



# БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Межкультурные коммуникации:  
первая часть





Межкультурное общение – это процесс отправки и получения сообщений между людьми, чей культурный опыт может привести к разному толкованию словесных и невербальных сигналов.

Каждая попытка отправлять и получать сообщения зависит от культуры, поэтому для успешного общения, вам необходимо базовое понимание культурных различий, с которыми вы можете столкнуться. Скорее всего, на каком-то этапе своей карьеры вы будете работать в международных компаниях, с коллегами-иностранцами или за рубежом.

Благодаря коммуникационным и транспортным технологиям, национальные границы уже не являются непроходимыми барьерами, какими они когда-то были. Местные рынки открываются для глобальной конкуренции, поскольку предприятия всех размеров ищут новые возможности для роста вне собственных стран. Значительная часть доходов множества предприятий во всем мире зависит от экспорта. Каждый год эти компании экспортируют материалы и товары на сотни миллиардов долларов, вместе с миллиардами на профессиональные услуги. Если вы работаете в одной из этих компаний, вы вполне можете общаться с широким кругом людей, говорящих на других языках, чем ваш родной, и которые живут в культурах, совершенно отличных от того, к чему вы привыкли в своей стране.

Неудивительно, что эффективная коммуникация важна для кросс-культурного, то есть объединяющего несколько культур, и глобального бизнеса. В одном опросе почти 90 процентов руководителей сказали, что прибыль их компаний, доходы и доля рынка будут увеличиваться с улучшением навыков международных коммуникаций.

Кроме того, половина из этих руководителей заявили, что барьеры коммуникаций и недопонимание, связанные с культурными особенностями, негативно повлияли на крупные международные бизнес-усилия в этих компаниях. Хорошая новость заключается в том, что улучшение навыков межкультурного общения может сделать вас более ценным кандидатом на всех этапах вашей карьеры.

### **В чем заключаются преимущества культурного разнообразия в рабочем коллективе?**

Даже если вы не будете посещать другие страны или совершать деловые сделки в глобальном масштабе, вам придется взаимодействовать с коллегами из разных культур и с широким спектром характеристик и жизненного опыта. Многие инновационные компании меняют подход к разнообразию, так как видят в этом не только законодательное требование по обеспечению равных возможностей для всех, но и стратегическую возможность наладить более тесное общение с клиентами и воспользоваться большим пулом талантов. Умные бизнес-лидеры признают конкурентные преимущества разнообразия рабочей силы, которое предлагает более широкий спектр точек зрения и идей, помогает компаниям понимать и идентифицировать различные рынки и позволяет извлекать выгоду из более широкого выбора талантливых сотрудников.

Разнообразие – это просто факт жизни для всех компаний. Различия во всем – от возраста и половой принадлежности до религии и этноса обогащают рабочее место. Разнообразие рабочей силы создают преимущества и проблемы для бизнес-коммуникаций по всему миру.

### **Какие проблемы и риски несут в себе межкультурные коммуникации?**

Сегодняшняя все более разнообразная рабочая сила охватывает широкий спектр навыков, традиций, опыта, взглядов и отношений к работе – все это может значительно повлиять на общение на рабочем месте.

Руководители и менеджеры, работающие в международном коллективе, могут испытывать проблемы общения, мотивирования, а также укрепления сотрудничества между сотрудниками. Команды сталкиваются с препятствиями, когда их члены начинают тесно общаться.



Взаимодействие культуры и коммуникаций настолько широко распространено, что их разделение практически невозможно. То, как вы общаетесь, глубоко зависит от культуры, в которой вы воспитывались. Значение слов, жестов, важность времени и пространства, правила человеческих отношений – эти и многие другие аспекты коммуникаций определяются культурой. В значительной степени ваша культура влияет на то, как вы думаете, что, естественно, влияет на то, как вы общаетесь и как отправитель информации, и как получатель.

Межкультурная коммуникация намного сложнее, чем просто разница в языке между отправителем и получателем; это выходит за рамки простых слов и затрагивает более глубокие вещи, такие как убеждения, ценности и эмоции.

Элементы человеческого разнообразия могут влиять на каждый этап процесса коммуникации – от идей, которые человек считает достаточно важными, чтобы поделиться ими с другими людьми до привычек и ожиданий по обратной связи. В частности, вы можете кодировать свое сообщение с использованием предположений вашей культуры. А члены вашей аудитории вполне возможно расшифруют ваше сообщение согласно предположениям их культуры. Чем больше разница между культурами, тем больше вероятность недоразумения.

Сегодня мы поговорим о том, как стили и привычки общения варьируются от одной культуры к другой.

### Как развивать в себе культурную компетентность?

Под культурной компетентностью может пониматься способность адаптации и эффективной работы в различных культурах.

Она включает в себя оценку культурных различий, которые влияют на коммуникации, и способность корректировать свой стиль общения для успешной отправки и получения сообщений через культурные границы.

Выработка культурной компетентности может занять много времени и усилий, но хорошая новость заключается в том, что вы уже специалист в области культуры, по крайней мере, той культуры, в которой вы выросли. Вы понимаете, какие существуют правила поведения в вашем обществе, как люди общаются, какие жесты и выражения лица используют и так далее. С другой стороны, поскольку вы росли и воспитывались в своей культуре, ваши действия происходят, в основном, автоматически; то есть вы редко осознанно задумываетесь о правилах поведения в своем обществе. Это культурный автоматизм.

Важный шаг к успешным межкультурным коммуникациям – это стать более осведомленным об этих правилах и о том, как они влияют на ваше общение.

### Культура

Культура – это общая система символов, убеждений, взглядов, ценностей, ожиданий и норм, определяющих поведение. Ваш культурный опыт влияет на то, какие приоритеты вы выбираете в своей жизни, помогает определить ваше отношение к тому, что происходит в конкретной ситуации, и устанавливает правила и рамки вашего поведения.

На самом деле вы принадлежите к нескольким культурам. В дополнение к культуре, которую вы разделяете со всеми людьми, живущими в вашей собственной стране, вы принадлежите к другим культурным группам, включая этническую группу, возможно, религиозную группу и профессиональную группу, которая имеет свой специальный язык и традиции. Казахстан является домом для огромного множества культур и народов. Напротив, такие страны, как Япония, гораздо более однородны в культурном плане и имеют лишь несколько отдельных культурных групп.

Представители одной культуры, как правило, имеют аналогичные предположения о том, что люди должны думать, как себя вести и общаться, и все они склонны действовать схожим образом согласно этим предположениям. Культуры могут варьироваться в зависимости от



скорости изменений, степени сложности и терпимости к посторонним. Эти различия влияют на уровень доверия и открытости, который может быть достигнут при общении с людьми других культур.

Люди учатся культуре напрямую и косвенно от других членов своей группы. По мере того как вы растете в своей культуре, члены вашей группы (семья, родные, друзья, соседи) учат вас тому, кто вы и как должны действовать в этом обществе. Иногда вам прямо говорят, какое поведение приемлемо. Иногда вы учитесь, наблюдая, какие ценности лучше всего работают в конкретной группе и конкретной ситуации. Таким образом, культура передается от человека к человеку и от поколения к поколению.

В дополнение к автоматизму, культура также является последовательной; то есть культура кажется достаточно логичной и последовательной, если смотреть изнутри. Определенные нормы внутри культуры могут не иметь смысла для кого-то вне культуры, но они, вероятно, имеют смысл для тех, кто внутри ее. Такая последовательность, в целом, способствует более плавному функционированию культуры, но это может создать дисгармонию между культурами, которые видят мир по-разному.

Наконец, культуры, как правило, являются всесторонними, то есть они предоставляют своим членам большинство ответов на жизненно важные вопросы – воспитания, отношений, создания семьи, правосудия, конфликтов и так далее. Эти ответы могут противоречить представлениям в других культурах. Неудивительно, что такая всесторонность может усложнить коммуникации с другими культурами.

Одним из важнейших вопросов межкультурных коммуникаций является вопрос преодоления этноцентризма и предубеждений.

**Этноцентризм** – это тенденция судить о других этнических группах в соответствии со стандартами, поведением и обычаями собственного этноса. Учитывая автоматическое влияние своей культуры, люди часто сравнивают ее с другими, а некоторые делают вывод, что их собственная культура превосходит все остальные. Еще более крайняя реакция – это расизм и ксенофобия, а также неоправданный страх перед незнакомцами и иностранцами. Очевидно, бизнесмены, которые придерживаются этих взглядов, вряд ли смогут успешно общаться в разных культурах.

Искаженные представления о других культурах или группах также являются результатом стереотипов – широкого набора обобщенных атрибутов, приписываемых отдельному человеку на основе его принадлежности определенной культуре или социальной группе. Например, существует возрастной стереотип, что более старшие сотрудники не способны уловить молодежные тренды, а их молодые коллеги не могут быть вдохновляющими лидерами.

Тем, кто хочет проявлять уважение к другим и эффективно общаться в бизнесе, необходимо принять более позитивную точку зрения в форме культурного плюрализма – практики принятия различных культур на их собственных условиях. При взаимодействии с новыми культурами вы будете более эффективны, если выйдете за рамки простого принятия и адаптируете свой стиль общения к тем культурам, с которыми вы сталкиваетесь. Вы даже можете интегрировать некоторые аспекты этих культур в свою собственную.

Вот несколько советов, которые могут вам в этом помочь:

- Избегайте предположений. Не стоит быть уверенными в том, что представители других культур будут действовать так же как и вы, использовать язык и символы так же как вы, или даже действовать на основе тех же самых ценностей и убеждений.
- Избегайте суждений. Когда люди действуют по-другому, это не значит, что они ошибаются или действуют неправильно.
- Признавайте различия. Не игнорируйте разницу между культурой других людей и вашей собственной.

К сожалению, преодоление этноцентризма и стереотипов – непростая задача, даже для людей, которые очень мотивированы.

Кроме того, исследования показывают, что люди часто имеют стереотипы и предубеждения, о которых они даже не подозревают, и которые могут противоречить убеждениям, которые, по их мнению, у них есть.



Вы можете начать изучение межкультурных коммуникаций с восьми основных типов культурных различий: контекстуальных, правовых и этических, социальных, невербальных, возрастных, гендерных, религиозных и в отношении возможностей.

Каждая попытка общения происходит в культурном контексте, который включает в себя физические сигналы, стимулы окружающей человека среды и негласное взаимопонимание, которые передают смысл между двумя членами одной и той же культуры. Это совокупность жизненных обстоятельств, от которых зависит смысл любых проявлений человеческой деятельности, особенно коммуникаций. Однако роль, которую контекст играет в общении, широко варьируются от одной культуры к другой.

В культуре высокого контекста люди меньше полагаются на вербальное общение и больше на контекст невербальных сигналов и условий окружающей среды для передачи смысла. Например, в китайской культуре часто бывает так, что при общении собеседники используют намеки, метафоры и другие приемы, чтобы донести смысл сообщений друг другу. Подобный косвенный стиль донесения сообщений может быть источником путаницы во время дискуссий с людьми из культур низкого контекста, которые привыкли к прямым вопросам и ответам. Кроме того, в культурах высокого контекста правила повседневной жизни редко бывают открыто и ясно обозначены; вместо этого, когда люди растут в подобной культуре, они учатся распознавать ситуативные реплики (например, жесты и тон голоса) и правильно на них реагировать.

Основная роль коммуникации в культурах высокого контекста заключается в построении отношений, а не обмене информацией.

В культуре низкого контекста, например в Соединенных Штатах или странах Западной Европы, люди больше полагаются на вербальное общение и меньше на обстоятельства, и невербальные сигналы для передачи смысла.

В таких культурах правила и ожидания обычно прописываются с помощью явных заявлений, таких как «Пожалуйста, подождите, пока я не закончу». Если сравнивать с культурой высокого контекста, то же самое сообщение могло бы транслироваться вообще без слов – взглядом, например. Основная задача коммуникации в культурах низкого контекста – это прямой обмен информацией.

Контекстуальные различия очевидны в том, как представителю бизнеса подходят к принятию решений, выяснению вопросов, ведению переговоров, взаимодействию между уровнями в организационной иерархии и социализации вне рабочего места. Например, бизнесмены в культурах низкого контекста, как правило, основное внимание уделяется конкретным решениям и результатам. В культурах высокого контекста подчеркивается роль самого процесса, средства или метода, посредством которого будет принято решение. Создание и поддержание отношений может быть столь же важным, как факты и информация, используемые при принятии решений.

Следовательно, участники переговоров, работающие над деловыми сделками в таких культурах, могут посвятить большую часть времени построению отношений, а не выработке договорных деталей.

Разумеется, различия между высоким и низким контекстом являются обобщенными, но их важно иметь в виду в качестве руководящих принципов. Тактика коммуникаций, которая хорошо работает в культурах высокого контекста, может иметь неприятные последствия в культурах низкого контекста и наоборот.

Культурный контекст также влияет на юридическое и этическое поведение, которое в свою очередь может повлиять на коммуникации. Например, значение деловых контрактов может варьироваться от культуры к культуре.

К примеру, менеджер из американской компании будет стремиться рассматривать подписанный контракт как логичный конец переговорного процесса, финальный этап сделки, но его или ее коллега во многих азиатских культурах может рассматривать подписанный контракт как соглашение о начале ведения бизнеса, первый этап, после которого можно стартовать переговоры о деталях сделки.

Когда компании начинают вести бизнес по всему миру, они обнаруживают, что как правовые системы, так и этические стандарты отличаются от культуры к культуре. Принятие этических





решений в разных культурах может казаться сложными, но есть четыре основных принципа, с помощью которых выстраиваются этические межкультурные коммуникации:

- Нужно активно искать взаимную почву. Чтобы обеспечить максимально возможный обмен информацией, обе стороны должны быть гибкими и не настаивать на том, чтобы взаимодействие происходило строго с точки зрения той или иной культуры.
- Необходимо отправлять и получать сообщения без предубеждений. Чтобы обеспечить беспрепятственную передачу информации, обе стороны должны признать, что ценности могут варьироваться от культуры к культуре, и они должны доверять друг другу.
- Сообщения должны быть честными. Чтобы гарантировать, что информация верна, обе стороны должны видеть вещи такими, какие они есть на самом деле, а не так, как они хотели бы, чтобы они выглядели. Обе стороны должны полностью осознавать их личные и культурные предубеждения.
- Необходимо демонстрировать уважение к культурным различиям. Для защиты основных прав обеих сторон, каждый из участников общения должен понимать и принимать потребности других и сохранять взаимное достоинство, обмениваясь сообщениями без обмана.

Характер социального поведения также варьируется среди культур, иногда очень сильно. Некоторые поведенческие правила сформулированы официально и конкретно (например, манеры поведения за столом), тогда как другие являются неформальными и признаваемыми с течением времени (например, комфортная дистанция между коллегами во время дискуссии). Сочетание формальных и неформальных правил влияет на общее поведение большинства людей в обществе.

К тому же, помимо уже обсуждавшихся факторов, социальные нормы могут варьироваться от культуры к культуре в следующих областях:

- Отношение к работе и успеху. Например, в США и Западной Европе широко распространено мнение, что люди, достигшие успеха, сделали это посредством индивидуальных усилий. Это так называемые «селф-мэйды» – люди, которые «сделали сами себя». Ими обычно восхищаются.
- Роли и статус. Культура влияет на роли, которые играют люди, включая то, кто с кем общается, о чем и каким образом. Культура также диктует, как люди должны проявлять уважение и обозначать свой ранг. К примеру, во многих странах подчиненный должен обращаться к начальнику по имени и отчеству, в других странах может делать это только по имени, а в третьих – исключительно с использованием названия официальной должности.
- Использование манер. То, что вежливо в одной культуре, может считаться грубым в другой. К примеру, если в одном обществе сотрудник спрашивает коллегу: «Как прошли выходные?», и это способ завести небольшой разговор, то в других обществах этот вопрос может звучать слишком навязчиво. Особенно для людей в культурах, в которых деловая и частная жизнь рассматриваются как отдельные сферы.
- Понятия времени. Люди в культурах низкого контекста видят время как способ эффективного планирования бизнеса, они часто фокусируются только на одной задаче в течение определенного запланированного периода. Время в таких случаях рассматривается как ограниченный ресурс. Однако люди в культурах высокого контекста часто подходят к вопросу времени более гибко. Исполнение задач до крайнего срока для них менее важно, чем создание крепких деловых отношений. Время может растягиваться и практически не ограничено.
- Ориентация на будущее. Успешные компании, как правило, имеют сильную ориентацию на будущее, планирование и инвестиции в будущее играют огромную роль. Но культуры во всем мире могут иметь самые разнообразные подходы в этой точке зрения.

Некоторые общества поощряют долгосрочную перспективу, которая подчеркивает важность планирования и инвестирования в для достижения лучших результатов в будущем. Другие ориентируются больше на настоящее и краткосрочное, и будущее рассматривается как нечто отдаленное и не стоящее планирования.

- Открытость и инклюзивность. Как на национальном уровне, так и в небольших группах, культуры различаются тем, насколько они открыты к принятию людей из других культур и



людей, которые не соответствуют преобладающим нормам внутри этой культуры. Нежелание принимать других в свою культуру могут варьироваться от прямого исключения до тонкого давления, нацеленного на соответствие ожиданиям большинства.

- Использование коммуникационных технологий. В разных обществах существуют разные эффективные средства коммуникаций. Где-то это мобильные телефоны, а где-то – прямой контакт с человеком. Где-то люди широко используют Интернет и все его возможности, а где-то доступ к Интернету ограничен или он слишком медленный, например для проведения видеоконференций или просмотра видео.

### Существуют различия и в невербальных коммуникациях

Как мы уже говорили в шестой лекции, невербальные коммуникации могут быть полезными для определения смысла сообщения, но это происходит, только если отправитель и получатель придают одно и то же значение невербальным сигналам. Например, простейшие жесты рук имеют разные значения в разных культурах. Жест, который обозначает удачу в Бразилии, это эквивалент оскорблению в Колумбии. Не стоит считать, что жесты, к которым вы привыкли с детства, будут иметь точно такое же значение для людей из других культур. Это может привести к неприятным ошибкам.

Когда вам необходимо взаимодействовать с людьми из другой культуры, заранее изучите эту культуру и понаблюдайте за тем, как люди ведут себя.

В частности:

- Приветствия. Пожимают ли люди друг другу руки или обнимают друг друга и целуют? Пожимают ли руки только при первой встрече или каждый раз, когда они приветствуют или прощаются друг с другом? Двумя руками или одной?

- Личное пространство. Когда люди разговаривают, сближаются ли они друг с другом или, наоборот, отдаляются?

- Прикосновения. Касаются ли люди друг друга руками, чтобы подчеркнуть свое мнение или хлопают других на спине, чтобы выразить поддержку или поздравить? Или они воздерживаются от каких бы то ни было прикосновений вообще?

- Выражения лица. Качают ли люди головами из стороны в сторону, чтобы указать «нет», и кивают, чтобы сказать «да»? Это то, к чему мы привыкли, но это не универсальный способ. В Турции, к примеру, все наоборот.

Значение невербальных сигналов может сильно варьироваться от культуры к культуре, поэтому вы не можете полагаться только на свои предположения. Узнайте, какие жесты имеют положительные значения, а какие – отрицательный смысл в других культурах.