

### Бизнес комуникации и делови преговори

Всичко, което прави един ръководител, за да достигне целите на организацията си изисква ефективен обмен на информация. Ако хората не умеят да обменят информация по между си, те не могат да работят съвместно, както и да формулират цели и съвместно да ги постигат. Комуникацията представлява сложен процес, който се състои от взаимносвързани етапи. Всеки етап е необходим, за да може мислите правилно да бъдат възприети от лицето към което са адресирани. Комуникацията е един вид свързващ процес, защото нито една дейност не може да се осъществява без обмен на информация. В основата на успеха на отделния човек или организация като цяло стоят ефективните комуникации. Обменът на информация е един от най-сложните процеси във всяка организация. Неэффективните комуникации са един от основните източници за възникване на проблеми в организациите. Ефективно работещите ръководители са ефективни и в комуникациите - притежават уменията устно и писмено да общуват, както и добре да разбират как средата оказва влияние на обмена на информация. Влиянието на културата в процеса на общуване е неоспоримо съществено. Различията в културата на хората, израснали в различна среда могат да бъдат класифицирани като национална, регионална, класова, както и между хора с различни професии. Ценностите са сърцевината на една култура и те най-трудно подлежат на промяна. Ценностите определят кое е добро и кое лошо, хубаво и грозно, рационално или нерационално. Наличието на ценностни различия между еднакви хора от различни нации не е изненада, защото нацията е един от най-мощните източници на различия. Различията в културата на една нация са заложили и дават своето отражение във всяка нейна организация или институция - правителствена, законодателна, образователна, религиозна, семейство, архитектура, литература и още и още. Националните различия стават все по-важни поради нарастващия брой дейности в съвременния свят, които изискват кооперирането на хора от различни нации. Изследванията показват, че културата се изменя във времето, но увеличаващите се международни контакти по-скоро потвърждават националната идентичност, отколкото да уеднаквяват различните нации. Културните различия сред нациите имат множество последици за мисленето на фирмените организации и тяхното функциониране. Самите организации са продукт на културата и развиват своята култура, отразявайки националността на своите основатели и ръководители. Веднъж установена, организационната култура трудно се променя и това се превръща в проблем когато фирмата смени обкръжението си, така че една промяна в културата да стане желателна - когато се навлиза в нов пазар, когато националните компании се превръщат в транснационални. В този случай фирмените култури може да се окажат дисфункционални за оцеляване при новите условия и трябва да се променят.

Същите тези проблеми стоят и пред компанията International Oil от посочения в казуса

пример:

Компанията е новосъздадена;

Няма натрупан опит и традиции;

Обхваща доста голям териториален район от Централна Африка до Източна Азия;

Управлява се от неопитни мениджъри в непознати за тях територии;

Персонала е с различна националност;

В местни условия ръководството е поверено на европейци, а помощния персонал е от средите на местното население.

Културосравняващите управленски проблеми възникват винаги, когато мениджърите се сблъскват с чужди култури. Става въпрос за изясняване на общите черти и различията между организациите на база на различни култури, определящи поведението на тези организации. От една страна фирмите са част от културата на средата, в която функционират, а от друга страна те са носители на специфични черти от тази култура.

Елементи на културната система на обкръжаващата среда

Език

Политическа

Правна

Система

система

Културна система на

International Oil

Социална система

Образователна система

Религия, нрави, обичаи

Както става ясно от получените оплаквания от регионалните мениджъри International Oil има проблеми, засягащи всяки един от посочените в схемата елементи на културната система.

Многообразието на езиците влияе в световната икономика върху международните делови операции понеже езикът е основа за комуникацията. Когато се прекрачи една езикова граница, възниква комуникационен проблем. Голяма част от персонала на компанията в казуса е от Великобритания, Холандия, Германия и Франция, помощния персонал е нает от средите на

местното население. Английския език е приет за официален език на компанията, но той е приет с неохота от голяма част на персонала. Голямото езиково разнообразие, като елемент на културната система е първата пречка при воденето на международните делови преговори.

Проблема с езиковата бариера би могъл по-лесно да бъде разрешен, тъй като има повече алтернативи, независимо, че никоя от тях не е свършена. Езика може да бъде научен или може да се ползва услугата на преводач, а може да се направи и комбинация между двете. Голяма част от преговарящите страни независимо, че нямат проблеми с езика ползват услугите на преводач, за да печелят време за обмисляне на следващ въпрос или отговор по време на преговорите. Ползването на преводач има и негативни страни, тъй като превеждащия съобразно своята собствена култура, представи и виждания интерпретира казаното както той смята за правилно.

Друг проблем за компанията е , че освен проблема със словесните сигнали има проблем и при общуването с несловесни сигнали. Както казва Жак Вилон, в източна Азия не се разбира ролята на жестовете, обряда, не се познават традициите и обичаите на съответната страна.

При несловесните сигнали, за да бъдат използвани на място, както и да бъдат разбрани правилно са нужни много повече усилия и време , за да се опознаят характерните особености на съответната страна. Например англичаните почти не се ръкуват, а французите го правят постоянно. Американците целуват жените при среща, но не и мъжете. Мъжете от Източна Европа и Близкия Изток се целуват при среща с други мъже, но не и с жени. В някои страни е недопустимо присъствието на жени на делова среща. Американската култура не придава голямо значение на традицията, церемониите, формалностите, които пък са важна характеристика на латиноамериканската, блискоизточната и далекоизточните култури. Американските бизнесмени директно пристъпват към конкретната работа, докато в Латинска Америка и Саудитска Арабия е прието първоначално да се беседва на безобидна тема и едва след това да се премине към истинската цел на срещата. Разстоянието между преговарящите, положението на тялото, положението на ръцете, усмивката, погледа, мълчанието и още много други несловесни сигнали са от съществена важност при воденето на преговори и трябва да се познават перфектно, за да се тълкуват правилно. Социалното и културното равнище на нацията или региона представлява фактор, с който компанията трябва да се съобрази.

Друг проблем в общуването на International Oil е непознаването на местните обичаи, нрави и ритуали в южна Азия. За тях получаването на подаръци е жест на внимание и учтивост, но според ценностите на компанията това е подкуп и противоречи на моралните ѝ принципи. Ценностите или ценностната система са винаги индивидуални и конкретни в даден момент от време. Но ценностната система непрекъснато еволюира посредством опит и обучение. Всяка организация съзнателно или несъзнателно формира своята собствена ценностна система. Тя определя организационната култура и морала на организацията. International Oil ще продължи да губи ако продължи да натрапва европейските си ценности на азиатските страни.

Политическите фактори също оказват косвеното си въздействие върху поведението на компанията . За ръководителите не е без значение отношението на държавната администрация и съда към бизнеса. Другият аспект на политическите фактори е създаване на лоби в държавните органи. То цели получаването на вярна и точна информация за решенията на тези органи, засягащи интересите на компанията. Не е без значение и отношението на местните органи на властта към бизнеса, но компанията трябва да положи усилия за поддържане на добри отношения с тях. Така както

компанията се съобразява със законите в собствената си страна, по същия начин трябва да се съобразява и с множеството закони и регулиращи фактори в държавите, където организира бизнеса си.

Какво може и какво трябва да препоръча Шванегер на своя висш ръководен персонал?  
- Културно приспособяване, културен неутралитет или незачитане на особеностите на дадена култура и налагане на собствените културни ценности.

Културното приспособяване е единствения път, по който компанията International Oil трябва да тръгне, за да успее да реализира своите цели и да стане конкурентоспособна на другите големи международни производители и продавачи. Като относително нов, многонационален конгломерат, разположен на голяма територия, International Oil не може да си позволи нито културен неутралитет, нито пък може да наложи собствените си културни ценности на толкова много страни.