

INTERCULTURAL COMMUNICATION AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Militsa Milenkovic

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, mima.milenkovic@gmail.com

Abstract: Organizations today need global leaders capable of navigating in and through diverse cultural environments. An increasing number of studies in recent years have addressed issues related to intercultural and global leadership development. Unfortunately, there are still many organizations and institutions that do not understand the importance of intercultural communication skills in order to increase leadership competence. Many studies prove that intercultural communication plays a significant role in enhancing these competencies.

Keywords: leader, culture, communication.

ИНТЕРКУЛТУРНА КОМУНИКАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Милица Миленкович

Международно висше бизнес училище – Ботевград, България, mima.milenkovic@gmail.com

Резюме: Организацията днес се нуждае от глобални лидери, способни да се движат в и чрез различни културни среди. Все по-голям брой проучвания през последните години разглеждат въпроси, свързани с развитието на интеркултурното и глобално лидерство. За съжаление все още има много организации и институции, които не разбират значението на уменията за интеркултурна комуникация с цел повишаване на лидерската компетентност. Много изследвания доказват, че интеркултурната комуникация играе значителна роля за повишаване на тези компетенции.

Ключови думи: лидер, култура, комуникация.

Лидерът е човек, който може да изпълни задачите и да преодолее проблемите ефективно – чрез водене, добро планиране, мониторинг, комуникация, мотивация. Сред тези споменаващи фактори перфектната и точна комуникация е от изключително значение. Това е комуникация, свързана със специфичните умения на лидера, които мотивират и вдъхновяват групите да работят усилено и да постигат екипни и организационни цели. Ефективната комуникация действа като предимство на лидера да води ефективно. Като цяло способността за ефективна комуникация е безспорно предизвикателство в глобална и интеркултурна среда. Това се случва, тъй като все още могат да възникнат недоразумения, когато и двете страни говорят един и същ език, но притежават различен културен произход⁵⁰. Според учени само един интеркултурно компетентен човек може да бъде ефективен член на интеркултурен екип и да бъде в състояние да установи междуличностни отношения с чужди граждани чрез обмен на вербални и невербални нива на поведение⁵¹. Въпреки че областта на развитие на интеркултурното лидерство се изследва едва от около две десетилетия⁵², все по-голям брой проучвания през последните години разглеждат въпроси, свързани с ключовите му въпроси. Някои изследват връзките между културата и лидерството. Има и много изследвания, проведени в общински организации, свързани с него. В силно динамичните работни места конфликтът се признава като неизбежен проблем в дадена общинска организация поради множество личности, многократен натиск, но и множество култури. Интеркултурните фактори очевидно създават потенциал и за увеличаване на комуникационните проблеми⁵³. За да се работи ефективно с културно различни индивиди, лидерът/мениджърът трябва да разбере каква е тяхната култура, произход, етнос, религия и да адаптира стила си на управление към различията им⁵⁴, както и да възприеме редица техники за справяне с културно разнообразните работни групи.

⁵⁰ Hilton, G. (2007). Becoming culturally fluent. *Communication World*, 24(6): 34.

⁵¹ Matveev, A., G. Milter (2004). The Value of Intercultural Competence for Performance of Multicultural Teams. *Team Performance Management. International Journal*, 10(5/6): 104-111.

⁵² Suutari, V., et. al (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development International*, 7(6/7): 415-427.

⁵³ Robbins, S. (2005). *Organizational Behaviour* (11th ed.). PHI: New Delhi. – pp.15-16.

⁵⁴ Ibid. – pp. 15-16.

В специализираната литература е установена връзка между комуникационната компетентност и лидерството⁵⁵. Теорията признава и решаващата роля на лидерството в интеркултурната среда на глобалния бизнес⁵⁶. Проучванията твърдят, че се изискват нови умения от днешните лидери, работещи в полето на глобалната икономика, защото самото лидерство става много по интеркултурно и днес може да се определи като „влияние отвъд националните и културните граници“⁵⁷. Освен това се счита, че лидерството е „въведено чрез комуникацията“⁵⁸ и комуникативната компетентност е предпоставка за ефективно лидерство. Също така в много разнообразната глобална среда, комуникационната компетентност трябва да се превръща в интеркултурна, защото хората трябва да могат да възприемат нещата от гледна точка на културните различия на другите. Следователно лидерите трябва да развиват своята интеркултурна комуникационна компетентност – понятие разгледано по-подробно в следващата част от дисертационния труд, но което най-общо може да се определи като включващо „знания, мотивация и умения за ефективно и подходящо взаимодействие с членовете на различни култури“⁵⁹. И тъй като културата се определя като подход към живота и мироглед, споделен от индивиди и групи в едно общество⁶⁰ – следователно, способността на лидера да комуникира ефективно и интеркултурно определено не може да бъде подценена.

Опитът за установяване на интеркултурна комуникация на практика не е лесен, тъй като съществуват много потенциални проблеми, които често възникват: търсене на сходство и идентичност, отдръпване, тревожност, намаляване на несигурността, стереотипи, предразсъдъци, дискриминация, расизъм, власт, етноцентризъм, културен шок⁶¹.

Интеркултурно компетентният човек демонстрира афективни, поведенчески и когнитивни способности, като откритост, емпатия, съпричастност, адаптивна мотивация, възприемане на перспективата, поведенческа гъвкавост с ориентация към „човешката“ комуникация. По този начин интеркултурната компетентност може да се определи и като трансформация на обучението в желани нагласи и процес на растеж, където съществуващите познания на индивида за културата се развиват непрекъснато – до интеркултурни знания, отношение и поведение⁶².

Интеркултурната компетентност изисква някои специфични черти, които улесняват адаптацията на другата култура и оказват помощ за оцеляване в различна среда. Алвино Е. Фантини колегите му (2001) назовават тези черти, които са най-често цитираните черти на интеркултурната компетентност⁶³: гъвкавост, хумор, търпение, откритост, интерес, любопитство, съпричастност, толерантност към двусмислието и отлагане на решения, наред с много други.

Връзката между лидерството и комуникацията изглежда все по-изразена напоследък, особено с разработените модели на лидерство. Хеде (2001) например, в своя интегриран модел на лидерство включва комуникацията като едно от основните измерения на лидерското поведение⁶⁴. Комуникацията и лидерството могат да бъдат открити в неразривна връзка и като предмет на редица изследвания, подходящи от различни перспективи. Примерите включват проучвания за комуникационното поведение като предиктор за

⁵⁵ Rouhiainen, M. (2005). The communication competence of leaders in a knowledge-based organization. *Frontiers of E-business Research*, 1-2: 625-636.

⁵⁶ House, R., et al. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage. – pp. 12-13.

⁵⁷ Mobley, W., P. Dorfman (2003). *Advances in global leadership*. JAI An imprint of Elsevier Science: Kidlington, Oxford. – xiii.

⁵⁸ Barge, K. (1994). *Leadership communication skills for organizations and groups*, St. Martin's Press: New York. – p. 21.

⁵⁹ Wiseman, R. (2003). *Intercultural communication competence*. In: W. Gudykunst (Ed.) *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage Publications, Thousand Oaks: London, New Delhi. – p. 192.

⁶⁰ Helman, C. (2001). *Culture, health and illness* (4th ed.). New York: Oxford University Press. – p. 19.

⁶¹ Samovar, L., R. Porter, E. McDaniel (2007). *Communication between cultures* (6th ed.), Thomson Wadsworth: Belmont, CA. – p. 316.

⁶² Davis, N., M. Cho, L. Hagenson (2005). *Intercultural Competence and the Role of Technology in Teacher Education*. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*.

⁶³ Fantini, A., et al. (2001). *Globalization and 21st Century Competencies*. Working Paper No. 11. Boulder, CO: Consortium for North American Higher Education Collaboration. *Quarterly* 15: 663-686.

⁶⁴ Hede, A. (2001). *Integrated leadership: multiple styles for maximal effectiveness*. Institute of Policy Studies & Centre for the Study of Leadership: Wellington, New Zealand. – pp. 6-21.

появата на лидерството; връзка между представянето на мениджърите и нивата на техните комуникативни умения; влиянието на лидера върху подчинените му при комуникацията с отрицателна обратна връзка⁶⁵. Интеркултурните фактори очевидно създават потенциал за увеличаване на комуникационните проблеми⁶⁶. Сложната, променлива, несигурна и двусмислена глобална околна среда ескалира предизвикателствата пред глобалните лидери. Изследванията на интеркултурната комуникация и връзката ѝ с лидерството предполагат, че интеркултурните взаимодействия, езиковите бариери, културните различия по отношение на трудовите ценности, норми и нагласи и интеркултурната несигурност, са основните културни предизвикателства за лидерите, работещи в интеркултурен контекст⁶⁷. Други предизвикателства включват конфликти, основани на идентичност, управление и мотивиране на културно разнообразни екипи, управление на различни култури, развитие на интеркултурни компетенции, адаптиране на стиловете на лидерство⁶⁸.

Както споменахме, компетентният интеркултурен и комуникативен лидер е в състояние да установи междуличностни отношения с други култури чрез ефективен обмен както вербален, така и невербален⁶⁹. Минали изследвания идентифицират различни характеристики, които представляват основни за интеркултурната комуникативна компетентност, вкл. умения за създаване на взаимоотношения, комуникативни умения и личностни черти (емпатия, интерес, любознателност)⁷⁰. Тази компетентност включва не само познаване на културата и езика, но и афективни и поведенчески умения⁷¹. Други проучвания твърдят, че интеркултурната комуникационна компетентност изисква достатъчно знания, умели действия и подходяща мотивация, за да се направи дадения индивид компетентен лидер⁷².

Националните култури могат да се различават по много начини, например членовете на екип от различни култури се различават в комуникационното си поведение, мотивацията си да търсят и разкриват информация и тяхната необходимост да се ангажират със самокатегоризация⁷³. Елементите, които се споделят между различните модели на интеркултурна комуникация, също са свързани с лидерството в съществуващите изследвания. Емпатия, откритост, гъвкавост на ролите и толерантност към двусмислеността вече се възприеха като основни желани характеристики на мениджърите, работещи в културите различни от техните собствени преди повече от двадесет-тридесет години⁷⁴. Установено е, че способността за емпатия, респ. съпричастност, е една от най-желаните психически характеристики на глобалния лидер и една от ключовите компетенции на лидерите, работещи в културно разнообразни екипи⁷⁵, т.е. емпатията е необходима за адаптиране на стратегията за влияние към различните хора. Изграждането на доверие също се застъпва като едно от условията за трансформация на лидерството и неговото значение е признато от различни автори⁷⁶. Правилният подбор на думи е важен за успешната комуникация, но също и доверието. Фокус в комуникацията на общинските организации трябва да бъде ползвателната и важна за потребителите информация. Това може да бъде съвет, безплатна доставка, гъвкавост в предоставянето на

⁶⁵ Connell, J., B. Cross, K. Parry (2002). Leadership in the 21st century: where is it leading us? *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(2): 139-149.

⁶⁶ Robbins, S. (2005). *Organizational Behaviour* (11th ed.). PHI: New Delhi. – pp. 15-16.

⁶⁷ Hede, A. (2001). *Integrated leadership: multiple styles for maximal effectiveness*. Institute of Policy Studies & Centre for the Study of Leadership: Wellington, New Zealand. – pp. 6-21.

⁶⁸ Caligiuri, P., V. Di Santo (2001). Global competence: what is it, and how can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, 24(3): 27-35.

⁶⁹ Samovar, L., R. Porter, E. McDaniel (2007). *Communication between cultures* (6th ed.), Thomson Wadsworth: Belmont, CA. – p. 318.

⁷⁰ Mendenhall, M. (2001). *New perspectives on expatriate adjustment and its relationship to global leadership development*. Westport, CT: Quorum books. – pp. 1-18.

⁷¹ Gudykunst, W., S. Ting-Toomey (1998). *Culture and interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage. – p. 121.

⁷² Samovar, L., R. Porter, E. McDaniel (2007). *Communication between cultures* (6th ed.), Thomson Wadsworth: Belmont, CA. – p. 322.

⁷³ Gudykunst, W., S. Ting-Toomey (1998). *Culture and interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage. – p. 128.

⁷⁴ Harris, P., R. Moran (1987). *Managing cultural differences* (2nd ed.), Gulf Publishing Company: Houston, Texas.

⁷⁵ Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European industrial training*, 29(3): 199-216.

⁷⁶ Connell, J., B. Cross, K. Parry (2002). Leadership in the 21st century: where is it leading us? *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(2): 139-149.

услугата, работно време с клиенти, контактна информация, новите условия или ограничения за контакт и всичко друго, което се е променило. Доверието е най-важната разменна монета⁷⁷.

Открити са и нови перспективи сред ключовите компетенции, необходими на интеркултурните лидери, управляващи културното многообразие в общинските организации. Твърди се, че лидерите на трансформацията са интелектуално отворени⁷⁸. Гъвкавостта също е един от най-големите решаващи фактори в днешното ръководство и е незаменима за работата и успешното водене на интеркултурни екипи⁷⁹. Някои автори използват концепцията за културните имплицитни теории за лидерство и изброяват атрибути на лидерското поведение, които „универсално се утвърждават като допринасящи за ефективно лидерство и степента, до която атрибутите и поведението са свързани с културните характеристики“⁸⁰. Така се оформят шест глобални лидерски измерения за създаване на профили на шест културни клъстера: харизматични/ценностни, екипно ориентирани, участие, хуманно ориентирани, автономни и самозащитни.

В обобщение може да се заключи, че способността по отношение на интеркултурната комуникация е ключова за изграждането на глобални лидери, ефективно функциониращи в различна културна среда. По този начин се създава възможност лидерите да бъдат много по-отговорни, уважаващи различията, с високо чувство на съпричастност – основни неща, необходими за един лидер в днешната глобална ера. Ако лидерите днес имат знанията и уменията да прилагат интеркултурната комуникация (в предприятието, организацията или правителството), те ще бъдат и лидерите способни да оценят ценностите на разнообразието и да се възползват от възможността да обърнат културните различия в своя полза и силен конкурентноспособен ресурс.

ЛИТЕРАТУРА

- Barge, K.(1994). Leadership communication skills for organizations and groups, St. Martin's Press: New York.
- Caligiuri, P., V. Di Santo (2001). Global competence: what is it, and how can it be developed through global assignments? Human Resource Planning.
- Connell, J., B. Cross, K. Parry (2002). Leadership in the 21st century: where is it leading us? International Journal of Organisational Behaviour.
- Davis, N., M. Cho, L. Hagenson (2005). Intercultural Competence and the Role of Technology in Teacher Education. Contemporary Issues in Technology and Teacher Education.
- Fantini, A., et al.(2001). Globalization and 21st Century Competencies. Working Paper No. 11. Boulder, CO: Consortium for North American Higher Education Collaboration.
- Gudykunst, W., S. Ting-Toomey (1998). Culture and interpersonal communication. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harris, P., & Moran, R. (1987). Managing cultural differences (2nd ed.), Gulf Publishing Company: Houston, Texas.
- Hede, A .(2001). Integrated leadership: multiple styles for maximal effectiveness. Institute of Policy Studies & Centre for the Study of Leadership: Wellington, New Zealand.
- Helman, C. (2001). Culture, health and illness (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- Hilton, G. (2007). Becoming culturally fluent. Communication World.
- House, R., et al. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societie. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. Journal of European industrial training.
- Manning, T. (2003). Leadership across cultures: attachment style influences. Journal of Leadership and Organizational Studies.
- Matveev, A., & Milter, G. (2004). The Value of Intercultural Competence for Performance of Multicultural Teams. Team Performance Management. International Journal.
- Mendenhall, M. (2001). New perspectives on expatriate adjustment and its relationship to global leadership development. Westport, CT: Quorum books.
- Mobley, W., & Dorfman, P. (2003). Advances in global leadership. JAI An imprint of Elsevier Science: Kidlington, Oxford.

⁷⁷ Бойков, В., Гоцева, М. (2021). Мотивация и учебен процес, Униграф, Ниш, Сърбия, с. 55.

⁷⁸ Manning, T.(2003). Leadership across cultures: attachment style influences. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(3): 20-30.

⁷⁹ Barge, K.(1994). Leadership communication skills for organizations and groups, St. Martin's Press: New York. – p. 27.

⁸⁰ House, R., et al. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societie. Thousand Oaks, CA: Sage. – pp. 182.

- Robbins, S. (2005). *Organizational Behaviour* (11th ed.). PHI: New Delhi.
- Rouhiainen, M. (2005). The communication competence of leaders in a knowledge-based organization. *Frontiers of E-business Research*.
- Samovar, L., Porter, R., & McDaniel, E. (2007). *Communication between cultures* (6th ed.), Thomson Wadsworth: Belmont, CA.
- Suutari, V., et. al (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development International*.
- Wiseman, R. (2003). Intercultural communication competence. In: W. Gudykunst (Ed.) *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage Publications, Thousand Oaks: London, New Delhi.
- Бойков, В., & Гоцева, М. (2021). *Мотивация и учебен процес*, Униграф, Ниш, Сърбия.