

Роль национальной культуры в деловом общении

Если бы мне пришлось сегодня заново приступать к интеграции Европы, я, скорее всего, начал бы с культуры.

Жан Монне (1888-1979), «Отец Европы», основатель Европейского Союза, Почетный гражданин Европы №1

Ознакомьтесь с презентацией:

Презентация посвящена теме межкультурной коммуникации — одному из ключевых аспектов успешного взаимодействия в глобализированном мире. Её цель — показать, что знание и понимание культурных различий позволяет выстраивать доверительные отношения, избегать конфликтов и эффективно вести деловую, образовательную или межличностную коммуникацию с представителями других стран и этнокультур.

В основе презентации — мысль о том, что коммуникация не универсальна, и именно культурные нормы, традиции, ценности и модели поведения формируют уникальные стили общения в разных странах. Непонимание этих различий может привести к недопониманию, снижению эффективности переговоров и даже к провалу сотрудничества. Поэтому важно не просто знать языки, но и уметь "переключаться" между типами мышления и поведенческих паттернов, в зависимости от культурного контекста.

Зачем вам может пригодиться кросс-культурный менеджмент?

Наверняка многие из вас, выезжая в другие государства по служебной либо личной надобности, не раз отмечали, что поведение жителей другой державы вызывает у вас удивление или недоумение, или что при взаимодействии с ними возникают «не запрограммированные» вами ситуации.

Например, если среднестатистический европеец считает, что оказание внимания даме-партнеру по переговорам может выражаться в комплиментах ее внешности, одежде и т. д., то в США на комплимент бизнес-леди можно услышать саркастический ответ: «Господин Браун, вы тоже сегодня великолепно выглядите, а ваш галстук удивительно гармонирует с цветом ваших волос!»

Почему? Да потому, что подобное поведение в ходе деловых переговоров, скорее всего, будет воспринято как намеренное подчеркивание того, что женщина не может быть равноценным мужчине партнером по бизнесу. Если же в компанию, чья история началась в Восточной Европе, будет приглашен СЕО из США, его общение с коллегами в позе «ноги на столе» будет также воспринято «в штыки» его подчиненными.

Безусловно, во взаимодействии с представителями других культур основой является знание иностранных языков, но оно не спасает от риска появления кросс-культурного шока, т. к. в любом языке есть масса идиоматических выражений, буквальный смысл которых не соответствует реально воспринимаемому носителями конкретной национальной и языковой культуры. И если вы не прожили в этой стране много лет и не уяснили для себя эти нюансы, всегда можно попасть впросак.

История развития той или иной державы также создает культурный фундамент. Так, к примеру, американцы рассматривают сделку как сиюминутную возможность, которую нельзя упустить, т. к. процветание США было построено на быстром использовании

открывающихся возможностей и получении «быстрых» выгод. А для японцев конкретная сделка – это ничто по сравнению с судьбоносным решением о вступлении или невступлении в продолжительные деловые отношения.

Рассмотрим еще один «говорящий пример».

бизнес-Пример

Когда американская фармацевтическая корпорация UpJohn объединилась со шведской компанией PharmaciaAB, это слияние обещало поднять обе фирмы на самые первые позиции на рынке. Но работа «не клеилась».

Европейцы сопротивлялись попыткам американцев тестировать препараты на собственных сотрудниках, сердились на них за то, что те требовали слишком большой объем отчетности, вводили запреты на курение и употребление алкоголя на рабочем месте, тогда как в этих странах вино и сигары были всегда неотъемлемым элементом работы в офисе.

Европейцы возмущались забюрократизованностью американцев, когда решения спускались «сверху вниз», и никто не интересовался мнением «низов». И наоборот, американцев, привыкших к вечному соперничеству, возмущал европейский стиль работы с длительными летними отпусками.

Сегодняшний бизнес-мир глобализируется, охватывая все больше не только Европу и Северную Америку, но и африканский, и азиатский континенты. Штаб-квартиры глобальных корпораций «размножаются» (вместо одной, находящейся в одной из развитых держав, возникает несколько) и «переезжают» из развитых в развивающиеся страны.

Технологии стирают границы как в плане обеспечения эффективной работы международных команд, так и в плане упрощения процессов выхода отдельных компаний на зарубежные рынки, активно проходят процессы слияний и поглощений. При этом мы с вами редко задумываемся о том, что хотя многие авторы книг по менеджменту представляют апробированные ими в отдельных странах методики как универсальные практики, это далеко не так!

Поэтому вопросы, связанные с адаптацией отдельных инструментов менеджмента к специфике кросс-культурного взаимодействия, остаются необычайно актуальными наряду с задачей выстраивания продуктивных взаимоотношений между принадлежащими к разным культурам коллегами.

Как пишет Ф. Тромпенаарс в своей книге «Четыре типа корпоративной культуры», «В результате бывает так, что часто иностранные филиалы лишь притворяются, будто соблюдают директивы головного офиса; они понарошку исполняют своего рода ритуальный корпоративный «танец дождя».

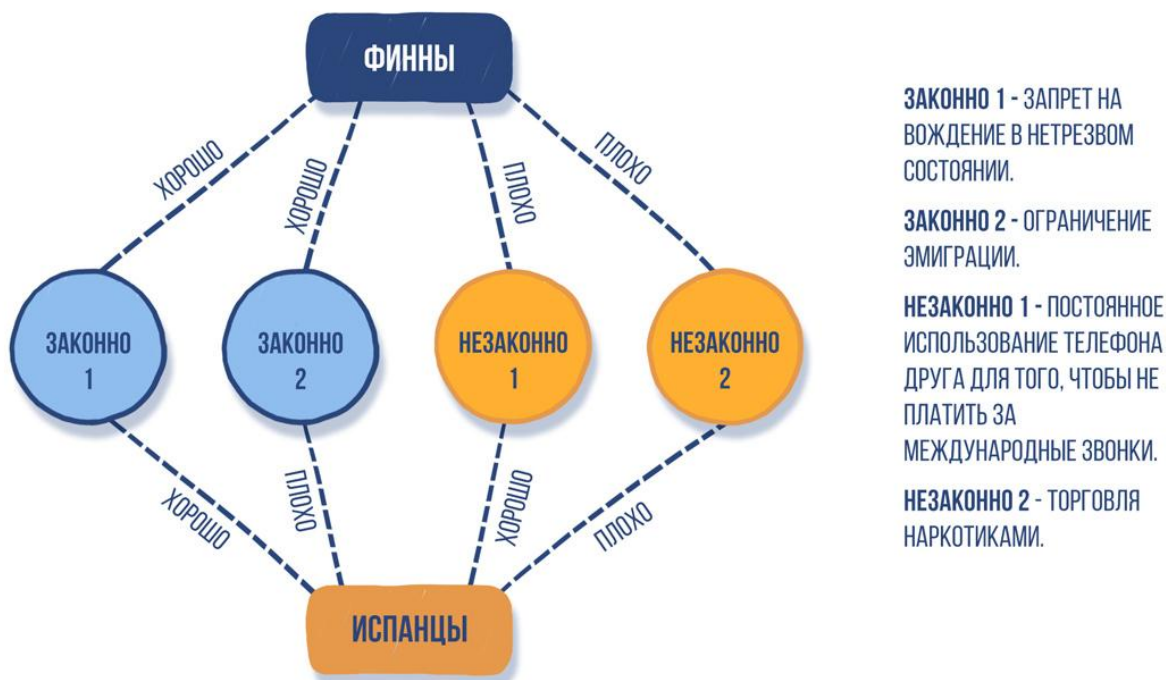
БИЗНЕС-Пример

В одной из глобальных компаний, в том числе в венесуэльском подразделении, было принято решение ввести систему грейдирования. Оказалось, что в локальном подразделении вместо того, чтобы сначала описать работу и функции, а потом оценивать людей, поступают совершенно по-другому: сначала выделяют кандидатов на повышение, а потом... адаптируют перечень функций, но главному офису, естественно,

об этом не сообщают. При этом показатели данного офиса отнюдь не хуже, а даже лучше многих других! Почему?

Наши корни и приобретенный в том или ином сообществе опыт часто являются определяющим в том, что мы считаем плохим или хорошим. Приведем для примера результаты исследования Р. Льюиса, демонстрирующего, как именно представители двух национальных культур – финны и испанцы – относятся к ряду ситуаций.

Отношение к соблюдению формальных и неформальных правил:



Как видим, есть ряд вопросов (торговля наркотиками или езда в нетрезвом состоянии), в которых и испанцы, и финны (да и множество других народов) единодушны, а вот в вопросе об ограничениях иммиграции мнения расходятся, т. к. финны, к примеру, считают, что это нужно, чтобы защитить национальную экономику и, уже на уровне подсознательном, чистоту своей нации, а испанцы, полагающие, что иммиграция – это в том числе возможность более высоких заработков, считают ее олицетворением доброго начала! Или, например, те же финны за характеристиками «застенчивый» или «медлительный» видят только позитив, тогда как американцы или испанцы будут видеть в этих прилагательных негативные оттенки.

Итак, для того, чтобы вы могли оценить, насколько точно вы представляете себе специфику поведения представителей другой стороны переговоров, если ваши визави будут представителями не вашей родной державы, пройдите следующий тест:

№п/п	Содержание высказывания	ДА	НЕТ
1.	Японцы имеют обыкновение дарить деньги знакомым, у которых умерли близкие.		

2. В Малайзии принято здороваться с женщинами за руку.
3. В Швеции на званом обеде, на котором присутствуют больше 8 человек, принято произносить тост за хозяйку.
4. Цифра «4» считается счастливой в Японии.
5. Есть левой рукой – табу в Саудовской Аравии.
6. Арабы любят лести.
7. Французы убеждены в своем интеллектуальном превосходстве над другими нациями.
8. Испанцы предпочитают сохранять зрительный контакт во время беседы.
9. Немцы здороваются за руку чаще французов.
10. На переговорах американцы выдвигают главное предложение в начале встречи.
11. Арабские бизнесмены разграничивают личную дружбу и бизнес.
12. Большинство японских менеджеров имеет отдельный кабинет.

13. Скандинавы, как правило, начинают торг с той цены, которую они хотят получить.
14. Немецкие менеджеры предпочитают находиться в одном офисе с подчиненными.
15. Вьетнамская женщина откажется от должности, ставящей ее на одну ступеньку с мужем в иерархической лестнице.
16. Японцы закрывают глаза во время деловой встречи, если их собеседник скучен.
17. В Таиланде бледное лицо женщины считается признаком красоты.
18. Финны любят поговорить.
19. Типичная японская компания считает завоевание рынка важнее, чем прибыль.
20. Чем ближе к югу Европы, тем более авторитарен стиль управления руководителя.

Грани и атрибуты национальной культуры. Природа и источники различий

Вы уже наверняка не раз встречались с понятиями «корпоративная культура» и «национальная культура». Вспомним, что любое человеческое сообщество можно охарактеризовать определенными культурными нормами, и введем базовые определения.

Важно

Культура – это устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых в определенном человеческом сообществе (стране, корпорации или др.) и усвоенных личностью. В определенном бизнес-сообществе также приняты определенные «правила игры». Конкретизируем, что же такое деловая культура.

Деловая культура – система ценностей, норм, традиций и стереотипов поведения, которые относятся к ведению бизнеса.

Различия между национальными культурами могут быть видимыми и невидимыми. К видимой «верхушке айсберга» относят исторические корни, язык, доминирующие религиозные верования. К невидимой – ценности, мотивы, эмоции, табу (Герт Хофстеде, один из исследователей кросс-культурных особенностей, назвал это «коллективным программированием ума»).

Как передаются от одного человека к другому культурные нормы? Условно говоря, «впитывается культура с молоком матери»: как правило, ребенок до 10 лет уже усваивает, что такое «хорошо» и что такое «плохо» и перенимает какие-то устойчивые шаблоны поведения, изменить которые впоследствии непросто. Лицей, школа – это время, когда приобретаются менее устойчивые поведенческие «паттерны».

Корни и истоки деловой культуры:



Разумеется, все без исключения люди испытывают страх, гнев, радость, но от культуры, которую они разделяют, будет зависеть, как именно они будут проявлять свои эмоции. Например, скорее всего, вы подумаете, что среднестатистические итальянцы проявлять свои чувства будут более эмоционально, чем немцы. И будете правы!

Во многом характер этих реакций определился тысячи лет назад и связан он с тем, как жители тех или иных точек на земном шаре преодолевали стоящие перед ними проблемы в целях выживания и какими именно были эти самые проблемы.

Так, к примеру, в европейской части России достаточно холодная и долгая зима и короткое, зачастую дождливое лето. Соответственно, зимой в аграрной средневековой Руси можно было полениться, но зато летом необходим был своего рода аврал, ведь если не заготовишь провиант для себя и для скота, то просто не выживешь. И работа эта выполнялась коллективно, т. к. именно такой вариант был оптимальным с точки зрения выживания локального сообщества.

Интересно

Вот как об этом пишет Р. Льюис:

«Русский характер обусловлен в некоторой степени безжалостным авторитарным режимом и правлением в течение многих столетий, но два главных фактора формирования русских ценностей и коренных убеждений остаются постоянными при любом правлении — необъятные просторы России и неизменная суровость ее климата... Влияние климата особенно сильно сказалось на русских крестьянах, которые по традиции вынуждены практически бездействовать большую часть года, а затем, в оставшийся короткий период, лихорадочно работать до изнеможения — пахать, сеять и собирать скудный урожай».

А почему считаются терпеливыми китайцы или вьетнамцы? Во многом это связано с тем, как кропотливо нужно заботиться о рисовом поле! Таким образом, поведенческие стереотипы вырабатываются годами и даже столетиями многократным повторением одних и тех же действий. Многие базовые культурные табу связываются и с тем, в рамках какой именно религиозной среды воспитывался человек. Так, к примеру, католики и православные христиане приучены к тому, что посредник между Богом и человеком (священник) может отпустить грехи за Всевышнего, а протестанты «общаются с Ним» без посредников.

Рассмотрим на примере, представители каких именно национальностей будут разделять выбранный вами вариант решения ситуации, представленной в задании ниже. Итак, обобщим, что на особенности культуры конкретного региона влияют такие параметры, как климат, исторические предпосылки развития (страна-завоеватель или завоеванная), находится ли страна в изоляции (например, Япония) или она на протяжении веков часто взаимодействует с другими (например, Швейцария), какую религию разделяет большинство ее жителей и насколько религиозно в целом общество, насколько язык, на котором говорит та или иная нация, отражает требования к вежливости или подразумевает развязность или резкость.

Типовые причины нарушения коммуникаций в межкультурном общении

Итак, культуры бывают разные, и современный мир далеко ушел от эпохи натуральных хозяйств, поэтому общение между представителями различных культур сегодня – норма бизнес-жизни. Каковы же ключевые причины сбоев в межкультурном общении?

Начнем с самой первой и простой, носящей «технический» характер, – наличие коммуникационных и культурологических «шумов», которые мешают корректно воспринимать передаваемые сообщения, искажают их смысл. Какие это могут быть помехи?

- Акцент и/или дефекты речи.
- Плохое знание языка или профессиональной области, о которой идет речь, одной или обеими сторонами переговоров.
- Эмоциональные «фильтры» (когда до встречи с вашим визави вы получили какой-либо «эмоциональный удар»: к примеру, кто-то или что-то испортило вам настроение).
- Естественные шумы (транспорт, погодные явления и т. д.).
- Культурологический шум (национальная или профессиональная окраска речи, сленг, умышленное «перевертывание» смысла сказанной фразы с помощью интонации или

«кодирования», когда она может кардинально изменить смысл, но понятно это будет только носителю языка).

Но есть еще и три основных «нарушителя» качества кросс-культурного взаимодействия. Представим их ниже в виде таблицы.

Проблема восприятия	Проблема стереотипизации	Проблема этноцентризма
Восприятие – это всегда индивидуальная интерпретация событий и явлений, опирается на устоявшиеся привычки и шаблоны восприятия того, кто создает свое видение ситуации на основе своего субъективного опыта. Например, вам кажется, что вашему партнеру по бизнесу немецкого происхождения вполне можно в сильный дождь предложить вместе с вами укрыться под одним большим зонтом, а он это может воспринять как нарушение его «интимного пространства».	Стереотипы – это устойчивые сложившиеся упрощенные образы или оценки явлений, сформированные на основе предшествующего опыта социального взаимодействия. Например, если среднестатистического испанца попросить охарактеризовать финна, скорее всего, он вспомнит о том, что финны очень медлительные и неэмоциональные.	Убеждение в превосходстве своей этнической группы над другими. Например, руководители из Советского Союза, отправляясь в страны Восточной Европы на деловые встречи, часто демонстрировали превосходство пропагандируемого в те времена так называемого «советского народа» над остальными, о чем после распада Советского Союза часто упоминалось в прессе.

Эти «нарушители» вольно или невольно всегда могут помешать проведению переговоров или групповых встреч. Именно поэтому и в случае, когда вам приходится вписываться в международную команду, и тогда, когда приходится заключать сделку с зарубежным партнером, стоит стараться минимизировать их появление, следуя следующим правилам:

Правило 1. В международном бизнесе продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру покупателя (импортера). Здравый смысл подсказывает нам, что подобный «закон» вполне оправдан, т. к. для «завоевания» любого покупателя нужно предпринять некоторые усилия, ведь продавать всегда сложнее, чем покупать!

Правило 2. Другую культуру никогда нельзя осуждать и позволять себе смеяться над ней, стоит избегать оценочных, негативно или саркастически окрашенных суждений.

Правило 3. При «вхождении» в новую для вас культурную среду стоит повременить с использованием юмора, фразеологизмов и идиом, т. к. может оказаться, что вы знаете язык хуже, чем предполагаете, и велики риски вызвать недоумение или вообще испортить отношения с партнерами.

Казалось бы, возможность «поострить» также может сближать, однако, как пишет Р. Льюис, «юмор с трудом пересекает национальные границы, особенно в направлении с запада на восток!» Так что с этим «инструментом выстраивания международных отношений» необходимо быть крайне осторожным.

Правило 4. В международном бизнесе приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции. И такая подстройка должна осуществляться и через изучение исторических корней и коммуникационных особенностей конкретной нации, и через наблюдения с последующим их обобщением. Такое поведение часто отражается на уровне поговорок и пословиц, к примеру, «Со своим уставом в чужой монастырь не ходят».