

тине мира носителей изучаемого языка. Следовательно, прочное знание культуры страны изучаемого языка необходимо для развития межкультурной профессиональной языковой коммуникации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Hoffmann, L. Kommunikationsmittel Fachsprache. Eine Einführung / L. Hoffmann. – hübingen: Narr, 1985. – 307 S.
2. Höffgen, A. Deutsch für den Beruf Kommunikation am Arbeitsplatz / A. Höffgen. – Huber Verlag, 2009. – 264 S.
3. Koller, W. Einführung in die Übersetzungswissenschaft / W. Koller. – Heidelberg, 2001. – 107 S.
4. Kupsch-Losereit, S. Die kulturelle Kompetenz des Translators / S. Kupsch-Losereit // – 2013. – [http: www.fask.uni-mainz.de/user/kupsch/kompetenzkulturell.html](http://www.fask.uni-mainz.de/user/kupsch/kompetenzkulturell.html). – Дата доступа: 06. 12. 2008.
5. Leupold, E. Landeskundliches Curriculum / E. Leupold // In: Bausch, Karl-Richard / Christ, Herbert / Krumm, Hans-Jürgen (Hg.): Handbuch Fremdsprachenunterricht. Vierte Auflage. – Tübingen, 2003. – S. 127–133.
6. Müller, B.-D. Konfrontative Semantik / B.-D. Müller. – Tübingen, 1981. – 97S.
7. Volkmann, L., Stierstorf, K., Gehring, W. Aspekte und Dimensionen interkultureller Kompetenz / L. Volkmann, K. Stierstorf, W. Gehring // Interkulturelle Kompetenz. Konzepte und Praxis des Unterrichts. – Tübingen, 2002. – S. 11–47.

ЛИДЕРСТВО В МЕЖКУЛЬТУРНОМ КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГОДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

С. А. Дубинко

*Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, dubinko@bsu.by*

В статье рассматриваются вопросы эффективного лидерства в контексте стратегических принципов многонациональной компании. Подчеркивается, что эффективное лидерство международной команды предполагает сочетание стратегических принципов, которые создают эффективную производственную среду и корпоративную культуру, что особенно актуально в эпоху глобализации и изменяющегося делового климата. Рассматривается типология успешного лидерства с учетом культурных норм и необходимых компетенций. Предполагается, что успешное лидерство компании сочетает стратегические принципы с учетом культурных ценностей этнических культур в создании корпоративной культуры. На основании исследования делается вывод, что глобальный лидер компании – это стратегический лидер, умело сочетающий стратегические принципы компании с ее культурными ценностями, чтобы отвечать современным вызовам и реагировать на перемены. В каждой компании с учетом ее общих целей и задач происходит динамичное сочетание глобального и локального в создании общей корпоративной культуры.

Ключевые слова: культурные ценности; корпоративная культура; межкультурная осведомленность; глобальный стиль руководства; локальный стиль руководства

LEADERSHIP IN THE INTERCULTURAL CONTEXT OF INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION

S. A. Dubinko

*Belarusian State University,
4 Nezavisimosti ave., Minsk, 220030, Republic of Belarus dubinko@bsu.by*

The article examines the issues of effective leadership in the context of strategic principles of a multinational company. It is underlined that effective leadership of a multinational team presupposes a combination of strategic principles that create an effective environment and corporate culture, which is especially important in the era of globalization and a changing business climate. A typology of a

successful leadership style is considered with reference to cultural norms and required competences. Successful leadership of a company is assumed to combine its strategic principles with the values of ethnic cultures in the creation of a corporate culture. Based on the research the author makes a conclusion that the global leader of a company is a strategic leader who skillfully combines the strategic principles of the company and its cultural values in order to meet and respond to modern changes. There is a dynamic combination of the global and the local in the creation of a common corporate culture.

Key words: cultural values; corporate culture; intercultural awareness; global leadership style; local leadership style

В последние годы вопросы успешного лидерства в международных компаниях приобретают особое значение. Отчасти это объясняется тем, что современный деловой мир отличается крайне жесткой конкуренцией и повышенной изменчивостью. Ускорение темпа технологических изменений, усиливающаяся международная конкуренция предопределили серьезные изменения делового климата. Все чаще перед компаниями встает задача выдержать натиск великих перемен и суметь сохранить свою конкурентоспособность в этих новых условиях. А чем серьезнее изменения, тем больше потребность в эффективном лидерстве.

Интуитивное чувство лидерства и опыт в своей области по-прежнему являются ценными лидерскими качествами, но они уже не достаточны для того, чтобы по-настоящему использовать существующий глобальный потенциал мирового лидерства международных компаний. Девяносто процентов ведущих руководителей из шестидесяти восьми стран определили межкультурное лидерство как задачу высшего руководства на будущее столетие. Лидеры Китая, Южной Африки, Германии, Соединенных Штатов, Японии и десятков других стран признают, что некоторые из их самых больших возможностей лежат в новых культурных рынках.

Спрос со стороны развивающихся рынков рассматривается как наиболее критический фактор, стоящий перед глобальным бизнесом. Ожидается, что в ближайшие три-пять лет доля доходов, поступающих от зарубежных рынков, вырастет в среднем на 30-50%. *Coca-Cola* продает в Японии больше своей продукции, чем в Соединенных Штатах. В последнее десятилетие 20% роста *GE* приходилось на развивающиеся рынки, и она ожидает, что в следующем десятилетии этот рост достигнет 60%. Таким образом, дни идентификации одного целевого клиента давно прошли для большинства организаций. Большинство из них обслуживают клиентов, чьи вкусы, поведение и предположения не только различны, но и часто противоречат друг другу. Например, размещение изображения пюреобразной моркови на обложке детского питания могло бы снизить продажи на американском рынке, но в Либерии это внезапно сделало тот же самый продукт более продаваемым. Описывая себя как «проверенную и настоящую компанию Среднего Запада или бизнес трех поколений, принадлежащий Китаю», вы можете завоевать доверие одного клиента и отпугнуть другого.

Многонациональные компании и команды сталкиваются с вопросами, решение которых требует привлечения талантов, которые могут эффективно про-

давать и производить услуги и продукты, привлекательные для клиентов на развивающихся рынках. Чаще всего это не только вопросы, связанные с выбором стратегии компании и требующие определенных профессиональных компетенций, но и проблемы, требующие межкультурной осведомленности и соответствующей межкультурной компетенции. Это пожелание относится как к членам-сотрудникам команды, так и к ее лидерам. Эффективное лидерство межнациональной команды предполагает сочетание стратегических принципов, культурного, эмоционального, коллективного интеллекта, которые создают эффективную производственную среду и корпоративную культуру, что особенно актуально в эпоху глобализации и изменяющегося делового климата. Глобализация порождает новые формы локализации в диалектических отношениях, которые Робертсон популяризировал как «глокализацию», когда глобализация включает реконструкцию «дома», «сообщества» и «местности» [1, с. 30].

Этот аргумент согласуется с утверждением Лефевбре о том, что «всемирное не отменяет местного» [2, с. 369]. Для Ульриха Бека «Глобализация – это нелинейный диалектический процесс, в котором глобальное и локальное существуют не как культурные полярности, а как объединенные и взаимно подразаумевающие принципы» [3, с. 176]. О том, что глобальное и локальное как социальные процессы неразрывно связаны между собой динамичными отношениями, пишут и другие авторы [4].

Корпоративная культура в эпоху глобализации и эру цифровой экономики предполагает умелое сочетание универсального, глобального и локального стилей руководства с учетом универсалий международного сотрудничества, культурных ценностей носителей этнических культур и интересов компании. Современная международная организация (компания, команда) и ее лидеры должны быть как локальными, так и глобальными, или “глокальными”, в понимании и обслуживании клиентов. Глобальный лидер компании - это стратегический лидер, умело сочетающий стратегические принципы компании и ее культурные ценности, чтобы отвечать современным вызовам и реагировать на перемены. Каждой компании нужны руководители, которые могут запустить перемены, результатом которых будут увеличение прибыли, расширение доли рынка или изменение общих правил функционирования отрасли.

В этом ключе многие авторы в своих исследованиях рассматривают модели, типы и роли лидерства, описывают наиболее преуспевающие категории. Мировой эксперт в области менеджмента Ицхак Адизес предложил типологию руководителей, модель PAEL, основанную на четырех функциях: *Producing results* (P) — производство результатов, собственно, ради которых организация и существует (краткосрочная перспектива); *Administering* (A) — администрирование, необходимое для обеспечения эффективности (краткосрочная перспектива); *Entrepreneurial* (E) — предпринимательство, служащее для управления изменениями (долгосрочная перспектива); *Integrating* (I) — интеграция,

необходимая для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов (долгосрочная перспектива). По мнению эксперта, нет руководителей, у которых все эти функции одновременно были бы очень сильно развиты. Обычно у успешных руководителей часть функций развита хорошо, а часть отлично. При этом для успешного существования организации необходимо, чтобы в совокупности в менеджменте были представлены все эти функции. Более того, необходимо, чтобы имеющиеся у каждого руководителя характеристики соответствовали его деятельности.

Так, главе производственного отдела необходимо быть как минимум *Paei*, а отвечающему за корпоративную культуру и атмосферу — *pael*. (заглавная буква означает, что эта функция должна быть представлена на самом высоком уровне). Выделяя семь типов лидерства в соответствии с их логикой действий: манипулятор, дипломат, эксперт, преуспевающий, индивидуалист, стратег, алхимик Дэниел Гоулман рассматривает их достоинства и недостатки, а также сферы деятельности, в которых они проявляют себя наиболее успешно [5]. При этом стратег, у которого не отмечаются слабости в той мере, которая присуща другим лидерам, рассматривается как наиболее эффективный лидер.

Модель спиральной динамики Клера Грэйвза «О типах личности и компании» определяет в цветовой гамме (желтый, оранжевый, бежевый, бирюзовый, зеленый, синий, фиолетовый) типы сотрудников и компаний в зависимости от эволюции их ценностей [6]. От того, на каком уровне развития по спиральной динамике находится организация, зависит и то, какие сотрудники максимально совместимы с ней. Компаниям важно понимать свой уровень развития и транслировать его. Так можно избежать крупных потерь из-за текучки кадров и привлечь действительно подходящих людей.

Следует отметить, что типология лидерства у большинства авторов основана не только и не столько на специальных компетенциях (знании бухгалтерского учета или умении составлять бизнес-план) или когнитивных способностях (аналитическом мышлении). Она подразумевает наличие навыков, свидетельствующих о высоком эмоциональном интеллекте, таких, как способность к совместной работе и умение эффективно осуществлять преобразования в условиях изменений делового климата. Принимается во внимание также развитие культурного интеллекта, который предполагает умение хорошо понимать особенности и значение культурных и этнических различий, что в целом помогает компании успешно преодолевать трудности адаптивных изменений.

Лидерство, основанное на ценностях (*value-based leadership*), прививает общий набор ценностей всем сотрудникам, повышая их сплоченность и готовность работать. Знание о том, что лидер или менеджер придерживается схожих убеждений, часто побуждает сотрудников следовать их инструкциям, увеличивая шансы на успех в достижении цели. Среди таких инструментов – создание проактивной корпоративной культуры, которая увеличивает общую ценность с учетом культурных ценностей всех заинтересованных сторон в команде [7].

Культурные нормы, как известно, влияют на эффективность работы компании и стратегии лидерства. Их можно определить как коллективные ожидания надлежащего поведения в определенном контексте, а именно, в контексте командного сотрудничества в выполнении общих задач компании.

Концепция норм культурного общения, таким образом, связана с концепцией коммуникативной компетенции в речевом сообществе.

Согласно Деллу Хаймсу коммуникативная компетентность выражается в местных способах жизни и общения и может быть описана как способность делать то, что уместно и выполнимо в речевом сообществе [8].

Важно не только работать над задачей, связанной с проектом (*project-related task*), или просто участвовать в общении. Чрезвычайно важно для разнообразных в культурном отношении команд участвовать в подготовительных мероприятиях, которые помогают им исследовать культурные различия и понимать их возможные значения в процессе их будущего сотрудничества. Нормы культурного общения глубоко укоренились в собственных культурных нормах и часто считаются само собой разумеющимися как выполнимые и уместные. Культурные различия, которые часто скрыты с обеих сторон, могут препятствовать межкультурному обмену и отрицательно влиять на международный опыт. Примеры препятствования нормам общения в американско-финском контексте включают роль «светской беседы» (*small talk*). Американцы рассматривают светскую беседу как вежливую форму для налаживания деловых отношений. Молчание в присутствии других вызывает дискомфорт. С другой стороны, представителям реактивных культур (например, Финляндия) очень нравится тишина, потому что это часто означает, что другой человек о чем-то думает и нуждается в некотором уединении, чтобы сосредоточить свои мысли. Уважать частную жизнь друг друга в этих культурах вежливо и уважительно. Таким образом, светские разговоры сведены к минимуму, чтобы не нарушать чью-либо частную жизнь. В мультикультурных командах эти фундаментальные различия в предпочтениях могут быстро привести к восприятию, что другие члены команды невежливы и на самом деле не хотят общаться «должным образом». Существует культурное противостояние между дискомфортом американца и финским комфортом, связанным с тишиной. Примерами «ложных друзей», связанных с этим противостоянием, являются слова «застенчивый» и «молчаливый / тихий». «Застенчивый» имеет негативный оттенок в американском английском языке. Часто это означает, что человеку не хватает социальной компетентности и контакта. Когда финны используют слово «застенчивый», они имеют в виду его не в «американском» смысле. Финны подразумевают, что им нравятся их конфиденциальность, и они уважают частную жизнь других людей. Представители обеих культур ценят автономию. Однако конкретное значение автономии различается в обеих культурах. Между координирующим начальником и подчиненным должно быть какое-то взаимодействие, но именно подчиненный обязан связаться с боссом, если произойдет что-то неожидан-

ное. Если бы руководитель придерживался американского подхода (то есть постоянно проверял, идет ли сотрудник по правильному пути), финские сотрудники могли бы воспринять это как микроменеджмент, как признак недоверия.

Как видно из этих примеров, члены команды, принадлежащие к обеим культурам, ценят автономию, но фактические поведенческие предпочтения совершенно разные и могут иметь серьезные последствия для внутрикандного конфликта при недооценке этих различий.

Таким образом, нормы культурного общения и координации могут препятствовать эффективному сотрудничеству в мультинациональных командах, если межкультурной осведомленности не уделяется достаточно внимания. И напротив, лидеры команд, имеющие обширный международный опыт, в своей стратегической деятельности сосредоточены на адаптации к местной среде, которая часто обусловлена организационным контекстом. Однако когда речь идет о трудностях адаптации, то ответственность за решение проблем должна перейти ко всему персоналу, потому что достойный ответ на вызовы внешней среды способен дать коллективный интеллект сотрудников организации на всех уровнях управления. В этом контексте могут быть переосмыслены некоторые культурные параметры, например, дистанция власти, высокий/низкий контекст, определенность/неопределенность, отношение к контракту, когнитивные стили общения, присущие представителям различных культур. Как глубинные культурные ценности, они остаются характерными признаками категоризации и особенностью этнических культур. Но в каждой компании с учетом ее общих целей и задач происходит динамичное сочетание глобального и локального, т.е. создание общей корпоративной культуры. Важную роль при этом выполняет как эффективное лидерство, так и коллективный интеллект компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Robertson, R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In: Featherstone, M., Lash, S. and Robertson, R., Eds., *Global Modernities*, Sage Publications, 1995, London, pp. 25—44. <https://www.scrip.org>

2. Brenner, Neil. *The Urban Question: Reflections on Henri Lefebvre, Urban Theory and the Politics of scale*, 07 March 2003. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.0023>

3. Beck, Ulrich. Was ist globalisierung? = Что такое глобализация? / Пер. с нем. А. Григорьева и В. Седельника; Общая ред. и предисл. А. Филиппова. — М.: Прогресс-Традиция, 2001. — 304 с.

4. Urry, John. *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-First Century*, University of Lancaster, 2000, 267 pp. DOI: 10.4324/9780203021613.

5. Golman, Daniel. *Leadership. Лидерство* / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — (Серия «HBR's 10 Must Reads») ISBN 978-5-9614-4078-2 <https://www.nemaloknig.net/read-320499/?page=48>

6. Graves, Clare W. *The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature: A Treatise on an emergent cyclica Hardcover* – January 1, 2005. <https://www.amazon.com/Never-Ending-Quest-Explores-Treatise/dp/0972474218>

7. *Values-Based Leadership: Traits and Benefits*. Indeed Editorial Team. March, 9, 2021 URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/values-based-leadership>

8. Hymes, D. *Ethnography, linguistics, narrative inequality: Toward an understanding of voice*. London: Taylor and Francis, 1996. — 258 p.