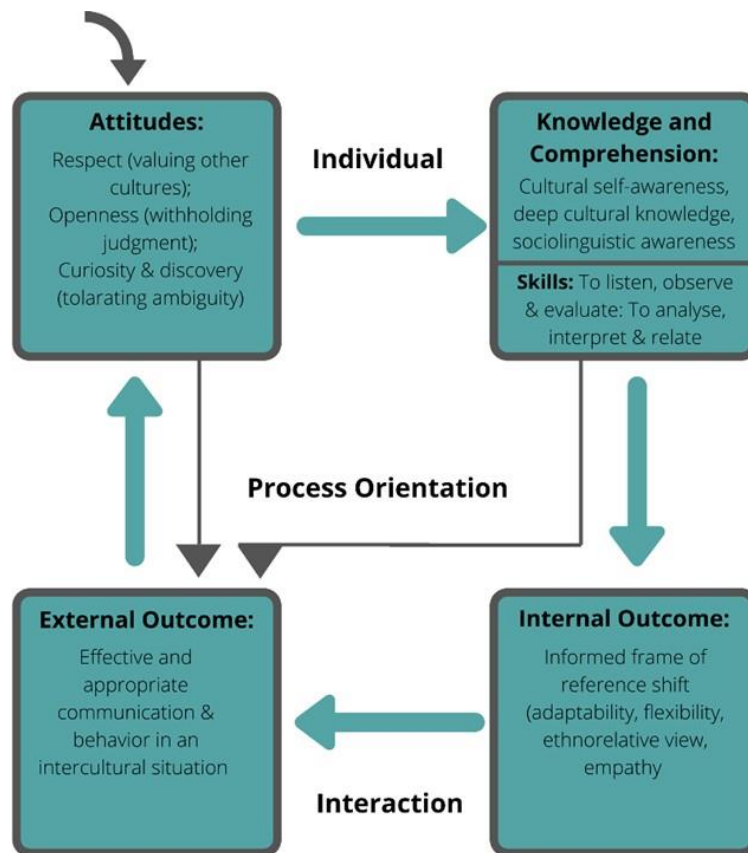
Ця модель дозволяє розробляти конкретні показники оцінювання в контексті або ситуації, а також забезпечує основу для загальної оцінки міжкультурної компетентності, таким чином охоплюючи як загальне, так і специфічне визначення міжкультурної компетентності. Ця модель міжкультурної компетентності переходить від індивідуального рівня ставлень та особистих якостей до інтерактивного культурного рівня щодо результатів. Конкретні навички, виокремлені в цій моделі, - це навички набуття та обробки знань про інші культури, а також про власну культуру. Модель також підкреслює важливість ставлення та розуміння знань (Bloom, 1965).

Вона також стверджує, що ці компоненти міжкультурної компетентності можна оцінити за допомогою поєднання якісних і кількісних показників. Для вимірювання результатів розвитку міжкультурної компетентності студентів можна використовувати такі методи оцінювання: аналіз нарративних щоденників, методи самозвітів, методики взаємозвіту, триангуляція (кілька методів), а також підхід "знизу-вгору", що включає такі методи, як фокус-групи, діалоги та семінари. Зокрема, найбільшу підтримку отримали тематичні дослідження та інтерв'ю, за якими йшли аналіз нарративних щоденників, інструменти самозвітів, спостереження з боку інших/приймаючої культури, а також самооцінка та судження з боку себе та інших. Важливо зазначити, що лише 65% науковців вважали, що для оцінювання міжкультурної компетентності слід використовувати пре- та пост-тестування, тоді як адміністратори (90%) в переважній більшості погодилися з використанням пре- та пост-тестів. Причин такої суперечливої думки щодо пре- та пост-тестування багато, і вони потребують подальшого дослідження. Передумова полягає в тому, що адміністратори вважають, що пре- і посттестування загалом легко застосовувати, і сподіваються, що втручання справді змінило ситуацію на краще, а отже, забезпечило більш значущий і вимірюваний результат. Однак учасники Дельфі висловили скептицизм щодо використання інструментів самозвіту (які часто застосовуються в Міжнародний журнал наукових досліджень і публікацій, том 5, випуск 4, квітень 2015 р. 9 ISSN 2250-3153 пре- і посттестуванні), особливо як єдиного методу для вимірювання результатів втручання.

Зрештою, ці моделі намагаються пояснити типи установок, знань і навичок, необхідних людям для функціонування в культурно різноманітному середовищі, а також процеси, через які вони проходять, розвиваючи необхідні навички та вміння, щоб бути міжкультурно компетентними. Отже, вивчаючи вищезгадані моделі, слід пам'ятати, що хоча люди можуть увійти в ці рамки в будь-який момент, ставлення є фундаментальною відправною точкою (Byram, 1997). Лінч і Хенсон (1998) підкреслюють фундаментальну роль ставлення в міжкультурній компетентності, коли пишуть: "Після того, як всі книги прочитані, а навички засвоєні і застосовані на практиці, крос-культурна ефективність кожного з нас буде відрізнятися. І вона буде залежати більше від того, що ми привносимо в навчання, ніж від того, чого ми навчилися" (с. 510). Так само, як культура постійно змінюється, погляди науковців на міжкультурну компетентність теж змінюються з часом. Тому для досліджень і практики важливо не відставати від досліджень і процесів мислення науковців.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

The Process Model of Intercultural Competence. Source: Deardorff (2006).



Інший спосіб організації та відображення підсумкових даних - це процесуальна модель на Рисунку 4, розроблена Дірдорфом (2004). Ця процесна модель міжкультурної компетентності, хоча і містить ті ж елементи, що і перша пірамідальна модель міжкультурної компетентності, відображає складність набуття міжкультурної компетентності, окреслюючи більшою мірою рух і спрямованість процесу, що відбувається між різними елементами.

Ця модель позначає рух від особистісного рівня до міжособистісного (міжкультурна взаємодія). Як і в моделі піраміди, можна перейти від установок та/або поглядів і навичок/знань безпосередньо до зовнішнього результату, але ступінь адекватності та ефективності результату може бути не таким високим, як тоді, коли весь цикл завершується і починається заново. Унікальний елемент внутрішніх і зовнішніх результатів також зберігається в цій моделі процесу, і насправді, людина може досягти

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

зовнішнього результату - адекватної та ефективної поведінки і спілкування в міжкультурних ситуаціях, не досягнувши повністю внутрішнього результату - зміни системи координат.

Однак ступінь адекватності та ефективності буде більш обмеженим, ніж якби внутрішній результат також був досягнутий. Ця модель процесу також демонструє безперервний процес розвитку міжкультурної компетентності, що означає, що він є безперервним процесом вдосконалення, і

як такий, ніхто ніколи не може досягти остаточної міжкультурної компетентності. Як і у випадку з моделлю піраміди, елемент ставлення в даній процесуальній моделі є найбільш важливим, і тому саме погляди вказані як відправна точка в цьому циклі.

### **3.3.2.2. Культурна компетентність в міжнародному бізнесі**

Виклики міжкультурної комунікації є одними з найбільших проблем, які постають перед бізнесом, що працює в міжнародному або багатонаціональному контексті. До початку глобалізації бізнес не стикався з такими проблемами, оскільки його діяльність відбувалася переважно в локальному контексті зі спільною культурою та мовою.

Проте нові технології, індустріалізація та конкуренція на глобальному ринку з метою максимізації прибутку, виживання та розвитку, а також робота в різних країнах з колегами з відмінним культурним бекграундом стали важливими навичками для менеджерів. Бізнес-менеджерам необхідно розвивати навички міжкультурної комунікації, аби налагодити безперешкодну співпрацю з усіма співробітниками, незалежно від їхнього культурного походження. Однак це нелегке завдання. Необхідно підтримувати менеджерів і проводити низку важливих заходів.

Міжкультурна компетентність проявляється у здатності розпізнавати, поважати, цінувати і продуктивно використовувати - в собі та інших - культурні умови і детермінанти у сприйнятті, судженнях, почуттях і діях з метою взаємної адаптації, толерантності до несумісності і розвитку в напрямку синергетичних форм співпраці, спільного життя і ефективних моделей орієнтації щодо інтерпретації і формування світу. (Thomas 2003a: 143; переклад Франкліна)

Компетентна комунікація - це взаємодія, яка вважається ефективною у досягненні певних вигідних цілей у спосіб, який також відповідає контексту, в якому відбувається взаємодія.

Критерій доречності привертає увагу до важливості контексту та "здатності людей бути контекстуально гнучкими у своїй поведінці" Міжкультурна компетентність має стати

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



невід'ємною рисою людини як здатність керувати різноманітними контекстами міжкультурної взаємодії незалежно від конкретних культур, що беруть у ній участь.

Гнучкість у міжкультурній компетентності Критерії комунікативної адекватності, ефективності, адаптивності та креативності можуть слугувати оціночними мірилами того, чи сприймається міжкультурний комунікатор як гнучкий або негнучкий у певному епізоді комунікації. Динамічний, компетентний міжкультурний комунікатор - це той, хто управляє кількома значеннями в процесі комунікаційного обміну - доречно, ефективно, адаптивно і творчо. Комунікативна адаптивність означає нашу здатність змінювати свою комунікативну поведінку та цілі відповідно до конкретних потреб ситуації. Комунікативна креативність полягає у створенні чогось винахідливого за допомогою творчого підходу та гнучких навичок. (Ting-Toomey and Chung 2005: 17-19)

Дослідження емпіриків, психологів та фахівців з комунікації звернули увагу на визначення природи міжкультурної управлінської компетентності, яка містить такі компоненти

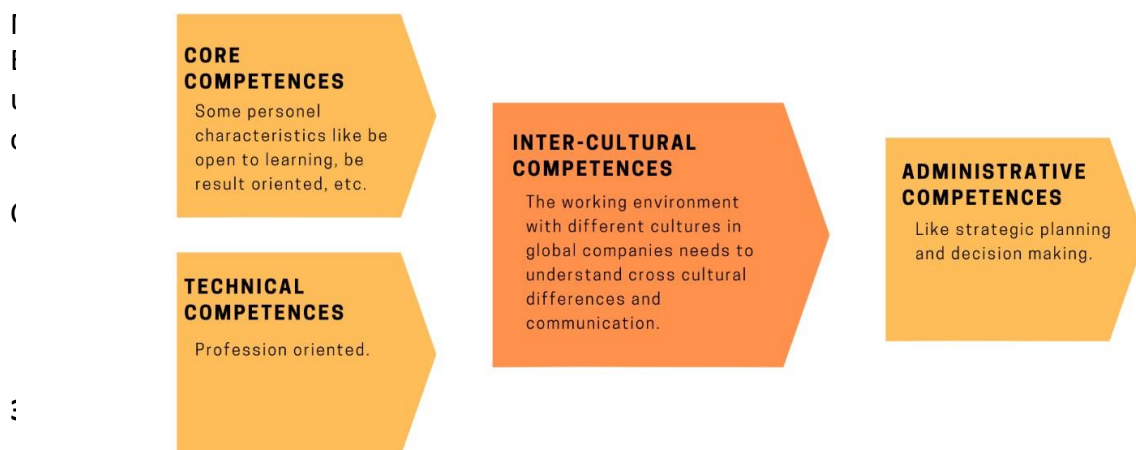
- відкритість,
- неупередженість (іноді її називають позицією взаємодії),
- емпатія,
- толерантність до неоднозначності,
- гнучкість у мисленні та поведінці,
- Розвиток міжкультурних управлінських компетенцій 13
- самосвідомість,
- знання своєї та інших культур,
- стійкість до стресу,
- ● комунікативні навички (включаючи володіння іноземними мовами, хоча це згадується рідше).

Серед компонентів, які відіграють важливу роль у створенні адекватності та ефективності міжкультурних управлінських компетенцій, є ключові компоненти та атрибути трьох концептуальних рамок, кожна з яких має важливе значення для оцінки та розвитку міжкультурних управлінських компетенцій. Крім того, ключовими якостями усвідомленого стану буття є створення нових категорій, відкритість до нової інформації та усвідомлення більш ніж однієї точки зору. Відкритість не лише до нової інформації, але й до різних точок зору також є важливою рисою усвідомленого стану. Як тільки ми починаємо усвідомлювати погляди, відмінні від наших власних, ми починаємо розуміти, що існує так само багато різних поглядів, як і різних людей-спостерігачів. Ми повинні когнітивно усвідомлювати нашу комунікацію, якщо хочемо позбутися схильності інтерпретувати поведінку незнайомих людей, виходячи з власної системи координат. Коли ми спілкуємося з незнайомими людьми, ми усвідомлюємо

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

нашу комунікацію. Однак зазвичай ми зосереджуємося на результаті, а не на процесі спілкування. Для того, щоб спілкування було ефективним, ми повинні зосередитися на процесі спілкування з незнайомцями. Коли ми уважні, ми можемо свідомо обирати, що нам потрібно робити в конкретній ситуації, для того, щоб ефективно спілкуватися. (Gudykunst 2004: 253-5) Уважність означає усвідомлення власної поведінки та поведінки інших людей у ситуації, а також зосередження уваги на процесі комунікації, що відбувається між нами та несхожими на нас іншими людьми. (Ting-Toomey 1999: 16) Низька ефективність багатьох міжнародних компаній сьогодні пояснюється нездатністю визнати важливість культури та її вплив на стандартизацію проектів, процедур та корпоративних систем. Отже, менеджерам доводиться адаптувати організацію відповідно до специфіки ринку, законодавства, податкового режиму, соціально-політичної та культурної системи. Так, культура впливає на всі аспекти діяльності компанії (Фонс Тромпенаарс), і результатом провалу може бути наступне, як зазначає Тунг (1987: 117)

- Нездатність керівника пристосуватися до іншого фізичного чи культурного середовища
- Нездатність менеджера адаптуватися до іншого фізичного або культурного середовища.
- Інші проблеми, пов'язані з сім'єю.
- Особистісна або емоційна незрілість менеджера.
- Нездатність менеджера впоратися з обов'язками, пов'язаними з роботою за кордоном.
- Недостатня технічна компетентність менеджера.
- Відсутність у менеджера мотивації до роботи за кордоном.



Топ-менеджери багатьох провідних корпорацій втрачають контроль над своїми компаніями. Проблема не в тому, що вони неправильно оцінили вимоги, які висуває

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

дедалі складніше середовище та прискорення темпів змін у ньому, і навіть не в тому, що вони не змогли розробити стратегії, які б відповідали новим викликам. Проблема в тому, що їхні компанії не здатні реалізувати розроблені ними складні стратегії. За останні 20 років стратегічне мислення значно випередило організаційні можливості.

Сьогодні люди створюють національну конкурентоспроможність, а не просто мають доступ до вигідних факторів виробництва, як це передбачала класична економічна теорія. Проте, людські системи також є одним з головних обмежень у реалізації глобальних стратегій. Тому не дивно, що управління людськими ресурсами стало "важливим об'єктом уваги вищого керівництва, особливо в багатонаціональних компаніях". "

Очевидною проблемою є те, що стратегія (що) інтернаціоналізується швидше, ніж її реалізація (як), і набагато швидше, ніж окремі менеджери та керівники (хто). "Виклики [отже] полягають не в тому, "що" робити, які зазвичай добре відомі. Вони полягають у тому, як управляти людськими ресурсами в глобальній компанії".

Наскільки підготовлені керівники до управління транснаціональними компаніями? Наскільки системи управління людськими ресурсами компаній здатні набирати, розвивати, утримувати та використовувати глобально компетентних менеджерів та керівників? Нещодавнє опитування найбільших американських корпорацій показало, що лише шість відсотків респондентів вважають закордонні відрядження важливими для кар'єри вищого керівництва, а сорок дев'ять відсотків вважають закордонні відрядження абсолютно неважливими.

Керівники організацій без кордонів стикаються зі складними викликами, зумовленими географічними, культурними, операційними, політичними та комерційними відмінностями. Сучасний глобальний лідер повинен вміло інтегрувати глобальні стратегії з місцевими вимогами, орієнтуватися в нестабільному і матричному середовищі та використовувати глобальну співпрацю для створення конкурентних переваг.

- У бізнесі існують культурні відмінності, невизначеність та міжнародна конкуренція. У цьому контексті організації, керівники яких добре розуміють, ефективно виконують свої обов'язки та керують культурними відмінностями, мають глобального лідера, який є цінним, рідкісним і дає їм конкурентну перевагу.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

### Згідно з теорією верхнього рівня, вище керівництво компанії

-Strategies -Functions -Activities -Processes, etc.	Have direct effect on	In this regard personal characteristics and level of knowledge and skills are important factors in the process of globalization of SMEs
-----------------------------------------------------------------	--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source: Table is prepared according to Upper Tier Theory-Jokinen 2004

В огляді літератури з глобального лідерства Йокінен (Jokinen, 2004) виділив три основні типи або рівні глобальних лідерських компетенцій, які автор визначає як "універсальні якості, що дозволяють людям виконувати свою роботу за межами власної національної та корпоративної культури, незалежно від того, який у них освітній або етнічний рівень, яку функціональну сферу представляє їхня посадова інструкція, або з якої організації вони походять" (Jokinen, 2004, с. 201).

Перший рівень називається "ядром глобальних лідерських компетенцій", тому що вони мають важливе значення для розвитку інших характеристик або компетенцій. Такими основними або фундаментальними компетенціями є самосвідомість (глибоке розуміння людиною самої себе, включаючи розуміння своїх емоцій, сильних і слабких сторін, цінностей, образу "Я", потреб і прагнень), залучення до особистої трансформації (прагнення людини до постійного розвитку особистих знань і навичок, включаючи бажання отримувати досвід і вчитися новому, позитивний і проактивний підхід до навчання, відкритість до змін і критики), та наявність сильних мотивів досягнення і майстерності) та допитливість (допитливість і зацікавленість людини в контексті, включаючи мотивацію і готовність стикатися з незнайомими ситуаціями і потенційно стикатися з новими речами, бажання шукати інформацію, знання і зворотній зв'язок з різних джерел для підтримки особистого розвитку, а також готовність ставити під сумнів власні знання) (Black, 2005; Jokinen, 2004).

Другий рівень компетенцій глобального лідерства стосується того, що Йокінен (Jokinen, 2004) описує як "бажані ментальні характеристики глобальних лідерів" (с. 206) і включає знання, навички, здібності та особисті якості, які були визнані важливими для лідерів, що працюють у глобальному контексті, такі як оптимізм, саморегуляція (тут широко визначена як здатність справлятися зі стресом, контролювати настрій та імпульси, емоційна стабільність, стійкість, відкритість та самоефективність), навички соціального судження, емпатія, мотивація до роботи в міжнародному контексті, когнітивна

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

складність, прийняття або толерантність до складності та її протиріч (наприклад, бачення можливостей у різноманітності та використання різноманітності для стимулювання креативності).

Нарешті, третій рівень, запропонований Йокіненом (2004), називається "лідерські компетенції поведінкового рівня" (с. 208) і стосується компетенцій, які пов'язані з виконанням конкретних дій, включаючи соціальні навички (міжособистісні навички, такі як комунікація, переконання, ведення переговорів, управління конфліктами, створення команди, здатність мотивувати і спрямовувати інших до єдиного бачення), навички роботи в мережі (більш формалізовані навички управління відносинами, такі як створення і підтримка мереж, партнерств або альянсів), знання (знання завдань і пов'язаних з ними дій, а також створення спільнот), та створення спільнот), знання (знання завдань і пов'язаних з ними навичок, таких як комп'ютерні або технічні навички, знання організації та ключових питань бізнесу, а також знання людей і культур, особливо розуміння та оцінка культурних відмінностей) та досвід (міжнародний досвід роботи, особистий досвід, який надає можливості для міжкультурної взаємодії).

Враховуючи критичну важливість "ключових глобальних лідерських компетенцій" для розвитку здібностей і навичок на двох інших рівнях, у цій навчальній програмі ми спочатку зосередимося на першому рівні ("перший етап програми"). Автори запропонують експериментальні вправи, спрямовані на розвиток однієї ключової компетентності (компетентності самопізнання), які конкретно стосуються компонентів самосвідомості, особистісної трансформації та допитливості, що обговорюються та інтегруються в дослідженні Йокінена (Jokinen, 2004). У цьому документі компетентності визначаються як "динамічна комбінація знань, розуміння, навичок і вмінь" (Azevedo та ін., 2012, с. 26).

#### **3.3.2.4 Лідерство віртуальної команди**

Лідерство у віртуальній команді детально розглядається у дослідженні "Лідерство у віртуальній команді: Досвід з реальних ситуацій" (Hambley, O'Neill & Kline, 2007 р.). Дослідники опитали лідерів та членів віртуальних команд у шести різних організаціях Канади. Результати дослідження дозволили зробити чотири важливі висновки, серед яких важливість лідерства у віртуальних командах, результативність, персоналізація та ефективне використання різних засобів масової інформації. Дослідження підкреслює необхідність розробки тренінгів для лідерів і членів віртуальних команд та оцінки їхнього впливу на згуртованість і продуктивність команди. Наразі автор припускає, що тренінги з лідерства та менеджменту в компаніях не пропонують жодної конкретної стратегії для лідерства у віртуальному командному середовищі.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Лідер віртуальної команди стикається з додатковими викликами на додачу до тих, що стоять перед лідером традиційної команди. На думку Сеттл-Мерфі (Settle-Murphy, 2013, 3), лідеру потрібно приділяти додаткову увагу:

- Побудові довіри між лідером і членами команди, а також всередині команди
- Створенню командного середовища, яке сприяє співпраці та взаємодопомозі в роботі команди над досягненням її цілей
- З'ясуванню особистої кваліфікації, навичок та вподобань членів команди та створенню спільної бази для успішної командної співпраці
- Забезпеченню спільного розуміння членами команди результатів, цілей та місії команди
- Створенню робочого середовища, яке дає членам команди відчуття справедливого ставлення та поваги
- Створенню та впровадженню загальних керівних принципів комунікації та співпраці в команді
- Розвитку навичок оцінки ефективності та коучингу для віддаленої роботи
- Спостереженню за розгубленими членами команди та втручання, коли це необхідно, щоб повернути їх знову в потрібне русло
- Перетворенню віртуальних командних зустрічей на цілеспрямовані та продуктивні

Зофі (2011, 243) підкреслює, що комунікація у віртуальних і традиційних командах значною мірою залежить від віртуального мислення команди. Керівник повинен допомогти членам віртуальних команд адаптуватися до глобального способу мислення, щоб не поступатися конкурентам.

### **3.3.3. Культурний інтелект**

#### **3.3.3.1. Модель культурного інтелекту**

Компетентність у міжкультурній комунікації або CQ (культурний інтелект) бере свій початок у міжособистісному інтелекті (Gardner, 1983), а також у соціальному/емоційному інтелекті (Goleman, 1995; Goleman & Boyatzis, 2008), під яким розуміють здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Результати дослідження Гоулмана (1995) показали, що емоційний інтелект забезпечує від 80 до 90% компетенцій, які відрізняють видатних лідерів від середньостатистичних. Ці компетенції стосуються здатності до самоусвідомлення та усвідомлення інших - уміння бути налаштованим на власні емоції та емоції інших людей. Емоційний інтелект також означає наявність саморегуляції, тобто здатності контролювати емоції та дії під тиском, а також мотивації відкладати задоволення для досягнення довгострокових цілей.

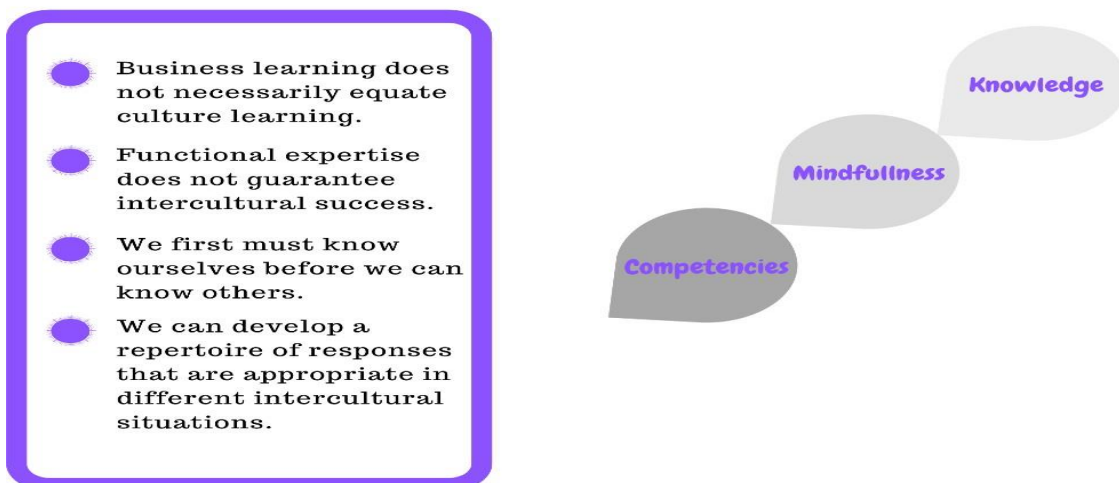
За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Крім того, це означає, що людина здатна демонструвати емпатію стосовно інших і використовувати соціальні навички для її виявлення. Культурний інтелект розвиває це усвідомлення себе та інших ще більше. CQ - це здатність людини вміло функціонувати в культурному контексті, відмінному від її власного (Earley & Ang, 2003; Ng et al., 2009a, 2009b). Це означає, що людина, яка володіє культурним інтелектом, не лише здатна співпереживати і добре співпрацювати з іншими, але й визнавати відмінності у цінностях, переконаннях, установках і поведінці, щоб передбачати, діяти і реагувати належним чином для досягнення найбільш ефективних результатів, а потім переоцінити і спробувати діяти або реагувати по-іншому (Alon & Higgins, 2005; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne, & Annen, 2011).

Модель культурного інтелекту в інтерпретації Томаса (Thomas, 2006; Thomas та ін., 2008; Thomas & Inkson, 2009) демонструє, що знання, усвідомленість і навички (також визнані як компетенції), які взаємодіють між собою, допомагають людині розвинути культурний інтелект (див. рис. 1). Люди, які розуміють культурні явища, що виникають під час їхньої діяльності, використовують усвідомлені когнітивні стратегії, які дозволяють їм спостерігати та інтерпретувати будь-яку ситуацію, а також розвивають набір навичок, до яких вони можуть пристосуватися, щоб потім демонструвати відповідну поведінку в широкому діапазоні ситуацій (Thomas та Інксон, 2009, с. 22). Саме такі навички є найбільш затребуваними в глобальному бізнесі сьогодні.

## Mindfulness in Global Leadership Development

One develops intercultural communication competence by practicing mindfulness, which means reflecting on one's knowledge of any given situation and then trying to figure out the meaning of the events.



**Рисунок 1** Усвідомленість у розвитку глобального лідерства. Адаптовано з Thomas, David C., and Kerr Inkson, (2009), "Cultural Intelligence: Жити і працювати глобально". (Видавництво Berrett-Koehler, Сан-Франциско, Каліфорнія).

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

## **Знання**

Знання передбачають визнання деяких фундаментальних принципів поведінки (звичаїв, практик, ритуалів, привітань, мови тощо) та/або розуміння чогось про історію, політику, економіку чи суспільство певної культури. Ви розумієте, чим певна культура відрізняється від вашої власної, як ця культура впливає на поведінку, які основні догми системи вірувань цієї культури, або навіть деякі фундаментальні принципи взаємодії з людьми в цій культурі.

Це, безумовно, корисно, коли ви володієте знаннями про певну культуру, але простого знань про звичаї людей, суспільства чи уряду недостатньо. Людська взаємодія є складною, а незліченна кількість культурних тонкощів і чутливих моментів є дуже поширеною, тому просто наявність культурних знань - якими б важливими вони не були - не є показником компетентності. Наприклад, навіть вільне володіння іншою мовою не замінить чутливості до переконань і поведінки людей, хоча і є важливим кроком до цього. Нам доводилося чути про людей, які можуть бути лінгвістично компетентними, але некомпетентними в культурному сенсі (Bennett, 1986; 2004). Вільне володіння іншою мовою або кількома мовами не означає автоматичної здатності вдумливо і з повагою взаємодіяти з людьми з іншої культури. Крім того, досвід культурного контакту - незалежно від його тривалості - не обов'язково означає, що людина стане культурно компетентною.

## **Усвідомленість**

Відповідно до моделі Томаса (2006; Thomas et al., 2008; Thomas & Inkson, 2009), усвідомленість полягає в здатності людини бути уважною до найменших нюансів у міжкультурному середовищі, а також в умінні пристосовуватися до думок, почуттів, дій і реакцій іншої людини. Людина, яка практикує усвідомленість, здатна адаптуватися до ситуації, що склалася. Вона також намагається звертати увагу на дії іншої людини, як приховані, так і очевидні. Усвідомленість можна описати в термінах іншої моделі культурного інтелекту - культурного смислотворення. Ця модель пропонує інший спосіб уявити, як людина з культурним інтелектом може вийти за межі припущень і стереотипів, активно прагнучи до інкультурації, що віддаляє нас від етноцентризму. Модель культурного смислотворення забезпечує ясність метакогнітивного процесу, який відбувається, коли людина свідомо.

Культурна смислотворчість передбачає переосмислення та зміну власного сценарію, а не обмеження себе жорсткими, стандартними сценаріями (Bird & Osland, 2006). Йдеться про зміну точки зору і відкритість до нових можливостей та способів дивитися на світ. Цей процес складається з трьох кроків: фреймінг, атрибуція та вибір сценарію. Перший крок, фреймінг, пов'язаний з очікуваннями, які ми маємо щодо ситуації. До, під час або після ситуації ми думаємо про те, що ми знаємо - спостерігаємо і шукаємо підказки, які можуть підтвердити наші здогадки. На основі цього ми створюємо фрейм для ситуації. На другому етапі - атрибуції - ми аналізуємо ці ознаки і намагаємося зіставити їх зі схемою, або ментальними патернами, які ми створюємо. Ці схеми є когнітивними рамками, які допомагають інтерпретувати незнайому інформацію та досвід - і когнітивні психологи запевняють нас, що це природний спосіб пізнання світу (Піаже, 2001), оскільки ми робимо припущення, на які впливають наше походження, досвід, переконання та ставлення до світу. Третім кроком є вибір сценарію, який ми створюємо на основі сформованого нами фрейму і вироблених нами ментальних патернів (схем) - цей

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



сценарій стає нашою дорожньою картою для навігації незнайомою територією. Наш сценарій часто формується під впливом нашого попереднього досвіду, і тоді ми проводимо аналогії або відмінності між тим, що знаємо, і тим, чого не знаємо.

### **Навички/компетентність**

Володіння навичками означає, що людина здатна обирати відповідну поведінку (на основі набутих знань і досвіду), яка підходить для певної міжкультурної ситуації. Томас та Інксон (2009) зазначають: "Збереження цих знань також вимагає здатності переносити знання, отримані з конкретного досвіду, на більш загальні принципи, які можуть бути використані в майбутніх взаємодіях в інших умовах" (с. 29). Якщо людина здобула знання про культуру і про те, як вона впливає на поведінку, то їй потрібно вміти ретельно їх осмислити, аби з'ясувати їхнє значення. На цьому етапі мета людини, яка є культурно компетентною, полягає в тому, щоб з'ясувати, як застосувати ці знання, втілюючи їх у відповідні дії. Глибоко осмислені знання здатні привести до ефективної поведінки.

Крім того, необхідно оцінити ці знання за допомогою когнітивного процесу, а потім поводитися відповідно, переоцінюючи те, що відбулося, на основі невербальних сигналів, поданих іншими сторонами (наприклад, чи правильно ви це зробили? Чи не було якоїсь прихованої мови тіла, яка могла б сигналізувати про незадоволення? Чи може позитивна мова тіла - наприклад, вираз обличчя, такий як посмішка - означати успіх, або ж це просто маскування несхвалення?). Вправність вимагає постійної уваги та відповіді на питання "що" і "чому" в кожній ситуації. Томас (Thomas, 2006; Thomas та ін., 2008; Thomas & Inkson, 2009) стверджує, що концепція усвідомленості є критично важливим зв'язком між знаннями та поведінковими навичками керівника у міжкультурному спілкуванні. Необхідно спиратися на знання і виходити за межі простого засвоєння фактів, а потім аналізувати свою поведінку і рефлексувати над нею, щоб сформувати необхідний комплекс навичок ефективної поведінки. Без такої вдумливої, рефлексивної практики знання є порожніми і призводять до труднощів у розвитку компетенцій, необхідних для міжкультурної взаємодії. Компанії теж мають свою культуру, часто дуже відмінну; кожен, хто приходить до нової компанії, проводить перші кілька тижнів, розшифровуючи її культурний код. Всередині будь-якої великої компанії також існують спаринг-субкультури: відділ продажів не може порозумітися з інженерами, а піарники не знаходять спільної мови з юристами. Відділи, підрозділи, посади, спеціальності, географічні регіони - у кожному з них є свої манери, значення, історії та цінності, які збивають з пантелику новачка і провокують до непорозумінь. Якщо, звісно, у нього чи неї немає високого CQ.

Культурний інтелект пов'язаний з емоційним інтелектом, але він продовжує розвиток останнього. Людина з високим емоційним інтелектом розуміє те, що робить нас

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

людьми, і водночас те, що відрізняє кожного з нас один від одного. Людина з високим культурним інтелектом може помітити в поведінці людини чи групи ті риси, які були б притаманні всім людям і всім групам, ті, що властиві саме цій людині чи цій групі, і ті, що не є ні універсальними, ні індивідуальними. Величезна сфера, що лежить між цими двома полюсами, - це культура.

Американський менеджер-емігрант, якого ми знаємо, пройшов тест на культурний інтелект під час роботи в команді дизайнерів, до якої входили два німецькі інженери. Коли інші члени команди пропонували свої ідеї, інженери постійно критикували їх, вважаючи недосконалыми. Менеджер дійшов висновку, що німці загалом грубі та агресивні.

Навіть невелика кількість культурного інтелекту допомогла б американцеві зрозуміти, що він помилково ототожнював переваги ідеї із якостями людини, яка її презентує, і що німці вміють чітко розрізняти ці два аспекти. Маючи ще більш розвинену здатність до розуміння, менеджер міг спробувати визначити, скільки в поведінці двох німців було власне німецького, а скільки пояснювалося тим, що вони були інженерами.

Питання культурних відмінностей на ринках, що розвиваються Глобалізація призводить до того, що різні люди об'єднуються і взаємодіють один з одним, будучи представниками різних культур (Ерлі та ін., 2006).

Ці відмінності призводять до виникнення культурних бар'єрів, які можуть спричинити непорозуміння та подальшу неефективну взаємодію (Lievens та ін., 2003; Ang та ін., 2006), а також зашкодити результатам діяльності організації (Glick, Miller, Huber, 1993). Chin, C. O. та ін. (2006) визнають, що комунікація, переговори, соціальна поведінка, процес прийняття рішень і формування команди в компанії будуть заплутаними без прийняття місцевої культури або культурної синергії. Крім того, культурні відмінності можуть перешкоджати координації між працівниками та потоку інформації в організації (Gomez-Mejia, Palich, 1997). Статистика показує, що багато компаній зіткнулися з банкрутством, коли їм не вистачало розуміння різних культур (Inkson and Thomas, 2004). У нещодавньому дослідженні, проведеному Unit, E. I. (2012), було виявлено, що 90 відсотків керівників з 68 країн висловили думку, що "крос-культурний менеджмент" є їхнім найбільшим викликом у роботі міжнародних компаній. При крос-культурній взаємодії це створює невпевненість і тривогу через незнайомі культурні коди, які впливають на роботу (Bücker, J. J., et al. 2014). Крім того, завдяки глобалізації зростає кількість транскордонних завдань, що є непростим викликом для компаній. Для працівників це створює додаткові труднощі з адаптацією до нового робочого середовища, соціальної культури, кліматичних умов і мовних особливостей.

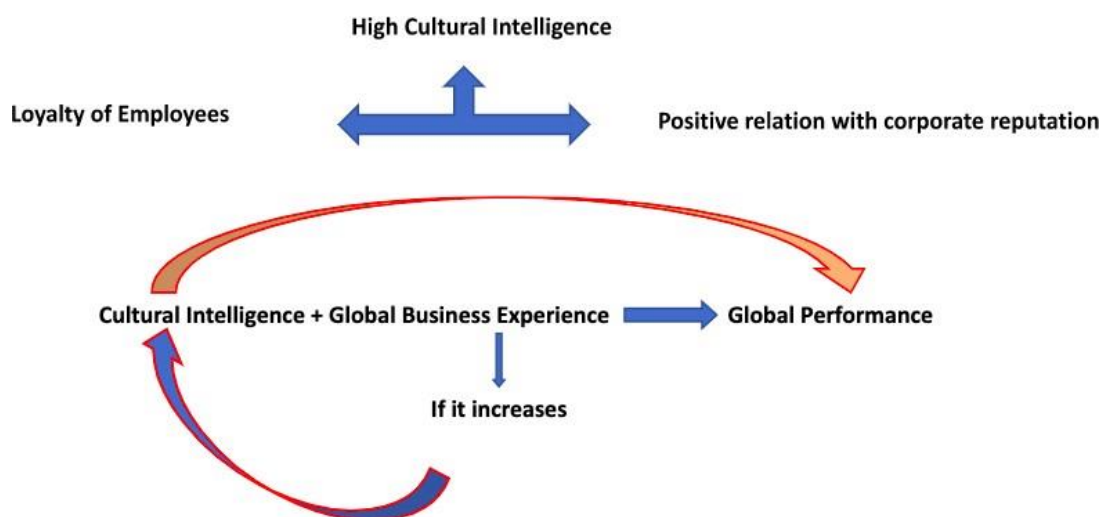
Андреасон (2003) підкреслив, що рівень невдач становить 70% для слаборозвинених країн і 40% для розвинених країн. Очевидно, що якщо неправильно поводитися з цим

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

культурним розмаїттям, то діяльність всієї організації на ринках, що розвиваються, буде під загрозою (Unit, E. I., 2012). Разом із посиленням взаємодії в умовах глобалізації зростає ймовірність конфліктів через культурні відмінності (Kaushal & Kwantes, 2006). Стоун-Ромеро та ін. (2003) виявили, що працівники демонструють низьку ефективність в іншому культурному середовищі, якщо вони не розуміють культурних відмінностей, необхідних для належного виконання своїх ролей, а отже, не відповідають рольовим очікуванням і не можуть налагодити гарні стосунки зі своїми керівниками. Тому керівники організацій повинні враховувати і визнавати культурні відмінності, щоб успішно працювати з різними моделями мислення, діловими практиками і стилями ведення переговорів (Senge, 1990; Adler, 1991; Friedman, 2005).

Зараз компаніям потрібні керівники, здатні ефективно адаптуватися до різноманітних мультикультурних умов, включаючи клієнтів, постачальників і співробітників з різним культурним бекграундом (Livermore, D., Linn Van Dyne & Soon Ang, 2012). Насправді, будь-яка компанія повинна враховувати культурний аспект лідерства при глобальному розвитку бізнесу. Відомо, що компанії можуть втратити крос-культурні бізнес-можливості, відчути небажання ділитися ідеями, коли інші культури недостатньо зрозумілі, і, як наслідок, втратити прибуток (Janssens & Brett, 2006). Без належного управління цими культурними відмінностями можуть виникнути непорозуміння в бізнесі в усьому світі, що призведе до найбільших перешкод у роботі компаній. Отже, підприємства можуть опинитися під загрозою, якщо бізнес та лідери не зможуть врегулювати конфлікт через культурні розбіжності на ринках, що розвиваються.

- Культурний інтелект є важливою здатністю, якою володіють менеджери. Вважається, що рівень культурного інтелекту менеджерів впливає на міжнародну діяльність компаній (Kim vol. 2008).



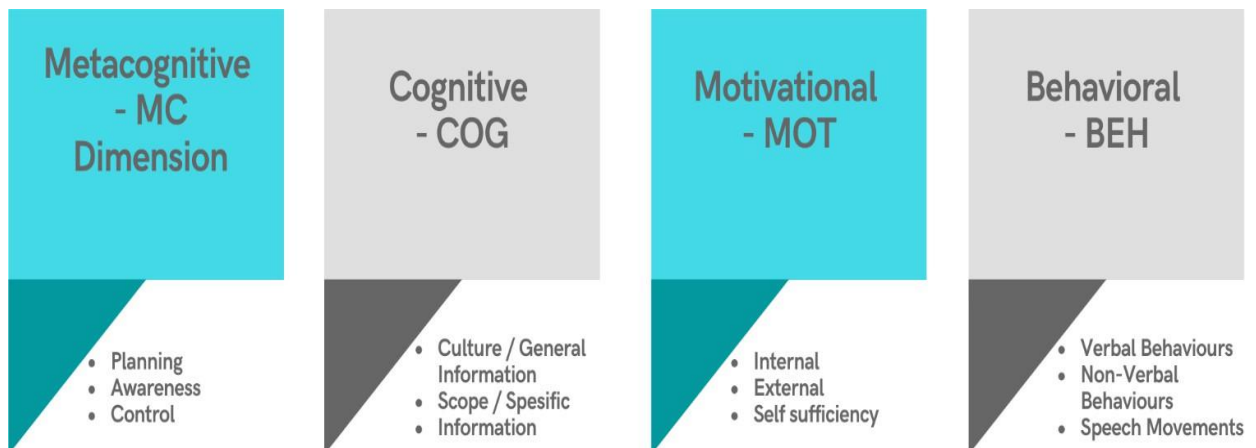
За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Якщо малі та середні підприємства здійснюють міжнародну діяльність, це призводить до необхідності враховувати різні культурні середовища в роботі менеджерів у приватному секторі та в установах загалом.

- Залежить від теорії множинного інтелекту (Горднер, 1983)
- Когнітивний інтелект, що використовується у сфері управління
- Емоційний інтелект EQ → Пов'язаний, але розглядається під іншим кутом зору
- Визначається як система знань і навичок, пов'язаних з культурним метапізнанням, що дозволяє людям адаптуватися і формувати культурні умови в їхньому середовищі.

### 3.3.3.2 Складники культурного інтелекту

Культурний інтелект (KI) складається з чотирьох важливих складових, необхідних для ефективної міжкультурної взаємодії: метакогнітивної, когнітивної, мотиваційної та поведінкової.



#### 1. Мета-когнітивний культурний інтелект

Розумові процеси, які людина використовує для отримання та усвідомлення культурної інформації, а також для контролю над цим процесом.

Цей тип інтелекту охоплює планування ментальних моделей щодо культурних норм груп людей або країн, моніторинг цієї діяльності та оцінювання.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Метакогнітивний культурний інтелект важливий з трьох причин.

-Він заохочує до ефективного сприйняття людей і ситуацій у випадках різних культурних інфраструктур.

-Заохочує бути чутливими до традицій, звичок, припущень і способів мислення, пов'язаних з культурою.

-Підвищує ефективність культурного розуміння, дозволяючи створювати, оцінювати ментальні карти як власної, так і інших культур.

## **2. Когнітивний культурний інтелект (Cognitive Cultural Intelligence, CQ)**

Когнітивний вимір культурного інтелекту пов'язаний з розумінням культурних подібностей і відмінностей. Цей вимір показує загальну інформацію та ментальні карти людей про культуру. Він охоплює інформацію про мови, релігію, соціальні норми, правові та економічні системи різних культур.

Когнітивний компонент - це використання інформації про себе, соціальне оточення та обробка отриманих даних, включаючи загальну інформацію про структуру культури, соціальну, правову та економічну системи з позиції культури. Когнітивний компонент - це знання, набуті досвідом і навчанням, включаючи норми, традиції, а також універсальні виміри культури.

## **3. Поведінковий культурний інтелект (Behavioral CQ)**

Поведінковий культурний інтелект - це здатність демонструвати вербальну та невербальну поведінку у відповідний спосіб під час взаємодії з представниками різних культур. Останній компонент культурного інтелекту - це поведінка, іншими словами, це діяльнісна складова структури. Водночас це і запобігання певній поведінці, і визнання того, що в деяких ситуаціях краще не контактувати з іншими людьми, ніж взаємодіяти з ними.

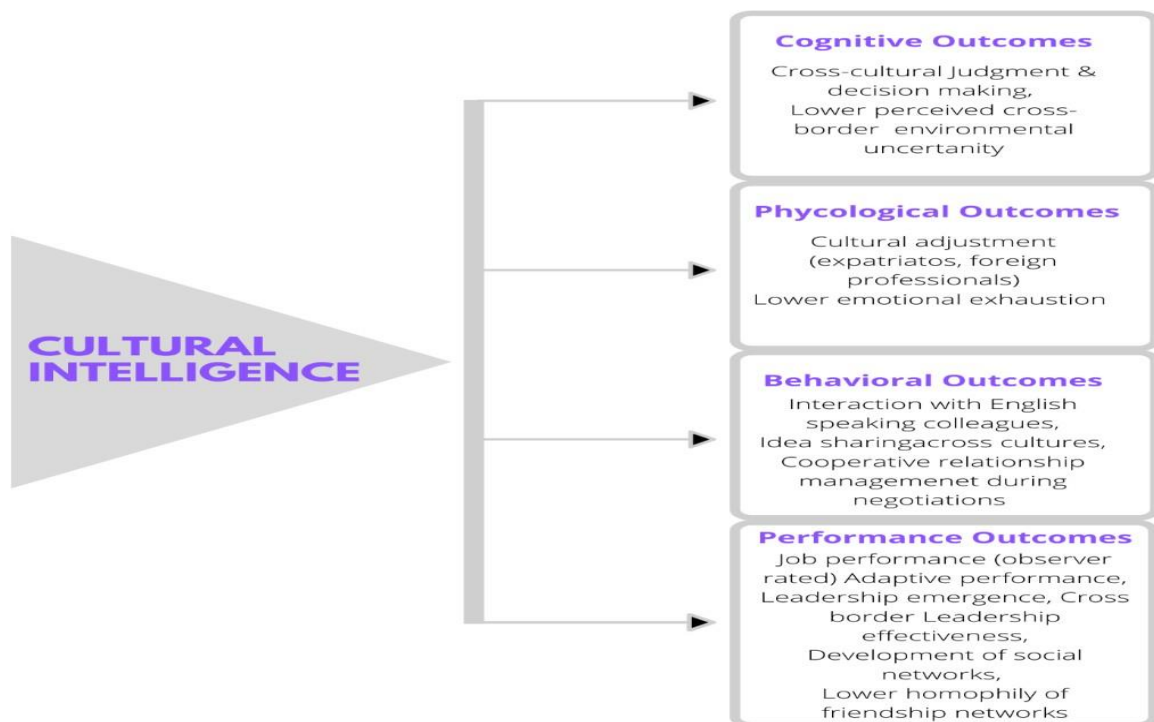
За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

### 3.3 Найкращі риси особистості для наявності/ розвитку культурного інтелекту

Культурний інтелект прямо пов'язаний з високим рівнем ефективності комунікації, задоволеністю роботою та зниженням рівня тривожності в багатонаціональних компаніях (Bücker, J. J., et al., 2014). Отже, культурний інтелект тісно пов'язаний з культурною адаптацією, поведінковою та інтерактивною адаптацією, ефективним культурним мисленням та прийняттям рішень. Існує системний зв'язок між аспектами культурного інтелекту та конкретними результатами міжкультурної ефективності (Soon Ang & Linn Van Dyne, 2007). Дослідження показали, що вищий рівень культурного інтелекту сприяє підвищенню здатності індивіда пристосовуватися до різноманітних культурних ситуацій, що допомагає розвивати міжособистісну довіру з іншими членами команди (Rockstuhl & Ng, 2008). Оскільки люди з високим рівнем культурного інтелекту стикаються з меншою кількістю соціальних проблем під час міжкультурної взаємодії, вони відчують себе менш пригніченими, а отже, мають нижчий рівень вигорання (Ward, Ng, 2008). (Ward et al. 2008). Вважається, що в мультикультурному середовищі рівень вигорання особливо зростає у менеджерів, але культурний інтелект виступає превентивним фактором у цих небажаних ситуаціях (Farber, B. A., 2000; Stokes, 2013). Покращення транскордонного співробітництва має значний вплив на фінансові показники компанії, і широко визнається, що покращення транскордонного співробітництва завдяки культурній аналітиці сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій (Unit, E. I., 2012). Отже, управління культурними відмінностями є ключовим фактором у створенні та підтримці організаційної конкурентоспроможності на ринках, що розвиваються. Значення культурної інформації на ринках, що розвиваються, можна підсумувати на рис. 1.



### Cultural Intelligence Research Findings

**Source:** Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), *Conducting Multinational Research: Applying Organisational Psychology in the Workplace* (pp. 29-58). Washington, DC, American Psychological Association.

Культурний інтелект - це здатність людей, організацій та бізнесу орієнтуватися в культурно різноманітних ситуаціях та ефективно працювати в них. Це життєво важливий аспект для міжнародного бізнесу, оскільки кожна країна вимагає іншого культурного підходу та здатності знаходити спільну мову зі споживачами. Глобальна співпраця перетворилася на важливий аспект успішного ведення бізнесу, і її неможливо досягти, якщо бізнес не має ресурсів, знань і навичок, пов'язаних з культурним IQ.

Розвиток культурного IQ між працівниками може бути складним, тривалим і дорогим процесом. Однак багато хто стверджує, що це вартує інвестицій, оскільки підвищує корпоративну репутацію, досягає кращих результатів у крос-культурних організаціях і дозволяє компанії швидко адаптуватися до різних середовищ. У 2012 році Королівський інститут персоналу та розвитку (CIPD) та Товариство управління людськими ресурсами (SHRM) провели опитування, щоб з'ясувати, який метод є найкращим для підвищення культурного інтелекту в компаніях. Результат виявив, що найвищий рейтинг отримали індивідуальні програми, а це означає, що найкращим підходом є створення програми, яка відповідає потребам та особливостям конкретної компанії. Крім того, компанії зараз шукають керівників та працівників з високим рівнем культурного IQ. Наприклад, в рамках програми для лідерів з високим потенціалом

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



компанії Coca-Cola кожен учасник повинен пройти тестування на культурний інтелект у Центрі культурного інтелекту. Для бізнесу важливо знати, наскільки добре ви взаємодієте та спілкуєтеся з людьми, які відрізняються від вас.

Зі збільшенням ринків, що розвиваються, компанії змушені адаптувати свої міжнародні продукти до різних місцевих культур, в яких вони продаються. Цей процес називається "глокалізація", і для його реалізації компаніям необхідно володіти культурним інтелектом. McDonald's Corp. є найбільшою у світі мережею ресторанів, яка працює у 119 країнах світу. При цьому McDonald's пропонує різні меню залежно від країни, в якій працює. Наприклад, ресторани, що працюють в Індії, мають розширене вегетаріанське меню. Крім того, Америка є серед тих країн, які стикаються зі швидким збільшенням чисельності азійського, латиноамериканського та афроамериканського населення, що змушує компанії дедалі більше зважати на потреби цих мультикультурних груп і діяти та впроваджувати інновації з урахуванням їхніх особливостей.

### **Ризики, пов'язані з відсутністю CQ**

Існує безліч організаційних ризиків, пов'язаних з відсутністю навичок культурного інтелекту:

- Непорозуміння
  - критичні бізнес-помилки
- Відсутність згуртованості та довіри в команді
- демотивація
  - Висока плинність кадрів
  - Втрата клієнтів
  - Вплив на фінансовий результат

Аналітичний відділ журналу Economist Intelligence Unit оцінює культурні питання як важливий фактор, що підвищує ризик успішного міжнародного злиття та поглинання.

Непорозуміння, що виникають через брак комунікації, можуть зашкодити транскордонним відносинам і призвести до значних збитків для бізнесу.

У ньому також сказано, що "...Ефективна транскордонна комунікація та співпраця стають критично важливими для фінансового успіху компаній, які прагнуть вийти на міжнародний рівень".

### **CQ дає вам конкурентну перевагу**

Компанії, які не інвестували в розвиток культурного інтелекту в своїй організації, ризикують опинитися в не вигідному становищі порівняно з конкурентами.

Як свідчить дослідження Mckinsey, боротьба за кадри триває, і компанії з високим рівнем культурного інтелекту, які підтримують різноманітність, мають більше шансів стати кращим роботодавцем.

У PwC це знають - вони прийняли CQ як одну з основних моделей поведінки. За словами Роберта Моріца, голови PwC у США, "єдиний спосіб залучити найкращих спеціалістів - це створити найбільш розмаїту команду".

Цю думку поділяють 90% бізнес-лідерів з майже 70 країн світу, опитаних в іншому дослідженні The Economist Intelligence Unit.

Усі лідери назвали комунікабельність ключовою навичкою 21-го століття.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Однак, існує перешкода - ті ж 90% також зазначили, що пошук ефективного, культурно-орієнтованого персоналу є їхнім головним викликом

Чому організаціям потрібні навички культурного інтелекту?

Розвиток культурного інтелекту не лише покращує навички окремих працівників, але й позитивно впливає на фінансові результати компанії.

### **1. CQ = фінансова безпека**

Завдяки публікації звіту McKinsey & Company "Diversity Matters" ("Різноманітність має значення"), стало загальноновизнаним, що етнічно різноманітні команди на 35% частіше досягають фінансових успіхів порівняно з командами, які не мають такого розмаїття.

Прийняття різних культур і точок зору стимулює інновації, покращує процес прийняття рішень, підвищує продуктивність праці та збереження кадрів, а також призводить до підвищення прибутковості.

Тому організації, що складаються з представників різних культур, повинні бути культурно грамотними, щоб залучати таких працівників та керувати ними.

### **2. CQ = Клієнтська лояльність**

Опитування, проведене Британською Радою, показало, що фахівці з управління персоналом вважають здатність ефективно працювати в різних культурах ключовим фактором збереження клієнтів через побудову ефективних взаємовідносин. Це також є значною перевагою у залученні нових клієнтів.

І навпаки, 25% невдалих переговорів можна частково пояснити браком міжкультурних навичок.

### **3. CQ = Успішне виконання завдань у рамках глобальної мобільності**

Незважаючи на швидке зростання глобальної взаємозалежності, працівники, які їдуть у міжнародні відрядження, все ще стикаються з невдачами. Хоча кількість відряджених, які достроково повертаються додому, здається, зменшується, кількість завдань, які не відповідають очікуваному рівню продуктивності або ефективності, залишається високою.

Згідно з дослідженням глобальної мобільності 2015 року, проведеним компанією E&Y, а також з подальшими дослідженнями Santa Fe, провідної компанії, що надає послуги з релокації, рівень невдач сягає 40%, і це безпосередньо пов'язано з недостатнім рівнем культурної підготовки та асиміляції.

Однак в окремому дослідженні, опублікованому в 2010 році, було показано, що міжкультурний тренінг знижує рівень невдач до 10%, що доводить важливість належного навчання та підтримки.

Міжкультурну підготовку слід проводити до моменту від'їзду, щоб новий співробітник міг з перших днів адаптуватися до різних культурних нюансів і особливостей офісного життя.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Успішне міжнародне стажування дає змогу набути безцінних навичок, таких як вміння збалансувати непорозуміння між носіями високої та низької мовної культури. Повернувшись додому, вони зможуть набагато ширше дивитися на речі, що принесе їм більше креативних ідей та рішень, базованих на спостереженні за різними ідеями та методами роботи.

#### **4. CQ = обов'язкова умова для глобальних лідерів**

Культурний інтелект (CQ) є очевидним розвитком добре відомих концепцій IQ та емоційного інтелекту (EQ).

Отже, розглядаючи вимоги до ефективного глобального лідерства, які показники коефіцієнтів слід брати до уваги? Правильна відповідь - всі три.

У книзі "CQ: Конкурентна перевага для лідерів, які перетинають кордони" (2014) міжкультурна дослідниця Джулія Міддлтон робить цікаве спостереження, що компанії часто наймають керівників на основі їхнього IQ. Потім, через роки, цих лідерів звільняють через брак EQ.

Вона стверджує, що незабаром CQ стане найбільш затребуваною навичкою для лідерів, для того, щоб досягти справжнього успіху в керівництві глобальними організаціями, які складаються з дедалі більш різноманітної робочої сили.

Історик Р. Г. Колінгвуд у своїй книзі "Ідея історії" (1946) зауважив, що "історик - це детектив".

Аналогічно, глобальний лідер повинен взяти на себе роль дослідника і виявити цінності, погляди, мотивації та установки людей у своїй команді.

Підсумовуючи, організаційна система забезпечення доброчесності забезпечує

- кращу співпрацю як у віддалених, так і в очних командах
- підвищення креативності та інноваційності
- Краще прийняття рішень та вирішення проблем
- Успішне виконання глобальних завдань

Успішному глобальному розширенню (наприклад, злиття та поглинання)

- Прискорення та підвищення ефективності роботи через кордони
- Покращення обслуговування клієнтів
- Залучення та утримання найкращих фахівців
- Можливість бути кращим партнером/постачальником
- Прибутковість та економія коштів
- Поліпшення якості керівництва

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

### 3.4 Етапи розвитку культурного інтелекту

Kiznyte, J., Ciutiene, R., & Dechange, A. (2015) розробили структуру для культурного інтелекту (CQ) засновану на чотирифакторній моделі культурного інтелекту (рис. 2) для управління проектами. Вона містить чотири етапи: (i) посилення культурного інтелекту, (ii) розвиток знань про культурний інтелект, (iii) розробка стратегії культурного інтелекту та (iv) адаптація дій у сфері культурного інтелекту. Цю структуру можна використовувати для впровадження культурного інтелекту в організаціях. Виходячи з їхньої концепції, можна виділити наступні чотири кроки у впровадженні культурного інтелекту:

Enhance CQ Drive
Develop CQ Knowledge
Build CQ Strategy
Adopt CQ Action

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

**КРОК 1: Посильте зацікавленість у CQ.** Це означає підвищити обізнаність про культурні відмінності та їхні плюси і мінуси. Необхідно також зрозуміти, як CQ може бути цінним для кожної людини, щоб принести користь організації. Керівництво вищого рівня підтримає підвищення обізнаності про культурні відмінності та прийме рішення про впровадження CQ в організації. Це їхній обов'язок - поставити цілі та розробити підхід до того, як CQ можна впровадити в організації. У процесі створення моделі впровадження CQ слід враховувати наступні аспекти:

- Форма заходів: тренінги, семінари, коучинг, коучинг за принципом "рівний-рівному", електронне навчання тощо.
- Зміст заходів: культурна чутливість, врегулювання конфліктів, виявлення культурних відмінностей тощо.
- Час проведення заходів: на роботі, поза роботою.
- Підхід до індивідуального розвитку: індивідуальне навчання (розподілене відповідно до індивідуальних потреб), командне навчання (методи співпраці).

- Структура команди: віртуальна, розгалужена, аутсорсингова, віддалена, на підприємстві тощо.

**КРОК 2: Поглиблюйте знання з CQ.** На цьому етапі більше уваги приділяється теоретичному підходу до отримання базових знань про культурне розмаїття, які будуть використані менеджерами та членами команди. Електронне навчання слід поєднувати з традиційними семінарами. Це має відповідати індивідуальним потребам у знаннях і бути більш практичним підходом до формування базової обізнаності про культурні відмінності.

**КРОК 3: Побудуйте CQ-стратегію.** Для того, щоб підтвердити індивідуальні знання про міжкультурні контакти реальними завданнями (підхід "на робочому місці"), навчання має бути більш практичним, із застосуванням практичного підходу. Побудова стратегії CQ має ґрунтуватися на коучингу для менеджерів і членів команди, обміні найкращими практиками з їхнього досвіду, моделюванні обставин "що, якщо" для майбутніх відносин і моделюванні ситуацій, що відрізняються культурним розмаїттям.

**КРОК 4: Адапуйте заходи CQ.** Щоб перевірити, чи було сформовано систему CQ, цей етап важливий для повторного самооцінювання. Мета полягає в тому, щоб переконатися, що знання з CQ застосовуються під час міжкультурної взаємодії, а також з'ясувати виклики під час семінарів. Під час семінарів обговорюються засвоєні навички, надається зворотній зв'язок та поглиблюються знання про вирішення конфліктів на основі ситуацій, що відбуваються в реальному часі. Запропоновано сприймати розвиток CQ як цикл дій, які створюють стимули один для одного для підвищення мотивації до набуття нових знань; знання формують базове розуміння культурних відмінностей, і це розуміння є основою для побудови стратегії культурної взаємодії, яка передбачає певні дії, якщо людина контактує з представниками різних культур. Процес триває кілька циклів для досягнення високого рівня CQ із самооцінкою для ретельного аналізу прогресу..

### **3.5 Як можна розвинути корпоративний культурний інтелект?**

SHRM Foundation вважає, що "використання переваг 21 століття вимагає стратегії оцінки та розвитку культурного інтелекту".

Створюючи дорожню карту для розвитку навичок культурного інтелекту своїх працівників, компанії мають брати до уваги багато факторів.

#### **1. Культура є ключовим фактором**

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Культуру можна використовувати для посилення довгострокового успіху, проте багато керівників не вважають її пріоритетом. Переосмислення організаційної культури передбачає зміну поведінки всієї компанії, і це може здатися непосильним завданням.

Етап 1: Заручіться підтримкою вищого керівництва (оцініть їхню мотивацію)

Етап 2: Формуйте усвідомлення та бачення того, чому культурний інтелект має значення (створіть бізнес-аргументацію)

Етап 3: Підвищуйте кваліфікацію тих, хто безпосередньо взаємодіє з іншими культурами (це також може допомогти вам визначити ваших провідних фахівців та активістів).

Етап 4: Навчіть весь персонал базовим навичкам ефективної роботи в різних культурах (стимулюйте культуру безперервного навчання)

Етап 5: Інтегруйте культурний інтелект в організаційну культуру (розробіть стратегію ведення бізнесу з урахуванням культурних особливостей). Розбиваючи процес на складові та використовуючи підтримку керівництва та прихильників стратегії, організація вибудовує власну культурну візію та демонструє результати на мікро- та макрорівнях (тобто на рівні відділів, команд тощо).

## **2. Інвестуйте в навчання міжкультурним навичкам**

Інвестиції в міжкультурне навчання дозволять вашій організації рухатися до зрілості культурного інтелекту, який

- створює довіру між людьми з різними ціннісними орієнтаціями

Використовує різноманітність ваших команд для отримання інноваційних результатів та рішень

- Сприяє рівним можливостям розвитку, які ґрунтуються на особистому досвіді кожного працівника

- Визначає аспекти вашої корпоративної культури та політики, що залишаються незмінними, і водночас впроваджує ці цінності та політику в різних культурних контекстах

- долає несвідомі упередження, стереотипи та припущення, заохочуючи при цьому культурно-інформовану поведінку та культурну допитливість

- Посилює командну співпрацю та розв'язання проблем

### **Думки про CQ**

Розвиток культурного інтелекту часто сприймається як щось другорядне, а не пріоритетне, проте він є важливим активом, який впливає на продуктивність праці. Він допомагає залучати та утримувати найкращих працівників. Розвиток корпоративного культурного інтелекту потребує часу, систематичної роботи, обміну досвідом та залучення необхідних ресурсів. Тому важливо почати вже сьогодні, щоб бути готовим до майбутнього. Спочатку це може здатися складним завданням, але CQ - це навичка, і, як будь-яка навичка, вона потребує постійної практики, щоб стати найкращою. Проте, воно того варте; розвиток навичок культурного інтелекту у ваших працівників є життєво важливим для кожної компанії, якщо вона хоче конкурувати та досягати успіху на глобальному ринку. (Габрієла Вегловська, Learnlight)

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

## Роздатковий матеріал: Підказки та поради щодо ділового спілкування

Велика Британія та Ірландія	Північні країни, Нідерланди	Німеччина	Франція	Середземноморські	Східноєвропейські
Переважно егалітарні	Егалітарний	Ієрархічний	Ієрархічний	Ієрархічний	Переважно ієрархічний
Великобританія: непряма, кодована	Прямолінійний	Дуже прямий	Часто пряма	Непрямі, взаємовідносини	Переважно прямі
ROI: більш пряма	Важливий час	Час дуже важливий	Час витрачається для надання статусу	Час не завжди важливий	Час не завжди
Час досить важливий	Планування, всі голоси мають значення для досягнення консенсусу	Планування до найдрібніших деталей	Планування, але іноді теорія > прагматизм	Відносини > планування	важливий
Прагматичний у плануванні	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Змішаний
Баланс між роботою та особистим життям	Дещо обережний	Обережний	Схильні до ризику	Можуть ризикувати	Довший робочий день
Обережний	Правила	Порядок	Правила можна обходити	Правила можна порушувати	Може бути опортуністичною
Правила	Чесна гра	Якість	Інтелектуальні здібності	Кого ви знаєте	Змішаний
Чесна гра	Поступливість	Точність, акуратність	Перемога	Поступливість	Змішаний

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



Загалом Азійсько-Тихоокеанський регіон	Японія	Китай	Сінгапур	Індія	Загалом Середній Схід
Ієрархічні, крім ОЗ, НЗ	Дуже ієрархічна	Дуже ієрархічний - материкова частина, НKG, TWN трохи менше	Деяко ієрархічний	Ієрархічний	Ієрархічно під впливом експатріантів
Непрямий, підтримувати гармонію	Дуже непрямий	Дуже непрямий в ієрархії, може бути прямолінійною зі сторонніми	Досить прямий	Напрямок залежить від позиції в ієрархії	Може переходити від непрямих до прямих відносин залежно від відносин
Час досить важливий на Півночі менше в Південно-Східній Азії	Час важливий, але не поспішають	Час особливо важливий, але на нього може впливати ієрархія	Час загалом важливий	Час не завжди важливий	Час, як правило, менш важливий, часто змінює пріоритети
Планування загалом важливе, але може використовувати різні фактори	Ретельне планування, всі думки узгоджені	Централізоване планування - материк, більше НKG, TWN	Планування з метою швидкої реалізації	Відносини > планування	Відносини > планування, але на них можуть впливати експатріанти
Баланс між роботою та особистим життям	Дуже довгий та пізній робочий день	Ранні та довгі робочі години	Довгий робочий день залежить від глобалізації	Пізній початок, довгий робочий день	Короткий робочий день для державного сектору та багатьох

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

					галузей бізнесу
Загалом обережний, може бути фаталістичним	Дуже обережний	Обережно дотримуйтесь інструкцій	Можуть бути схильними до ризику	Обережно ставиться до ієрархії, може бути дуже фаталістичним	Можуть бути спонтанними, схильними до ризику, можуть бути дуже фаталістичними
Правила	Правила	Правила зверху	Правила	Правила можуть бути порушені	Правила для одних, але не для інших
Обличчя	Обличчя	Обличчя	Обличчя	Обличчя	Репутація, честь
Гармонія	Поступливість	Лояльність до Китаю, конкурентоспроможні НКГ, ТWН	Перемога	Поступливість, але тиха конкуренція	Що найкраще зараз

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

США	Канада	Іспаномовна Америка	Бразилія	Мексика
Здається егалітарним	Егалітарна	Ієрархічна	Ієрархічна	Ієрархічний
Прямий	Прямолінійний	Дуже прямий	Часто прямий	Непрямі, взаємовідносини
Час - це гроші	Час важливий	Час має особливе значення	Час використовують для надання статусу	Час не завжди важливий
Планування, але може змінюватися в процесі роботи	Планування, всі думки мають бути узгоджені	Планування до найдрібніших деталей	Планування, але іноді теорія > прагматизм	Відносини > планування
Баланс між роботою та особистим життям, "презентизм"	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Довший робочий день
Обережний, слідкує за судовими процесами	Прагматично обережний	Загалом обережний	Схильні до ризику	Обережний
Правила	Правила	Правила можуть бути порушені	Правила можуть бути порушені	Правила можуть бути порушені
Видимість чесної гри	Чесна гра	Кого ви знаєте	Кого ви знаєте	Кого ви знаєте
Конкуренція, перемога	Співпраця	Відносини, вплив	Відносини, вплив	Відносини, вплив

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Північна Африка	Африка на південь від Сахари	Південна Африка	Нігерія	Кенія
Більш формально ієрархічний	Переважно ієрархічні	Ієрархічна з деякими винятками серед європейських країн	Ієрархічні - племінні, мовні, релігійні	Ієрархічна - племінна мовна, вплив індіанців та європейців
Досить прямі, формальні	Можуть бути прямими	Прямолінійний	Часто пряма	Дещо прямий
Час не завжди важливий	Час, як правило, менш важливий, ніж стосунки	Час може бути важливим для деяких груп, "зараз зараз"	Час використовується для надання статусу, не завжди важливий	Час не завжди важливий
Планування часто повторює французькі методи	Довгострокове планування складне для більшості	Планування, але гнучкість у разі виникнення проблем	Відносини > планування	Відносини > планування
Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям	Баланс між роботою та особистим життям
Обережний	Дещо обережні	Буде йти на певні ризики	Схильні до ризику	Можуть ризикувати
Правила можуть бути порушені	Правила < хто ви є	Правила все ще залежать від того, хто ви є	Правила можна обходити	Правила можна порушувати
Кого ви знаєте	Кого ви знаєте	Хто ви є	Кого ви знаєте, зв'язки із Заходом	Хто ви, плем'я та етнічна приналежність мають значення
Відносини, вплив	Що найкраще для моєї групи	Що найкраще для моєї групи	Що найкраще для моєї групи	Що найкраще для моєї групи

Source: Culturewise Limited 2 Stephen Street, London, W1T 1AN, UK

<https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

76

#### 4. Відео

Додаткові відеоматеріали для модуля

1. Міжкультурна комунікація: Які 3 основні аспекти культури?  
<https://www.youtube.com/watch?v=0SNGe0AtV3s>

2. Що таке культурний інтелект і чому він важливий для життя та роботи  
<https://www.youtube.com/watch?v=0wnX4Lu69GI>

3. 3 кроки до отримання бажаного в переговорах  
<https://www.youtube.com/watch?v=Z3HJCQJ2Lmo>

4. Дивовижний парадокс міжкультурної комунікації  
<https://www.youtube.com/watch?v=JzJNA-3b6NA>

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

## 5. Висновки

Бізнес розвивається завдяки комунікації, адже компанії щодня комунікують з навколишнім світом. Вони спілкуються із зацікавленими сторонами, покупцями та постачальниками, роботодавцями по всьому світу, а також з громадами та суспільством загалом. Комунікація відбувається по-різному, залежно від того, з ким вони спілкуються, оскільки вони свідомо чи несвідомо підлаштовують свій стиль спілкування під свого співрозмовника. Багатьма дослідниками було проаналізовано різні засоби комунікації, оскільки вони впливають, головним чином, з культурних відмінностей. Ці відмінності стосуються як відкритого, так і прихованого спілкування, поведінкових відмінностей, де знаки, жести, ритуали, релігія, переконання, тон голосу і звуки відрізняються і мають різне значення.

Щоб розуміти, як спілкуватися на глобальному рівні, важливо знати деякі ключові терміни, що стосуються культур.

Виклики міжкультурної комунікації є однією з найбільших проблем, з якими стикається бізнес, який працює в міжнародному або багатонаціональному контексті. До початку глобалізації компанії не стикалися з такими проблемами, оскільки їхня діяльність відбувалася переважно в локальному контексті зі спільною культурою та мовою.

Використання нових технологій, індустріалізація та конкуренція на глобальному ринку для отримання максимального прибутку, виживання та розвитку, а також робота в різних країнах з колегами з різним культурним бекграундом стали важливими навичками для менеджерів. Бізнес-менеджерам необхідно розвивати навички міжкультурної комунікації, які допоможуть їм налагодити ефективну співпрацю з усіма партнерами поза межами країни. Але це непросте завдання.

## 6. Список використаних джерел

- Bean, R. ,2008, Cross-Cultural Training And Workplace Performance, NCVET
- Deardorff, D.K., 2006, Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalisation, *Journal of Studies in International Education*, Vol. 10 No. 3
- Dangmei, J. , 2016, Cultural Intelligence: Bridging the Cultural Differences in the Emerging Markets, *Indian Journal of Research*, Volume : 5, Issue : 9
- Johnson, J. P. , Lenartowicz, 2006, Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 525–543
- Kurpis, L.H. Hunter J. , 2017, Developing Students' Cultural Intelligence Through an Experiential Learning Activity: A Cross-Cultural Consumer Behavior Interview, *Journal of Marketing Education* 2017, Vol. 39(1) 30–46
- Kosak, S. , Mahdi, O., Vubangs, P., 2019, Development of Intercultural Management Competencies, <https://www.researchgate.net/publication/331047979>
- Matsumoto, O. , Chiu C. Y. , Ward. C. , 2013, Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44(6) 843– 848
- McCrea, E. , Yin, J.Z. , 2012, Developing Cultural Intelligence: An Undergraduate Course Assessment Framework, *Organization Management Journal*, VOL 9, ISS 2
- Robert J. , Goemans, A. , 2006, To Rethink the Preparation of the Expatriates
- Rajpal, S. , Onyusheva, I. , 2018, Managing Cross-Cultural Differences In Multinational Corporations Of Thailand, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(10\).2018.61-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(10).2018.61-72)
- Roux , P. W, Suzuki, K. Matsuba , R. , Goda, Y. ,2018, Developing Cultural Intelligence (CQ): Designs for Blended Learning, *International Journal for Educational Media and Technology* 2018, Vol.12, No. 1, pp.18-28
- Roux , P. , 2017, Designs to Develop Cultural Intelligence (CQ), <https://www.researchgate.net/publication/324835627>
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): A Report from a Classroom-Based Workshop, *International Journal for Educational Media and Technology* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): A Report from a Classroom-Based Workshop, *International Journal for Educational Media and Technology* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Salla, M.,2013, Leadership in Multicultural Virtual Team Environment, Bachelor's Thesis
- Tuleja, E. A. , Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness, *Journal of Teaching in International Business*, 25: 5–24,
- Tennekoon, S. R. , 2015, Crossing the Cultural Boundaries: Developing Intercultural Competence of Prospective Teachers of English, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 4,

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Wit, H. J. S, S. 2015, How To Provide Effective Learning Opportunities For International Business And Management Students To Develop Their Intercultural Competence?, Intercultural competence development at IBMS

Waxin, M. , Panaccio, A. , 2005, Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! <https://www.researchgate.net/publication/242343590>

Burack, E., 1991, Changing the company culture – the role of human resource development, Long Range Planning, 24(1), 88-95.

Cook, S., 1998, Daimler-Chrysler merger, in Gleich, R., 2010, Value in Due Diligence, Routledge.

Carol T. & Holbrook, L., 1987, Demographics in Service Encounters: Effects of Racial and Gender, Wiley.

De-Mooji, 2015, Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion, International Marketing Review, 32(6): 646-662.

Dietl, J., & Gasparski, W., 1997, Etyka biznesu, PWN Hall, E., 1976, Beyond Culture, Anchor: Doubleday.

Fox, J., 2011, Etiquette for dummies, Wiley.

Gates, M., 2016, Cross-cultural issues relating to the DaimlerChrysler merger, Crossculture.

Hammerich, K., Lewis, D., 2012, Fish can't see water, Wiley

Hofstede, G., 1984. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (2nd ed.).

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Evanston, IL: Row

Kono, T., 1988, Change of corporate culture, Tokyo: Ko-dan-sha

Laurent, E., (et al), 1983, The cultural diversity of Western Management conceptions, International Studies of Management and Organisation, 8 (102):75-96

Laurent, A., 1986, The cross-cultural puzzle of international human resource management, Human Resource Management, 25(1): 91-102

Leyland F. Pitt and Russell Abratt, Corruption in Business: Are Management Attitudes Right? , Journal of Business Ethics, Vol. 5(1): 39-44

McClelland, D., 2010, The Achieving Society, Martino Fine Books

Mead R., 1994, International Management—Cross-Cultural Dimensions Cambridge: Blackwell Publishers

Ostle, D., 1999, The culture clash at DaimlerChrysler was worse than expected, online document

<https://europe.autonews.com/article/19991122/ANE/911220842/the-culture-clash-at-daimlerchrysler-was-worse-than-expected>

Paine, L., 1994, Managing for Organisational Integrity, HBR (March-April): 107-117.

Parsons, T., & Shils, E. A. (Eds.), 1951, Toward a general theory of action. Harvard University Press

Porter, M., ed., 2000, Can Japan Compete?, Basic Books Trompenaars F.& Hampden-Turner, C., 2005, 'Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business' (Nicholas Brealey, UK)

Rugimbana, R; Nwankwo, S (2003). Cross Cultural Marketing. England: Thomson.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



Demangeot, C., ed, 2015, Multicultural Marketplaces: new territory for international marketing and consumer research, *International Marketing review* 32(2): 118-140

Schindler J., (2019), The Benefits of Cultural diversity in the workplace, *Forbes online*

CFI, 2020, Diversity Management, online document, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diversity-management/>

Simmel, G., 1950, *Simmel on Culture: Selected Writings*, SAGE

Tönnies, F. (1957). *Community and Society*. [Gemeinschaft und Gesellschaft]. Michigan State University. Press.

Wertheim, G., 1965, *Research papers*, Stanford university

Whipple, T.W., Swords, D.F. Business ethics judgments: A cross-cultural comparison. *J Bus Ethics* 11, 671–678 (1992)

Wilkinson, I., Cheng, C., 1999, Multicultural Marketing in Australia: Synergy in Diversity, *Journal of International Marketing*, 7(3): 106-125

Adair, W. L., Taylor, M. S., & Tinsley, C. H. (2009). Starting on the Right Foot: Negotiation Schemas When Cultures Collide. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 138–163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00034.x>

Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Negotiation Behaviour When Cultures Collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 371-385.

Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy?. *Journal of international business studies*, 20(3), 515- 537.

Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Cross-Cultural Communication Competence: Identifying Key Components from Multicultural Perspectives. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 29, 137-163.

Baber, W. W., & Ojala, A. (2015). Cognitive Negotiation Schemata in the IT Industries of Japan and Finland. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(3), 87–104.

Bailey, B. (1997). Communication of Respect in Interethnic Service Encounters. *Language in Society*, 26(3), 327-356

Casimir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 91–116.

Collier, M. J. (1989). Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287–302.

Early, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Culture*. Stanford Business Books, Stanford.

Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick (1999). (Dis) Respecting Versus (Dis)Liking: Status and Interdependence Predict Ambivalent Stereotypes of Competence and Warmth. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473-489.

Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). *The Smart Negotiator: Cognitive Ability And Emotional Intelligence in Negotiation*. *International Journal of Conflict Management*, 15(3).

Garcia, C. (2010). “Cuento Conmigo”: The Expression of Sympathy by Peruvian Spanish Speakers. *Journal of Pragmatics*, 42, 408-425.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books pp. 3–13, 412–453.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

- Gudykunst, W. B. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 8–58). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B. (2002). Intercultural communication. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 179–182). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Anchor Books.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology*, 53(1), 575-604.
- Katriel, T., & Philipsen, G. (1981). "What we need is communication": "Communication" as a cultural category in some American speech. *Communication Monographs*, 48, 301–317.
- Kim, Y.Y. (1986). Understanding the social structure of intergroup communication. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Intergroup communication* (pp. 86–95). London: Edward Arnold.
- Kim, Y. Y. (1991). Intercultural communication competence: A systems-theoretical view. In S. Ting-Toomey, & F. Korzenny (Eds.), *Cross-cultural interpersonal communication* (pp. 259–275). Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (1995). Cross-cultural adaptation: An integrative theory. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 170–193). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y.Y. (2002). Adapting to an unfamiliar culture. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 259–273). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, R., & Worm, V. (2004). Institutional dynamics and the negotiation process: comparing India and China. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 304-334.
- Kluckhohn, C., Murray, H.A. and Schneider, D.M. (1953). *Personality in nature, society, and culture*. American Psychological Association.
- Imai, L. and M. J. Gelfand (2010). "The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes." *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 112(2): 83-98.
- Lee, D. (1950). Linear and nonlinear codification of reality. *Psychosomatic Medicine*, 12, p. 89-97.
- Luomala, H. T., Kumar, R., Singh, J. D., & Jaakkola, M. (2015). When an Intercultural Business Negotiation Fails: Comparing the Emotions and Behavioural Tendencies of Individualistic and Collectivistic Negotiators. *Group Decision and Negotiation*, 24(3), 537–561. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9420-8>
- Martin, J. N., & Hammer, M. R. (1989). Behavioural categories of intercultural communication competence: Everyday communicators' perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 303–332.
- Mackenzie L., and Wallace M. (2011). The Communication of Respect as a Significant Dimension of Cross-Cultural Communication Competence. *Cross-Cultural Communication*. Vol 7(3), pp 10-18.
- Redmond, M.V. (1985). The relationship between perceived communication competence and perceived empathy. *Communication Monographs*, 52(4), pp. 377-382.
- Ruben, B. & Kealey, D. (1979). Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 3, 15-48.

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg

Ting-Toomey, S. (1993). Communicative resourcefulness: An identity negotiation theory. In R. L. Wiseman, & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence* (pp. 72–111). Newbury Park, CA: Sage.

Volkema, R. J. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behaviour: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*. 57, 69-78.

W. Leeds-Hurwitz, Notes in the history of intercultural communication: The Foreign Service Institute and the mandate for intercultural training, in: J. Martin, T. Nakayama, and L. Flores (Eds.), *Readings in Cultural Contexts*, Mayfield, Mountain View, CA, 1998, p. 16.

Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 349–369.

Zaharna, R. (2001). “In-awareness” approach to international public relations. *Public Relations Review*, 27(2), 135–148. doi:10.1016/s0363-8111(01)00076-5

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.



Co-funded by  
the European Union

**BOSS**  
*WOMEN IN FAMILY BUSINESSES*

# Стратегії спадкового бізнесу для сталого розвитку



<https://bossproject.eu/>