

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕС-ЛІДЕРІВ

Харків – 2016

УДК 316.46:005.57:37 (075.8)

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (протокол №8 від 18 вересня 2015 р.)

Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів: навчальний посібник / Макаренко А.Б.; за заг. ред. Романовського О.Г. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016 р. – 30 стор.

Рецензенти:

- Резнік Світлана Миколаївна, к.пед.н, доцент Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
- Горошко Олена Ігорівна, д.соц.н., професор Харківського національного університету ім. Каразіна

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

© Макаренко А.Б., 2015

Опис модуля

Модуль – Крос-культурні комунікації для бізнес-лідерів
Мета модуля – розвиток комунікативної, міжкультурної та управлінської компетентностей бізнес-лідерів шляхом розкриття сутності крос-культурних комунікацій та аналізу інструментів їх реалізації
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники підприємств, організацій, фірм, менеджери різних рівнів управління, підприємці
Тематичний план модуля: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ ▪ Тема 2. МОДЕЛЬ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ▪ Тема 3. ІНСТРУМЕНТИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Результати навчання: очікується, що після завершення модуля студент буде <ul style="list-style-type: none"> ▪ знати – основні поняття та терміни міжкультурної комунікації, <ul style="list-style-type: none"> – модель та структурні компоненти міжкультурної комунікації, – інструменти досягнення позитивного результату міжкультурної комунікації ▪ вміти – дотримуватись толерантного ставлення до інших культур та їх представників; <ul style="list-style-type: none"> – застосовувати на практиці отримані знання в конкретних ситуаціях міжкультурної взаємодії; – аналізувати ефективність крос-культурної комунікації; – застосовувати інструменти крос-культурної комунікації; ▪ володіти – методикою та навичками реалізації ефективних крос-культурних комунікацій.

Структурно-логічна схема модуля

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Сутність та особливості крос-культурних комунікацій	<i>Розуміння</i> сутності крос-культурних комунікацій. <i>Вміння</i> дотримуватись толерантного ставлення до інших культур та їх представників.	Міні-лекція. Практичне заняття.	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами. Індивідуальне практичне завдання. Тест.
Тема 2. Модель та критерії ефективності крос-культурної комунікації	<i>Вміння</i> аналізувати ефективність крос-культурної комунікації; будувати та підтримувати ефективну комунікацію. <i>Здатність</i> до аналізу (аналітичність); до застосування на практиці знань.	Міні-лекція. Практичне заняття.	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами. Індивідуальне практичне завдання. Тест.
Тема 3. Інструменти крос-культурних комунікацій	<i>Вміння</i> застосовувати інструменти крос-культурної комунікації. <i>Здатність</i> до застосування на практиці знань.	Міні-лекція. Практичне заняття.	Ознайомлення з 3 рекомендованими джерелами. Індивідуальне практичне завдання. Тест.

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	1	3 год.
Тема 2.	2	3 год.
Тема 3.	3	3 год.
Всього – 15 год., 0.5 кредиту	6 год.	9 год.

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Теоретичний матеріал

Інтернаціоналізація професійного життя та глобалізація економіки ставлять перед бізнес-спільнотою нові вимоги. Необхідність пошуку іноземних партнерів, вихід на зовнішні ринки збуту зобов'язує розуміти сутність та особливості міжкультурної комунікації. Цей термін у багатьох контекстах використовується як синонім терміну крос-культурна комунікація. При цьому важливими є знання про відмінності в комунікативній поведінці, зокрема, форми звертання, формулювання мовних актів, наприклад, критики, прохання або різні стратегії ведення розмови.

У спеціальній літературі можна зустріти багато визначень комунікації. Одним з найпростіших є наступне: «Комунікація – це процес передачі інформації відправником реципієнту». Існують більш детальні варіації цього визначення: «Комунікація - це передача інформації, емоцій, навичок та іншого за допомогою символів – слів, рисунків, графіків, тощо» або «Комунікація – це обмін знаннями, ідеями, думками, концептами та емоціями, що відбувається між людьми»¹. В іншій групі визначень під комунікацією розуміють спілкування як процес соціальної взаємодії, взятий у знаковому аспекті, наприклад «комунікація – це процес, в ході якого люди використовують слова та інші символи для створення значення з метою впливу один на одного». Така кількість визначень демонструє різноманітність аспектів комунікаційного процесу. Тому краще сприймати комунікації як явище з великою кількістю взаємопов'язаних концепцій.

У ситуації звичайного міжособистісного спілкування ризик нерозуміння існує завжди, але його ймовірність і ступінь прояву знижуються через приналежності учасників комунікації до однієї культури. У них загальні норми і цінності, єдині правила поведінки, вони добре уявляють собі контекст комунікації.

При міжкультурному спілкуванні ймовірність нерозуміння набагато зростає, так як приналежність комунікантів до різних культур часто порушує їх очікування. Це викликає негативні емоції по відношенню до партнера-комуніканта і всієї культури, яку той представляє, призводить до невдачі весь процес спілкування. Адже ми започатковуємо наше тлумачення отриманих сигналів на нашому життєвому досвіді і культурі. Саме тому чужа поведінка, що заснована на іншому досвіді і культурі, люди можуть невірно інтерпретувати. У цьому випадку у нас виникає тривога, невпевненість через нездатність передбачити подальший хід процесу комунікації і його результати. Такий стан людини можна охарактеризувати як стрес.

При першому контакті з чужою культурою кожна людина має в своєму розпорядженні дуже малий обсяг інформації про представника нового культурного середовища, не має чітких уявлень про норми поведінки цієї культури і тому переоцінює або недооцінює поведінку оточуючих. У таких ситуаціях виникають, як правило, три основних типи невизначеності:

- когнітивна невизначеність - полягає в тому, що людина не може точно знати уявлень і установок свого партнера;
- поведінкова невизначеність - коли людина не може передбачити поведінку свого партнера;
- емоційна невизначеність - психологічний стан, при якому людина буде відчувати занепокоєння, що його неправильно зрозуміють, негативно оцінять, завдадуть шкоди його Я.

Дослідження західних вчених з проблеми комунікаційної невпевненості дозволили їм встановити, що якщо невпевненість буде надто сильна, люди будуть або уникати спілкування, або піклуватися в першу чергу про враження, яке залишиться у співрозмовника, і тоді перестануть думати про акт комунікації. Але якщо занепокоєння і хвилювання не буде, то люди також перестають замислюватися про процес спілкування, зовсім не звертаючи уваги на свого

¹ Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів: навчальний посібник / В.П. Галушко. - Вінниця: Нова Книга, 2012. - с. 21

співрозмовника і втрачаючи стимули комунікації. У цьому випадку люди, як правило, покладаються на відомі їм стереотипи і неправильно сприймають поведінку іншої людини. Таким чином, ефективній комунікації має бути властивий певний оптимальний рівень невизначеності. Звести свою невпевненість в комунікації до цього рівня - першочергове завдання кожного учасника комунікації.

Наукове вирішення проблеми комунікативної невпевненості було зроблено за допомогою теорії редукції невпевненості. Основоположником цієї теорії став К. Бергер, який вважав, що за допомогою спеціальних методів взаємовідносини партнерів по крос-культурній комунікації можуть бути вдосконалені. Ці методи передбачають зміну очікувань кожної конкретної людини від нової культури, скорочення когнітивної невпевненості і тривоги.

Вихідний пункт його концепції полягає в припущенні, що індивіди хочуть точніше знати, що їм чекати від спілкування з іншою людиною - винагороди або покарання, а також вміти правильно визначити початок і кінець акту комунікації. Зменшення (редукція) невпевненості в даному випадку буде полягати в прогнозуванні подій учасниками комунікації та інтерпретації того, що відбулось, після завершення процесу. Редукція невпевненості є двоєдиний процес, який одночасно відбувається на когнітивному і емоційному рівнях. Зменшення невизначеності - це когнітивний (пізнавальний) процес, контроль невпевненості - емоційний. Ці прагнення притаманні всім учасникам комунікації, вони мотивують їх до спілкування один з одним.

Існує цілий ряд досліджень, що показує взаємозв'язок між ступенем невизначеності ситуації, рівнем інтимності, взаємності та симпатії в процесі спілкування і обсягом комунікації. Вважається, що всі ці фактори знижують рівень невизначеності. Тривалість спілкування також сприяє зниженню цього рівня. Про це говорить зменшення кількості питань, які ставлять один одному з початку процесу комунікації. Також відомо, що чим більше людина дає іншій інформації про себе, розкриває себе, тим більше знижується невизначеність.

Зазвичай виділяють три стратегії редукції невпевненості:

- пасивна - спостереження за іншими без втручання в процес спілкування (порівняння, виявлення реакцій на будь-які стимули та інше);
- активна - людина ставить запитання іншим людям про об'єкт свого інтересу та отримує необхідну інформацію для спілкування;
- інтерактивна - безпосередня взаємодія з партнером по комунікації, в ході якої ставлять запитання. Це найоптимальніша стратегія поведінки.

Існує цілий ряд факторів, які зменшують невпевненість і невизначеність при контакті з представниками інших культур. До них відносять:

- позитивні очікування при контакті з представниками інших груп;
- схожість між контактуючими групами;
- поради і зауваження з боку представників інших груп;
- більш тісні, особисті відносини з представниками інших груп;
- краще знання мови групи, з якою знаходишся в контакті;
- здатність до самоспостереження;
- глибші знання про чужу культуру;
- терпимість до невизначеності;
- позитивні атрибуції (очікування) в міжкультурній комунікації, установка на ефективність спілкування та адаптацію до чужої культури;
- приналежність до колективістських культур.

Розуміння впливу цих факторів та відмінностей, які притаманні представникам культур, де цінується індивідуалізм та колективізм (таблиця 1), та відповідна адаптація стратегії комунікацій сприятиме налагодженню ефективних крос-культурних комунікацій.

Таблиця 1. Відмінності культур²

Культури, яким властивий індивідуалізм	Культури, яким властивий колективізм
Неможливо спрогнозувати ставлення та поведінку індивідуалістів, виходячи лише з їх приналежності до певної групи.	Колективісти поведуться відповідно до норм та ролей притаманних групам, в які вони входять. Якщо відбуваються зміни у групі, відповідно змінюються цінності та поведінка її членів.
Індивідуалісти високо цінують персональні досягнення та охоче розповідають про них.	Колективісти погано ставляться до розкриття персональної інформації. Але позитивно сприймають розголошення віку та рівня зарплатні.
Індивідуалісти менш емоційно включаються у групові процеси, але таку поведінку не слід трактувати як відсутність почуттів щодо процесів, що відбуваються у групах, до яких вони належать.	Колективісти дуже близько до серця сприймають «втрату обличчя», тому не слід критикувати їх привселюдно або відкрито відмовлятися реагувати на їхні запити.
На індивідуалістів менш впливають аргументи, які підкреслюють співробітництво та втечу від конфліктів, але вони прислуховуватимуться до тих, що підкреслюють персональні винагороди та втрати.	На колективістів краще впливатимуть аргументи, які підкреслюють вигоду для групи та звернення до думки авторитетів, ніж ті, що підкреслюють персональні винагороди.
Не слід інтерпретувати дружелюбність, що виявлено на етапі знайомства, як сигнал щодо встановлення довірливих стосунків або зацікавленості. Така поведінка може бути іноді інтерпретована колективістами як неприродна та штучна.	Для отримання кращих результатів у бізнесі з колективістами слід заводити персональні знайомства. Колективістам властиве загальне несприйняття роботи за певним розкладом, тому слід очікувати велику кількість затримок та порушення дедлайнів за контрактами.
Письмові контракти високо цінуються індивідуалістами та вони слідує тому, що в них написано.	Плани колективістів змінюються доволі часто, навіть після того, як усе здається узгодженим. Переговори можуть зайняти набагато більше часу, ніж це є звичайним для представників культури, яка цінує індивідуалізм.
Не можна очікувати проявів поваги від індивідуалістів лише за приналежність співрозмовника до певного гендеру, вікової групи, посади або статусу. Також індивідуалісти не завжди є схильними до демонстрації поваги до загальноприйнятих авторитетів.	Колективісти відчувають гостру потребу в розміщенні бізнес-партнерів та співробітників у відповідні ніші в ієрархічній системі, тому їм важливо знати соціальний статус, посаду та регалії співрозмовників.
Зазвичай індивідуалісти негативно ставляться до проявів непотизму, хабарництва та іншої поведінки, яка ставить членів групи в положення, яке відрізняють їх від інших.	Колективісти добре ставляться до подарунків, але не обов'язково дарують щось у відповідь.
Якщо йдеться про робочий візит до країни, яка цінує індивідуалізм, після першої зустрічі, на якій буде надано базову інформацію, гості будуть залишені самі по собі.	Для колективістів дуже важливі родинні та соціальні зв'язки. Вони доволі часто можуть просити дозволу на те, щоб раніше піти з роботи у зв'язку родинними обставинами.
Не слід очікувати на те, що індивідуалісти добре працюватимуть у групах.	Колективісти по іншому ставляться до персонального простору, ніж представники культури, які цінують індивідуалізм.

² Maude Barry Managing Cross-cultural Communications Principles and Practice. NY: Palgrave and Macmillan, 2011. - p. 195

Отже крос-культурні комунікації мають ряд особливостей, які роблять їх більш складними, вимогливими і важкими, ніж внутрішні або міжособистісні комунікації. Щоб розібратися в цих спеціальних питаннях, необхідно отримати більш повне уявлення про історію виникнення міжнародної комунікації як академічної дисципліни. Датою народження такої академічної дисципліни вважається 1954 рік, коли була видана книга Є. Холла та Д. Трагера «Culture as Communication» («Культура як комунікація»), в якій автори вперше запропонували для широкого вжитку термін «міжнародна комунікація». Процес становлення міжкультурної комунікації як навчальної дисципліни розпочався в 1960-ті роки, коли цей предмет стали викладати в університетах США. На європейському континенті становлення міжкультурної комунікації як навчальної дисципліни відбувалося пізніше, і було обумовлене створенням Європейського союзу, який відкрив межі для вільного переміщення людей, капіталів і товарів.

Дослідження міжкультурної комунікації об'єднує різноманітні підходи. Крос-культурна комунікація як особливий вид комунікації припускає спілкування між носіями різних мов і різних культур. Міжкультурна комунікація характеризується використанням різних дискурсивних стратегій її учасниками, що відрізняються від тих, якими користуються в межах однієї культури. Як наукова дисципліна міжкультурна комунікація перш за все вирізняється практичним характером, що виражається у сприянні порозумінню представників різних культур і зниженні конфліктного потенціалу.

На рівні людського спілкування засобами комунікації стають різні соціально вироблені і фіксовані в певній культурі знакові системи (вербальні та невербальні). Відомий німецький філософ К. Ясперс визначав міжкультурну комунікацію як процес взаємного зв'язку і взаємодії представників різних культур, у якій відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями і навичками носіїв різних типів культур. У процесі такого спілкування передається і засвоюється соціальний досвід, формуються історично визначені типи особистостей. Представник символічного інтеракціонізму А. Шюц для констатації несумісності точок зору «Я» та «іншого» ввів поняття біографічної ситуації індивіда, підкреслюючи при цьому, що всі біографічні ситуації являють собою продукт історії не тільки індивідуального ознайомлення зі світом, а й засвоєної «загальної історії» світу.

Раціональна, вольова, емоційна взаємодія суб'єктів є основою формування спільності почуттів, думок, поглядів, досягнення взаєморозуміння і погодженості дій у групі. Індивід, за теорією А. Шюца, бачить світ частково узагальнено, у типових його характеристиках, а частково - у його індивідуальних властивостях.

Можна виділити пряме міжкультурне спілкування (безпосередній контакт) і непряме, коли між партнерами існує просторово-часова дистанція. К. Ясперс називав комунікацію «безмежним взаємним перебуванням у бесіді»³. Особистий контакт має велику силу емоційного впливу, у ньому діє соціально-психологічний «механізм» зараження та наслідування. Особливу роль відіграє мова і так звана паралінгвістична система інформації (мова міміки і жестів), у якій закріплені певні соціальні значення. Особливості міжкультурного спілкування визначаються особливостями спілкування усередині культури. Пізніше Б. Маліновський, Й. Хейзинг, М. Еліаде в своїх роботах розглядали культуру як специфічно людський спосіб спілкування.

Особливий науковий підхід до крос-культурної комунікації представлений в теорії адаптації, розробленої в працях американської дослідниці Я. Кім. Ця теорія розглядає динаміку адаптації людини до чужої культури. Вихідним положенням цієї теорії є твердження, що адаптація - це складний процес з багатьма складовими, в ході якого людина поступово звикає до нової обстановки. Динаміка подібної взаємодії називається динамікою стресово-адаптаційного зростання. Вона відбувається за принципом «два кроки вперед і крок назад». Періодичні кроки назад, що затягують процес адаптації, пов'язані з міжкультурні кризами. Для успішної адаптації

³ Кастінгер М., Антонів О. Проблеми міжкультурної комунікації у сфері ділового мовлення /– Львів: ЛНУ, 2007. – С. 14.

необхідно кілька умов. Вони включають спілкування з новим оточенням (частота контактів, позитивний настрій), знання іноземної мови, позитивну мотивацію, участь у всіляких заходах, доступ до засобів масової інформації.

Наступна теорія міжкультурної комунікації отримала назву координоване управління значенням і теорія правил. Прихильники цієї теорії стверджують, що людська комунікація за своєю суттю дуже недосконала, тому ідеальне і повне взаєморозуміння - це якийсь недосяжний ідеал. Оскільки не всі акти комунікації мають певну мету, досягнення взаєморозуміння стає зовсім необов'язковим. Метою стає досягнення координації, що можливо при взаємодії, яка зрозуміла всім учасникам. При цьому в конкретному контексті відбувається управління отриманими сигналами та їхня індивідуальна інтерпретація. Важливо не те, наскільки прийнятні в даному спілкуванні правила є соціальними, але наскільки ці правила узгоджені між собою в свідомості кожного учасника комунікації.

Існує також риторична теорія міжкультурної комунікації. Вона дозволяє аналізувати не тільки індивідуальні відмінності, але й властивості великих груп. Частиною цієї теорії також є аналіз підсвідомої адаптації повідомлень стосовно до конкретних ситуацій комунікації.

Прихильники конструктивістської теорії крос-культурної комунікації вважають, що у всіх людей є особлива когнітивна система, за допомогою якої вони можуть інтерпретувати слова і дії інших досить точно і акуратно. Але оскільки культура впливає на індивідуальну схему розвитку людини, у представників різних культур формуються різні погляди і можливості сприйняття. В ході інкультурації людина набуває погляд на світ, відмінний від того, який існує у представника іншої культури. Таким чином формується когнітивна свідомість людини, яка може бути простою або складною, та вона в свою чергу впливає на індивідуальну комунікативну поведінку і адаптаційні стратегії.

Теорія соціальних категорій і обставин акцентована на питанні важливості ролей, стереотипів і схем для процесу комунікації, тобто тих елементів механізму сприйняття, які складають основу взаєморозуміння і соціальної свідомості. Соціальна свідомість – це фундаментальний когнітивний процес соціальної категоризації, який приводить до позитивного сприйняття членів групи і до негативного ставлення членів цієї групи до інших людей. При цьому дуже важлива самооцінка людини, яка складається під впливом груп, до яких він належить. При зустрічі з представниками інших груп відбувається так звана «комунікативна акомодация», настройка на спілкування з іншою людиною. Вона визначається існуючими у нас схемами і стереотипами. На основі нашої оцінки співрозмовника визначається лінгвістична стратегія, тобто вибір стилю спілкування і можливих тем для розмови.

І, нарешті, порівняно недавно була розроблена теорія конфліктів, яка описує бар'єри спілкування. Дана теорія вважає конфлікти нормальною поведінкою, формою соціальних дій, які регулюються нормами кожної культури. Таким чином, в кожній культурі існують свої моделі конфліктів. Існують культури, представники яких приділяють велику увагу причинам конфліктів, чутливі до порушень правил, часто покладаються на інтуїцію при їхньому врегулюванні. Це - колективістські культури. Індивідуалістичні культури воліють використовувати прямий метод згладжування конфліктів.

Оскільки для підвищення ефективності міжкультурних комунікацій важливо розуміти комунікаційні бар'єри, розглянемо їх:

- погане знання мови;
- різний світогляд, що обумовлено належністю до іншої культури;
- інше сприйняття соціальних ролей та цілей;
- фізичний шум;
- брак компетентності в обговорюваній області;
- ментальні фільтри;
- емоційні фільтри;
- мотиваційні бар'єри.

Мовний бар'єр виникає в разі невідповідності лінгвістичного словника смисловій інформації, а також через відмінності в мовній поведінці представників різних культур. Бар'єр, що пов'язаний зі світоглядом, виникає в партнерів з неоднаковим видом мислення. Різниця у сприйнятті соціальних ролей може стати перешкодою сприйняття партнера спілкування як особи певної професії, національності, статі і віку. В деяких випадках говорять про бар'єри відносин. Це можуть бути соціальні, політичні, релігійні і професійні відмінності, що приводять до різного пояснення тих або інших понять. Йдеться про виникнення почуття ворожості, недовіри до «чужого», який говорить, а потім — і до інформації, яку він передає. Наприклад, доволі часто люди, які сповідують різні релігії мають труднощі спілкування один з одним.

Фізичний шум виникає в результаті використання учасниками комунікації невиразної швидкої мови, розмови-скоромовки або мови з великою кількістю звуків-паразитів. Бар'єр браку компетентності пов'язаний з тим, що учасники спілкування використовують різні значення слів, також логіка мислення того, хто говорить, може бути занадто складною для розуміння слухачем.

Ментальний фільтр накладається психологічними установками та переконаннями, що були сформовані заздалегідь. Емоційний фільтр — це емоції, які відчують учасники процесу комунікації безпосередньо перед актом комунікації. Мотиваційні бар'єри ускладнюють комунікаційний процес, якщо його учасники не мають персональної зацікавленості участі у ньому.

Розглянуті питання міжкультурної комунікації дозволяють констатувати, що процес крос-культурної комунікації починається з простого усвідомлення факту реально існуючих культурних відмінностей між різними людьми. Звідси головною метою спілкування стає подолання міжкультурних відмінностей.

Визнання існування відмінностей дозволяє усвідомити, що у кожної людини існують свої правила і соціальні норми, моделі мислення і поведінки, що відрізняють людей один від одного. Ефективність процесу крос-культурного спілкування залежить від того, як людина сприймає ці відмінності.

Боязнь труднощів і незручних ситуацій властива багатьом людям та може бути причиною уникнення міжкультурних контактів. Але для фахівця в області міжкультурної комунікації труднощі стають тим мотиваційним поштовхом, який допомагає здобувати нові навички спілкування та уникати неправильного розуміння один одного. Для досягнення успішного результату спілкування слід вважати відмінності між людьми необхідними. Адже спілкування з точною копією себе навряд чи здатне принести задоволення, в той час як відмінності оточуючих допомагають знайти нам новий погляд на наші переваги і недоліки.

Наше ставлення до співрозмовника впливає на те, як буде інтерпретовано повідомлення. Наприклад, якщо колега скаже: «Не могли б ми почати роботу над цим проектом?», ми сприйматимемо це як просте прохання почати або закінчити роботу. Однак якщо ці ж слова скаже керівник, вони будуть розглядатись як вимога і викличуть бажання захиститися або погодитися.

Зміст повідомлень також впливає на взаємини. Так, ми налаштовані більш привітно по відношенню до колеги, який постійно робить нам компліменти, і гірше ставимось до того, що нас постійно критикує. Наша оцінка співрозмовника впливає на оцінку інформації, яку ми отримуємо від нього. Чим більше ступінь довіри між людьми, тим більше важливою вважається інформація, яка надходить в результаті спілкування між ними.

Крос-культурна комунікація може бути описана за допомогою когнітивних, соціальних і комунікаційних стилів, які використовують люди. Хтось демонструє домінуючий комунікативний стиль, комусь ближче стиль підкорення. Деякі люди дбайливі і теплі, інші - холодні і бездушні. Деякі прагнуть бути авторитарними, інші вважають за краще підкорятися. Крім того, люди грають різні комунікативні ролі, що нав'язують відповідні комунікативні стилі.

Безсумнівно, міжкультурна комунікація багато в чому залежить від скорочення рівня невпевненості співрозмовників. У будь-яких взаєминах завжди є деяка двозначність. Людині хочеться знати, як співрозмовник ставиться до неї, які його наміри, чого слід чекати надалі. Всі люди відчувають дискомфорт, задаючи ці питання, тому, щоб позбутися від нього, людина

вибирає оптимальний стиль поведінки, що дозволяє домогтися максимуму взаєморозуміння при мінімальній кількості питань. Можливість передбачити подальший хід подій дає нам відчуття психологічного комфорту. Тому, чим менше невідомості у взаємодії, тим краще ми себе почуваємо в конкретній ситуації.

Проте, будь-який комунікації властива деяка двозначність і неясність. У рідній культурі її рівень скорочується за допомогою стандартних способів і можливостей передбачення. Наприклад, для привітання існує набір встановлених жестів і ритуалів, який ми розуміємо і очікуємо від партнера.

Якщо співрозмовники належать до однієї культури, їм не важко буде зрозуміти подібні дії, що помітно полегшує процес взаєморозуміння. Спілкування з представниками іншої культури означає, що найпростіші і найбільш часто вживані жести можуть мати різне значення. І відповідно рівень невизначеності і двозначності різко зростає і призводить до більшого числа варіантів і моделей поведінки.

Робота над скороченням рівня невизначеності складається з трьох етапів: прекотакт, початковий контакт і завершення контакту. Рівень прекотакта передбачає, що у співрозмовників складається докотактне враження один про одного. У процесі спілкування ми підсвідомо переходимо від не спрямованого вивчення обстановки до цілеспрямованого, усвідомлюємо, що партнер є частиною комунікативної ситуації. З цього моменту ми отримуємо великий обсяг невербальної інформації виходячи із спостережень за поведінкою, жестами і навіть зовнішністю цієї людини. Відбувається «взаємне сканування».

Більшість стратегій редукції невпевненості припускають вилучення інформації через невербальні канали. На початковій стадії контакту, в перші хвилини вербальної взаємодії, формується перше враження про співрозмовника. Існує думка, що рішення про продовження або припинення контакту приймається в перші чотири хвилини розмови. В перші дві хвилини ми робимо висновки про те, чи подобається ця людина, чи розуміє вона нас і ми отримуємо відповідь на питання, чи не витрачаємо ми даремно час.

Завершення контакту пов'язано з потребою в припиненні спілкування. При цьому ми намагаємося охарактеризувати нашого співрозмовника, базуючись на значущих для нас моделях. По-перше, намагаємося зрозуміти його поведінку і робимо висновок про мотивацію його вчинків. Якщо дії співрозмовника подобаються нам, ми вважаємо, що в їх основі лежить позитивна мотивація. Негативні дії призводять до негативної оцінки людини. По-друге, якщо перше враження про людину позитивно, ми продовжуємо приписувати їй позитивні якості і при продовженні контакту. Якщо перше враження негативно, воно і згодом буде негативним. Іншими словами, створюється позитивна або негативна атмосфера контакту.

Системи комунікацій в різних культурах передаються від покоління до покоління і засвоюються в процесі інкультурації. Для кожної культури існують прийнятні стилі спілкування. Наприклад, в процесі спілкування в Саудівській Аравії слід використовувати велику кількість компліментів, знаків подяки і уваги. В цій країні не є прийнятною публічно критика співробітників, оскільки це вважатиметься ознакою грубості і неповаги. Американці досить неформальні і переходять до суті справи відразу ж, без зайвих розмов. Англійці є доволі стриманими, вважають за краще взаєморозуміння і контроль при спілкуванні з іншими. Ці приклади доводять, як важливо знати і розуміти міжкультурний стиль спілкування тих людей, з якими ми співпрацюємо.

Успіх спілкування може мати різні форми: вдосконалені взаємини, дружба, припинення конфлікту та інше. Важливо не просто знати принципи міжкультурної комунікації, але застосовувати їх і вдосконалювати на практиці. Потрібно розвивати швидкість мислення і вміння виражати свої думки різними способами, тобто пояснювати одну і ту ж ідею по-різному. Успіх у взаємодії з людьми слід розглядати як успіх у виконанні якогось індивідуального завдання. Здатність бути посередником між людьми, правильно представити співрозмовників один одному, сказати потрібне слово в потрібній ситуації - неоціненне вміння для міжкультурної комунікації.

Таким чином, ми бачимо, що крос-культурні комунікації надзвичайно важливі у сучасному світі, оскільки навіть малий бізнес зараз успішно просуває свої товари за кордоном за допомогою електронної комерції. Безсумнівно, міжкультурні комунікації показують учасникам існування інших варіантів спілкування та взаємодії, ніж ті, до яких вони звикли, але в той же час, вони розширюють варіанти вибору та стимулюють нашу уяву.

Практичне завдання

- Ознайомтесь із запропонованим завданням.
- Виконайте усі вправи та занотуйте свої відчуття та спостереження у шаблоні для виконання завдання на наступній сторінці.

Непорозуміння виникає не тільки між представниками різних країн, але й між людьми, які працюють на одній фірмі. Іноді навіть до своїх іноземних колег люди ставляться краще, ніж до співвітчизників. Наступне завдання спрямовано на те, щоб покращити навички крос-культурної комунікації, але може стати у нагоді і для підвищення ефективності комунікацій із представниками однієї культури.

- Шукайте нових контактів серед іноземців. Навички пошуку партнерів є дуже корисними для будь-якого представника бізнесу та пов'язані з комунікативними навичками. Іноді нові контакти можуть посилити негативні відчуття, але в більшості випадків цей досвід спростовує негативні очікування, оскільки можна зрозуміти, що не всі чужинці подібні. Придивіться до кола своїх друзів. Чи є в ньому представники іншої раси, іншого етнічного походження або релігійного приналежності? Якщо ні, слід розширити коло своїх знайомств.
- Послухайте історію та розпитайте про досвід людину, яка є представником іншої культури та з якою ви нещодавно познайомились. Доволі часто представники національних меншин скаржаться на те, що історія їхнього народу губиться серед історій інших груп, які складають більшість. Більшість знає зовсім мало про культури інших народів, що зазвичай стає бар'єром для порозуміння.
- Перевірте себе, чи є у вас стереотипи щодо представників інших культур. Набагато простіше виявити забобони та стереотипи інших, ніж ідентифікувати свої. Перший крок до того, щоб стати більш відкритою до контактів людиною полягає в тому, щоб визнати несправедливість деяких із своїх суджень.
- Спробуйте поставити себе на місце іншої людини, бажано колеги або партнера, яка належить до іншої культури. Це сприятиме тому, що ви побачите світ очима іншого. Це надасть можливість зрозуміти, як інші люди сприймають світ, що має для них значення, та відчути, які емоції у них виникають за певних обставин. Це допоможе краще розуміти емоційні бар'єри, які можуть виникнути під час комунікацій з людьми, що належать до тієї ж самої соціальної групи. Взагалі, ця вправа сприйняття ролей інших є дуже корисною під час підготовки до проведення переговорів, отже варто взяти за звичку адаптувати її під різні ситуації.
- І наостанок кожен з нас має працювати над тим, щоб стати більш впевненим. Чим краще ми ставимось до самих себе, тим краще ми ставимось до наших колег, бізнес-партнерів та підлеглих, та тим вірогідніше те, що ми навчатимемось від них.

Шаблон для виконання

- Якщо в вашому колі є представники іншої раси, етнічного походження або релігійного віросповідання, запишіть, що ви знаєте про цю людину та які проблеми ви маєте під час спілкування з нею:

Якщо таких знайомих немає, познайомтесь з новою людиною на роботі, якщо іноземці працюють на вашій фірмі, або через соціальні мережі.

- Коротко запишіть історію та досвід цієї людини. Зверніть увагу на те, чи були відмінності в вашому уявленні щодо цього до вашого знайомства та отриманих відповідей на запитання. Поясніть причини таких розбіжностей, якщо вони мали місце:

- Запишіть стереотипи, які ви мали/маєте щодо представників культури, до якої належать ваш новий знайомий:

- Що змінилось у вашому сприйнятті представників цієї культури після знайомства з реальною людиною:

- Візьміть будь-яку ситуацію, пов'язану з неефективною крос-культурною комунікацією, про яку розповів ваш новий знайомий, поставте себе на його місце та опишіть, які відмінності є у сприйнятті цієї ситуації з його точки зору. Чи сприймали би ви цю ситуацію інакше? Які комунікаційні бар'єри впливали на комунікації в цьому випадку? До представників колективістської або індивідуалістичної культури належить ця людина? Як це впливає на комунікаційні бар'єри?

- Виконайте завдання для ще 2 нових знайомих – представників інших культур. Порівняйте свої відповіді та надайте пояснення, якщо розбіжності існують.

Список рекомендованих джерел

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів: навчальний посібник / В.П. Галушко. - Вінниця: Нова Книга, 2012 . – 226 с.
2. Кастінґер М., Антонів О. Проблеми міжкультурної комунікації у сфері ділового мовлення / М. Кастінґер, О. Антонів. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2007. – С. 145–151.– (Збірник наукових праць; Вип. 2).
3. Колбіна Т.В. Формування міжкультурної комунікації майбутніх економістів: теоретично-методологічний аспект: монографія / Т.В. Колбіна. – Харків: ІНЖЕК, 2008 – 392 с.
4. Maude Barry Managing Cross-cultural Communications Principles and Practice. NY: Palgrave and Macmillan, 2011. - 385 p.
5. Trenholm Sarah Thinking Through Communication: An Introduction to the Study of Human Communication. London: Pearson College, 2014. - 409 p.

Тема 2. МОДЕЛЬ І КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Теоретичний матеріал

Крос-культурна комунікація базується на двох типах поведінки. Універсальна поведінка, спільна для всіх культур, ґрунтується на біологічній спадковості людини. Крім того, різним етнічним групам притаманна специфічна поведінка, яка формується під впливом соціального і фізичного оточення. Специфічні моделі поведінки призводять до формування культури, пов'язаної із системою цінностей, ідей, звичаїв. Під час взаємодії культур можуть виникати ненавмисні збої у процесі комунікації, спричинені відмінностями вербальних і невербальних кодів у носіїв різних культур.

Для налагодження комунікацій слід розуміти базову модель процесу міжкультурної комунікації (рисунок 1). Її можна описати в термінах кодування і декодування. Кодуванням називають процес, за допомогою якого учасники свідомо чи несвідомо вибирають модальність і метод, за допомогою яких можна створити та надіслати повідомлення⁴. Для вдалого кодування інформації використовуються правила синтаксису, граматики, прагматики і фонології. В дослідницькій літературі того, хто кодує і передає повідомлення, називають відправником. Декодуванням називають процес, за допомогою якого приймаються сигнали, що переводяться в смислові повідомлення, а людину, яка декодує, називають одержувачем. Правильна інтерпретація повідомлень та кодування залежать від розуміння та використання правил вербального і невербального поведінки. Невербальна та вербальна комунікації взаємодіють, але вербальні компоненти відіграють провідну роль, оскільки саме вони є основними носіями значень повідомлень.

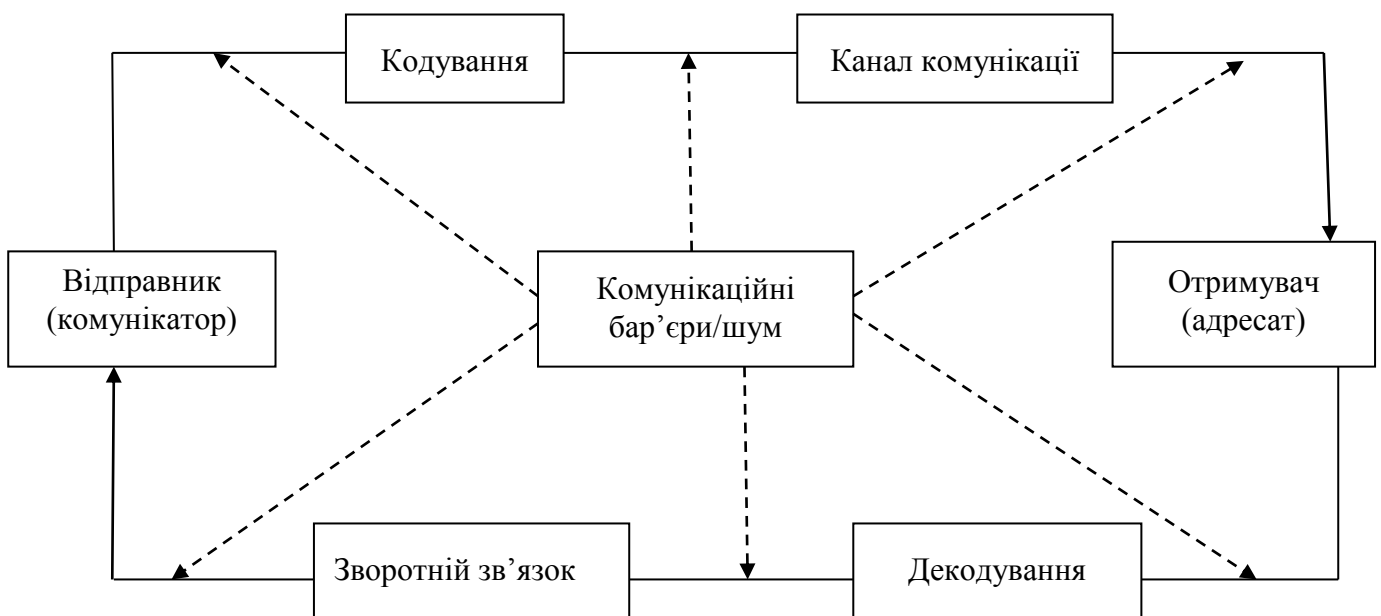


Рисунок 1. Базова модель процесу міжкультурної комунікації

Крім двох основних модусів, вербальної мови і невербальної поведінки, і процесів кодування і декодування, комунікація має ряд інших компонентів. Сигнали - це специфічні слова і дії, тобто вербальна мова і невербальна поведінка (вираз обличчя, поза та інше), що кодуються при відправленні повідомлення. Повідомлення - це сенс, який вкладається в сигнали. Каналами комунікації називають специфічні сенсорні модальності, за

⁴ Алешина И.В. Маркетинг: кросс-культурные проблемы и возможности / И.В. Алешина // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. — 2011. — No. 2. — С. 102.

допомогою яких передають сигнали і розпізнають повідомлення (наприклад, зображення або звук). Найбільш широко використовуваними каналами комунікації є візуальні і слухові. Однак при комунікації використовуються і всі інші відчуття, включаючи дотик, нюх і смак.

Таким чином, процес комунікації може бути описаний як операція, при якій відправник кодує повідомлення у вигляді набору сигналів. Ці сигнали передаються через безліч каналів, одержувач їх декодує та після інтерпретації відправляє назад власне повідомлення. Цей елемент комунікаційного процесу має назву зворотного зв'язку. Комунікативні бар'єри, до яких належить відмінність кодів невербальної комунікації, впливають на правильність кодування та декодування.

Розглянемо відмінності вербальної та невербальної комунікації. Вербальна комунікація - взаємодія, яку побудовано на лексично виділених одиницях (словах): усне (мовне) і письмове (текстове). Вербальні комунікації є основною складовою праці таких фахівців, як менеджери, юристи, психологи, бізнесмени, рекламисти тощо. Тому володіння спілкуванням, засобами вербальної і невербальної комунікації необхідно для кожної ділової людини. Фахівцями по спілкуванню підраховано, що сучасна ділова людина за день вимовляє приблизно 30 тис. слів, або більше 3 тисяч слів у час.

Вербальна комунікація притаманна тільки людині та в якості обов'язкової умови передбачає засвоєння мови. За своїми комунікативними можливостями вона багатші всіх видів і форм невербальних комунікацій, хоча в житті не можнь повністю їх замінити. Слід зазначити, що розвиток вербальних комунікацій спочатку неодмінно спирається на невербальні засоби комунікації.

Види вербального спілкування: пізнавальне (когнітивне) - здійснюється з метою освоєння нової інформації та застосування її в практичній діяльності; переконуюче - ставить мету викликати у партнерів по спілкуванню певні почуття і сформувані ціннісні орієнтації та установки, переконати у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити своїм однодумцем; експресивне - здійснюється з метою сформувані у партнера психоемоційний настрій, передати почуття, переживання, спонукати до необхідної соціальної дії; сугестивне - ставить на меті вплив на партнера для зміни його поведінки, зміни установок, ціннісних орієнтацій; ритуальне - відбувається для закріплення і підтримки конвенціональних відносин, регуляції соціальної психіки в групах, збереження ритуальних традицій фірми, корпорації та інше.

При аналізі вербальної комунікації важливо весь час мати на увазі, що це спілкування, яке ведуть між собою особистості, які мають певні наміри, тобто діалог має активний, двосторонній характер взаємодії партнерів. Саме це зумовлює необхідність уваги до співрозмовника, узгодженість, координованість мови. В іншому випадку буде порушена найважливіша умова успішності вербальної комунікації - розуміння змісту того, що говорить інший, в кінцевому рахунку - розуміння, пізнання іншої особистості. За допомогою мови не просто відбувається обмін інформацією, але учасники комунікації особливим способом впливають один на одного, орієнтують та переконують один одного.

Професійне володіння мовою було і є важливою складовою частиною успіху багатьох професій. Ораторське мистецтво, починаючи з Стародавньої Греції, вважалось невід'ємною якістю вождів, героїв і лідерів. В античні часи навчання риторики і прийомів ведення діалогу було обов'язковим. З того часу вербальний вид комунікації є ключовим елементом людського суспільства. До того ж артистичне володіння голосом, тембром, тональністю, вміння розставляти акценти підчас стає важливіше самого змісту повідомлення. Крім того, різні відтінки голосу формують імідж комунікатора. Результативність вербальної комунікації багато в чому визначається тим, наскільки комунікатор володіє ораторським мистецтвом, а також його особистісними характеристиками.

На відміну від вербальної, невербальна комунікація - це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Відомо, що через невербальні засоби передається більше 65% інформації. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася

допоміжна, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук (лінгвістика, педагогіка, психологія) до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Американський дослідник невербальної комунікації Алан Піз запевняє, що особливістю невербального спілкування є те, що його прояв зумовлений імпульсами людської підсвідомості, їх неможливо підробити, тому це дає змогу довіряти цій мові більше, ніж звичайному каналу спілкування. Слід зазначити, що міміка, жести і різноманітні рухи тіла здавна привертати увагу вчених різних галузей знань. Проте невербальні засоби комунікації почали особливо інтенсивно вивчатися лише наприкінці 50-х років ХХ ст. Мова жестів була поширена вже серед первісних людей і цей факт доводить, що в людині закладено насамперед сприйняття та розуміння мови рухів і знаків.

Існує ряд сучасних теорій щодо вивчення невербальних засобів комунікації. Перш за все, слід згадати теорію кінесики, яка була розроблена в 1952 році вченим Реєм Бірдвістелом. Пізніше до нього приєдналися інші науковці такі як Маргарет Мід та Грегорі Батесон. Кінесика вивчає відображення поведінки людини в її невербальних проявах, до яких відносяться міміка (рух м'язів обличчя), пантоміміка (рухи всього тіла), «вокальна міміка» (інтонація, тембр, ритм голосу), просторовий малюнок (зона, територія, власність і переміщення), експресія (виразність, сила прояву почуттів, переживань), яка може бути вирішальною в інтерпретації різних висловлювань. Виділяють кілька основних жестів, що відображають стан людини, а саме рух тіла і рук. В них відображаються стан організму і безпосередні емоційні реакції, що дозволяє судити про темперамент людини. Поза і рухи тіла є проявом рис характеру людини, її соціального статусу, психологічного стану і рівня культурної вихованості. Міміка та жести є найважливішими засобами невербальної комунікації, однак важливо враховувати, що в різних культурах один і той самий жест може трактуватися по-різному.

Теорія наближеності професора Холла базується на просторі, який учасники комунікації організують між собою. Це означає, що відстань між тими, хто спілкується, залежить від їхніх стосунків. Згідно з цією теорією є фіксований або нерухомий простір (стіни, кімната), напівфіксований простір (те, як розташовані предмети, які можна рухати, наприклад, меблі) і неформальний простір, що включає особисту територію навколо мовця. Існують також оптимальна дистанція для різних видів спілкування: інтимна, особиста, соціальна і публічна.

Інтимна дистанція (як і інші її види) має два інтервали: «близький» і «далекий». Близький інтервал для інтимної дистанції – це безпосередній контакт, а далекий – відстань від 15 до 45 см. Близький інтервал для особистої дистанції становить 45-75 см, далекий - 75-120 см. В межах цього простору повинні реалізовуватися нормальні комунікаційні процеси, що відбуваються між людьми.

Соціальна дистанція коливається в межах від 120 см до 300 см. З соціальної дистанцією ми маємо справу головним чином у сфері ділових відносин. Близький інтервал для публічної дистанції становить 350-750 см. Далекий інтервал – понад 750 см.

Для дистанції спілкування вирішальними є такі фактори, як соціальний престиж або соціальний стан співрозмовника, інтравертність – екстравертність, загальний обсяг бесіди і, що особливо важливо, – її зміст. Суттєво, що дистанція змінюється і від зовнішніх ситуативних чинників, наприклад, від величини приміщення.

Основою теорії професорів Екмана і Фрізена також є кінесика, проте вона має певні відмінності від теорії професора Бірдвістела. Невербальна активність в даному випадку розглядається з трьох сторін: походження, кодування і використання. Походження означає джерело, з якого витікає сам акт спілкування. Невербальна поведінка може бути внутрішньою (керована нервовою системою), видова (універсальна поведінка для всіх представників виду), а також варіативна, яка залежить від культури і окремо взятого індивіда. Так, наприклад, коли рух брови вгору як ознака здивування, керується підсвідомо нервовою системою, то хитання голови з сторони в сторону як знак незгоди або відмови, вже є культурною особливістю.

Структурна теорія лінгвіста К. Бургуна розглядає невербальну комунікацію з погляду на внутрішні і зовнішні ознаки. Перш за все слід зазначити, що невербальні коди побудовані на аналогіях, що викликає в нас певні асоціації відповідно до акту спілкування. Дані коди дають змогу передати одночасно декілька повідомлень.

Засоби невербальних кодів можуть виконувати крім комунікативної функції ще й інші, наприклад кашель застосовують як засіб усунення фізіологічної проблеми — прочистити горло, а в комунікативній ситуації він може означати попередження мовцю припинити передавання повідомлення, щоб його не почув інший слухач, окрім адресата. Засобам позамовних кодів властиві універсальні та національно-специфічні ознаки: один і той самий засіб у різних лінгвістичних культурах може виконувати різні, іноді протилежні функції, наприклад кивання головою, що в багатьох культурах означає згоду («Так»), мовці деяких мовних спільнот, зокрема болгарської, використовують для вираження незгоди («Ні»). Усмішка (сміх) в англомовних культурах зазвичай символізує задоволення мовця, однак в окремих азійських культурах цей невербальний засіб застосовують для маскуванню збентеження, нерішучості комуніканта. Незнання національно-специфічних смислів невербальних засобів може стати причиною комунікативного бар'єра в ситуаціях міжкультурного спілкування.

Таким чином, можна зробити висновки, що в процесі кросу-культурних комунікацій невербальна поведінка:

- створює образ партнера по спілкуванню та виражає відносини партнерів, формуючи їх; виступає в ролі уточнення, зміни вербального повідомлення, посилює емоційну насиченість того, що сказано;
- є індикатором актуальних психічних станів особистості;
- підтримує оптимальний рівень психологічної близькості між учасниками комунікації та виступає як показник статусно-рольових відносин.

Невербальні повідомлення зазвичай неструктуровані, спонтанні, засвоюються кожним носієм певної культури переважно через копіювання невербальної поведінки інших людей. До невербальних засобів спілкування належать кінестетичні, паралінгвістичні, проксемічні засоби і такесіка (динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунки).

Кінестетичні засоби невербальної комунікації:

- експресивно-виразні рухи (поза, жест, міміка, хода);
- погляд (напрямок руху погляду, довжина паузи, частота контакту, емоційне наповнення погляду);

До паралінгвістичних засобів невербальної комунікації належать:

- просодика (висота, голосність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу);
- екстралінгвістична система (паузи, плач, кашель, сміх, вдих, подих і т.д.).

Проксемічні засоби невербальної комунікації:

- розташування партнерів в момент спілкування;
- дистанція між ними.

Доволі часто специфічна невербальна поведінка є джерелом міжкультурного непорозуміння. Це відбувається завдяки існуванню різних норм поведінки. Наведемо кілька прикладів розбіжності українських та іноземних (англійських, італійських, німецьких тощо) жестів. Українці, прощаючись, махають рукою, розвертаючи долоню від себе і розгойдуючи нею вперед і назад, тоді як італійці розвертають долоню до себе і розгойдують нею вперед та назад. Цей італійський жест по-українськи означає «йдіть сюди»⁵. Український студент, що бажає виступити на занятті, піднімає руку, витягнувши кисть; у німців піднімають два пальці. Говорячи про себе, європеєць показує рукою на груди, японець – на ніс. Китаєць чи японець, розповідаючи про своє

⁵ Пайванд С. Різноманітність і управлінське різноманіття в міжнародних організаціях - Сприйняття і розуміння економічної значимості/ С. Пайванд. - Мюнхен, 2010 –77 С.

нещастя, посміхається, щоб «слухачі не засмучувались»; у європейському культурному ареалі цього не роблять. Деякі іноземні жести просто не мають еквівалентів в інших культурах, тому інтерпретуються неправильно та викликають крос-культурні непорозуміння.

Побудова ефективних крос-культурних комунікацій в бізнесі сприятиме позбавленню непорозуміння та створенню комунікативного простору, у якому здійснюється спілкування, рефлексія дій, самореалізація учасників. Розглянемо об'єктивні критерії ефективності комунікацій. Одним із таких критеріїв є цивілізований вплив, який сприяє збереженню та розвитку справи, ділових відносин та особистісної цілісності учасників. Ще одним показником ефективності комунікаційного процесу є зміна поведінки партнерів (наприклад, вони починають уживати заходів для досягнення спільної мети). В загальному випадку, комунікація є ефективною, якщо повідомлення, яке було отримано, інтерпретується якомога ближче до того, яке було відправлено. Можна навести багато інших критеріїв ефективності комунікацій в залежності від цілей цього процесу, але головним слід вважати той, який учасники ставлять перед собою, ініціюючи комунікацію.

Для формування кращого уявлення щодо процесу крос-культурної комунікації розглянемо рівні побудови ефективних комунікацій:

- комунікації між бізнес-структурою та її зовнішнім середовищем;
- міжрівневі комунікації в компанії;
- комунікації всередині відділу (групи, департаменту);
- комунікації «керівник-підлеглий»;
- комунікації між керівником і робочою групою;
- неформальні комунікації.

Важливим елементом простору спілкування є комунікаційні мережі, що складаються із вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. В цьому контексті слід розглядати комунікаційні мережі, які є певним способом з'єднання та діалогічної взаємодії учасників процесу комунікації за допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа поєднує розрізнені цілі, дії та ресурси в цілісну організацію. Саме через комунікації формуються передумови ухвалення рішення та забезпечується контроль над процесом прийняття і виконання рішень.

Розрізняють наступні комунікаційні потоки в організації: оціночні (постановка проблеми, відбір альтернатив, вибір рішення); інструктивні (постановка завдань, регулювання та імплементація процесів їх виконання); мотиваційні; інформаційні. Основним правилом організації ефективною комунікаційною мережі є її відповідність цілям комунікації та змісту інформації, що нею передається. Зв'язки в комунікаційних мережах мають різну ефективність. При вертикальних потоках (керівник-підлеглий, підлеглий-керівник, керівник-група) ступінь засвоєння інформації становить 10-15% у разі передачі знизу нагору і 20-25% при поширенні інформації зверху вниз. У той же час горизонтальні зв'язки між суб'єктами, які знаходяться на одному рівні (між керівниками підрозділів, колегами, тощо) забезпечують 90% ефекту засвоєння на рівні значень і змістів.

Ефективні крос-культурні комунікації вимагають оптимальних напрямків комунікаційних потоків. Для цього слід вивчити сильні та слабкі сторони різних типів комунікаційних мереж, вміти використовувати апробовані варіанти комунікації в групах (Рисунок 1, Таблиця 2).

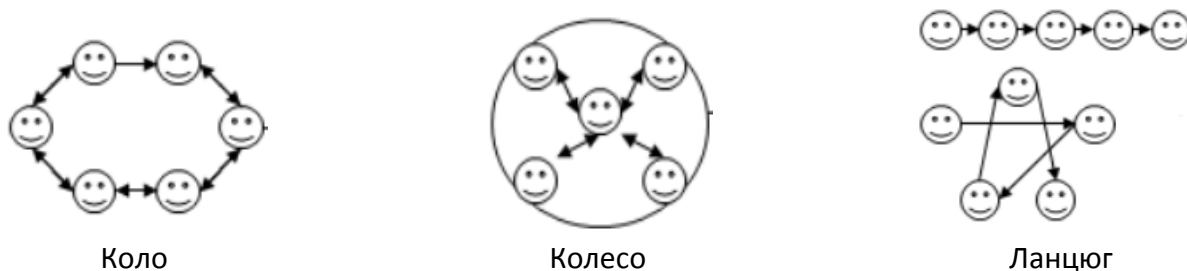


Рисунок 2. Варіанти комунікаційних мереж

Таблиця 2. Порівняльна ефективність деяких типових варіантів комунікаційних мереж⁶

Результати або характеристики, що вимірюються	Тип комунікаційної мережі		
	Коло	Ланцюг	Колесо
Швидкість	Повільно	Швидко	Швидко
Точність	Погана	Гарна	Гарна
Організованість	Слабка	Середня	Сильна
Лідерство	Відсутнє	Помітно	Чітко виражене

На рисунку 2 усміхнені обличчя зображають членів групи, лінії, що їх поєднують, є комунікаційними мережами. Ефективність наведених комунікаційних мереж варіюється. Наприклад, у комунікаційній мережі типу «Коло» можна взаємодіяти тільки з тими, хто є поруч; у мережі «Колесо» - тільки з тими, хто перебуває в центрі.

У мережах типу «Колесо» представлена формальна, централізована ієрархія влади, при якій підлеглі взаємодіють через свого керівника. Об'єктивною основою такої ситуації є те, що особа, яка перебуває в центрі «Колеса», має більше комунікативних зв'язків, тому що отримує більше повідомлень; вона несе більшу відповідальність за передачу інформації; від неї очікується остаточне вирішення проблем. Аналогічна ситуація в централізованій комунікаційній мережі, яка є найбільш ефективною при вирішенні нескладних проблем. Мережа типу «Ланцюг» реалізується у владній ієрархії з горизонтальними зв'язками, що є ознакою децентралізації. «Всеканалні» мережі є варіантом комунікації в повністю децентралізованих ієрархіях. Звичайно, цей варіант використовується при вирішенні складних проблем, що вимагають відкритої комунікації. Знання типів комунікаційних мереж є особливо важливим для організації ефективної комунікації в мультикультурному середовищі, що відображає індивідуально-особистісні особливості партнерів, характер відносин суб'єктів, типи їх взаємин і мету комунікації.

⁶ Francisca O. Norales. Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges. NY: Cambria Press, 2006. –p. 55

Практичне завдання

- Ознайомтесь із типами особистостей, які представлено нижче.
- Виконайте вправу та занотуйте відповіді у шаблоні для виконання завдання на наступній сторінці.

Людина сенсорного типу позитивно сприймає:

- точність у викладенні фактів;
- звернення до минулого (що вже було використано, що працювало, що показує минулий досвід);
- використання індукції при викладенні думок (від фактів до принципів);
- наявність деталей;
- документальні підтвердження.

Людина інтуїтивного типу позитивно сприймає:

- зосередження на ситуації в цілому;
- орієнтацію на майбутнє (пошук можливостей);
- апелювання до використання уяви;
- перехід від однієї ідеї до іншої.

Людина аналітичного типу позитивно сприймає:

- застосування логіки;
- пошуки причини та наслідків;
- аналіз можливих варіантів взаємозв'язку між різними елементами ситуації або проблеми;
- аналіз різних варіантів з усіма «за» і «проти».

Людина нормативного типу позитивно сприймає:

- демонстрацію інтересу до його потреб;
- компроміси;
- апелювання до почуттів.

Уявіть, що ви відкриваєте інтернет-магазин та плануєте продавати свій товар на зовнішньому ринку. Оберіть країну, в яку ви продаватиме товар або послугу, та обґрунтуйте свій вибір. Розробіть повідомлення для реклами вашого товару, використовуючи типологію споживачів, наведену вище, та культурні особливості представників обраної країни.

Прочитайте в рекомендованих джерелах теоретичний матеріал про візуальні міжкультурні комунікації, сприйняття кольорів в обраних культурах та комбінації кольорів за читабельністю при створенні візуальної комунікації. Під час виконання завдання враховуйте цю інформацію. Розробіть макети реклами для кожного типу клієнтів в обраній країні.

Шаблон для виконання

Опишіть товар або послугу:

Оберіть країну, в яку продаватиме товар або послугу:

Обґрунтуйте вибір країни та товару або послуги:

Коротко опишіть культурні особливості, притаманні мешканцям обраної країни, та поясніть, як вони впливатимуть на ваші рішення:

Рекламне повідомлення для людини сенсорного типу:

Рекламне повідомлення для людини інтуїтивного типу:

Рекламне повідомлення для людини аналітичного типу:

Рекламне повідомлення для людини нормативного типу:

Наведіть макети реклами для споживачів сенсорного, інтуїтивного, аналітичного та нормативного типу на окремих сторінках.

Список рекомендованих джерел

1. Алешина И.В. Маркетинг: кросс-культурные проблемы и возможности / И.В. Алешина // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. — 2011. — № 2. — С. 94–103.
2. Кияниця Є.О. Реклама як інструмент крос-культурної комунікації / Соціальні комунікації в інтеркультурному просторі: матеріали Міжнародної науково-практичної конф., (Київ, 13. листопада 2014 р) / – Київ: Київського університету імені Бориса Грінченка, 2014. - с. 187 – 192.
3. Коппель П. Використання різноманітності в якості ресурсу / П.Коппель // Людські ресурси. – 2006. - № 59 (1) – С.12-14.
4. Мешко Н.П., Буланкіна О.Є. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній / Н.П. Мешко, О.Є. Буланкіна // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1274>
5. Осовська О. Невербальні особливості міжкультурної комунікації у світлі українських та польських лінгвістичних досліджень / О. Осовська // Україна та Польща: минуле, сьогодення, перспективи. - 2012. - Т. 1. - С. 25-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/UPmcr_2012_1_9.pdf
6. Пайванд С. Різноманітність і управлінське різноманіття в міжнародних організаціях - Сприйняття і розуміння економічної значимості/ С. Пайванд. - Мюнхен, 2010 –77 С.
7. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Технологія крос – культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» / Є.Г. Панченко, Л.П. Петрашко. – Київ: КНЕУ, 2010. – 191 с.
8. Francisca O. Norales. Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges. NY: Cambria Press, 2006. – 268 p.

Тема 3. ІНСТРУМЕНТИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Теоретичний матеріал

Ефективні крос-культурні комунікації сприяють підвищенню показників діяльності фірми, встановленню партнерських відносин та виходу на нові ринки збуту, що обумовлює опанування наступних інструментів:

- наявність бажання зрозуміти співрозмовника. Реалізується у вигляді фраз зворотного зв'язку: «Чи вірно я розумію, що...», «Тобто, Ви вважаєте, що...» та інші.
- Звернення до співрозмовника його мовою. Слід обов'язково враховувати вік, гендер, рівень освіченості, професію, національність та інші особливості співрозмовника. До того ж, представники деяких культур мають чіткі протоколи щодо ініціювання комунікацій відповідно до віку, гендеру та іншого.
- Відповідність вербальної та невербальної комунікації (конгруентність).
- Я – повідомлення. Я – повідомлення, на відміну від Ти–повідомлення, є некатегоричним висловлюванням «від себе» та «про себе» без особливого звертання до логіки, авторитетів, будь-яких загальних принципів: «Я вважаю...», «Я відчуваю...».
- Нереклексивне слухання – це вміння уважно мовчати, не втручаючись до монологу співрозмовника із зауваженнями. Слухання цього типу є особливо корисним, коли співрозмовник виявляє такі глибокі почуття, як гнів або горе, бажає висловити свою точку зору, хоче обговорити нагальні питання. Відповіді мають бути мінімальними.
- Реклексивне (активне) слухання – процес декодування змісту повідомлень⁷. Прояснити реальний зміст повідомлення допомагають реклексивні відповіді, серед яких розрізняють наступні:
 - прояснення (уточнення) - звернення до того, хто говорить, для уточнення за допомогою ключових фраз: «Я не зрозумів(ла)», «Що ви маєте на увазі?», «Будь ласка, поясніть цей момент...», «Це дуже цікаво, чи могли би ви уточнити...» та інше;
 - парафраз - власне формулювання повідомлення для перевірки його точності за допомогою ключових фраз: «Якщо я вас вірно розумію...», «На вашу думку...» та інше;
 - відбиття почуттів - акцент робиться на віддзеркалюванні емоційного стану того, хто говорить, за допомогою ключових фраз: «Мабуть, ви відчуваєте...», «ви дещо засмучені ...» та інше;
 - «луна» - дослівне повторення основних положень, висловлених партнером по комунікації; рекомендується, щоб повторенню висловлення передували вступні фрази типу: «Наскільки я Вас зрозумів...», «Ви вважаєте, що...»;
 - «логічний наслідок» - з висловлень партнера по комунікації виводиться логічний наслідок, наприклад: «Якщо виходить з того, що ви сказали, вас цікавить...»;
 - «емоційне повторення» - коротке повторення почутого, бажане із ключовими словами та оборотами співрозмовника, після чого варто поставити заключне питання: «Чи правильно я вас зрозумів?» або «Чи не так?», на яке співрозмовник скоріш за все відповідь «так»;
 - резюме (підсумовують основні ідеї та почуття того, хто говорить, для цього використовують фрази типу: «Вашими основними ідеями, як я розумію, є...», «Якщо тепер зробити підсумки того, що ми обговорювали...» та ін.). Є доречним під час обговорення розбіжностей, наприкінці бесіди, під час тривалих переговорів.

Активне слухання включає також відповідну невербальну поведінку, тобто встановлення зорового контакту, демонстрацію уваги своєю позою, готовність фіксувати найважливіші моменти бесіди, хитання головою та інші техніки невербальної комунікації, що виражають зацікавленість.

Виявлення модальності співрозмовника та використання відповідних ключових слів, представлених в Таблиці 3, також підвищує ефективність комунікацій і покращує донесення змісту.

⁷ Міжкультурні комунікації та толерантність в освіті: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовт. 2010 р., Київ / ред.: О. А. Грива; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова . - К., 2011. - 182 с.

Таблиця 3. Репрезентативні системи (модальності)⁸

	Візуальна	Аудіальна	Кінестетична
ПОЗА	похил назад голова піднята догори плечі підняті або зсутулені дихання поверхневе	тіло нахилене вперед голова піднята догори плечі відведені назад руки складені на колінах або на грудях	голова й плечі опущені дихання глибоке
КЛЮЧИ ДОСТУПУ	часте неглибоке дихання примружені очі високий тон голосу прискорений темп мовлення	грудне дихання наспулені брови тон голосу змінюється прискорений темп мовлення	глибоке черевне дихання низькій приглушений голос повільний темп мовлення
ЖЕСТИ	торкається очей або вказує на них	вказує на вуха жестикулює в цій області; торкається губ	торкається області грудей та шлунку; жестикулює нижче рівня шиї
МОВНІ ПАТТЕРНИ	Дієслова бачити дивитись спостерігати зображувати висвітлювати показувати малювати та ін. Прикметники багатокольниковий туманний ясний яскравий та ін. Прислівники ясно яскраво туманно та ін.	Дієслова чути звучати лунати шуміти кричати верещати дзвонити та ін. Прикметники гучний гармонійний чутний мелодійний та ін. Прислівники гучно голосно мелодійно та ін.	Дієслова відчувати торкатись стискати хапати потискати ворушити та ін. Прикметники теплий м'який пухнастий гладенький та ін. Прислівники тепло м'яко гостро гладко та ін.
<i>Неспецифічні слова</i>		<i>Дискретна система</i>	
Дієслова	Прикметники	Прислівники	Багато латинізмів, орієнтація на авторитети. Цінують у співрозмовника структурне мовлення, логічність. Погляд, як правило, спрямовано по центру з невеликою амплітудою. Людина з такою системою є байдужою до краси, вишуканості тексту, віддає перевагу безособовій формі речень. Дискретна система може бути захистом: до такого співрозмовника не можна звертатись як до кінестетика.
думати	інтуїтивний	інтуїтивно	
знати	уважний	уважно	
змінювати	мінливий	мінливо	
поважати	поважний	поважно	
довіряти			
вважати			
пам'ятати			
вірити			
дізнатись			

⁸ Francisca O. Norales. Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges. NY: Cambria Press, 2006. –p. 108

Мова людини відображає, який репрезентативною системою вона користується. Фрази, які використовуються людиною для опису подій, є не тільки метафорами, але також надають опис того, що відбувається в мозку даної людини при кодуванні та репрезентації інформації. Кожна людина не користується якоюсь однією репрезентативною системою. В реальних умовах люди часто міняють свої репрезентативні системи залежно від ситуації. Дуже рідко можна зустріти людину, яка була б стовідсотковим аудіалом, візуалом або кінестетиком. Нижче наведені узагальнені характеристики основних репрезентативних систем, які люди найчастіше використовують у своїй особистій та професійній діяльності.

Люди, для яких основною є візуальна система, часто стоять або сидять з випрямленою шиєю або спиною і поглядом, спрямованим вгору. Їхній подих найчастіше неглибокий і особливо помітний у верхній частині грудей. Коли візуал отримує доступ до зображення, його подих навіть може зупинитися на мить. Коли починає формуватися зображення, дихання відновлюється. Їхні губи часто виглядають тонкими. Їхній голос часто буває високим і гучним із швидкими і різкими спалахами експресії. Візуалам властиві організованість і охайність. Шум може відволікати їх. Вони уявляють зображення і таким чином навчаються і запам'ятовують. Тому вони, як правило, нудьгують на лекціях і запам'ятовують на них дуже мало. При навчанні візуали люблять і хочуть мати візуальну підтримку, а також вимагають її. Вони проявляють більше інтересу до зовнішнього вигляду продукту, ніж до того, як він звучить і відчувається. Візуали становлять 60% популяції.

Візуали організують свій світ за допомогою зображень, вони є більш емоційними. Швидко створюючи нове зображення, візуали можуть використовувати їх та ті емоції, що супроводжують такі зображення, для заміни старих. Візуальна людина «що бачить, тим і стає». Візуали схильні легко створювати нові зображення і змінювати свої внутрішні стани. Що стосується типу статури, то серед них багато худорлявих, високих людей із подовженою талією. Вони підтримують пряму вертикальну поставу. Потрібно надавати таким людям як можна більше візуального простору, тому не варто стояти занадто близько до них. Наприклад, вони повинні мати велику ділянку кімнати, щоб бачити різні предмети.

Люди з аудіальною репрезентативною системою будуть схильні переводити свій погляд з одного боку в інший. Дихання аудіалів буде досить регулярним і ритмічним і особливо помітним на рівні середини грудної клітки. Якщо попросити таких людей описати свої переживання, то вони будуть концентруватися, перш за все, на їх звучанні. При цьому їх дихання буде пристосовуватися до вираження тих звуків, які вони чують всередині себе. Вони часто зітхають. Обробляючи інформацію звуків, аудіали будуть із задоволенням відповідати, використовуючи свої власні звуки і мову музики. Багато аудіалів розмовляють доволі швидко. Вони люблять надавати довгі пояснення. Такі люди пишаються своїм умінням ясно і виразно викладати думки. Через свою багатослівність аудіали можуть домінувати в розмові. Буває таке, що аудіали надмірно стомлюють людей своєю зайвою балакучістю, тоді вони стають «відлюдниками». Аудіали багато говорять із собою. Вони часто мають високу чутливість до звуків і легко відволікаються, тому аудіали намагаються ізолювати себе від різких неприємних звуків. Аудіально сфокусовані люди вчать прислухаючись до того, що відбувається. Так як слухові канали доставляють інформацію послідовно, аудіали так само будуть думати і запам'ятовувати методичним, покроковим і послідовним чином. Аудіалам подобається, коли інші люди розповідають їм про події, що відбуваються. Оскільки вони сконцентровані на звуках, при розмові з таким людьми слід приєднуватися до їхньої тональності і предикатів. Використовувані ними предикати і тональність добре звучать для них, тому що узгоджуються з їхньою внутрішньою реальністю. Люди з цією репрезентативною системою складають близько 20% популяції. За фігурою і формою тіла аудіали схильні займати проміжну позицію між худими візуалами і огрядними кінестетиками. При жестикуляції їхні руки часто вказують на вуха. Зовнішньо орієнтовані аудіали будуть при розмові нахилитися вперед. Коли така людина прислухається до внутрішнього голосу, вона відхилиться назад. Аудіали стежитимуть за тим, щоб їх голос був

ритмічним і рівним. У розмові з такими людьми потрібно виражатися чітко. На жести аудіали досить скупі, якщо в чомусь не впевнені, тримають руку на підборідді, як би прикриваючи джерело невірної інформації. Нерідко жести і руху аудіалів при розмові утримують якийсь ритм. Аудіали «записують» свій голос в голові на одній звуковій доріжці, на інших - голос опонента, скептика та інших персонажів, хто безперервно веде із ними діалог, але це діалог із самим собою.

Кінестетики - це люди дії. Їм необхідно рухатися, бігати, чіпати, пробувати і нюхати. Це їхній спосіб сприйняття світу, вони по-іншому просто нічого не розуміють. Люди, які використовують кінестетичну систему, при вираженні своїх почуттів дивляться в основному вниз і вправо. Вони використовують предикати, що позначають відчуття, рух, дії: торкатися, відчувати, хапати, тепло і т.д. Кінестетики володіють черевним типом дихання. Той, хто відчуває глибокі почуття, дихає глибоко. Їхній подих змінюється в залежності від емоційного стану. Губи кінстетиків виглядають повними і м'якими. Тон їх голосу часто буває низьким, глибоким, хрипким або приглушеним. Кінстететики зазвичай говорять повільно і роблять довгі паузи, коли отримують доступ до збереженої в глибині себе інформації. Якщо вони мають внутрішню орієнтацію, їх тіла будуть виглядати і відчуватися повними, округлими і м'якими. Однак якщо кінстететики мають зовнішню орієнтацію, їх тіла виглядатимуть і відчуватимуться міцними і мускулистими.

Багато кінстетиків рухаються дуже повільно. Щоб спонукати таку людини зробити щонебудь, потрібно її заохотити або схвально поплескати по спині. Кінстететики цінують дотик. При спілкуванні з кінстетиками потрібно розташовуватися на невеликій відстані від них, оскільки їм подобається близькість. Їм важко позбутися негативних емоцій. Якщо кінстететики сумні, це може підштовхнути їх до депресії. Ці важкі емоції приведуть до того, що вони стануть ще сумнішими й потраплять у замкнене коло. Такі люди здатні відчувати глибокі почуття і прихильність. Потрібно зрозуміти почуття цієї людини, щоб увійти з нею в контакт. Кінстететики складають приблизно 20% популяції.

Використання предикатів - це головний індикатор того, як людина «формує уявлення» про світ і конструює свою «внутрішню реальність». Таким чином, предикати надають людям головний ключ до суб'єктивної реальності людей - доступ до їх мислення, почуттів і реакцій. Предикати також дуже допомагають нам при встановленні рапорту з людьми. Оскільки встановлення рапорту має на меті досягнення гармонії та близькості, розуміння та використання предикатів дозволяють швидко навчитися «розмовляти мовою іншої людини». Це дозволяє нам швидко почути і використовувати ті самі мовні патерни, які використовує інша людина. Людям зазвичай подобаються люди, які думають і роблять так само, як вони. Тому вміння правильно визначати репрезентативну систему свого партнера по спілкуванню і знати предикати, дозволяє швидко та ефективно встановити контакт і навіть переконати людину прийняти значимі для нас рішення.

При встановленні рапорту істотну роль грає підстроювання. В процесі спілкування люди використовують для цього лінгвістичні патерни і лексику свого співрозмовника. При підстроюванні до людини важливо правильно визначити його репрезентативну систему, для того щоб у своїй промові звертатися саме до неї. Якщо репрезентативна система буде визначена не правильно, то спілкування не відбудеться. Наприклад, якщо один співрозмовник візуал, то він використовує у своїй промові в основному візуальну репрезентативну систему, але інший співрозмовник використовує в основному кінстетичні предикати, тому вони просто не зрозуміють один одного, і спілкування не буде ефективним. Тому корисним інструментом для підстроювання в крос-культурних комунікаціях є визначення позиції співрозмовника за такими критеріями, представленими в Таблиці 4: поза, погляд, темп мовлення, ініціатива у встановленні контакту. Він дозволяє контролювати комунікаційний процес через виявлення зміни позиції, перевіряючи, чи вірно декодується повідомлення, та надавати більш змістовним зворотній зв'язок, використовуючи правильно обрану позицію. Крім того, деяким культурам притаманне жорстке

закріплення певної позиції співрозмовника у випадках неспівпадіння соціального статусу, гендеру, віку, тощо, тому слід також враховувати культурні особливості.

Таблиця 4. Позиція співрозмовника за моделлю Єршова⁹

Назва	Типові ознаки
«Зверху»	<ul style="list-style-type: none"> • Пряма поза, підборіддя паралельно підлозі • Жорсткий погляд або повна відсутність зорового контакту • Повільна вимова із витриманими паузами • Примушення співрозмовника до підтримки певної дистанції
«Знизу»	<ul style="list-style-type: none"> • Знижена поза • Постійно «бігаючий» погляд • Швидкий темп мовлення • Надання ініціативи партнеру
«Паритет»	<ul style="list-style-type: none"> • «Розслаблені м'язи» • М'який зоровий контакт • Встановлення симетричного рисунку обміну поглядами • «Віддзеркалення» невербальної комунікації партнера • Синхронний темп вимови • Вирівнювання сили та тону голосу

Також корисним буде дотримання наступних рекомендацій в міжкультурних комунікаціях:

- намагайтесь встановити та підтримувати «м'який» зоровий контакт;
- поза має бути відкритою;
- використовуйте елементи невербальної комунікації, що вказують на зацікавленість та розуміння співрозмовника;
- не використовуйте «віддзеркалювання», якщо співрозмовник діє за стратегією «зверху»;
- намагайтесь зберегти повільний темп мовлення та дещо знижений тембр голосу;
- обов'язково ведіть нотатки та використовуйте парафраз, якщо співрозмовник обрав стратегію «зверху», але не забувайте час від часу відновлювати зоровий контакт;
- використовуйте «логічний наслідок» та «уточнення», якщо використовується стратегію «знизу».

До того ж, варто не припускати типових помилок слухання в крос-культурних комунікаціях:

- перебивання співрозмовника під час його повідомлення. Більшість людей перебивають один одного не усвідомлюючи цього. Керівники частіше перебивають підлеглих, а чоловіки - жінок.
- поспішні висновки, що змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію, яка є перешкодою в комунікаційному процесі;
- поспішні заперечення часто виникають при незгоді з висловленням та з причини того, що найчастіше люди не слухають, але чекають черги висловитися та не зауважують, що співрозмовник намагався сказати те ж саме.
- непрохані поради, які дають люди, не здатні на реальну допомогу.

⁹ Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : [навчальний посібник] Т. Г. Діброва. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – с.231

Практичне завдання

- Ознайомтесь із запропонованими завданням.
- Сформулюйте та запишіть відповіді у шаблоні для виконання завдань на наступній сторінці.

Рефреймінг є ефективним інструментом, який дозволяє побачити ситуацію, факт або дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. Застосування рефреймінгу дає можливість уточнити повідомлення та налагодити зворотній зв'язок. Рефреймінг формується за наступними принципами:

- позитивне переформулювання повідомлень: «Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти могла проявити себе і довести свою здатність до подальшого зростання» замість: «Ти отримуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»;
 - виявлення переваг у будь-якій ситуації, використання у формулюваннях слова «але»: «Він повільний, але ретельно все перевіряє і не допускає помилок»;
 - постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Наш відділ завантажений набагато менше, ніж бухгалтерія», «Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці тому»;
 - використання контрастів зі словом «або»: «Як буде краще: якщо я пообіцяю тобі кошти, які ти вимагаєш, або скажу про реальні ресурсі, які можу гарантувати?»
- Потренуйтеся у використанні цього інструменту за допомогою наступної вправи:

- 1) Складіть або згадайте негативне твердження на рівні ідентифікації, яке вас вводить в занадто емоційний стан.
- 2) Визначте окрему здатність або поведінку, пов'язану із твердженням №1 (актуальну або бажану).
- 3) Змініть первісне негативне твердження на таке, що пов'язане із цією здатністю або поведінкою.

Цей інструмент можна використовувати не тільки в крос-культурних комунікаціях, але і для зміни свого ставлення до негативних ситуацій. Опанування цього інструменту дозволить полегшити сприйняття болісних ситуацій та спрямовуватиме хід думок на позитивне мислення. Таким чином, його використання впливатиме не тільки на ефективність комунікацій, але і на загальну атмосферу в організації.

Шаблон для виконання

Рекомендується виконати цю вправу для трьох різних ситуацій, пов'язаних з вашою роботою.

Складіть або згадайте негативне твердження на рівні ідентифікації, яке вас вводить в занадто емоційний стан _____

Наприклад, «Наше замовлення зовсім не було виконано».

1) Визначте окрему здатність або поведінку, пов'язану із твердженням №1 (актуальну або бажану) _____

Наприклад, «Здатність утримувати клієнта».

2) Замініть первісне негативне твердження таким, що пов'язане із цією здатністю або поведінкою _____

Наприклад, «Ймовірно, ви маєте на увазі, що вас задовольнила лише частина того, що ми зробили відповідно до угоди (Негативна ідентифікація – «зовсім не було виконано»)

Давайте переглянемо перелік робіт, який наведено в угоді, та узгодимо, які з них вас задовольнили, а які слід вдосконалити»

Здатність або поведінка: «Утримувати клієнта»

1) Складіть або згадайте негативне твердження на рівні ідентифікації, яке вас вводить в занадто емоційний стан _____

2) Визначте окрему здатність або поведінку, пов'язану із твердженням №1 (актуальну або бажану) _____

3) Замініть первісне негативне твердження таким, що пов'язане із цією здатністю або поведінкою _____

Здатність або поведінка:

1) Складіть або згадайте негативне твердження на рівні ідентифікації, яке вас вводить в занадто емоційний стан _____

2) Визначте окрему здатність або поведінку, пов'язану із твердженням №1 (актуальну або бажану) _____

3) Замініть первісне негативне твердження таким, що пов'язане із цією здатністю або поведінкою _____

Здатність або поведінка:

Список рекомендованих джерел

1. Бацевич Ф. С. Словник термінів міжкультурної комунікації / Ф. С. Бацевич. - К.: Довіра, 2007. - 205 с.
2. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : [навчальний посібник] Т. Г. Діброва. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 320 с.
3. Зинченко В.Г., Зусман В.Г., Кирнозе З.И. Межкультурная коммуникация: от систематического подхода к синергетической парадигме / В.Г. Зинченко, В.Г. Зусман, З.И. Кирнозе. - М.:Флинта: Наука, 2007. – 224 с.
4. Міжкультурні комунікації та толерантність в освіті: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовт. 2010 р., Київ / ред.: О. А. Грива; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова . - К., 2011. - 182 с.
5. Сліпченко Л. Б. Навчання студентів економічного профілю ведення телефонних бесід і переговорів англійською мовою як засобу ділового спілкування в межах міжкультурної комунікації [Електронний ресурс] / Л. Б. Сліпченко. – Режим доступу : URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchdpu/ped/2011_85/Slipchen.pdf.
6. Donna M. Stringer, Patricia A. Cassidy. 52 Activities for Improving Cross-cultural Communication. NY: Intercultural Press, 2009. – 159 p.

Завдання для самостійної роботи

- Ознайомтесь із запропонованими завданням.
- Сформулюйте та запишіть відповіді у шаблоні для виконання завдань на наступній сторінці.

Ще одним ефективним інструментом крос-культурних комунікацій є сократівський діалог. Таємниця Сократа полягала в тому, що свої питання він формулював враховуючи конкретні уявлення про світ своїх партнерів по діалогу. Завдяки цьому запитання не викликали опору та могли допомогти його співрозмовникові прийти до важливого прозріння.

Цю вправу слід проводити в парі. Бажано обрати партнера по справі, який є представником іншої культури, якщо це неможливо, оберіть того, хто відрізняється від вас за віком, гендером, посадою. Вправа допомагає усвідомити та проаналізувати відмінності в точках зору партнерів на ту же саму проблему. Тверда структура діалогу сприяє тому, щоб кожен учасник, насамперед, досягав розуміння позиції іншого, на відміну від повсякденної практики, коли люди зазвичай прагнуть якнайшвидше переконати партнера або вмовити його відмовитися від своєї думки. Участь у такому діалозі вимагає від обох партнерів певної дисциплінованості. Слід залучити спостерігача, який слідкуватиме за тим, щоб діалог відбувався за правилами, наведеними нижче, та не втручатиметься в діалог.

В ході проведення діалогу важливо дотримуватись певних правил:

- слід пам'ятати про те, що мета цієї процедури - розібратись в проблемі, яку партнери з комунікації розуміють по-різному;
- на першому етапі один повинен обрати роль того, хто ставить питання, а інший – того, хто відповідає; на другому етапі слід помінятися ролями;
- запитувач повинен ухвалювати відповіді партнера та не намагатися заперечувати їх;
- питання мають бути спрямовані на прояснення позиції партнера, його переконань і поглядів;
- головне завдання - виявити точку зору партнера, зрозуміти, як він бачить проблему;
- можна ставити уточнюючі запитання, якщо у відповідях співрозмовника виникнуть протиріччя;
- відповідач має продовжувати діалог навіть тоді, коли йому неприємно відповідати;
- відповіді мають бути максимально щирими;
- обидва партнери мають строго дотримуватися своїх ролей: той, хто ставить питання, ніяк не коментує почуте, той, хто відповідає – не ставить запитань.

Якщо правила порушуються, спостерігач звертає на це увагу партнерів з комунікації. Етап завершується тоді, коли один з партнерів побажає його закінчити. Після другого етапу спостерігач поділиться своїми спостереженнями та враженнями.

Шаблон для виконання

Сформулюйте проблему

Питання 1 _____

Відповідь 1 _____

Питання 2 _____

Відповідь 2 _____

Питання 3 _____

Відповідь 3 _____

Питання 4 _____

Відповідь 4 _____

Питання 5 _____

Відповідь 5 _____

Питання 6 _____

Відповідь 6 _____

Питання 7 _____

Відповідь 7 _____

Питання 8 _____

Відповідь 8 _____

Зміна ролей.

Питання 1 _____

Відповідь 1 _____

Питання 2 _____

Відповідь 2 _____

Питання 3 _____

Відповідь 3 _____

Питання 4 _____

Відповідь 4 _____

Питання 5 _____

Відповідь 5 _____

Питання 6 _____

Відповідь 6 _____

Питання 7 _____

Відповідь 7 _____

Питання 8 _____

Відповідь 8 _____

Тест для самоконтролю

1. У багатьох контекстах термін крос-культурна комунікація використовується як синонім терміну міжкультурна комунікація:
Вірно Невірно.
2. Міжкультурним комунікаціям не властиві комунікаційні бар'єри:
Вірно Невірно.
3. Визначення «Комунікація – це процес передачі інформації відправником реципієнту» є єдиним правильним:
Вірно Невірно.
4. Комунікацію як взаємозалежність, протилежну договору, що повинна ґрунтуватися на усвідомленій духовній спільності, визначав:
а) А. Шюц;
б) К. Ясперс;
в) Є. Хейзинг.
5. Невідповідність лінгвістичного словника смислової інформації викликається:
а) мовним бар'єром;
б) фізичним шумом;
в) недостатнім рівнем компетентності в обговорюваній області.
6. Невиразна швидка мова, розмова-скоромовка або мова з великою кількістю звуків-паразитів створює:
а) мовний бар'єр;
б) фізичний шум;
в) недолік компетентності в обговорюваній області.
7. Неоднаковий вид мислення викликає:
а) різний світогляд, обумовлений належністю до іншої культури;
б) ментальний фільтр;
в) емоційний фільтр.
8. Відсутність персональної зацікавленості участі у комунікаціях викликана:
а) мотиваційним бар'єром;
б) ментальним фільтром;
в) емоційним фільтром.
9. Близько до серця сприймають «втрату обличчя»:
а) представники культур, в який заохочується індивідуалізм;
б) представники культур, в який заохочується колективізм;
в) представники обох культур.
10. Переговори займають більше часу, якщо в них беруть участь:
а) представники культури, в який заохочується індивідуалізм;
б) представники культури, в який заохочується колективізм;
в) представники обох культур.
11. До порушення дедлайнів та умов контрактів більш толерантно ставляться:
а) представники культури, в який заохочується індивідуалізм;
б) представники культури, в який заохочується колективізм;
в) представники обох культур.
12. Аргументи, які підкреслюють вигоду для групи та звернення до думки авторитетів, більше впливають на:
а) представників культури, в який заохочується індивідуалізм;
б) представників культури, в який заохочується колективізм;
в) представників обох культур.

13. За допомогою невербальних засобів передається інформації:
- а) приблизно 35 %;
 - б) приблизно 65 %;
 - в) приблизно 85 %.
14. Просодіку відносять до засобів невербальної комунікації:
- а) акустичних;
 - б) тактильно-кінетичних;
 - в) темпоральних.
15. До оптичних засобів невербальної комунікації відносять:
- а) екстралінгвістику;
 - б) проксеміку;
 - в) просодіку.
16. Кінетику відноситься до засобів невербальної комунікації:
- а) оптичних;
 - б) акустичних;
 - в) ольфакторних.
17. Що не входить до функціональних елементів моделі комунікації:
- а) кодування;
 - б) перешкоди;
 - в) зворотна реакція.
18. Набір відгуків реципієнта, який виникає при отриманні повідомлення, має назву:
- а) зворотна реакція;
 - б) зворотний зв'язок;
 - в) декодування.
19. Поінформованість відносять до:
- а) звернення;
 - б) кодування;
 - в) декодування.
20. До паралінгвістичних засобів невербальної комунікації належить:
- а) просодика;
 - б) погляд;
 - в) дистанція меж партнерами.
21. Хто з учасників міжкультурної комунікації займається кодуванням:
- а) реципієнт;
 - б) відправник;
 - в) обидва.
22. Динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку належать до:
- а) такесіки;
 - б) паралінгвістичних засобів;
 - в) просодики.
23. В якій комунікаційній мережі можна взаємодіяти тільки з тими, хто є поруч:
- а) ланцюг;
 - б) коло;
 - в) колесо.
24. В якій комунікаційній мережі можна взаємодіяти тільки з тими, хто перебуває в центрі:
- а) ланцюг;
 - б) коло;
 - в) колесо.
25. До інструментів активного слухання належить:

- а) парафраз;
 - б) наявність бажання зрозуміти співрозмовника;
 - в) я-повідомлення.
26. Вміння уважно мовчати, не втручаючись до монологу співрозмовника із зауваженнями - це:
- а) резюме;
 - б) нереклексивне слухання;
 - в) «луна».
27. Власне формулювання повідомлення для перевірки точності за допомогою ключових фраз:
- а) резюме;
 - б) нереклексивне слухання;
 - в) парафраз.
28. Дотики до очей під час висловлювання вказують на те, що людина має:
- а) візуальну модальність;
 - б) аудіальну модальність;
 - в) кінестетичну модальність.
29. Прикметник «гармонійний» скоріше використовуватиметься у мовленні людиною з:
- а) візуальною модальністю;
 - б) аудіальною модальністю;
 - в) кінестетичною модальністю.
30. Дієслово «відчувати» скоріше використовуватиметься у мовленні людиною з:
- а) візуальною модальністю;
 - б) аудіальною модальністю;
 - в) кінестетичною модальністю.
31. Прислівник «гостро» притаманний мовленню людини з:
- а) візуальною модальністю;
 - б) аудіальною модальністю;
 - в) кінестетичною модальністю.
32. Наявність структурного мовлення у співрозмовника цінують люди з:
- а) дискретною модальністю;
 - б) аудіальною модальністю;
 - в) кінестетичною модальністю.
33. Повна відсутність зорового контакту властива людині, яка використовує під час комунікації:
- а) позицію «зверху»;
 - б) позицію «знизу»;
 - в) позицію «паритет».
34. «Віддзеркалення» властиве людині, яка використовує під час комунікації:
- а) позицію «зверху»;
 - б) позицію «знизу»;
 - в) позицію «паритет».
35. Швидкий темп мовлення властивий людині, яка використовує під час комунікації:
- а) позицію «зверху»;
 - б) позицію «знизу»;
 - в) позицію «паритет».
36. «Логічний наслідок» та «уточнення» слід застосовувати, якщо використовується:
- а) позиція «зверху»;
 - б) позиція «знизу»;
 - в) позиція «паритет».