

Панчук Екатерина Юрьевна,

к.п.с.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,

e-mail: epanchuk05@mail.ru

Панчук Дарья Романовна,

обучающаяся, Чжэцзянский университет финансов и экономики, Ханчжоу, Китай,

e-mail: dashapanchuk@mail.ru

**МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ
В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ**

Panchuk E.Yu., Panchuk D.R.

**INTERCULTURAL COMMUNICATION
IN MULTINATIONAL TEAMS: ANALYSIS OF MAJOR CHALLENGES**

Аннотация. В статье представлен теоретический анализ межкультурной коммуникации, проведено исследование ключевых аспектов межкультурного взаимодействия и его влияния на эффективность работы многонациональных команд. Обоснована важность грамотного управления межкультурными различиями для достижения успеха и высокой производительности в многонациональных рабочих группах.

Ключевые слова: межкультурная коммуникация, многонациональная команда, культурные различия, языковые барьеры, коммуникативная компетентность, стереотипы, вербальная коммуникация, невербальная коммуникация.

Abstract. The article presents a theoretical analysis of intercultural communication, a study of key aspects of intercultural interaction and its impact on the effectiveness of multinational teams. The importance of competent management of intercultural differences for achieving success and high productivity in multinational working groups is substantiated.

Keywords: intercultural communication, multinational team, cultural differences, language barriers, communicative competence, stereotypes, verbal communication, non-verbal communication.

Глобализация и увеличение числа международных бизнес-проектов приводят к тому, что компании все чаще формируют многонациональные команды, объединяющие специалистов из разных культур. Однако, хотя многонациональные команды предоставляют возможность для сотрудничества и обмена опытом, они также представляют собой сложные вызовы, связанные с различиями в культуре, языке, нормах и ценностях. Поэтому управление межкультурной коммуникацией в многонациональных командах становится все более важным и актуальным в современном мире. Межкультурное взаимодействие имеет большое значение для создания толерантного и инклюзивного общества, где люди разных культур могут жить вместе и сотрудничать. Оно способствует развитию понимания, уважения и принятия различий между культурами, а также расширяет кругозор и перспективы людей.

Для понимания проблемы межкультурной коммуникации в многонациональных командах необходимо обратиться к соответствующим теоретическим исследованиям. Работы в этой области помогают установить основные факторы, которые влияют на межкультурное взаимодействие. Они исследуют роль языка, норм и ценностей, обычаев, стереотипов и предрассудков, социальных

навыков и культурной идентичности в формировании взаимодействия между культурами. Также учитывают такие факторы, как уровень образования, социальный статус, религиозные убеждения и исторические контексты, которые могут влиять на межкультурное взаимодействие. В основе исследований лежит признание разнообразия культур и их влияния на коммуникацию.

Для построения эффективного управления межкультурной коммуникацией в многонациональных командах необходимо ориентироваться на следующие ключевые факторы.

Во-первых, культурные различия играют важную роль в межкультурной коммуникации. Культура включает в себя набор ценностей, убеждений, норм и обычаев, которые формируются в процессе социализации. Г. Хофстеде (1980) предложил такие измерения культуры как индивидуализм и коллективизм, расстояние власти, неопределенность, маскулинность-фемининность и долгосрочная-краткосрочная ориентация. Эти измерения помогают объяснить различия в ценностях и поведении представителей разных культур [1].

Во-вторых, языковые барьеры являются одним из основных вызовов в межкультурной коммуникации. Когда участники команды говорят на разных языках или имеют разный уровень владения общим языком, возникает риск неправильного понимания и искажения информации. Понимание и использование языка, включая навыки перевода и интерпретации, являются важными факторами для эффективного взаимодействия между культурами. Б. Гудхью (1998), Л. Лауэр (2008) отмечают, что язык имеет культурно-социальный контекст, и переводчикам и коммуникаторам необходимо учитывать культурные различия в языке, чтобы избежать недоразумений [2].

В работе «Языковые барьеры в межкультурной коммуникации» (Gudykunst, 2012) автор рассматривает, как языковые различия и проблемы перевода могут привести к непониманию и конфликтам. Он предлагает различные стратегии для управления языковыми барьерами, включая использование переводчиков, упрощение языка и использование технологий для перевода [3].

В-третьих, невербальная коммуникация играет существенную роль в межкультурной коммуникации. Книппенберг Д. Л., Стирн М. А. отмечают, что невербальные сигналы, такие как жесты, мимика, интонация и прочие элементы, могут иметь различное значение и интерпретацию в разных культурах. Например, поднятие бровей может выражать удивление или сомнение в одной культуре, но в другой может быть воспринято как агрессивное выражение [4].

Кроме того, Холл (1959) выделил высококонтекстную и низкоконтекстную культуры, отличающиеся в способе передачи и восприятии информации. Высококонтекстные культуры, такие как японская или китайская, полагаются на невербальные сигналы, намеки и контекст для передачи сообщений, в то время как низкоконтекстные культуры, например, американская или немецкая, больше

полагаются на ясные и прямые высказывания. Понимание этих различий поможет улучшить коммуникацию в многонациональных командах.

Рассмотрим подробнее некоторые аспекты, связанные с вышеописанными факторами. Межкультурное взаимодействие охватывает широкий спектр аспектов, которые возникают при контакте и взаимодействии между различными культурами. Эти аспекты могут быть физическими, психологическими, социальными и коммуникативными. Особый интерес представляют социально-психологические аспекты, описанные ниже.

Этический аспект. Разные культуры имеют разные системы ценностей, норм и поведенческих стандартов. Понимание этических принципов и уважение к ним важно для успешного межкультурного взаимодействия. Это включает осознание культурной чувствительности и умение избегать оскорбительных или неприемлемых действий.

Когнитивный аспект. Различные культуры имеют разные способы мышления, восприятия и оценки ситуаций. При межкультурном взаимодействии важно учитывать эти различия и быть готовым к адаптации своих когнитивных структур для лучшего взаимопонимания.

Социальный аспект. Социальные нормы, обычаи и традиции могут существенно отличаться от культуры к культуре. Успешное межкультурное взаимодействие требует умения понимать и уважать эти различия, а также быть готовым к адаптации в социальных ситуациях. Для эффективного социального взаимодействия в межкультурной среде важно быть открытым к другим культурам, проявлять интерес и уважение к их практикам и традициям, а также быть готовым к диалогу и обмену опытом. Обучение межкультурным навыкам и осознание культурных различий помогают создать гармоничные и продуктивные отношения в межкультурной среде.

Эмоциональный аспект. Описывает эмоциональные реакции, чувства и эмоциональную связь, которые возникают при общении с людьми из разных культур. Первое, что следует отметить, это то, что эмоции являются универсальными, и все люди, независимо от культурных различий, испытывают широкий спектр эмоций, таких как радость, грусть, страх, гнев и т.д. Однако способы выражения этих эмоций и их интерпретация могут значительно различаться в разных культурах. Культурные различия в выражении эмоций могут привести к недопониманию и конфликтам. Например, одни культуры могут проявлять свои эмоции открыто и экспрессивно, показывая яркую эмоциональную реакцию на определенные события или выражая свои чувства словами и жестами. Другие культуры, напротив, могут быть более сдержанными и предпочитать скрывать свои эмоции или выражать их в непрямой форме. Такие различия могут вызывать недопонимание и неправильную интерпретацию эмоций. Например, когда человек из культуры, где выражение эмоций более скрытое, сталкивается с человеком из культуры, где эмоции выражаются открыто, он может неправильно

понять намерения и чувства другого человека, считая его слишком эмоциональным или неадекватным. С другой стороны, культуры, где эмоции выражаются более открыто, могут воспринимать сдержанное выражение эмоций как равнодушие или отсутствие интереса. Однако при всем этом эмоциональный аспект межкультурного взаимодействия также может быть источником обогащения и понимания других культур.

Рассмотрим далее аспекты межкультурного взаимодействия, связанные с невербальной коммуникацией [5].

Жесты и мимика. Жесты могут иметь различную интерпретацию в разных культурах. Например, поднятый большой палец может быть жестом одобрения в одной культуре и оскорблением в другой. Мимика лица также может выражать эмоции по-разному в разных культурах. Понимание и уважение культурных различий в жестах и мимике помогает избежать недоразумений и конфликтов.

Интонация и громкость голоса. Тон голоса и громкость также могут варьироваться в зависимости от культуры. Например, некоторые культуры склонны говорить громко и энергично, тогда как другие предпочитают более спокойный и сдержанный тон. Это может повлиять на восприятие и понимание сообщений. Важно быть внимательным к этим различиям и адаптироваться к предпочтениям коллег из разных культур.

Пространственные отношения. Расстояние между людьми во время общения может также различаться в разных культурах. Некоторые культуры предпочитают близкое физическое расстояние, тогда как для других более комфортно соблюдать большую дистанцию. Неправильное восприятие пространственных отношений может вызвать дискомфорт или недоразумения. Понимание и уважение культурных различий в этом аспекте помогает создать благоприятную обстановку для межкультурного взаимодействия.

Внешний вид и одежда. Стиль одежды и внешний вид также могут отличаться в разных культурах. Некоторые культуры уделяют большое внимание официальному и аккуратному виду, тогда как другие более свободны и не придают большого значения тому, во что одет человек и какая у него прическа.

В заключение анализа факторов и аспектов, определяющих особенности межкультурного взаимодействия в многонациональных командах важно отметить, что на современном этапе развития научно-технического прогресса внимание исследователей привлекает проблема влияния технологий на межкультурную коммуникацию. С развитием интернета, социальных сетей и других технологий коммуникации, люди имеют возможность взаимодействовать с представителями других культур на расстоянии. Исследования в этой области изучают эффективность различных технологических инструментов, а также проблемы, связанные с неправильным использованием или недостаточным пониманием культурных различий при их использовании.

В контексте анализа культурных различий важным является рассмотрение понятия культурной компетентности. Культурная компетентность – это понимание различий, культурных особенностей других участников команды и умение адаптироваться к ним. Культурная компетентность включает в себя знание о культурных ценностях, обычаях, коммуникационных стилях, способность учитывать их в целях успешного взаимодействия. Исследования показывают, что команды, участники которых обладают высокой культурной компетентностью, имеют больше шансов на успешное сотрудничество и достижение поставленных целей. Развитие культурной компетентности улучшает коммуникацию, снижает конфликтность и способствует успешному взаимодействию между культурами.

Одной из основных целей исследований межкультурного взаимодействия является разработка стратегий и рекомендаций для повышения эффективности коммуникации и снижения конфликтов между культурами. Это может включать использование общего языка, учет культурных различий в стиле общения, ясное и четкое выражение идей, активное слушание и понимание перспектив других участников команды, а также разработку программ обучения, тренингов и политик, направленных на содействие межкультурному пониманию, уважению и сотрудничеству.

Таким образом, исследования в области управления межкультурной коммуникацией включают различные аспекты коммуникации, культурные, социально-психологические, языковые, невербальные, которые влияют на взаимодействие между представителями разных культур. Эти исследования позволяют выявить лучшие практики и разработать стратегии для эффективного общения и устранения культурных барьеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Хофстеде, Г.** Культуры и организации: программное обеспечение мозга / Г. Хофстеде. – М.: Праксис, 2001. – Текст: непосредственный.
2. **Лауэр, Л.** Языковые и культурные барьеры в коммуникации / Л. Лауэр. – М.: Издательство МГУ, 2008. – Текст: непосредственный.
3. **Gudykunst, W.B., Kim, Y.Y.** Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication / W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim, 2003. – Текст: непосредственный.
4. **Книппенберг, Д.Л., Стирн, М.А.** Невербальная коммуникация: взгляд на проблему / Д.Л. Книппенберг, М.А. Стирн. – Текст: непосредственный // Журнал коммуникации. – 2018. – 68(3). – С. 267-280.
5. **Voyakina, E.Yu., Iljina, I.E.** Non-verbal aspects of cross-cultural communication / E.Yu. Voyakina, I.E. Iljina. – Текст: непосредственный // Мир науки без границ. Тамбовский государственный технический университет. – 2021. – С. 391-397.