



# *Проблемы коммуникаций в многонациональных коллективах*

Подготовил: Микульский Владислав

Группа : ЭУ-201



- ▶ Я расскажу об одной из наиболее сложных проблем культурного взаимодействия в системе международного менеджмента — то есть о коммуникации. Ее рассмотрение предполагает выделение и формирование тех ключевых вопросов, от которых зависит эффективность обмена управленческой информацией в многонациональном коллективе международной фирмы.
- ▶ Практика международного менеджмента позволяет выделить и сформулировать ряд ключевых проблем, с которыми сталкивается менеджер мультинациональной фирмы в повседневной работе и которые существенно зависят от культурного фона.

# Языковые барьеры

Первым и естественным препятствием для эффективной коммуникации в международной фирме являются чисто языковые барьеры. Практика международного бизнеса выработала несколько основных рецептов решения этой проблемы, и первым среди них следует признать общение на главном языке международных коммуникаций — английском. Знание английского в объеме, достаточном для серьезных деловых контактов, — абсолютное и неременное требование для любого международного менеджера в современных условиях. Существенно хуже выглядит с точки зрения эффективности коммуникации работа через переводчика, что, к сожалению, характерно для многих российских фирм. Поскольку личные и конфиденциальные договоренности, учет тонких нюансов деловой беседы, создание непринужденной атмосферы и даже весьма полезный иногда юмор — неременные атрибуты делового общения, понятно, что делать все это через переводчика — отнюдь не лучший выход из положения. Поэтому фирма, серьезно выходящая на мировой рынок, должна рассматривать такой способ общения просто как некий переходный вариант, позволяющий ее менеджерам освоить английский в достаточности для дела мере. Существенную помощь и в преодолении самого языкового барьера, и вообще в налаживании коммуникаций внутри международной фирмы оказывают местные специалисты и менеджеры, владеющие языком страны базирования. У России — прекрасные возможности в десятках стран, студенты из которых в свое время обучались в СССР, или их рабочие и специалисты участвовали в совместных проектах. **Важно:** языковая проблема входит в ТОП1 самой первой и самой главной культурной проблемой, решение которой должно быть найдено уже на самых первых шагах анализа культурной внешней среды



# Невербальное общение

Своего рода дополнением языковой проблемы служит проблема невербального общения, то есть оценки и учета того, что может быть названо общением без слов (жесты, позы, формы приветствий, различного рода ритуалы и т. д.). Именно хорошее знакомство международного менеджера с тонкостями невербального общения — своего рода лакмусовая бумажка, по которой можно оценить глубину проникновения в тонкости национальной культуры. Но, что еще важнее — по данным, только 7% основной информации в ходе общения передается словами, а 55% воспринимается через выражение лица, позы, жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса. Не вовремя вставленная в разговор пауза, невинный (с точки зрения своей культуры) жест, неадекватно воспринимаемые собеседником из другой культуры, — все это может не только исказить впечатление от реально сказанного, но и вызвать жестко негативную личную реакцию собеседника, просто потому что «мы воспринимаем людей другой культуры через призму нашей собственной культуры».

# Восприятие

На особом месте в ряду рассматриваемых проблем стоит восприятие, и в отношении этой проблемы цитата, приведенная выше, особенно уместна.

Нет сомнения в том, что негативный опыт, приобретенный ранее в общении с тем или иным лицом, будет накладывать существенный отпечаток на то, как мы воспринимаем и интерпретируем информацию, получаемую от него вообще — это хорошо известно любому менеджеру. Но несколько сильнее могут в этом смысле действовать представления, убеждения и традиции национально-культурного характера, тем более, когда они взаимодействуют с аналогичными константами других, зачастую существенно отличных культур! Проявление в ходе деловой беседы глубочайшего уважения к старшим по возрасту будет естественным и необходимым в рамках восточной и исламской культур, но представитель западной культуры может воспринять это как признак отсталости партнера, его желания сохранить пожилой персонал на занимаемых ими должностях, что в его представлении является своего рода тормозом прогресса. В свою очередь, информация о высоком уровне образования молодых менеджеров как одном из основных достоинств западного партнера может быть совершенно неадекватно воспринята его партнерами из восточной или африканской культуры, которые обратят главное внимание на недостаток жизненного опыта.



# Стереотипы

Стереотипизация может рассматриваться как своего рода производная от неадекватного восприятия: действительно, приклеивая некие ярлыки представителям

другой нации или другой культуры, человек, по существу, отказывается от объективного восприятия и анализа информации, заменяя все это своего рода нацио-нальными штампами.

Если бизнесмен считает своего партнера хитрым жуликом на том основании, что последний принадлежит к определенной нации, то вряд ли он будет воспринимать деловую информацию и поведение партнера вообще как честное и откровенное.

Национальная стереотипизация, как правило, — достаточно сложный продукт развития той или иной культуры, воздействия определенной идеологической обработки, политических событий и других процессов. К сожалению, в России в силу самых разных исторических и политических причин феномен национальной стереотипизации достаточно распространен, и в этом смысле у российского международного менеджера достаточно сложные задачи, а особенно — в отношении его собственных подчиненных, поскольку эта проблема может серьезнейшим образом осложнить и контакты, и деловые связи в международном бизнесе. Но какие бы усилия ни прикладывал здесь любой, даже самый грамотный менеджер, главное в преодолении этого тяжелейшего наследия — воспитание в обществе

# Этика

В любой национальной культуре вопросы морали и этики играют первостепенную роль, и они могут оказывать весьма существенное влияние на эффективность коммуникации.

Не случайно многие авторы приводят разнообразные примеры по практике международных коммуникаций как в деловой, так и в политической сферах, показывающие важность учета морально-этической составляющей в разных формах информационного взаимодействия.

От вопросов внешнего вида на деловых переговорах в чужой стране и до крупных проблем моральной приемлемости той или иной рекламы с точки зрения норм данной культуры — во всей этой широкой гамме вопросов международный менеджер должен проявлять глубокое знакомство с местной культурной традицией и максимум такта при оценке приемлемости тех или иных коммуникационных шагов и действий. Пренебрежение этим правилом может создать и для самого менеджера, и для его фирмы серьезные проблемы в стране пребывания.



# Этноцентризм

Существенным препятствием на пути эффективной коммуникации являются и разнообразные проявления этноцентризма, то есть убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и иных сферах, не говоря уже о крайнем проявлении этого предрассудка — шовинизме. Искажение восприятия, предвзятость оценки, нежелание внимательно анализировать иные активные информационные последствия этноцентризма очевидны, и не было бы необходимости еще раз говорить о них, если бы не одно существенное обстоятельство.

Дело в том, что в своих неявных проявлениях этноцентризм может казаться достаточно безобидным и именно в таком виде он присущ многим вполне интеллигентным менеджерам, в том числе и международным. Между тем именно эти неявные проявления зачастую бывают двойко опасны: с одной стороны, сам менеджер не обращает внимания на свое неадекватное восприятие информации, а с другой — его подчиненные, опять-таки учитывая --.мягкую форму\* данного предрассудка, не решаются прямо поднять этот вопрос, а различного рода непонимание и даже обиды между тем накапливаются.

В этом смысле внешне безобидное замечание американского менеджера совместной российско-американской фирмы о том, что всеми лучшими достижениями современной цивилизации мир обязан Америке, столь же сомнительно с точки зрения этноцентризма, как и ответное утверждение обиженного российского партнера о том, что именно Россия спасла весь мир от фашизма, и в том числе ту же Америку.