

# КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖЕР КАК КОММУНИКАТОР

## Гасанова М. Т.

*Гасанова Мадия Токтархановна / Gasanova Madiya Toktarhanovna - студент,  
кафедра экономики и менеджмент,  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
Калужский филиал  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
г. Калуга*

**Аннотация:** в данной статье рассмотрены понятие и типы кросс-культурного менеджера, его роль как коммуникатора и обязанности. А также, какими основными инструментами, свойствами, качествами, знаниями и навыками должен обладать любой кросс-культурный менеджер. Указаны основные проблемы коммуникативного барьера, которые возникают на стыке культур разных уровней, потребность нахождения решения таких проблем кросс-культурному менеджеру, а также необходимость фокусироваться и сосредоточиться на бизнесе и понять как работает компания.

**Ключевые слова:** кросс-культурный менеджер, коммуникации, свойства и задачи кросс-культурного менеджера, культура.

Кросс-культурный менеджер — это идеализированный персонаж, который способен справляться с последствиями культурного шока и таким образом быть адаптированным к обстоятельствам иного культурного окружения - другой страны или другой национальной культуры. Кросс-культурный менеджер выступает менеджером интернационального уровня, знающим, как преодолевать культурные различия [1]. Надо отметить, что выделяют четыре различных типа кросс-культурных менеджеров:

Таблица 1. Типы кросс-культурных менеджеров [2].

Типы кросс-культурных менеджеров			
действительный менеджер интернационального уровня	экспатриант	эксперт в определенной профессиональной области	десантник «от случая к случаю»

Тем не менее, представления о кросс-культурном менеджере должны основываться на теоретических представлениях о кросс-культурном менеджменте, который в литературе принято считать отраслью интернационального менеджмента. Кросс-культурный менеджмент может главным образом рассматриваться в качестве средства обеспечения работы мультинациональных корпораций и не соотноситься с деятельностью такой фигуры, как кросс-культурный менеджер. Менеджеры мультинациональных корпораций должны:

- «стать своими» в чужой культуре (пусть даже в данной формулировке этого понятия используются не очень удачные слова);
- уметь осуществлять коммуникацию и проводить переговоры на международном уровне;
- иметь кросс-культурную мотивацию;
- развивать лидерские управленческие навыки;
- заниматься международным HR-менеджментом.

Культура существует повсюду; именно поэтому кросс-культурный менеджмент присутствует во всех формах деятельности различных международных компаний, и нельзя предполагать, что отдельный Кросс-культурный менеджер борется с ней в одиночку. Существуют и более сбалансированные положения; при этом внимание сосредотачивается именно на Кросс-культурный менеджмент. Он характеризуется как раздел практики, которая имеет отношение к проблемам организации, стратегии, а также работе с человеческими ресурсами. Кроме этого, кросс-культурный менеджмент с помощью менеджера интернационального уровня решает задачи управления культурными различиями, который руководит мультикультурными командами и помогает развитию организации мирового уровня. В кросс-культурном менеджменте заключаются также вопросы этики бизнеса и социальной ответственности.

Признается, что культура содействует развитию кросс-культурных навыков и приобретению знаний, но кросс-культурный менеджмент при этом описывается как умение работать с культурным разнообразием и культурными различиями, а соответствующая компетентность — как лидерство (в ситуации глобализации, в глобальной экономике, переговорах и стратегических альянсах мирового уровня, в культурных переменах и сотрудничестве). Стоит кстати отметить, что американские авторы, более чем европейские, склонны связывать кросс-культурный менеджмент и лидерство в мировом бизнесе.

Кросс-культурный менеджер отличается от менеджера по маркетингу или главного технолога. Скорее, это вымышленный персонаж. Мне кажется, что каждый работник, независимо от его формальных обязанностей, может оказаться в ситуациях, требующих определенного профессионализма в кросс-культурной деятельности. Тем самым он становится кросс-культурным менеджером (или коммуникатором), подтверждая реальность соответствующей практики. Трудно найти человека, должность которого обозначалась бы этими словами. Впрочем, кросс-культурный менеджер, менеджер по коммуникациям, менеджер в области кросс-культурного знания или кросс-культурных отношений - все это звучит вполне правдоподобно.

Кросс-культурный менеджер обладает потенциалом, который позволяет описать его функции независимо. Помимо этого, продолжающееся развитие мировой экономики как «когнитивного капитализма» свойственный ему направлению к локализационизму, делает таких людей более необходимыми.

Получение компетенции, необходимой кросс-культурному менеджеру, работающему со знанием, требует немалых затрат времени. Бизнес-школы подвергаются большим трудностям в подготовке таких специалистов, не говоря о том, что их деятельность должна неплохо вознаграждаться. Современные большие фирмы, как правило, постоянно рискуют миллионами долларов, когда нанимают неудачного менеджера. ТНК осознают потребность в специалистах нового типа, которые умеют работать со знанием, затраты на которого будут обоснованы.

Не мало важная сторона кросс-культурного менеджера является его роль как коммуникатора. Его обязанность - не просто помощь в общении другим людям, но и «предоставление» им своих развивающих навыков. Это делает совместное кросс-культурное научение, работу в сетях и совместное использование знаний более продуктивными. Работа в сетях - это не столько «просто» нахождение контактов, а также инициатива по созданию путей передачи ресурсов и знаний, которые необходимы организации для поддержания своей жизнеспособности и управления новыми каналами информации. Система связей соединяет «когнитивные сообщества» через паутину отношений ТНК, дополняет источники представлений о тождественности компании, ее миссии и стратегии, а также обеспечивает хранение тех или иных знаний, возникающих в самих сетях, которое может пригодиться в дальнейшем. Система связи - это вложение, обеспечивающее экономию времени и усилий компании. В странах, таких как Япония и Китай, работа в системах связи требует весьма развитых социальных навыков; утрата связей в них равносильна утрате жизни. Жители этих стран приобретают такие навыки веками. В современном бизнесе, охваченном системами связи, западные корпорации учатся у стран востока по большому счету, чем это можно было бы представить.

Основным инструментом кросс-культурного менеджера как коммуникатора выступает язык; при его содействии создаются сети и поощряется совместная деятельность. Навыки коммуникации и мотивирования, которые необходимы для содействия процессуальной компетентности, требуют очень хорошего знания языка, например, английский или какой-нибудь еще язык, на котором проходит общение. Участники дискуссии могут владеть языком в различной степени; поэтому кросс-культурный коммуникатор должен быть очень гибким: снижать темп речи, использовать несложные грамматические формы, обходиться без туманных фраз и ссылок, ставить паузы между высказываниями, также побуждать к задаванию вопросов и высказыванию мнений и т. д. В этих пониманиях нет ничего нового; тем не менее, если вам придется обращаться к группе, в которую входят американец, датчанин, китаец и японец, немец у вас непременно возникнут проблемы.

Определение кросс-культурного менеджмента акцентирует внимание на новую роль кросс-культурного менеджера: содействие решению шести задач, которые относятся в основополагающей компетентности организации:

- 1) передача знания, опыта и ценностей;
- 2) совместное научение;
- 3) выстраивание систем связей;
- 4) интерактивная трансляция;
- 5) процессуальная компетентность;
- 6) создание атмосферы сотрудничества для осуществления подобных видов деятельности.

Во всяком случае, если кросс-культурный менеджер является действительно менеджером, его компетентность должна быть сосредоточена на бизнесе. Ему необходимо знать, как работает компания и почему, а также как кросс-культурный менеджмент связан с организацией, ее целями и стремлениями. Фокусирование внимания на бизнесе - это своего рода маяк для описываемой нами деятельности. Именно кросс-культурный менеджмент поддерживает распространению ценностей внутри компании и между ее партнерами. В рамках компании - это кросс-культурные технологии как ее главная компетентность, по отношению партнерам в социуме - это их выгода. Фокусировка на бизнесе гармонизирует интерактивную трансляцию. Иными словами, она придает этой деятельности направление и очерчивает ее границы. Соотношение между фокусировкой на бизнесе и другими формами деятельности схематически представлено на рисунке 1 [3].

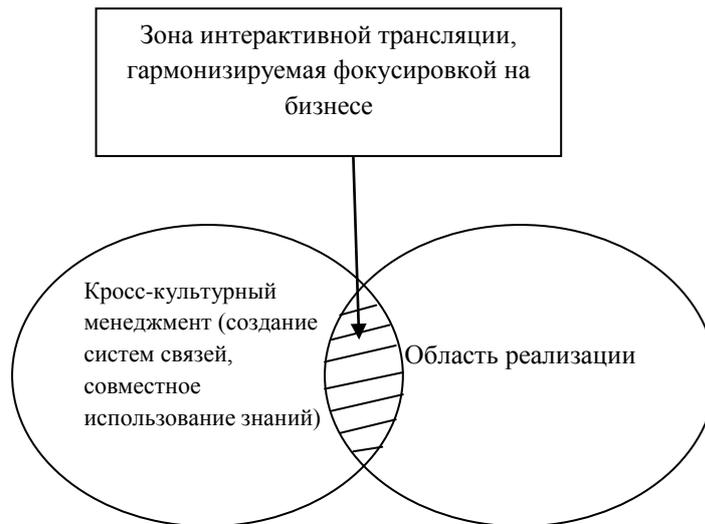


Рис. 1. Фокусировка на бизнесе и кросс-культурный менеджмент

В данной модели зона интерактивной трансляции расположена между видами деятельности, которые связаны с кросс-культурным менеджментом и областью реализации. На схеме отмечено гармонизирующее влияние, оказываемое на нее фокусировкой на бизнесе.

Эти понятия полностью соответствуют концепции кросс-культурного менеджмента как формы работы со знанием.

Специалисту, работающему с кросс-культурным знанием, необходимо обладать следующими особыми свойствами:

- иметь хорошее общее образование, не обязательно связанное с бизнесом, но, связанное с такими дисциплинами, как история, философия, математика и естественные науки, литература, а также классические языки;
- иметь полезный опыт международного общения (как результат работы, учебы или долговременного проживания в другой стране), который непременно расширяет и углубляет его понимание предмета;
- уметь работать с умом и тактично;
- знать современный иностранный язык;
- обладать компьютерной грамотностью.

Если кросс-культурный менеджмент является работой со знанием, ее должны исполнять люди, хорошо образованные по различным дисциплинам. Поэтому кросс-культурные менеджеры обязаны обладать такими важными качествами, как эрудиция, интеллект, а также склонность к общению с людьми.

### Литература

1. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс=Essentials of Cross-cultural Commun.: A Practical Course: Учеб. пос. / Л. М. Гальчук М.: Вузов. учеб.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 240 с.: 60x90 1/16. (п) ISBN 978-5-9558-0387-6, 500 экз.
2. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А. Г. Фаррахов. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 272 с.: 60x90 1/16. (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009073-3, 700 экз.
3. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» / Н. Дж. Холден; пер. с англ. под ред. проф. Б. Л. Ерёмина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 384 с. (Серия «Зарубежный учебник»). ISBN 0-273-64680-X (англ.), ISBN 5-238-00886-4 (русск.).