

БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Межкультурные коммуникации:
вторая часть





Во многих культурах молодость часто ассоциируется с силой, энергией, перспективами и свободой, а зрелый и пожилой возраст – со снижающимися возможностями и неспособностью идти в ногу со временем. Однако старшие сотрудники могут предлагать более обширный опыт, важные деловые отношения, возвращаемые на протяжении многих лет, и высокую степень «практического интеллекта» – способности решать сложные проблемы.

Напротив, в культурах, которые ценят возраст и старшинство, долголетие вызывает уважение и увеличивает возможности и свободу. Например, во многих азиатских обществах самые старые сотрудники занимают самые влиятельные должности в компаниях и имеют наивысшую степень свободы и принятия решений. Если младший сотрудник не согласен с одним из старших руководителей, дискуссия между ними никогда не проводится публично, так как слишком силен принцип «сохранить лицо» перед другими. Вместо этого, если старший на самом деле допустил ошибку, другие сотрудники найдут приватный, непубличный способ общения, чтобы донести информацию, которую они считают необходимой.

Несколько поколений в одной культуре представляют собой еще одно измерение возрастного разнообразия.

В современных компаниях могут работать представители трех, четырех или даже пяти поколений. И у всех из них могут быть разные привычки общения. Например, представители более молодого поколения Y и Z предпочитают короткие цифровые сообщения, но старшее поколение X считает подобные средства общения слишком обезличенными.

Гендерные факторы влияют на коммуникации на рабочих местах несколькими путями:

Во-первых, восприятие гендерных ролей в бизнесе варьируется от культуры к культуре, а гендерное отношение может меняться от явной дискриминации до неявных и даже бессознательных убеждений.

Во-вторых, хотя соотношение мужчин и женщин на профессиональных должностях начального уровня примерно одинаково, доля управленческих позиций, занятых мужчинами, неуклонно возрастает по ходу движения по карьерной лестнице. Этот дисбаланс может существенно повлиять на коммуникации в таких областях, как менторство, которое является жизненно важной возможностью развития для менеджеров низшего и среднего звена, планирующих перейти на руководящие должности. В одном из опросов, например, некоторые мужчины на руководящих должностях выразили нежелание быть менторами женщин, отчасти потому, что они считают, что им легче общаться с другими мужчинами.

В-третьих, данные свидетельствуют о том, что мужчины и женщины имеют разные стили общения. Чаще всего мужчины подчеркивают содержание и результаты своих коммуникаций, в то время как женщины придают больше значения поддержанию отношений.

Кроме того, согласно исследованиям Линды Бэбкок из Университета Карнеги-Меллона, и мужчины, и женщины склонны принимать это неравенство, рассматривая самоуверенность как положительное качество у мужчин, но отрицательное у женщин. Изменение этих представлений может в значительной степени способствовать улучшению коммуникации и обеспечению равенства на рабочем месте.

В-четвертых, устаревшие концепции гендера и сексуальной ориентации продолжают оставаться источником путаницы, противоречий и дискриминации. Многие люди не вписываются или не хотят вписываться в упрощенную гетеросексуальную, мужскую/женскую схему категоризации, но дискриминационная политика компании, а также поведение и отношение руководителей и сотрудников могут лишить этих людей справедливого и удовлетворяющего опыта работы.

В ответ многие компании предпринимают шаги для обеспечения равных возможностей и справедливого отношения к кандидатам и сотрудникам из числа ЛГБТ. Компании могут также принять меры для обеспечения того, чтобы их политика недискриминации защищала право работников на гендерное самовыражение на основе личной гендерной идентичности.

Коммуникация играет решающую роль во всех этих усилиях, от учета потребностей различных групп сотрудников до обеспечения четкой политики и обучения сотрудников по важным вопросам.

Как один из самых личных и влиятельных аспектов жизни, религия несет в себе потенциал для споров и конфликтов на рабочем месте, о чем свидетельствует значительный рост числа



судебных исков о религиозной дискриминации в последние годы. Многие сотрудники считают, что они должны быть в состоянии следовать и выражать догматы своей веры на рабочем месте. Поэтому компаниям необходимо учитывать поведение сотрудников, которое может конфликтовать друг с другом и с требованиями ведения бизнеса.

Сотрудники и клиенты с ограниченными возможностями, влияющими на способность коммуницировать, представляют важный аспект картины разнообразия. Люди, у которых нарушены слух, зрение, ограничены когнитивные способности или физические способности, могут оказаться в значительно невыгодном положении на современном рабочем месте. Как и в случае с другими элементами разнообразия, успех начинается с уважения к людям и чувствительности к различиям.

Работодатели могут также вкладывать средства в различные вспомогательные технологии, помогающие инвалидам осуществлять деятельность, которая в противном случае может быть трудной или невозможной. Эти технологии включают в себя устройства и системы, которые помогают работникам общаться устно и визуально, взаимодействовать с компьютерами и другим оборудованием и пользоваться большей мобильностью на рабочем месте. Например, дизайнеры могут создавать веб-сайты, доступные для людей с проблемами зрения.

Подобные ассистивные технологии создают жизненно важную связь для тысяч работников с инвалидностью, предоставляя им возможности для продвижения по более широкому кругу карьерных путей и предоставляя работодателям доступ к более широкой базе талантов.

Как проходит адаптация к другим бизнес-культурам?

Независимо от того, пытаетесь ли вы продуктивно работать с представителями другого поколения в своем офисе или с деловым партнером на другом конце света, адаптация вашего подхода имеет важное значение для успешного общения.

Вот четыре общих руководства, которые могут помочь вам повысить свою культурную компетентность:

- Осознайте свои собственные предубеждения. Успешные межкультурные коммуникации предполагают не только понимание культуры другой стороны, но и глубокое понимание своей собственной культуры, то есть того, как она формирует привычки общения. Например, знание того, что вы цените независимость и индивидуальные достижения, поможет вам более успешно общаться в культуре, которая ценит консенсус и групповую гармонию.
- Будьте осторожны с применением «золотого правила». Вы, наверняка, слышали его много раз: «относитесь к людям так, как вы хотите, чтобы они относились к вам». Проблема с золотым правилом заключается в том, что другие люди не всегда хотят, чтобы к ним относились так же, как вы к себе, особенно в разных культурах. Лучший подход: относиться к людям так, как они хотят, чтобы к ним относились.
- Проявляйте терпимость, гибкость и уважение. Как говорит Рон Гловер из IBM: «мы стараемся управлять нашими людьми и нашей практикой таким образом, чтобы уважать основные принципы любой страны или организации, или культуры в максимально возможной степени».
- Практикуйте терпение и поддерживайте чувство юмора. Даже самые опытные бизнесмены могут ошибаться в межкультурных коммуникациях, поэтому всем сторонам жизненно важно быть терпеливыми друг с другом.

По мере того как бизнес становится все более глобальным, люди в большинстве культур, даже самых традиционных, учатся более терпеливо обращаться с посторонними и игнорировать случайные культурные ошибки. Чувство юмора является полезным активом, позволяющим людям не обращать внимание на неловкие моменты. Если вы совершили ошибку, просто извинитесь и в случае необходимости попросите другого человека объяснить правила поведения.

Для успешного общения между культурами требуются разнообразные навыки. Вы можете улучшать свои межкультурные навыки на протяжении всей своей карьеры, изучая другие



культуры и языки, уважая различные стили общения, совершенствуя навыки письма и устного выступления, внимательно слушая, зная, когда использовать переводчиков, и помогая другим адаптироваться к вашей культуре.

Эффективная адаптация ваших коммуникационных усилий к другой культуре требует не только знаний об этой культуре, но и способности и мотивации менять свои личные привычки по мере необходимости. К счастью, вам не нужно узнавать обо всем сразу. Многие компании назначают специалистов по странам или регионам, давая сотрудникам возможность сосредоточиться только на одной культуре. И если ваш работодатель ведет бизнес на международном уровне, то он может предложить обучение и поддержку для сотрудников, которые должны узнать больше о конкретных культурах.

Даже небольшое изучение и практика помогут вам справиться со многими деловыми ситуациями. Кроме того, большинство людей положительно реагируют на честные усилия и добрые намерения, и многие деловые партнеры помогут вам, если вы проявите интерес к тому, чтобы узнать больше об их культуре. Не бойтесь задавать вопросы. Люди будут уважать вашу заботу и любопытство. Вы будете постепенно накапливать значительные знания, которые помогут вам чувствовать себя комфортно и быть эффективными в широком диапазоне деловых ситуаций.

Многочисленные веб-сайты и книги предлагают советы по путешествиям и работе в конкретных культурах. Также старайтесь читать газеты, журналы и даже слушать музыку, и смотреть фильмы другой страны.

Например, фильм может продемонстрировать невербальные обычаи, даже если вы не понимаете язык. Однако будьте осторожны, полагаясь на развлекательные продукты.

Изучайте языки

Так как бизнес с каждым годом продолжает становиться все более глобальным, а многие страны становятся мультиязычными, спрос на профессионалов, владеющих несколькими языками, продолжает расти.

Способность общаться на нескольких языках может сделать вас более конкурентоспособным кандидатом на работу и открыть более широкий спектр возможностей для карьерного роста.

Даже если ваши коллеги или клиенты в другой стране говорят на вашем языке, стоит потратить время и энергию, чтобы узнать общие фразы в их языке. Это не только помогает вам преодолеть повседневные деловые и социальные ситуации, но и демонстрирует вашу приверженность деловым отношениям. В конце концов, другой человек, вероятно, потратил годы на изучение вашего языка.

Мобильные устройства могут быть огромной помощью в изучении языков и в общении с кем-то на другом языке. Существует широкий выбор приложений и веб-сайтов, которые помогают с основными словами и фразами, грамматикой, произношением, переводами текста, и даже аудио переводом в режиме реального времени.

Наконец, помните, что люди из двух стран, которые говорят на одном языке, могут делать это по-разному. Французский язык, на котором говорят в Квебеке и других частях Канады, заметно отличается от французского языка, на котором говорят во Франции.

Уважайте стили общения

Стиль общения, включая уровень прямоты, степень формальности, предпочтения в медиа и другие факторы, широко варьируется от культуры к культуре. Знания о том, что предпочитают ваши партнеры по коммуникациям, могут помочь вам адаптироваться к определенному стилю. Еще раз, наблюдение и обучение – лучшие способы улучшить свои навыки. Однако можно сделать вывод о некоторых общих чертах, узнав больше о культуре.

Например, американцы обычно предпочитают открытый и прямой стиль общения; они



находят другие стили разочаровывающими или подозрительными. Прямота также ценится в Швеции как признак эффективности, но жаркие дебаты и конфронтации там непривычны. В то же время, профессионалы из культур высокого контекста, таких как Япония или Китай, как правило, предпочитают косвенное воздействие, а не прямую атаку в лоб.

Пишите правильно

Текстовые сообщения имеют огромное значение. Для того чтоб эффективно их использовать в межкультурных коммуникациях, следуйте нескольким простым правилам:

- Тщательно выбирайте слова. Используйте точные недвусмысленные фразы и слова, которые не могут быть перепутаны с другими значениями. Например, слово «право» имеет несколько десятков различных значений и использований, поэтому ищите синоним, который передает конкретное значение, которое вы намереваетесь, например «правильное, соответствующее, желательное, моральное, подлинное или привилегированное».

- Будьте краткими. Используйте простые предложения и короткие абзацы, разбивая информацию на более мелкие фрагменты, которые читателям легче обрабатывать.

- Используйте переходы. Помогите читателям следить за ходом мысли, используя переходные слова и фразы. Например, связывайте части текста с помощью таких выражений, «во-первых, во-вторых, в-третьих».

- Будьте внимательны к цифрам и датам. К примеру, в Соединенных Штатах сочетание цифр 12-05-18 означает 5 декабря 2018 года, но во многих других странах, включая Казахстан, это означает 12 мая 2018 года. Даты в Японии и Китае обычно выражаются сначала годом, затем месяцем, а затем днем; поэтому, чтобы написать 5 декабря 2018 года в Японии, напишите его как 2018-12-05. Точно так же в Соединенных Штатах и Великобритании цифры 1.000 означают один с тремя десятичными знаками, но будет восприняты как тысяча во многих европейских странах

- Избегайте сленга, идиоматических фраз и делового жаргона. Ваша аудитория может понятия не иметь, о чем вы говорите, когда используете такие фразы.

- Избегайте юмора и ссылок на популярную культуру. Шутки и ссылки на популярные развлекательные темы обычно понятны людям, знакомым с культурой, но могут быть совершенно неизвестны вашей аудитории.

Говорите и слушайте внимательно

Языки значительно различаются по произношению, значению тона, скорости и громкости, что может создать проблемы для людей, пытающихся интерпретировать прямое значение самих слов, а также общий нюанс сообщения. Английское слово «прогресс», к примеру, может быть существительным или глаголом, в зависимости от того, какой слог вы подчеркиваете. В китайском языке значение слова «ма» меняется в зависимости от тона говорящего; это может означать мать, нагромождение, лошадь или ругань. И обычная арабская речь может звучать возбужденной или сердитой для англоязычного слушателя.

Для обеспечения успешных коммуникаций между сторонами, говорящими на разных языках или даже региональных вариациях одного и того же языка (диалектах), необходима адаптация под условия разговора. Выступающие должны корректировать содержание своих сообщений и стиль их передачи с учетом потребностей своих слушателей и обстоятельств разговора. Например, если вы говорите лично или с помощью видеозвонка, вы можете использовать жесты рук и другие невербальные сигналы для уточнения вашего сообщения. Однако, когда у вас нет визуальной связи, вы должны проявлять особую осторожность, передавая сообщение только с помощью слов и особенностей голоса. И наоборот, слушатели должны быть терпимы к акцентам, выбору лексики, жестам и другим факторам, которые могут отвлечь их от понимания смысла сообщения.



Разговаривая с людьми, чей родной язык отличается от вашего, помните, что даже повседневные разговоры могут быть для них сложными. Например, когда люди говорят очень быстро, слова могут сливаться. В разговорном французском, многие пары слов как правило объединяются, и произношение может меняться в зависимости от того, какие слова находятся рядом друг с другом.

В этих случаях люди, плохо говорящие по-французски, могут с трудом сказать, когда заканчивается одно слово, а начинается следующее.

Чтобы быть более эффективным в межкультурных коммуникациях, говорите медленно и четко, но избегайте чрезмерного упрощения и замедления. Не увлекайтесь перефразированием, так как частое перефразирование того, что вы только что сказали, удваивает нагрузку на слушателя. По мере того как разговор прогрессирует, обращайтесь внимание на обратную связь, чтобы убедиться, что ваше сообщение доходит правильно. В конце разговора перепроверьте и убедитесь, что вы и слушатель согласны с тем, что было сказано и решено.

Как слушатель, вы будете нуждаться в некоторой практике, чтобы понять вокальные модели собеседника – то, как человек пользуется своим голосом, чтобы донести смысл. Главное – принять то, что вы слышите, не делая поспешных выводов о смысле или мотивации.

Пусть другие люди закончат то, что они должны сказать. Если вы прерываете их, вы можете пропустить что-то важное. Вы также проявите неуважение.

Вы можете столкнуться с ситуациями, которые требуют использования переводчика для устного или письменного общения.

Услуги переводчиков могут быть дорогостоящими, но квалифицированные специалисты окажут неоценимую помощь в общении в других культурных контекстах.

В целом, каждый может внести свой вклад в успешное межкультурное общение. Независимо от того является ли вашим коллегой молодой человек, не привыкший к формальностям крупной корпорации, или сотрудник из другой страны, ищите возможности, чтобы помочь людям вписаться и адаптировать свой стиль общения. Например, если человек, не владеющий вашим языком, делает ошибки, вы можете подсказать, какие слова и фразы стоит использовать, а какие нет. Большинство, изучающих язык, действительно ценят такого рода помощь, если она предлагается в уважительной манере. Более того, есть вероятность, что пока вы помогаете, вы узнаете что-то о культуре и языке другого человека.

Вы также можете предпринять шаги, чтобы упростить процесс общения. Например, устное общение на втором языке, как правило, сложнее, чем письменные формы общения, поэтому вместо того, чтобы просить иностранного коллегу предоставить информацию в устной форме, вы можете попросить письменный ответ.