

МЕНЕДЖЕРЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УКРАИНЕ: ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ

Агенты перемен. Международные негосударственные организации (МНО) в Украине – это отделения, филиалы и корпуса международных фондов и агентств. Согласно правилам этих организаций во главе их представительств в любом регионе мира должен стоять человек из «развитой индустриальной страны», экспат (expat/expatriate), продолжительное время проживающий в местной социально-культурной среде и обладающий необходимыми языковыми и управленческими навыками. Обычно это американский гражданин, которого нанимает донорский совет, предоставляющий гранты проектам развития. Топ-менеджеры МНО руководят проектами, направленными на изменения (direction of change), и выступают в качестве «агентов перемен» (agents of change). Изучение природы «агентов перемен» – новых социальных феноменов в Украине является важным для уточнения реальных координат трансформации украинского менеджмента и общества в целом в соответствии с декларируемыми целями демократического развития.

В основе анализа лежат результаты эмпирического исследования культурного взаимодействия американских и украинских менеджеров, работающих совместно в международных неприбыльных негосударственных организациях, которое проведено автором в 2005–2006 гг. в Украине и США. Цель исследования состоит в том, чтобы установить основные сходства и различия в ценностных приоритетах американских и украинских менеджеров МНО в Украине, а также отследить динамику их взаимного влияния в условиях совместной деятельности. В рамках проекта проведены глубинные интервью с 12-тью амери-

канскими менеджерами высшего звена (топ-менеджерами-экспатами МНО) и 10-тью украинскими менеджерами высшего звена, которые также возглавляют международные проекты МНО. В статье приводятся фрагменты интервью с наиболее характерными высказываниями участников по исследуемым вопросам. Исследование позволило реконструировать *профессиональный* или *деловой профиль* международных менеджеров третьего сектора, ответить на вопрос “*Кто такие агенты перемен МНО?*” и выделить их базовые ценностные структуры.

Агент перемен – так называемый проводник развития, агент модернизации, как он понимается в современных теориях организаций, – это личность, инициатор и реализатор перемен, обладающий рядом качеств, которые позволяют ему осознанно действовать в этом направлении, нести ответственность за производимые изменения благодаря своей жизненной и гражданской позиции. Основная цель агентов перемен в структуре МНО – инициировать демократические перемены в развивающейся стране на уровне менталитета местных жителей [1]. В условиях Украины задача осложняется из-за отсутствия доверия значительной части населения к западным организациям [2, с. 466].

Достижение целей западных топ-менеджеров невозможно без эффективной коммуникации с местными сотрудниками, что предполагает знание основ межкультурного взаимодействия. Им необходимо понимать, как операционализируются на практике такие понятия, как культурная специфика страны, где они работают, основные функции культуры, принципы коммуникации, влияние культуры на восприятие и коммуникацию в ее различных сферах и видах [3]. Статус менеджеров МНО в кросс-культурной среде организации предписывает им знать и уважать культурные различия; выстраивать совместно разделяемую с местным персоналом систему ценностей; использовать английский язык как инструмент профессиональной и предпринимательской деятельности; использовать телекоммуникационные технологии и Интернет для преодо-

ления пространственно-временных ограничений ведения проектов [4, с. 35–39]. К особым навыкам, необходимым для работы в менеджменте МНО, американские респонденты отнесли: *лидерство*; *коммуникативные способности* (умение слушать, умение донести точку зрения); *лингвистическую компетентность* (знание языка региона, разговорные и письменные навыки); *знание культуры региона* (истории, культурных особенностей, социальной структуры); *толерантность* (уважительное отношение к традициям); *дипломатичность*. То есть речь идет о чувствительности к культурным и гуманитарным проблемам, проявления которой можно обобщить в представленных ниже позициях.

Межкультурная коммуникация и кросс-культурная восприимчивость. Согласно статусным предписаниям и убеждениям респондентов, агенты перемен должны обладать культурно обусловленной *коммуникативной компетентностью* и *кросс-культурной восприимчивостью*. Коммуникативная компетентность понимается как умение взаимодействовать с окружающими на основе опыта или обученности, знание используемых в коммуникации символических систем и правил их функционирования в разных культурах [5]. Методология менеджмента МНО состоит в том, чтобы, удерживая коллектив организации в многомерном пространстве коммуникации, привести ее к практическому, разделяемому членами поликультурной команды, результату.

Межкультурная компетенция стала рассматриваться как комплекс аналитических и стратегических способностей, расширяющий интерпретационный спектр западного менеджера в процессе межличностного взаимодействия с представителями другой культуры [6, с. 112–113]. В идеале западный менеджер МНО (агент перемен) изначально позитивно относится к наличию в обществе различных этнокультурных групп и демонстрирует способность эффективно общаться с представителями любой из них. Межкультурной компетенцией можно овладеть посредством знаний, полученных в процессе межкультурной ком-

муникации. Эти знания подразделяются на специфические (сведения о конкретной культуре в традиционных аспектах) и общие (владение такими коммуникативными навыками, как толерантность, эмпатийное слушание, знание общекультурных универсалий). Успех межкультурной коммуникации агентов перемен всегда связывался с владением обоими типами знания. Мировой опыт показывает, что наиболее успешной стратегией достижения межкультурной компетенции является интеграция — сохранение собственной культурной идентичности наряду с освоением культуры других народов. В русскоязычных исследованиях этот формат получил название *кросс-культурная грамотность* — понимание культуры других народов и особенностей своей культуры в контексте мирового культурного процесса.

Попадая в регион, западные менеджеры первоначально должны сформировать команду из местных экспертов для создания офиса и ведения проекта, обеспечивая тем самым среду общения. В какой-то степени работа МНО, вследствие общего кросс-культурного аспекта, схожа с деятельностью ТНК (транснациональная корпорация), хотя и принципиально отлична от нее по ценностным приоритетам — гуманитарным в первом случае и экономическим во втором. Основная задача зарубежных менеджеров МНО — донести миссию организации до региональных сотрудников, формировать прогрессивные ценностные установки у коллег в ходе выполнения проектов развития. Зарубежный менеджер выступает в качестве основного коммуникатора и одновременно является не только “носителем” культуры и ценностей страны-донора, но и представителем универсальных гуманитарных ценностей [7, с.171–190]. Умение освоить ценностный базис, дополнить его глобальными культурными трендами и создать систему ежедневной трансмиссии этих ценностей в ходе работы организации является основной функцией западных менеджеров МНО.

Находясь в регионе, ежедневно общаясь с представителями локальных культур, экспаты расширяют свои знания и понимание относительно местной ситуации. Их

стремление применить «новые знания» при принятии решений в рамках МНО часто вызывает негативную реакцию в головных офисах, которые привыкли придерживаться установленных идей и правил.

Памела П. (менеджер): “У менеджера в региональном офисе может возникнуть конфликт с головным офисом относительно методов и практик ведения проекта. У начальников, которые не имеют непосредственного контакта с местной культурой, часто возникает раздражение и разочарование. Здесь необходим баланс между центральными и региональными офисами, так как программа реализуется с учетом различных ценностных позиций”.

Недостаточное внимание со стороны американских менеджеров может привести к недопониманию, неверному истолкованию, потере интереса со стороны украинских менеджеров.

Лингвистическая компетентность. Практически все менеджеры МНО в Украине свободно владеют русским языком, что значительно улучшает кросс-культурную коммуникацию между сотрудниками.

Колин Г. (менеджер): “Основная моя работа – транслировать американские ценности в украинскую реальность. Знание языка играет здесь очень важную роль. Чаще всего я общаюсь с подчиненными на английском, но знание русского языка позволяет мне уточнить, что они имеют в виду. Для американских менеджеров незнание русского и украинского языков выливается в огромную проблему. Это значительно снижает коммуникацию”.

Большинство местных сотрудников МНО свободно говорят по-английски, на котором ведется документация и проводятся офисные собрания. Однако уровень восприятия на родном языке намного выше. Лингвистические ошибки могут приводить к непониманию и конфликту, и языковой барьер остается препятствием в коммуникации. С другой стороны, партнеры в регионах не знают английского языка и воспринимают МНО через личность начальника – менеджера-экспата. Знание регионального языка (русского

и украинского) вызывает уважение со стороны региональных партнеров и сотрудников, а также формирует высокий уровень доверия, что является крайне важным для реализации проектов. Менеджеры, которые не знают языка, часто пользуются услугами переводчиков для поездок в регионы, что не всегда расценивается позитивно.

Мэтью В. (менеджер): “Если у тебя нет языка – ты уже подпустил к себе посредника, ты сам почти ничего не воспринимаешь, а видишь все через призму восприятия другого человека. Важно, чтобы менеджер говорил не только на том языке, на котором говорят в офисе организации, но и на том, на котором говорят местные партнеры”.

В рамках межкультурной коммуникации владение региональным языком способствует лучшему пониманию культурного контекста, преодолению этнического и культурного центризма.

Джим Д. (топ-менеджер): “Мы, менеджеры, должны постоянно учиться, читая газеты, общаясь с коллегами, изучая экономику, политику, культуру – все те вещи, которые имеют непосредственное влияние на окружающую жизнь. И, конечно же, язык является носителем культурных ценностей и моральных норм”.

Профессионалы МНО, имея гуманитарное образование и лингвистическую подготовку, осознают роль языка не только как инструмента передачи информации, но и как дополнительного средства изучения менталитета страны-партнера.

Кросс-культурный опыт. Предварительный кросс-культурный опыт выделяется респондентами как одна из важных ценностей менеджмента МНО и дополнительная позитивная характеристика при подборе экспатов на должности зарубежных менеджеров.

Джелли Р. (менеджер): “Важным моментом является международный опыт – жизнь за границей или постоянные и долгосрочные путешествия в другие страны. Сотрудник всегда должен быть открыт к исследованию новых горизонтов, новых культур, новых языков”.

Многие американцы приобретают кросс-культурный опыт, работая волонтерами. Примером такой практической деятельности может быть программа Волонтеры Корпуса мира (Peace Corps Volunteers), одна из наиболее популярных для осуществления международного рекрутинга на должность менеджеров МНО. По линии данной организации более 178 тысяч американцев были привлечены к работе в 140 странах мира. Как показало исследование, большинство западных менеджеров МНО принимали участие в этой программе в разных странах мира.

Джейсон Д. (менеджер): “Свою профессиональную карьеру я начал с Корпуса мира. Это позволило мне понять сферу международного развития. Это был отличный опыт, работа позволила мне понять жизнь людей в других странах, экономическую и политическую ситуацию, их культуру. Это стало толчком для моего собственного понимания того, как культура влияет на жизнь людей”.

Подразделение Корпуса мира США в Украине является самым многочисленным в мире. Всего же в 70 городах Украины за прошедшие шесть лет отработало около 450 американцев [8].

Образование менеджеров-экспатов. Менеджеры-экспаты МНО в большинстве своем не имеют базового бизнес-образования, а являются гуманитариями с большим опытом кросс-культурной работы в других странах, постоянно повышают свой профессиональный уровень на тренингах.

В международной деловой культуре уровень образования принято определять в соответствии с пройденными программами. Базовое экономическое образование (четыре года университета) расценивается как обязательный критерий для принятия на работу в сферу бизнеса, дальнейший карьерный рост предполагает получение магистерской степени в области бизнес-администрирования – MBA (Masters Degree in Business Administration). Альтернативой MBA для третьего сектора является MPA (Masters Degree in Public Administration) – магистерская степень в сфере общественного администрирования или MPP (Master of Public Policy) – магистерская степень в сфере общественной политики. В основу программы подготовки

включены курсы: “Менеджмент общественных организаций”, “Управление государственным финансированием”, “Фандрайзинг”, “Связи с общественностью”. Другой альтернативной возможностью является магистерская степень в сфере Международного Развития (MA in International Development), в основе которой лежит политологический подход к изучению экономической карты мира.

В связи с возрастанием роли МНО в международных отношениях в 2001 г. несколько университетов одновременно ввели новую магистерскую степень по управлению МНО как представителей глобальной международной культуры – The Master of Arts in international nongovernmental organizations (INGO). Программа обучения включает такие дисциплины, как “Международные отношения”, “Международное право”, “Международный менеджмент”, “Международный маркетинг и PR”, “Кросс-культурный менеджмент”, “Управление информационными потоками” [9].

Исследование показало, что большинство западных менеджеров-экспатов, работающих в Украине, имеют базовое высшее гуманитарное образование, предыдущий опыт работы в международном третьем секторе. Основными специальностями, по которым они обучались, являются русский язык и литература, исследование СССР и постсоветского пространства, политология постсоветских стран, международные отношения, международная политология, история и теория искусств, мировая история. Как видно из перечня специальностей, в фокусе профессиональной подготовки менеджеров МНО находится не столько современный менеджмент, сколько социокультурные и политические вопросы, что оказывает непосредственное влияние на их культурную компетентность. Часто университетские программы включают в себя стажировку в другой стране, работу в партнерской организации и лингвистическую подготовку. В результате специалист получает общие теоретические знания и семестр кросс-культурной практики, которую в постсоветских странах чаще всего предлагают ведущие вузы Москвы и Санкт-Петербурга. Значительная часть американских менеджеров до приезда в Украину жили, работали или учились в Москве.

Менеджеры-экспаты отмечают, что именно базовое гуманитарное образование является важной основой для работы менеджера в МНО, поскольку позволяет более открыто воспринимать другие культуры, адекватно осознавать миссию работы МНО, чего может не доставать бизнес-менеджеру.

Колин Г. (топ-менеджер): “Идеальный менеджер МНО должен иметь базовое академическое образование. При реализации проектов нужно понимать, чего хотят и о чем говорят доноры. У нас был в Украине один менеджер-экспат, который пришел в третий сектор из бизнес-корпорации, у него было техническое образование и напроць отсутствовало понимание специфики работы МНО. В результате возникло множество проблем с коллегами, подчиненными и партнерскими организациями. Я считаю, образование играет большую роль”.

Действительно, большинство МНО приходят в Украину для реализации проектов развития демократии и гражданского общества [10, с. 5–6]. Примерами таких проектов могут быть: “Программа развития критического мышления в вузах Украины”; “Программа поддержки независимых СМИ в Украине”, “Программа поддержки развития малого и среднего бизнеса”. Поскольку в основе специфики третьего сектора лежит социальная полезность, а не “зарабатывание” денег, прагматические ценности бизнеса играют здесь незначительную роль. При найме на работу в МНО учитывается степень гуманитарной вовлеченности и академических знаний сотрудника, а также лояльность к миссии организации.

Кристина В. (топ-менеджер): “Отбор должен быть основан на опыте, образовании и профессиональных навыках. Я считаю, что крайне важным элементом отбора персонала является определение уровня “приверженности ценностям МНО” у кандидатов. Случаются ситуации, что приходит высококвалифицированный специалист, который не осознает специфику работы в МНО. Ведь эта сфера так сильно отличается от работы бизнеса, и если нет преданности (хотя бы проекту или своей роли в проекте) независимо от уровня знаний и профессиональ-

ных навыков, то кандидат едва ли оправдывает ожидания при найме на работу”.

В связи с перемещением менеджеров из одного культурно-географического региона в другой (например, из Украины в Среднюю Азию) возникает потребность в специальных тренингах “социокультурного ориентирования”, дополняющих гуманитарное образование и повышающих кросс-культурную компетентность.

Представления украинских менеджеров. Для формирования целостной модели работы МНО важно понять видение ситуации украинскими сотрудниками. Профессиограмма менеджера МНО глазами украинцев, представленная в глубинных интервью, помогает реконструировать “портрет менеджера международного третьего сектора” – агента перемен с точки зрения представителей страны-реципиента. Менеджеры-украинцы также осознают важность гуманитарных факторов в управлении международными проектами. Необходимыми качествами менеджера МНО респонденты считают *лидерство, гуманитарное образование, широкую эрудицию, гибкость, дипломатичность, опыт работы или учебы за рубежом, кросс-культурную грамотность, языковую подготовку.*

Виктория С. (менеджер): “Менеджер МНО – это лидер. Лидер должен идти на один-два шага впереди всего гражданского сообщества и уметь подтянуть его за собой. Обязательно понимать кросс-культурные различия, поскольку часто возникает недопонимание между двумя сторонами в силу разных взглядов, культуры, различия ценностей”.

Концепция лидерства широко распространена в среде МНО. Проекты МНО часто направлены на выявление региональных лидеров (self-made leaders) с внутренним локусом контроля, которые способны преобразовывать окружающую среду. Признанная в американской культуре самоуверенность, которую хотели бы видеть в лидерах — это не превосходство над другими, а превосходство над обстоятельствами и собственными слабостями. Вместе с тем менеджеру МНО необходимо обладать *гибкостью, высоким уровнем адаптивности* к изменениям внешней среды, общественным переменам.

Олег Х. (топ-менеджер): “Что касается личностных качеств менеджера МНО, то важна гибкость. Это не только способность подстраиваться в культурном смысле, но и гибкость как способность реагировать на быстро изменяющиеся обстоятельства”.

Так же как и экспаты, немаловажным фактором успеха работы менеджера МНО украинские респонденты признают *гуманитарное образование, наличие стажировок за рубежом, приверженность работе.*

Сергей З. (топ-менеджер): “Очень желательно, чтоб этот человек имел высшее образование в одной из областей социально-гуманитарной сферы, разбирался в специфике этой области, и у него должны быть развиты способности управления. Мне кажется, что менеджер МНО должен обязательно какое-то время провести на Западе, в западном университете”.

В целом указанные представления украинских менеджеров о специфике работы менеджера МНО, их основных целях, ценностях и задачах, т.е. то, что можно было бы назвать их “профессиональной идеологией”, разделяется большинством и принимает вполне завершенную форму. При этом общие деловые требования проецируются и на украинский состав руководителей проектов, что свидетельствует о потенциале украинских менеджеров идентифицировать себя с агентами перемен.

Елена В. (менеджер): “Работая в сфере МНО, важно иметь широкую эрудицию (часто это приходит с гуманитарным образованием), важно иметь хоть какой-то международный опыт, для менеджера проектов важно понимать специфику управления персоналом в подобной сфере, где материальное стимулирование не является основной мотивацией для сотрудников. Другой важной характеристикой для менеджера являются высокие этические и моральные жизненные стандарты. Необходимо знать иностранный язык – английский или другой распространенный иностранный язык, так как реализация проекта целиком зависит от коммуникации с головным зарубежным офисом. Работа в сфере менеджмента МНО – большая дипломатическая ответственность. Каждый раз при встрече

с иностранными коллегами важно правильно представить страну, Украину, важно знать историю и основные социальные и культурные парадигмы. В дополнение ко всему этому менеджер должен понимать сущность менеджмента третьего сектора, напоминать сотрудникам, что они работают на миссию, на общую цель, и каждый из них своей индивидуальностью поддерживает развитие своей страны”.

В результате исследования, основанного на глубинных интервью с американскими и украинскими менеджерами МНО, реконструирована модель работы организации в трансформирующемся обществе с учетом модальных характеристик западных агентов перемен, их личностных и профессиональных качеств. Сравнительная таблица показывает лишь незначительные расхождения во мнениях, больший вес морально-этического фактора в представлениях украинских сотрудников, что, по-видимому, в наших условиях служило бы дополнительной гарантией доверия к людям, декларирующим благородные цели (табл.).

Таблица

Деловой профиль менеджера МНО

<i>Характеристики</i>	<i>Мнения американских менеджеров</i>	<i>Мнения украинских менеджеров</i>
Лидерство	+	+
Лингвистическая компетентность (знание языка региона)	+	+
Гибкость, адаптативность	+	+
Дипломатичность	+	+
Гуманитарное образование	+	+
Высокие моральные и этические нормы	-	+
Развитые коммуникативные навыки (умение слушать, умение донести точку зрения)	+	+
Широкая эрудиция	+	+
Межкультурная компетенция	+	+
Предварительный кросс-культурный опыт (работы или учебы за рубежом)	+	+
Толерантность	+	+

Следует учитывать, что полученная информация позволяет выявить лишь декларативный уровень восприятия работы МНО, поскольку респондентами вербализировалась скорее “идеальная модель” кросс-культурного опыта и сотрудничества. Тем не менее согласованность представлений западных и украинских менеджеров относительно формата “идеальной модели” свидетельствует о возможности их эффективного взаимодействия благодаря должному уровню культурной компетентности обеих сторон и признания важности коммуникации.

Литература

1. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. – СПб., 2000.
2. *Українське суспільство 1992–2006.* Соціологічний моніторинг / За ред. д. ек. н. В.Ворони, д. соц. н. М. Шульги. – К., 2006.
3. *Ким Я.Ю.* Коммуникация и кросс-культурная адаптация. – М., 2000.
4. *Воробьев Г.Г.* Американский характер. Очерки культуры США. – М., 1995.
5. *Тер-Минасова С.Г.* Язык и межкультурная коммуникация. – М., 2000.
6. *Chen, Guo-Ming, Starosta, William J.* Foundations of intercultural communication. – NY: Allyn & Bacon, 1997.
7. *Boli J., Thomas G.M.* World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organizations // *American Sociological Review.* – 1997. – Vol.62. – №2.
8. *Peace Corps Annual report 2005.* – К., 2006.
9. *MA in international non-governmental organizations brochure* // www.webster.nl/_site119/images/Webster_University_MA_in_INGO-L.pdf
10. *Boli J.* World Culture and TNCs. – Atlanta: Emory University, 2001.