

# 多元文化运动队的沟通与管理

林惠英, 彭英, 冯海

(西华师范大学 体育学院, 四川 南充 637002)

**摘 要:** 随着经济的一体化和体育全球化进程, 不同国家、地区文化背景的体育从业人员的国际间的交流日益频繁。从分析文化多元性和多元文化的异质性入手, 剖析了多元文化运动队的优劣势, 认为多元文化的运动队能更有效地拓宽海外市场和增强队员的创造力和运动队的创新性、灵活性和适应性, 但存在沟通障碍和人际冲突的问题。因此, 在多元文化运动队的沟通和管理策略上, 应尽量克服文化上, 特别是语言方面的障碍, 建立一种共同的运动队文化, 利用管理刺激源及发挥领导者和管理者魅力。

**关 键 词:** 体育社会学; 多元文化; 运动队管理

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2010)04-0036-04

## Communication and management of sports teams with multiple cultures

LIN Hui-ying, PENG Ying, FENG Hai

(School of Physical Education, China West Normal University, Nanchong 637002, China)

**Abstract:** With the development of economic integration and sports globalization, the international communication of sports professionals with different national, regional and cultural backgrounds is ever increasingly frequent, thus multiple cultures coexist in one sports team. Cultural diversity has made contributions to the development of sports teams, but also brought a lot of problems. Starting at analyzing cultural diversity and multi-cultural heterogeneity, the authors dissected the advantages and disadvantages of sports teams with multiple cultures, and concluded that sports teams with multiple cultures can more effectively expand oversea markets and enhance the creativity of team members as well as the innovative capacity, flexibility and adaptability of sports teams, but they have such problems as communication obstruction and interpersonal confliction. Therefore, in terms of strategies for the communication and management of sports teams with multiple cultures, we should do as much as we could to overcome cultural, especially linguistic obstruction, establish a common sports team culture, and utilize management stimulation resources to exert the charm of leaders and administrators.

**Key words:** sport sociology; multiple cultures; sports team management

文化作为人类知识、信仰、伦理、法律、风俗习惯的总和, 时时刻刻都在影响着人们的思维和言谈、生活及工作方式。在经济一体化和体育全球化的背景下, 不同国家、不同地域不同文化背景的体育从业人员(运动员、教练员等)在国际间的交流日益频繁, 以 CBA 为例, 14 年来, 先后已有 200 多名外籍球员参加 CBA 比赛。瑞典的运动队, 大部分是来自国外的运动员, 其中 AKropol BBK 篮球队, 90%是来自多个国家的队员<sup>[1]</sup>。随着竞技体育的人才流动的增多, 使得运动

队成为多元文化成员组成的团队。这一情况既给运动队带来多元发展的机遇, 也为运动队的整合带来挑战, 因此, 在运动队多元文化并存的情况下, 如何有效加强管理, 就成为各个运动队的头等大事。

### 1 文化客观存在的差异性

著名人类学家泰勒<sup>[2]</sup>在他的《原始文化》中认为: “文化是一个社会成员获得的知识、信仰、艺术、法律、道德、习俗及其他能力的综合体。”在这之后, 人

们对文化的解释有 200 多种。管理学上比较一致地认为文化是人们的生活方式和认识世界的方式，是由特定的群体成员共同形成的，它形成了社会与人们生活的基础。随着经济全球化发展，信息加速流通，各民族各地区人与人之间的沟通加强，多种文化在某一组织中的集中呈现，组织文化呈现多样性，但组织中多样文化又具有异质性。文化差异性的表现涵盖了社会的方方面面，饮食，语言，与他人、时间和社会的关系等等。比如在与他人的关系上，东西方人有显著的差异，西方人注重个人主义，而东方人注重集体主义，在日本几乎看不见哪个总裁单独出席谈判。

## 2 多元文化运动队的优劣势

多元文化最早出现在国际商贸领域，随着体育全球化的发展，运动队的多元文化现象林林总总。运动队的文化融合与文化冲突也日益频繁，多元文化既为运动队带来了机遇同时又带来了挑战。不同文化背景成员组成的组织如果管理得好，优势互补，就会出现“合金”效应，如果管理不好就可能出现最低绩效。

### 2.1 多元文化运动队的优势

多元文化交流与管理研究由来已久，传统的研究结果认为，多元文化能够吸引并留住人才，能够有效地拓宽海外市场，促进组织成员的创造力和组织的创新性<sup>[1]</sup>。现代体育具有产业性的特征，但体育作为今天人类生存发展和生活方式的重要内容在这一特征上又赋予了运动队与商贸组织极大的区别。在有效地拓宽海外市场和增加队员的创造力和运动队的创新性，增强运动队的灵活性和适应性方面，运动队与其他的公司和组织有相同的优势，多元文化的发展给予运动队新的机遇。如高质量的外籍球员的引进对我国足球和篮球职业化的发展起到了很重要的作用。CBA 2004~2005 赛季的升班马云南队本来并没被看好，但是借助外援李·本森在与北区劲旅新疆男篮的比赛中独得 56 分、拿下 21 个篮板，帮助球队以 107:96 主场击败对手，排名也出人意料地升至南区第 3<sup>[2]</sup>。在多元文化的运动队，来自不同地区、不同文化、不同民族的人在一起，更容易了解这个民族、国家、地区的需要或文化的差异，使得运动队的计划更具针对性，而且，运动队引进的球员在其本地区或国家或多或少有一定的影响和群众基础，这样对运动队的知名度扩大和海外市场的拓宽会有更大的帮助。由于运动员来自不同的地区或国家，长期的实践经验使得他们的思维方式有很大的差异，在解决问题的时候会有更多的思路。因此，运动队更具创造力和创新性。在队员的长期交流和思想的碰撞中，队员容易适应不同的文化，

从而提高运动队的灵活性和创新性。土耳其国家足球队中，大阿尔滕托普、巴斯图尔克、埃姆雷、图加伊、尼哈特、小阿尔滕托普均名声在外，他们有不同的文化背景，正是他们多元文化造就不同组合的安排，达到了战术的“多元化”。

### 2.2 多元文化运动队的劣势

组织的多元化也会带来一些问题，比如：沟通障碍，文化的差异引起的相互不信任及人际冲突，成员自我民族优越感产生的歧视，高层领导人在选人用人时的徇私舞弊，旷工率和人员变动率的增加等问题。在多元化的运动队，人际交往的沟通同样是一大难题，沟通的障碍可能来源于语言差异，也可能来源于认识、理解、文化价值观方面的差异，各种不同的文化背景形成不同的规则和惯例，引导和影响人们的沟通态度。比如，日本人在说话时点头仅仅是表示礼貌，而绝非同意；但美国人“YES”就是“YES”，“NO”就是“NO”，清晰明白的沟通方式很难理解含蓄的沟通方式，西方人很难理解东方人的点头及眼神等肢体语言。但是由于竞技体育的目的性强，同一运动队的队员就是一根藤上的蚂蚱，他们共同的目标克服了其他组织由于多元文化带来的人际间的不信任问题及负面歧视，但是由于文化背景的差异，各地域，各民族的队员在性格等方面有很大的差异，在认识和解决问题上也有很大的差异，会带来一些人际上的冲突，但这些都可以通过沟通得以解决。关于经理人在用人、留人等方面徇私舞弊方面，这是人性的弱点，但都可以轻松地通过制度回避。长期以来，美国黑人区企业职工旷工率和人员变动率高的问题引起了管理学界的关注，众多学者认为多元文化比单一文化组织人员的变动率和旷工率的比率高，但是运动队这种现象较少。

## 3 多元文化运动队的沟通

### 3.1 沟通的总原则

沟通是使接收者理解信息的含义，当沟通是有效的时候，就在两者之间架起一座桥梁，使他们能够共享情感和知识，通过这座桥梁，双方能够安全地跨越误解而使人隔绝的鸿沟。斯蒂芬·罗宾斯<sup>[3]</sup>在他的《组织行为学》一书中提出了没有证实相似性之前，先假设有差异；重视描述而不是解释和评价；移情和把你的解释作为工作的假设跨文化沟通的四项原则值得我们借鉴。

来自不同文化的人常常非常的不同，在未得到证实之前，先应假定你们之间存在有差异，这样会减少犯错误的可能性。相似描述来说，对某人言行的解释和评价更多是在观察者的文化和背景基础上进行的。

因此,你要留给自己充分的时间根据文化因素调整你的角度进行观察和解释,在此之前,不要急于作出判断。传递信息之前,先把自己置身于接收者的立场上。发送者的价值观、态度、经历、参照点是什么?你对他的教育、成长和背景有什么了解?试着根据别人的原本面貌去认识他。当你对新情境提出一种见解或者站在对方的一国文化的角度思考问题时,把你的解释作为一种工作假说对待,它还有待于进一步的检测。仔细评价接收者提供的反馈看看他们能够证实你的假设。对于重要决策,你可以与文化背景相同的人同时一起分析检查,以保证你的解释是准确的。

### 3.2 多元文化运动队沟通的具体问题及解决对策

1)文化障碍。跨文化的价值观念差异产生人们认识上的差异,价值观念又通过激发动机间接影响认识系统。不同的价值观念有不同的期待、欲望和需要,这便决定了不同的文化,对人们的行为和态度会有不同的影响力和感染力。当文化价值系统发挥作用时,它便产生激发力,影响着人们的感受、态度、行为举止和选择标准。因此,相同的文化价值观念产生类似的行为态度,不同的文化价值观念会产生不同的行为态度,经常影响队员间的沟通。

第1,应当理解自己的文化。只有真正了解自己,才能了解客观存在的文化差异,真正了解别人。

第2,把每一个队员看成单独的个体。运动队的管理者应当把每一个队员看成一个单独的个体,尊重他们的信仰、文化及价值观念等。阿古堡运动队的经理人谈到了他们这方面的经验时,认为必须尊重队员,尊重他们的信仰等,队员民族文化传统节日,只要他们请假,都会批准,并且在此节日中,给予相应队员的关心和祝福。

2)语言障碍。语言障碍被列为单独的问题在于在多元化的运动队,语言障碍是影响人们沟通的重要因素,但也是最脆弱的因素。姚明在接受陈鲁豫的《我的赛场我的梦》专访中曾谈到首次登陆NBA很惶恐,语言关压力大,语言是在多元文化的球队面临的一大难题。在解决语言障碍上,首先应确定运动队通用的语言并将其持续下去,形成运动队的语言传统,非传统语言的队员加强语言的学习。在此基础上,还可以采取以下措施:

第1,讲究交流技巧。多元文化的运动队在交流中应当更加注意交流技巧,如使用常用词和不易被误解的词;选择不易替换的词汇;严格使用语法规则;注意说话时候的停顿,给予对方更多的时间理解;尽量少说俚语和成语;经常重复或分析解释要表达的内容;在结束话题之前让对方重述一下谈话内容。

第2,进行语言的培训。在运动队通用语言不懂的情况下,应尽可能地进行针对性的培训,懂得相应的语言文化背景,逐步理解语言。

第3,利用翻译的作用。对于非本土但不懂运动队通用语言的队员,在条件成熟时,可以考虑配备相应的翻译。其次,可以发挥运动队的团结精神,发挥其他队员的“翻译”作用,帮助克服其他队员的语言障碍。

第4,利用其他表达工具。“体育是没有国界的”,体育的技战术在很多情况下,可以通过图表的形式表达出来,在解决语言障碍时,要充分运用体育这一优势,尽可能多地使用工具,如图表等来表达意思。

3)利用非言辞沟通技巧。非言辞沟通指的是身体各部位、脸部表情等肢体,如握手、搓手;脸部笑容、皱纹、打呵欠、站立姿势,眼神等。人体的姿势也有很多讲究,如加拿大人见面握手、日本人鞠躬、中东人吻脸颊等。由于体育在比赛和训练时,周围的环境较为嘈杂,非言辞表达更容易传递信息,但对非言辞表达的理解各种文化有很大的差异,为了达到良好的沟通效果,非言辞表达应该广泛使用,但必须统一使用规范,避免队员错误的理解,真正地发挥非言辞沟通的作用。

## 4 多元文化运动队的管理

### 4.1 培养组织文化

组织文化是组织的灵魂,是推动组织发展的不竭动力。它包含着非常丰富的内容,其核心是组织的精神和价值观。这里的价值观不是泛指组织管理中的各种文化现象,而是组织或组织中的成员所持有的价值观念。这种组织文化应当是超越国界的,是在组织的发展中逐步形成的,为全体成员所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值和经营理念等。在多元文化的运动队,培养组织文化,发挥运动队文化的导向、凝聚、约束、激励和调试作用。培养运动队文化可以从运动队的经营哲学,价值观念,道德观念,团体意识、形象和制度入手。

运动队的经营哲学是运动队特有的从事生产经营和管理活动的方法论原则。它是指导运动队及成员行为的基础。运动队的价值观决定着成员的行为取向,关系运动队的生死存亡。但事实是,多元文化运动队成员的个人价值观同样存在多元性,如何把这些多元的价值观整合是多元文化运动队面临的一大难题。最近媒体上报道的姚明和麦迪的矛盾,其实从根上看体现了中美价值观念的差异,个人的价值观念没有和NBA的价值观念相融合。运动队的精神通常用一些既

富于哲理,又简洁明快的语言予以表达,便于成员铭记在心,时刻用于激励自己;也便于对外宣传,容易在人们脑海里形成印象,从而在社会上形成个性鲜明的运动队形象。如广东宏远篮球俱乐部为全国首家职业篮球俱乐部,继连续两个赛季取得常规赛冠军之后,终于在2003~2004,2004~2005,2005~2006联赛获得三连冠,被美称“华南虎”,意思是运动队精神要像华南虎一样快速、灵活、准确、多变、凶猛。

#### 4.2 领导者和管理者

杰斐尔·亚瑟<sup>⑥</sup>的名著《人格魅力》启示人们,要取得成功,只有才能是不够的,更重要的是要具备阳光般灿烂的人格魅力。“真正的领导能力来自让人钦佩的人格”。在多元化的运动队,真正有魅力的领导者和管理者能够激发成员的执行力,领导者积极进取,充满激情,昂扬向上、朝气蓬勃投入工作中,“就像一团火能把周围的人点着”,他的言行就会具有号召力,从而吸引员工和群众自愿自觉地追随,促进工作任务的顺利完成。员工在这种力量的感召之下,能够心悦诚服地执行各种命令,一呼百应,令行禁止,“再苦再累心也甜”。领导者和管理者的人格魅力还能创造团队精神的向心力。团队精神是一个团队文化的核心,是团队生存、发展的强大推动力。创造团队精神要靠全体员工的共同努力,而领导者起着引导和凝聚的向心作用。领导者对团队精神认识、理解、掌握和身体力行的程度如何,都对团队成员有影响。在艰苦的体育训练中,榜样的作用十分重要。可以说领导者的人格魅力和他的团队意识决定着团队精神的发展方向,决定着团队是否拥有一个坚强的核心,决定着团队是否具有强有力的战斗力。领导者高尚的人格魅力可以赋予团队强大的前进动力,赋予团队精神一个高尚的灵魂,使团队更具凝聚力、战斗力和向心力,使团队精神得以生存、发展和不断光大发扬。《亮剑》中李云龙的“亮剑”人格魅力,就培育出了独立团“剑锋所指,所向披靡”的军魂。

#### 4.3 做好多元文化的管理计划

管理刺激源可以分为物质动力、精神动力和信息动力3种,物质动力是人们生存和发展的基础,然而物质的充分发展却并没有减少人们的困惑和精神压力,人们越来越追求在组织和社会中的地位、满足感等等,这就构成了精神动力。而且经常与一些有利信息接触就会感觉到自己的不足,所有这些构成了信息动力。在多元文化运动队的管理中,要充分利用这3种刺激源,根据不同的任务有的放矢。由于文化的差异性,不同的刺激源对不同的成员有不同的刺激作用,特别是在精神动力上,不同文化的成员的要求有很大的差异。因此,有效的管理多元文化的运动队,就要尽可能挖掘不同的因素,在此基础上做好多元文化的管理计划,定期进行评估。

#### 参考文献:

- [1] Marcus Hultin, Erik Lundh. Managing cultural diversity in sport teams case studies in Sweden[D]. Lulea University of Technology, 2005.
- [2] 爱德华·泰勒. 原始文化[M]. 连树声,译. 桂林:广西师范大学出版社,
- [3] 费雷理·卢森斯理. 跨文化沟通与管理[M]. 徐向娟,译. 北京:人民邮电出版社,2008.
- [4] 李海燕. CBA联赛外援的引进与管理现状分析[J]. 体育学刊,2005,12(4):115-117.
- [5] 史蒂芬P罗宾斯. 组织行为学[M]. 7版,孙建敏,李原等,译. 北京:中国人民大学出版社,1998.
- [6] 杰菲尔·亚瑟. 人格魅力[M]. 紫金,编译. 北京:时事出版社,2005.
- [7] 舒盛芳. 体育全球化进程及其特征[J]. 体育学刊,2007,14(1):23-26.
- [8] 吴义华,周爱光. 英格兰足球转会制度的发展和劳工证的作用[J]. 体育学刊,2003,10(6):130-133.