



**НАУЧНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ  
ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ИНСТИТУТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ**

**Ларионов В.Г., Иванова Н.Ю., Лебедев А.И.,  
Маликова С.Г., Чеховская М.Н.**

## **УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: КРОССКУЛЬТУРНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

*Под редакцией Ларионова В.Г. и Ивановой Н.Ю.*



**г. Москва, 2020 г.**

УДК 001.1  
ББК 60  
Л17

Главный редактор научных изданий НИЦ МИСИ А.В. Демидов, к.э.н.,  
Doctor of Business Administration.

Директор Департамента стратегического развития науки и инновационных разработок, главный научный сотрудник НИЦ МИСИ С.В. Дуденков, д.т.н., профессор, Заслуженный эколог РФ, Заслуженный изобретатель СССР.

Председатель редакционной коллегии НИЦ МИСИ А.И. Пашовкин, к.т.н., доцент.

**Рецензенты:**

Н. А. Горелов – д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ.

О. Н. Мельников – д.э.н., профессор, Почетный работник высшего профессионального образования РФ.

2

**Л17 Деловое общение: кросскультурный менеджмент: Учебное пособие / [В.Г. Ларионов и др.]; Под ред. В.Г. Ларионова и Н.Ю. Ивановой. – М.: НИЦ МИСИ, 2020. – 130 с.**

**ISBN 978-5-90363-380-7**

В учебном пособии рассматриваются вопросы делового общения: кросскультурного менеджмента, элементы деловой коммуникации, на которые следует обращать внимание при подготовке кросскультурного взаимодействия (общения).

Издание предназначено для студентов экономических специальностей высших учебных заведений, аспирантов и преподавателей, специалистов-практиков, широкого круга читателей, интересующихся наукой и практикой эффективного взаимодействия человека в организации.

**ISBN 978-5-90363-380-7**

УДК 001.1  
ББК 60

© Ларионов В.Г., Иванова Н.Ю., Лебедев А.И., Маликова С.Г., Чеховская М.Н., 2020  
© НИЦ МИСИ, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	4
Часть 1.	Понятия и определения	5
Часть 2.	Элементы деловой коммуникации, на которые следует обращать внимание при подготовке кросскультурного взаимодействия (общения)	23
Часть 3.	Подготовка организации и ее сотрудников к межкультурному деловому общению	57
Часть 4.	Кросскультурные различия	78
	Приложения	95

## Введение

Современная организация довольно редко работает в условиях замкнутой культурной среды. Высока миграционная динамика, современное общество стремительно теряет гомогенную структуру. Глобализация, обусловленная техническим прогрессом, изменившая сознание людей, внесла в деятельность организаций существенные коррективы. Широкая доступность информации, пространственная и информационная открытость, возможности международного сотрудничества, использования передовых технологий в производстве, сбыте, управлении и других сферах деятельности дают организациям шанс планомерно динамично развиваться, удерживая высокую планку в рамках конкурентного пространства. Международные, межкультурные контакты, возникающие как с внешними субъектами (поставщиками, покупателями, партнерами), так и внутри организации, подталкивают предприятия к применению элементов кросскультурного подхода в менеджменте. Сотрудники предприятия, работающие в организации с внешними или внутренними кросскультурными контактами (будем в дальнейшем именовать такую организацию кросскультурной организацией – КО) должны быть открыты к диалогу, к принятию отличной от собственной точки зрения, поиску рациональных подходов к решаемой проблеме, уметь оценить то, что на первый взгляд представляется чуждым и далеким от собственной позиции. Такой подход должен позволить максимально использовать потенциал, знания, умения каждого сотрудника, вне зависимости от его принадлежности к какой-либо определенной культуре. Особенно это важно для инновационных организаций. Помимо того, что они, как правило, имеют широкие международные контакты, такие организации характеризуются акцептированием широкого спектра специалистов с различным опытом из разных стран, что влечет необходимость налаживания продуктивной работы отдельных специалистов и кросскультурных групп, зачастую динамично сменяющихся по мере решения различных задач. Культурные различия не должны стать препятствием для эффективной совместной работы специалистов. Трудностей здесь возникает не мало: начиная с языкового барьера и банальных бытовых вопросов, до интеграции в организационную культуру толерантности, навыков межкультурной коммуникации, чтобы избавить сотрудников от обучения на примере собственных ошибок. Дополнительные трудности может создавать законодательство страны и региона, административный аспект, коммерческая тайна.

В связи с высокой востребованностью как в бизнесе, так и в науке, на сегодняшний день высок интерес к сравнительному изучению представителей различных культур, к методикам налаживания беспроблемных международных контактов, ведению международных переговоров, формированию подходов к интеграции разнокультурных специалистов в командах, управлению кросскультурными коллективами. Поэтому кросскультурный менеджмент – одна из наиболее интенсивно исследуемых областей.

## Часть 1. Понятия и определения

Приведем определения основных понятий, используемых в кросскультурном менеджменте<sup>1</sup>.

**Культура** (от лат. *cultura* – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – совокупность созданных человеком в ходе его деятельности и специфических для него жизненных форм, а также самый процесс их создания и воспроизводства. В этом смысле понятие культура – в отличие от понятия природа – характеризует мир человека и включает в себя ценности и нормы, верования и обряды, знания и умения, обычаи и установления (включая такие социальные институты как право и государство), язык и искусство, технику и технологии и т.д. Различные типы культуры характеризуют определенные исторические эпохи (например, античная культура), конкретные общества, народности и нации (например, культура майя), а также специфические сферы деятельности (например, культура труда, политическая культура, художественная культура)

Порядок в любом человеческом обществе определяется тремя поведенческими регламентами: право, этикет, мораль (нравственность).

**Право** – установленные государством общеобязательные нормы поведения, исполнение которых базируется на страхе перед государственным наказанием.

5

**Этикет** (фр. *etiquette*) – это свод правил поведения, направленных на непричинение вреда другому, установленный порядок действий в определенных социальных кругах, социальной группе, объединенной по какому-либо признаку. Этикет во многом замешан на безопасности и не имеет непосредственного отношения к морали (нравственности) и этике. Первоначально правила этикета формировались при дворах монархов, в дипломатических кругах.

Как более древние варианты этикета можно рассматривать *обычаи* и *традиции*, представляющие собой стандартный способ поведения, предписываемый в обществе в определенной ситуации. В качестве обычаев и традиций выступают религиозные предания, определенные общественные установления, нормы поведения, ценности, идеи, обряды и т.д. В более древние времена обязательность следования обычаям и традициям достигалась не только за счет личного примера наиболее авторитетных членов группы, соответствующего уклона в воспитании подрастающего поколения, но и, зачастую, страха перед изгнанием из группы и даже физическим уничтожением при отказе следовать установленным правилам, что приближало их по влиянию на индивидуума к праву в современном

---

<sup>1</sup> Следует отметить, что в различных источниках можно встретить несколько отличающиеся определения рассматриваемых в данной главе понятий. Авторами подобраны определения в наибольшей степени отвечающие авторским представлениям. Большинство приведенных определений основаны на тексте (Новый энциклопедический словарь, 2008)

понимании. Сейчас обычаи и традиции в большей степени рассматриваются как элементы социального и культурного наследия, передающиеся от поколения к поколению и сохраняющиеся в определенных обществах и социальных группах в течение длительного времени. Однако не стоит недооценивать силы традиций. Они оказывают весьма существенное влияние на поведение людей и в современном мире. Так, в частности, женщина средних лет, родившаяся и выросшая в России, имеющая весьма обширный опыт международных контактов, поделилась следующей историей. На летнем отдыхе каждое утро во время завтрака она сталкивалась с мужчиной восточной наружности, что зачастую приводило к оброненным на пол продуктам питания и даже разбитой посуде, так как спросонья она не могла отдать себе отчет в том, что в культурной традиции этого мужчины женщина должна уступить ему дорогу. Интересно, что ни она, ни данный мужчина ничего не имели против того, чтобы уступить друг другу, отойдя от привычного им образа действий, при столкновении искренне сожалели и извинялись. Но каждое утро повторялось то же самое с разной степенью ущерба.

**Мораль** – (от лат *moralis*– нравственный) нравственность, система норм и ценностных представлений, определяющих и регулирующих поведение человека. В отличие от простого обычая и традиции, нравственные нормы получают обоснование в виде идеалов добра и зла, должного, справедливости и т.п. В отличие от права, исполнение требований морали санкционируется лишь формами духовного воздействия (одобрения или осуждения).

Мораль трактуется как синоним **нравственности**.

Мораль (нравственность) понимают как личные нравственные чувства, совесть.

Юридические нормы обеспечивают порядок материально-практических отношений, этикет обеспечивает предсказуемое поведенческое однообразие, нравственность же должна привести к состоянию совершенной гармонии, основанной на взаимной благожелательности, дружественности, уступчивости, сочувствии, терпении, великодушии.

Социальное равновесие, основанное только на страхе перед государственным наказанием, общественном осуждении или желании вознаграждения за достойное поведение, неустойчиво. Гораздо лучше, если члены общества относятся друг к другу доброжелательно и готовы учитывать интересы других людей, избирая свою линию поведения. Но на практике воплощение принципов нравственности наталкивается на определенные проблемы. Не будем вдаваться в глубокие философские размышления о том, что такое добро и зло, хотя для определения линии нравственного поведения этот вопрос крайне важен. С практической точки зрения, часто то, что одному представляется благом, для другого таковым вовсе не является. А, избирая способ действий, затрагивающий интересы ближнего, человек вынужден, как правило, руководствоваться либо

собственными представлениями о благе, либо имеющимся опытом общения. Сталкиваясь с отрицательным восприятием со стороны других людей поступка, который он считал нравственным, человек может сделать ложный вывод об относительности нравственности. Однако нравственность – понятие абсолютное, которое не следует смешивать с различными вкусами и поведенческими традициями. Поведенческие традиции разных времен и народов не имеют отношения к нравственности.

Поясним на примере. Выйти голым на улицу – безнравственно? В нашей культурной традиции – да. Но безнравственен не сам выход голым, а пренебрежение чувствами окружающих, являющихся приверженцами классической культурной традиции, характерной для данной местности. Если человек, вышедший голым, был осведомлен об этом, то он поступил безнравственно. Однако, если бы так поступил, например, представитель африканского племени, в котором принято ходить без одежды, то его поступок нельзя считать безнравственным. Безнравственным он станет лишь тогда, когда представитель племени с нудистскими традициями станет упорствовать в своем желании ходить голым после того, как ему разъяснят, что на данной территории такой вариант публичного выхода является пренебрежением к сложившимся правилам.

7 Человечество много веков искало универсальный способ оценить линию поведения. Наиболее обширную работу в этом направлении провели религия и философия. Религия (от лат religio – набожность, святыня, предмет культа) мировоззрение и мироощущение, а также соответствующее поведение и специфические действия (культ), основанные на вере в существование Бога или богов, сверхъестественного. Исторические формы развития религии: племенные, национально-государственные (этнические), мировые (буддизм, христианство, ислам). Религиозные представления человека в существенной степени определяют линию его поведения, отношение к другим людям, мотивы действий. Философия же, как рефлексия о предельно общих принципах (основаниях) бытия и познания, о смысле человеческого существования, в отличие от богословия теистических религий, остается в пределах имманентных возможностей человеческого разума. В то же время, в отличие от научных дисциплин, философия не ограничена в своем исследовании специальным предметом и, в зависимости от проблематики и подхода, может использовать различные методы. Исторически сложившиеся основные разделы философии: онтология, гносеология, логика, этика, эстетика. Проблемы морали изучаются в рамках этики.

**Этика** – [лат. ethica < гр. ethos – обычай, нрав, характер] – философская дисциплина, изучающая мораль, нравственность. Как обозначение особой области исследования термин впервые употреблен Аристотелем. Центральной для этики остается проблема добра и зла.

Достаточно часто термин «этика» употребляется как синоним слов «мораль» или «нравственность». На бытовом уровне под этикой понимают

совокупность принципов и норм поведения, принятых в данной эпохе и в данной социальной среде; учение о морали, нравственности; систему норм, мораль какой-либо общественной группы или профессии. Бытовая этика включает мораль, нравственность; моральный кодекс, этические нормы.

В практическом плане этика позволяет отличить правильное поведение от неправильного.

Принято думать, что вопросы этики важны, главным образом, в естественнонаучных областях, таких, например, как медицина, но большинство исследований в экономике и социальных науках также трудно провести без учета вопросов этики, важна этика и при принятии практических бизнес-решений. Многие специалисты и руководители просто не задумываются о том, допустимы ли их действия с точки зрения морали, несут ли они социальную ответственность за свои поступки. Некоторые приравнивают юридическую законность к моральной приемлемости. Нормы этики предшествуют правилам закона. Они направлены на предупреждение проблемы, в то время как большинство законов, правил возникают из необходимости социального изменения, регулирования. Этика связана с вопросами развития моральных норм, с помощью которых можно оценить ситуацию. В ее компетенции задать следующие вопросы:

8

- Соответствует ли совершенное или предполагаемое действие принятым нормам морали?
- Является ли совершенное или предполагаемое действие нарушением моральных или юридических прав лица или группы лиц?
- Является ли совершенное или предполагаемое действие выражением своеволия или каприза? Влияет ли оно несправедливо на лицо или группу лиц?
- Можно ли найти альтернативное действие, которое с меньшей вероятностью может нанести реальный или потенциальный урон?

Бытовая этика, несомненно, тесно связана с философскими изысканиями. Философы по-разному подходили к решению этических проблем. Среди направлений философской мысли по своему трактующих вопросы этики, аксиология (от греч. *axia* — ценность, *logos* — слово, учение), деонтология (от греч. *deontos* – нужное, должное), телеология (от греч. *teleos* — результат, цель), консеквенциализм (от лат. *consequens* — следствие, вывод, результат) и др. Зачастую теории лишь описывают различные принципы нравственной оценки предполагаемого действия, но не дают прямых ответов относительно этичности принимаемого решения. Иногда разные подходы к принятию этического решения дадут одинаковое воплощение в поступках, поведении. Например, один человек не будет лгать, потому что ложь приведёт к отрицательным последствиям, другой – потому что это запрещается моральными предписаниями и



правилами, а третий сочтет, что ложь противна его добродетельной сущности, которую он намерен беречь.

Однако философские основания принятия практического решения окажутся крайне важны, если, например, благих целей придется добиваться не благими средствами, а благие намерения предположительно могут привести к негативным последствиям.

Таким образом, однозначного, общепринятого ответа на вопрос, в чем состоит на практике нравственное поведение, пока не получено, возможно, решение может быть дано путем консенсуса, который возможен, если исследователи будут размышлять о вопросах этики, делаясь своим мнением и принимая мнение других.

Очевидно, что в каждом человеческом сообществе культивируются определенные нравственные устои. Человек может исповедовать ту или иную этическую концепцию, даже не зная о ее существовании. Он впитывает ее, что называется, «с молоком матери» из своего непосредственного окружения еще в младенческом возрасте. Специалисты в области психологии считают, что ядро личности формируется к концу первого года жизни человека, в дальнейшем оно остается неизменным, как бы ни сложилась его дальнейшая жизнь.

9

**Деловая этика** не имеет непосредственного отношения к этике в философском понимании, и морали, её описывающей. Это скорее свод правил, которое нужно соблюдать, чтобы существовать в профессии, в бизнесе. Однако этические проблемы в философском их понимании напрямую связаны и с поведением деловых партнеров, их профессиональной деятельностью, с тем, каких принципов они придерживаются при её осуществлении. На этих принципах партнеры выстраивают свои контакты, свое общение.

**Общение** можно определить как взаимосвязь, контакты, обмен мнениями, межличностное взаимодействие людей.

Путем общения люди обмениваются информацией, организуют совместную деятельность. Общение может быть игровое, учебное, досуговое, интимное, духовное и т.п. Общение может быть самоцелью или направлено на достижение цели, лежащей за пределами общения.

**Деловое общение** – вид общения, целью которого является обслуживание интересов бизнеса. Для осуществления общения необходимо наладить коммуникации.

**Коммуникация** (лат. communicatio, от communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – путь сообщения, связь одного места с другим. Коммуникация – общение, передача информации от человека к человеку. Это специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка, а также других знаковых систем.

Вступая в деловые отношения с людьми, воспитанными в иной культурной традиции, следует понимать, что не только внешние признаки, поведенческие особенности могут быть отличны от наших, отличаться могут и концептуальные установки. Поэтому следует либо тщательно изучать культурные традиции деловых партнеров, либо прибегать к помощи консультантов, специалистов, хорошо знакомых с этими традициями.

К философским принципам межкультурной коммуникации относят (по Почембут Л.Г.):

1. Принцип историзма (К. Гельвеций, Д. Юм, В.Г. Белинский, Н.А. Добролюбов, Н.Г. Чернышевский). Он основан на идее развития духовной сферы народов, на изменении их психологии в процессе истории.

2. Принцип влияния географических и социальных факторов на развитие психологии народов (Л.Н. Гумилев, Ш. Монтескье, К. Гельвеций, Д. Юм, И. Гердер).

3. Принцип преемственности в способах деятельности, выживания, созидания культурных ценностей, устройства общества (И. Кант).

4. Принцип равенства всех народов (К. Гельвеций, Н.Г. Чернышевский). Согласно этому принципу, нет народа избранного и нет народа гонимого, отсталого, примитивного. В психологическом отношении народы равны, что позднее показано в кросс-культурных исследованиях.

5. Принцип объективности (И. Кант, Н.А. Бердяев). Он опирается на идею о том, что в психологических особенностях каждого народа встречаются как позитивные, так и негативные черты. Однако специалисты в области психологии утверждают, что, собственно, нет как таковых позитивных и негативных черт, просто каждое свойство человеческого характера полезно в какой-то конкретной ситуации. Проявляемое в неподходящих условиях, либо гипертрофированное, доведенное до абсурда каждое человеческое свойство может быть оценено отрицательно. Например, бесстрашие, храбрость, активность – черты, незаменимые в борьбе с недругами, в мирной жизни вполне могут быть оценены как агрессивность, бесшабашность, хулиганство. Или, хозяйственность и бережливость – положительные черты, которые, будучи гипертрофированными, перерастают в скупость.

6. Принцип диалектического соотношения общечеловеческого, социального и этнического в психике людей (Н.Г. Чернышевский). Преобладание в обществе ориентации на другие культуры, их ценности, пути развития, космополитизм, приводят к отрыву общества от своей национальной культуры (декультуризации), приверженности массовой «квазикультуре». В свою очередь, ориентация общества исключительно на социальные ценности, такие, как классовые приоритеты, приводят и к забвению собственной национальной культуры, и к отсутствию интеграции с мировой. А ориентация только на этнические ценности, приверженность этническим нормам и стереотипам, способствует излишне критическому или, в лучшем случае, очень настороженному отношению к творениям мировой

культуры, отказу общества от познания других культур, что тормозит развитие этноцентричных народов. Зачастую такой взгляд на мир порождает национализм, шовинизм и пр. Гармоничное развитие общества существует при условии баланса, равномерного распределения общечеловеческих, социальных и этнических ценностей, взаимовлияния и взаимопроникновения культур.

При опоре на философские принципы возможна дальнейшая проработка социально-психологических подходов и принципов межкультурной коммуникативной компетентности, основанных на идеях гуманности, объективности, толерантности.

Механизмами формирования этических оснований кросскультурных коммуникаций служат ритуалы, табу, традиции, нравственное воспитание. Внутренние механизмы регуляции: моральная рефлексия, нравственная оценка, долг, вина, обязательство, побуждение, совесть и т.д. Внешние: дисциплина, моральный кодекс, общественный договор, поощрение и наказание, санкции, общественное мнение, убеждение, принуждение, мода и т.д.

Существует такое понятие как «*бизнес-коммуникация*». Это коммуникация, которая нацелена на обеспечение интересов организации, фирмы.

11 Чтобы извлечь максимальную пользу для КО, бизнес-коммуникациями в рамках кросскультурного общения необходимо грамотно управлять, нивелируя проблемы, связанные с культурными различиями субъектов общения, способствуя проявлению положительных сторон кросскультурной работы. Управление этими процессами именуют кросскультурным менеджментом.

**Кросскультурный менеджмент** – это комплекс теоретических и эмпирических знаний о культурных различиях, определяющих поведение партнеров и сотрудников КО, принадлежащих к различным культурам как на международном уровне, так и в рамках одной страны, о влиянии этих различий на функционирование организации и ее элементов, а также основанные на этих знаниях практические навыки формирования стиля ведения бизнеса, позволяющего достичь эффективной работы КО.

В случаях, когда общение разнообразно и обширно, удобно формировать стандартные правила, позволяющие максимально унифицировать поведение представителей разных культурных традиций. К таким правилам, давно сформированным и практически действующим, можно отнести дипломатический и дворцовые этикеты. В настоящее время активно формируются своды профессиональных этических правил (профессиональная этика), развиваемые и поддерживаемые международными профессиональными сообществами. Нет причин не использовать эти наработки при формировании системы кросскультурного менеджмента, подхода к ведению бизнеса конкретной КО.

## 1.2 Стандартизация общения, формализованный этикет, бизнес-этика

В социальных группах, предусматривающих постоянное общение на межкультурном уровне зачастую формируют в той или иной степени формализованные правила поведения, общения с целью избежать неоднозначности ситуаций и в значительной степени упростить коммуникации. Исторически сложившимися образцами этикета служат дворцовые этикеты монархов, а также дипломатический этикет. Существуют понятия профессиональной и корпоративной этики, которые также служат образцом для избрания образа действий специалистов, принадлежащих определенной профессии или сотрудников конкретной корпорации. Наиболее известны, пожалуй, медицинская и адвокатская этики, тем не менее, и другие профессиональные сообщества делают более или менее успешные попытки сформировать свой этический кодекс. Очевидно, что, для того, чтобы предписанные правила соблюдались, они должны исходить от достаточно авторитетного источника, чтобы социальная группа, на которую эти правила ориентированы, согласилась их исполнять.

Степень формализации правил может быть различной – от образца для подражания и устных замечаний, корректирующих поведение, до жестко прописанных алгоритмизированных церемоний. Последствия нарушения правил также могут быть различны. Как правило, за вскрытым нарушением правил следует порицание или наказание различной степени тяжести, осуществляемые либо любыми представителями группы – приверженцами правил, либо авторитетными членами социальной группы, либо специально избранными/назначенными представителями.

Естественно, в данном учебном пособии не ставится задача рассмотреть подробно различные варианты этикетов, приведем лишь ряд примеров, иллюстрирующих подобные своды правил поведения и общения для различных социальных групп, которые действуют для всех членов группы и даже представителей сторонних групп, как в случае с дворцовым этикетом, вне зависимости от их исходной культурной принадлежности.

### *Дворцовый и дипломатический этикет.*

Дворцовый этикет начал формироваться с давних времен. Многие действия, церемонии, предписываемые дворцовым этикетом корнями уходят в те времена, когда правитель считался наместником бога на земле и отношение к нему было соответствующее. Одной из задач правителя было продемонстрировать простолюдинам всеохватывающий порядок в поведении и обычаях, подавая пример своим подданным. Для подданных устанавливались свои правила, относительно простые, но требующие от них относиться с раболепным обожанием к своему владыке и соответствующего поведения. В обособленном мире монарших особ и их придворных регламентировалось все: одежда, действия, слова, темы разговоров и т.д. Проходили годы, менялся миропорядок, одни церемониалы сохранялись, другие претерпевали изменения, появлялись новые. За многовековую

историю каждая монархия сформировала довольно сложную, непонятную и необъяснимую для стороннего наблюдателя систему правил (см., например, Хиллз Б, 2009). Знатоки правил дворцового этикета следят за их исполнением при дворах монархов. Как и сотни лет назад, народ проявляет живой интерес к этикету королевских дворов. В популярном плане дворцовый этикет служит предметом многочисленных статей, рассчитанных на широкие обывательские круги, темой которых становятся досужие рассуждения «что надеть на королевскую свадьбу», «как вести себя, если вас пригласили на королевский прием» и т.д. В них содержатся поверхностные сведения о том, что приветствовать королевских особ надо «быстрым поклоном с опущенными глазами» или «неглубоким, но почтительным реверансом», как надо обращаться к королевским особам, какие темы бесед как поддержать и что «следует избегать любых личных вопросов». Разумеется, изучая статьи популярных изданий, невозможно обучиться дворцовому этикету. Если человеку, не знакомому с дворцовым этикетом, необходимо проявиться при дворе, ему требуется серьезная подготовка: консультация специалиста и изучение специальной литературы. Однако тщательное штудирование установленных правил не всегда позволяет избежать ошибок. Дипломату, например, такая ошибка может стоить карьеры. А ошибочное действие может состоять, например, в том, что после того, как подали чай с лимоном, требуется аккуратно вынуть кусочек лимона из чашки и поместить его на блюдечко, а субъект не просто вынул лимон, а предварительно слегка на него надавил. Можно как угодно относиться к дворцовым правилам, но по совершении непростительной ошибки вряд ли снова пригласят на прием! Дворцовый этикет, в силу своей специфичности, видимо, вряд ли подойдет как образец для формирования бизнес-этикета. Как минимум, бизнес-этикет должен предусматривать большую свободу действий, чем дворцовые правила.

Другой системой, сводом правил, имеющей очень древние корни, является дипломатический протокол. *Дипломатический протокол* обычно определяется как совокупность условностей, соблюдаемых обычно между правительствами, иностранными ведомствами, дипломатическими представительствами, международными организациями. Дипломатический протокол позволяет избежать неопределенности, внести порядок в международные отношения. Дипломатический протокол описывает две составляющие: дипломатический этикет (описание культуры поведения, быта, общения и т. д. в дипломатической среде) и церемониал (установленный порядок проведения официального акта). В основе норм дипломатического этикета лежит принцип, согласно которому, за каждым дипломатом стоит представляемое им государство, являющееся в рамках международного общения суверенным и пользующееся равными с другими правами. Есть и другие принципы, которые соблюдаются дипломатическим сообществом. Например, принцип взаимности, согласно которому обращение не должно остаться без ответа, или принцип старшинства, которое зависит не

от значимости представляемой страны, а от ранга представителя и даты его аккредитации. Нормы дипломатического протокола – результат длительного отбора тех норм и правил, которые оказались удобными, приемлемыми для большинства участников международного общения, итог многовекового взаимодействия государств. Отсутствие установленных правил зачастую приводило к конфликтам, например, отсутствие определения старшинства при приеме глав дипломатических представителей послужило причиной немалого числа ссор и споров в дипломатической среде. Во избежание подобных затруднений государства постепенно достигали согласия относительно единых правил. Однако, не смотря на несомненную пользу, дипломатический протокол не относится ни к одной из отраслей международного права, составляющие его нормы «международной вежливости» являются основой международного общения, хотя эти нормы могут корректироваться с учетом национальной специфики. Несмотря на то, что даже устоявшиеся правила международного протокола, хотя некоторые из них оформлены документарно, так и не стали частью системы международного права, на том основании, что не несут юридической обязательности, их стараются исполнять большинство государств, так как они признают, что неисполнение норм дипломатического протокола может привести к осложнениям в межгосударственных отношениях. Поэтому сотрудникам внешнеполитических служб государств предписывается при исполнении своих функций, организации и участии в официальных мероприятиях действовать в соответствии с дипломатическим протоколом.

### *Светский этикет*

Некоторые правила и установки, изначально характерные для дворцового или дипломатического этикета постепенно становятся частью светской жизни. Например, за последние сто лет крайне распространенным стало понятие «дресс-код», уже адаптированное в том числе и в русском языке, не требующее перевода и пояснений. Официальные мероприятия, такие как прием в посольстве, полуофициальный ужин, благотворительный вечер, как правило, сопровождаются приглашением с указанием дресс-кода. Пример приглашения с указанием дресс-кода, а также обозначение, сокращение и краткое описание вариантов дресс-кода приведены в Приложении 4. Устоявшихся видов дресс-кода существует большое количество.

Помимо указаний на форму одежды, на пригласительных карточках вы можете найти другие важные условные знаки. Среди них могут быть такие:

- S.t. (sine tempore лат.) — точно, вовремя, без опоздания;
- C.t. (cum tempore лат.) — с опозданием не более чем на четверть часа (академическое опоздание);
- R.S.V.P — просьба ответить.

Игнорирование последнего является большим нарушением светского этикета. RSVP — это акроним французской фразы Répondez s'il vous plaît, означающей буквально «Будьте добры ответить» или «Пожалуйста,

ответьте». Не важно, приглашение на презентацию, бал или прием, вне зависимости от того, собирается человек присутствовать или нет, прежде всего, следует позвонить или написать ответ заранее. Если в приглашении не указано «На два лица» и отдельно не оговорено желательное присутствие супруга или супруги, являться лучше без сопровождения. Деловые мероприятия также не предполагают присутствие супруги или супруга, если только он(а) не является участницей или участником бизнеса. Как правило, спутника необходимо приводить лишь на увеселительные светские мероприятия — балы, благотворительные вечера, концерты, ужины.

### ***Бизнес-этика***

В бизнесе также существуют относительно устойчивые правила, сформированные государствами в виде законов ведения бизнеса как на их территории, и за ее пределами для представителей этих государств; крупными представителями отраслей бизнеса и их объединениями; профессиональными сообществами.

Рассмотрим такие правила на примере работы в России профессионального сообщества социологов. Эта область деятельности не имеет столь давних корней, как медицина или юриспруденция, но, тем не менее, претендует на наличие собственной бизнес-этики, формируемой рядом международных профессиональных объединений. Она регулируется государством законодательно.

#### *Этические проблемы в работе социологов.*

15 марта 1962 г. президент США Дж. Кеннеди передал специальное послание о защите интересов потребителей, в котором представил законопроект о правах потребителей. В нем были перечислены соответствующие права: право на безопасность, право на информацию, право выбора и право быть услышанным. Данные четыре права вступили в силу закона в 1974 г. с выходом в США «Акта о невмешательстве в частную жизнь», который относится к случаям оскорбления опрашиваемых в ходе социальных исследований, в том числе маркетинговых, управленческих.

Не все нарушения прав считаются серьезными, поэтому, как только установлено нарушение, требуется оценка степени серьезности обвинения. Например, многие исследователи указывают на то, что обман, заключенный в сокрытии истинной цели эксперимента (игнорируя право на информацию), носит тривиальный характер, подобен «невинной лжи», являющейся неотъемлемой частью социальной жизни.

Рассмотрим восемь областей, в которых могут возникнуть этические проблемы в процессе взаимоотношений исследователя и участника социальных исследований:

1. Сохранение анонимности участника
2. Создание психологически напряженной ситуации
3. Использование вопросов, которые могут повредить собственным интересам участника

4. Использование специального оборудования
5. Вовлечение участников в исследования без их ведома
6. Использование обмана
7. Использование силы и принуждения
8. Лишение участников права на самоопределение

Каждый основной вопрос представляет собой нарушение одного из трех прав: права на безопасность, права на информацию или права выбора. Четвертое право, право быть услышанным, нарушается каждый раз, когда участнику исследования не разрешается задавать вопросы по ходу, завершению процедуры исследования или выражать беспокойство, опасения. Более того, соблюдение права личности быть услышанным может иногда компенсировать нарушение других прав. Если право быть услышанным представляет важную потребность в самовыражении, то право на возмещение указывает на необходимость восстановления в исходное положение. Хотя можно сказать, что компенсационные меры желательны во всех восьми перечисленных выше ситуациях.

*Правовое регулирование социальных исследований в России.*

В каждой стране действуют свои правовые нормы по обеспечению этого вида деятельности.

Правовое регулирование маркетинговой деятельности равноправных субъектов исходит из

- конституционных гарантий предпринимательства,
- общих положений гражданского права о физических и юридических лицах, об объектах (например, информационные ресурсы) гражданских правоотношений, об имущественных правах (например, право собственности), об обязательствах и сделках (в т.ч. договорах маркетинговых услуг).

К числу главных законов данного профиля в России можно отнести следующие федеральные законы РФ:

- «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015). Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие в процессе производства, размещения и распространения рекламы на рынках товаров, работ, услуг РФ, включая рынки банковских, страховых и иных услуг, связанных с использованием денежными средствами граждан (физических лиц) и юридических лиц, а также рынки ценных бумаг.

- «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» от 23.09.1992 № 3520-1 (ред. от 11.12.2002, с изм. от 24.12.2002). Настоящим Законом и принимаемыми на его основе законодательными актами субъектов Федерации в составе РФ регулируются отношения, возникающие в связи с регистрацией, правовой охраной и использованием товарных знаков, знаков обслуживания и наименований мест происхождения товаров.

- «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 13.07.2015). Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между



потребителями и изготовителями, исполнителями, продавцами при продаже товаров (выполнения работ, оказании услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работах, услугах) и об изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

• «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г. № 948-1 (с изменениями от 21.11.2011). Настоящий закон определяет организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции и направлен на обеспечение условий для создания и эффективного функционирования товарных рынков.

• «О стандартизации в Российской Федерации» от 29.06.2015 № 162-ФЗ. Настоящий Закон устанавливает правовые основы стандартизации в Российской Федерации, обязательные для всех государственных органов управления, а также предприятий и предпринимателей, общественных организаций, и определяет меры государственной защиты интересов потребителей и государства посредством разработки и применения нормативных документов по стандартизации.

Кроме этого, следует указать следующие федеральные законы.

• Законы, обеспечивающие государственные требования к маркетинговой деятельности:

«О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 31.01.2016),

«О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» от 08.08.2001 № 134-ФЗ (ред. от 30.12.2006, с изм. от 22.12.2008),

«О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 05.10.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016)

• Законы, регулирующие правовое положение хозяйствующих субъектов:

«Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015)

«Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015)

«О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 23.11.2015),

«О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.12.2015),

«О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016).

• Законы, устанавливающие правовой режим объектов маркетинговой деятельности:

«Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016), «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 № 98-ФЗ (ред. от 12.03.2014),

«О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015).

В связи с образованием многих крупных компаний в рыночной экономике возрастает роль корпоративного права, которое формируется из нормативных актов, принимаемых самими хозяйствующими субъектами (в основном хозяйственными обществами) в целях регулирования собственного организационного устройства и предпринимательской деятельности. К корпоративным актам относятся:

- устав,
- положения об общем собрании участников (акционеров), совете директоров,
- об исполнительном органе хозяйственного общества,
- положения о филиале и об отделе и т.д.

Например, правовой режим информационной системы (в том числе коммерческой тайны) устанавливается каждой организацией локальным нормативным актом.

18 Естественно, социолог обязан знакомиться с правовыми актами, регулирующими данный вид деятельности и руководствоваться ими в своей работе.

*Бизнес-этика социолога.*

Помимо правовой базы, влияние на практику проведения исследований оказывают профессиональные сообщества различного уровня.

Например, профессиональные сообщества исследователей рынка и маркетологов представлены в России довольно широко. Среди наиболее известных можно выделить следующие:

- Гильдия маркетологов,
- MarketingPeople,
- iMarketolog,
- Профессиональный маркетинг,
- вМаркетинге.ру.
- Объединение исследователей рынка и общественного мнения(ОИРОМ)

Миссию этих профессиональных сообществ можно определить как содействие профессиональному росту маркетологов и развитию маркетинга.

К числу их целей относятся:

- содействие личному профессиональному росту членов, профессиональное общение и обмен: опытом, мнениями, знаниями, информацией, технологиями;
- проведение дискуссий, круглых столов, обсуждение вопросов он- и офф-лайн;

- развитие маркетинга в России;
- совместная реализация и поддержка в реализации социально значимых проектов;
- поддержка системы маркетингового образования, поддержка конференций по маркетингу;
- деятельное участие в формировании цивилизованного рынка маркетинговых услуг, установлении взаимопонимания между участниками рынка, урегулировании споров и конфликтов.

Участие в профессиональных социальных сообществах позволяет найти интересующую информацию, получить консультацию экспертов, обсудить актуальную проблематику, найти работу по специальности или сотрудника для выполнения исследовательской работы. Для руководителей компаний, которые решили самостоятельно проводить управленческое исследование, такие социальные сети могут стать важным источником информации:

- для сбора вторичной информации (статистических данных, результатов других исследований и т.д.);
- о методиках проведения исследования, особенностях их применения при изучении того или иного вопроса;
- консультации от участников профессиональных сетей.

19 В рамках проведения исследований существует структура подчиненности, которая сдерживает возможности конкретного исследователя в отношении принятия решения. Когда подчиненные действуют согласно инструкциям, руководитель несет частичную ответственность за их моральное поведение. Если исследователь игнорирует инструкции и правила, то руководитель вправе возложить всю ответственность в случае возникновения конфликтной ситуации на исследователя.

Более того, в дополнение к официальной иерархии существует неофициальная сфера влияния, которая накладывает на каждого члена команды частичную ответственность за моральное поведение остальных.

К трем основным вопросам сферы взаимоотношений исследователя и членов исследовательской команды относятся: собственные убеждения личности, отношения с другими членами исследовательской группы в процессе работы, возможности вести себя нравственно недопустимо.

Приступая к исследованию, социологу необходимо отдавать отчет о тех проблемах этического характера, которые могут возникнуть как в начале исследования (и даже до его начала), так и в результате его. Это позволит выбрать наиболее «безопасный» вариант проведения исследования на самых ранних его стадиях.

Чаще всего исследователю приходится сталкиваться с:

- получением разрешения на проведение исследования и согласование уровня доступа к информации;
- вопросами конфиденциальности;

- необходимостью (требованием) информировать участников о целях и задачах исследования;
- чувством собственного достоинства участников исследования;
- решением этических проблем при публикации полученных в ходе исследования данных (соблазн представить данные в наиболее выгодном для себя свете; данные, представленные в публикации, выставляют в негативном свете отдельных людей, группу сотрудников или всю организацию и пр.).

Для большинства этических дилемм нет простых ответов.

С точки зрения формального поведения крайне желательно соблюдать общепринятые правила вежливости и этикет.

Полезным может оказаться проверка планируемого исследования по следующему вопроснику:

- Нанесет ли исследовательский процесс вред участникам и/или тем, о ком собирается информация (косвенные участники)?
- Есть ли вероятность того, что полученные в ходе исследования данные нанесут вред тем, кто не имел отношения к исследованию?
- Не искажается ли принятая практика при проведении исследования и сборе и обработке данных, в выводах?
- Не нарушаются ли общепринятые стандарты поведения?

В процесс управленческого исследования, как и любого другого, вовлечены такие заинтересованные стороны, как:

- общественность
- заказчик исследования;
- исследователь-исполнитель – физическое лицо, соответствующий отдел в организации или исследовательская компания, реализующая проект
- респондент – участник исследования, человек, отвечающий на вопросы интервью или заполняющий анкету, либо являющийся объектом наблюдения, основной источник первичных данных.

Специфика управленческого исследования вытекает из особенностей целевой аудитории исследования.

Целевая аудитория – это термин, используемый в маркетинге или рекламе для обозначения группы людей, объединенных общими признаками, или определенная ради какой-либо цели или задачи. Под общими признаками могут пониматься любые характеристики, требуемые организаторам (например, работающие замужние женщины от 25 до 35 лет, носящие очки).

Целевая аудитория управленческого исследования – это работники компании; исследования, направленные на изучение внешней среды организации, могут затрагивать её клиентов. В обоих случаях цена этических ошибок довольно высока. Рассмотрим наиболее распространённые из них.

Этическая проблематика выделяется в отношении каждой из заинтересованных сторон, вовлечённых в управленческое исследование.

Этическая проблематика в отношении общественности в основном касается моментов, связанных с получением результатов исследования и их

обнародованием, в связи с чем здесь, как правило, задействованы заказчики исследований и их непосредственные исполнители.

Общественность – это один или несколько физических или юридических лиц, с кем социальная организация вступает в контакт как внутри (служащие, сотрудники, работник, акционеры, члены общественных организаций и т. п.), так и за ее пределами (избиратели, налогоплательщики, местные жители, социальные заказчики, партнеры, потребители и т. п.). К общественности нельзя отнести лица или организации, которые формально отвечают за принятие решений, направленных на получение какого-то результата.

С одной стороны, представители общественности полагаются на исследования как на достоверный источник информации – о товарах и услугах, значимых культурных, экономических и общественно-политических событиях, реформах, нововведениях и пр. Соответственно, граждане могут соотносить с результатами исследований свои действия и поступки. С другой стороны, довольно часто именно общественное мнение, проявленное через результаты исследования, становится последним аргументом «за» или «против» при принятии неоднозначных, сложных, резонансных и пр. решений представителями властных структур или управленческого аппарата организации. Эти решения могут касаться таких важных аспектов общественной жизни, как изменение городской среды, внедрение инноваций, реализации реформы, изменение законодательства и многое другое.

Основные способы искажения информации, которая выносится на суд общественности:

- неполное предоставление информации
- предоставление информации, вводящей в заблуждение
- предоставление информации на основе некорректного исследования

Неполное предоставление информации, как правило, связано с сокрытием части результатов исследований, как правило, негативных.

Предоставление информации, вводящей в заблуждение – это заведомое искажение результатов исследования. Такая информация не является фальсификацией, но на её основе у общественности может сформироваться неверное мнение.

Некорректное исследование – это исследование, выполненное ненадлежащим образом, с ошибками, допущенными при его планировании, реализации или обработке результатов: была плохо составлена анкета, контроль за сбором данных осуществлялся недостаточно строго, респондентов подталкивали к определённым ответам, обработка данных производилась без надлежащей предварительной проверки и пр.

Несоблюдение социологом этических принципов снижает общественную значимость результатов исследования, подрывает к ним доверие и снижает мотивацию к участию в опросах.

### **Литература**

Барышников Н.В. Основы профессиональной межкультурной коммуникации: Учебник. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. ISBN 978-5-9558-0314-2, 978-5-16-006813-8 – 368 с.

Кривокопа Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. ISBN 978-5-16-004277-0 ISBN 978-5-16-100957-4 – 190 с.

Новый энциклопедический словарь. Библиотека энциклопедических словарей БЭС. – М.: Большая российская энциклопедия. Рипол Классик. – 2008. ISBN 978-5-85270-194-7, 978-5-7905-2336-6. – 1456 с.

Костина В.А, Хожемпо И.А. Управление кросскультурной адаптацией в международном бизнесе // <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kross-kulturnoy-adaptatsiyey-v-mezhdunarodnom-biznese> (18.07.2018)

Глуханюк А.А. Кросскультурные исследования сегодня // <https://cyberleninka.ru/article/v/tema-diskussii-kross-kulturnye-issledovaniya-segodnya> (25.07.2018)

Философия: Энциклопедический словарь. – М.: Гардарики. Под ред. А.А. Ивина. 2004.

Почембут Л.Г. Межкультурная коммуникативная компетентность: толерантность и ассертивность // <https://cyberleninka.ru/article/v/mezhkulturnaya-kommunikativnaya-kompetentnost-tolerantnost-ili-assertivnost> (21.07.2018)

Хиллз Б. Принцесса Масако. – М.: Амфора, 2009. ISBN 978-53670-1084-8. – 383 с.

## **Часть 2. Элементы деловой коммуникации, на которые следует обращать внимание при подготовке кросскультурного взаимодействия (общения)**

Любая деловая коммуникация является собой целостную систему, что подразумевает наличие элементов, взаимосвязанных между собой и объединенных общей целью. В конкретном контексте любого общения цель может быть разной: установление бизнес-отношений, заключение соглашения, подписание контракта на поставку и т. п. Кросскультурную коммуникацию можно обозначить как внешнюю, либо внутреннюю для организации. Подготовка переговоров с деловыми партнерами, аутсорсинг, сотрудничество в разработках, научных и практических исследованиях со сторонними организациями и физическими лицами образует внешние связи. Если эти связи имеют элементы кросскультурной коммуникации (наличие различных этнических культур у отдельных лиц, участвующих во взаимодействии, либо принадлежность организации к культуре иной географической области и т.п.), то будем говорить о внешней кросскультурной коммуникации. В случае, если приходится выстраивать взаимодействие между представителями различных культур внутри организации, то, соответственно, и коммуникация будет внутренней. Следует отметить, что у предприятия, несомненно, больше возможностей влиять на характер внутренних кросскультурных взаимодействий, однако и при внешних контактах элемент управления общением крайне важен. Этика делового общения необходима руководителям и сотрудникам, работа которых заключается в общении с клиентами и партнерами. Поэтому данному инструменту необходимо обучаться на внутренних мероприятиях, читать соответствующую литературу и смотреть обучающие видео, заниматься самообразованием, ведь с помощью правильной коммуникации в деловых кругах можно успешно развиваться и зарабатывать репутацию профессионала.

Остановимся на основных элементах системы кросскультурного общения, на которых необходимо уделить внимание при подготовке и в процессе общения, чтобы эффективно выстраивать коммуникации с партнерами по бизнесу.

### **2.1 Концептуальные установки**

При вступлении в контакт с представителями иной культуры следует, прежде всего, четко понимать, что не только внешние признаки отличают одну культуру от другой (одежда, головные уборы, язык, манера поведения), а, прежде всего, образ мышления. Есть культуры близкие по ценностным ориентирам, морально-нравственным установкам, в этом случае несложно преодолеть внешние барьеры в общении и перейти к полноценному контакту. Сложнее, когда ценности и установки различаются. Может возникнуть полное непонимание между партнерами по межкультурному

общению. Поэтому совершенно необходимо перед тем, как налаживать мультикультурные контакты тщательнейшим образом ознакомиться с концептуальными установками, практикуемыми в культуре будущих партнеров. Для этого существует страноведческая литература, написанная специалистами, можно посетить открытые лекции специалистов-страноведов, проводимые периодически учебными заведениями, музеями и другими учреждениями культуры. Из этих источников можно почерпнуть много интересных сведений не только о интересующей стране, ее внутреннем укладе, но и о регионе, сложившихся там взаимоотношениях между странами и отношении к отдельным известным личностям. Все это может помочь не совершать коммуникационных ошибок в общении, выстроить его максимально продуктивно. Полезным может оказаться чтение художественной литературы, написанной как местными авторами, так и специалистами, путешественниками, побывавшими в стране, ознакомление с народным фольклором, сказками рассматриваемого географического региона. Базовые установки, принятые в той или иной культуре изменяются крайне медленно, поэтому их понимание может быть достигнуто не обязательно за счет изучения самых свежих источников. Данные о современном состоянии дел в стране можно почерпнуть из статей в специализированных журналах, а также сведений, публикуемых в сети Интернет: новостных лент, отзывов путешественников и т.д. Однако здесь важно не опираться на единственную публикацию, а собрать достаточное для обобщения количество материала, поскольку чье-то конкретное мнение (даже и очень авторитетное) может оказаться предвзятым и тенденциозным.

Чтобы проиллюстрировать концептуальные отличия в подходе к коммуникациям, рассмотрим подходы к переговорному процессу представителей западной и восточной культур.

Западные исследователи сходятся во мнении, что основой принятия какой-либо стратегии является вопрос так называемого «фрейма переговоров»: будут ли эти переговоры битвой за свои интересы или предполагают возможность совместного решения проблемы. Отсюда две основные стратегии: стратегия торга, ориентированная на личную победу, и стратегия совместного поиска решения, нацеленную на достижение взаимовыгодного соглашения. В процессе «жесткого торга» может использоваться принуждение, более лояльную позицию переговорщики занимают при стратегии «мягкого торга» и «принципиальных переговоров». Эти стратегии, в частности, подробно описаны в книге «Путь к согласию, или переговоры без поражения» Р. Фишера и У. Юри (М., Наука, 1992), выдержавшей несколько десятков изданий в США и переведенной более чем на 30 языков. разработкой деталей можно заниматься вечно. На сегодняшний день западный подход к переговорам признан недостаточным, так как представители восточных культур стали активными участниками мировых процессов и понимание их подходов стало важной потребностью делового мира. Среди специалистов по переговорам бытует мнение, что



одними из лучших переговорщиков не только на Востоке, но и на Западе, являются именно представители Китая (Крылова М.Б.). Китайская переговорная доктрина опирается на философию конфуцианства, даосизма и буддизма. Человеку с западным мышлением трудно понять китайскую модель переговоров, поскольку он привык ориентироваться скорее на форму, чем содержание картины мира, что характерно для восточного человека. Восточное мышление образно и метафорично. Западная ментальность предполагает дискретность мышления. Это, например, хорошо видно на примере врачей-специалистов, характерных для западной организации здравоохранения, в то время как с точки зрения восточной медицинской концепции все в теле человека взаимосвязано и имеет определенные временные закономерности. Время для китайцев не просто важный ресурс, обозримый в пределах жизни внуков, но и аспект удачи. Время может быть благоприятным или приносящим проблемы. Правильное *действие* делается в правильное время в правильном месте с правильными людьми. В сегодняшних реалиях бизнеса формально настроенные на западный стиль управления и менеджмента представители современного Китая остаются по сути своей продуктом традиционной китайской культуры. Поэтому часто китайские бизнесмены используют такую стратегию поведения, в которой для противника тщательно приготовлен подвох. Возможно, незначительный, а может быть, и тщательно спланированный, представляющий собой целую систему действий, вынуждающую противоположную сторону к желательным для китайца действиям. Желая научиться этому искусству (искусству китайских стратегаем) должен уметь вводить в заблуждение, соблазнять, убеждать, получать преимущества, маскироваться и захватывать добычу. Не смотря на метафоричность китайских трактатов о стратегемах (некоторые из них переведены на русский язык и встречаются во множестве книг и статей для комментариев), очевидна их нацеленность указывает на умение создавать управляемые ситуации. Казалось бы, достаточно изучить предлагаемые китайскими мыслителями подходы и можно добиваться своих целей, опираясь на предложенные методы. Однако большинство российских специалистов, ознакомившихся со стратегемами и иллюстрирующими их примерами, говорят о том, что не могли бы так поступить, даже если бы им это сулило выгоду, так как советы идут вразрез с их западными представлениями о человеческой чести и совести. Но не следует думать, что представители восточного делового мира лишены этих качеств, просто честь и совесть для них другие. Ни одно, ни другое представление не лучше и не хуже, они просто разные. И, если все принимают какую-то одну установку, то они комфортно общаются и налаживают контакты, если концепции различны, то могут возникнуть сложности, непреодолимые препятствия. Поэтому изучить концептуальные установки важно хотя бы для понимания партнера. При всей вычурности внутреннего содержания внешняя форма ведения переговоров для китайцев предполагает отсутствие прямого противостояния, открытых конфликтов, потому что они могут завести

переговоры в тупик, истощить силы и нанести невосполнимый урон партнерским отношениям, предпочтение отдается тайным уловкам, при помощи которых партнеров можно «задушить в объятьях» и сохранить собственные силы и богатства. Грамотный менеджер, с китайской точки зрения, никогда не доводит ситуацию до необходимости прямого отражения атаки оппонентов, он использует силу противника против него самого и помогает противнику победить себя своими руками. Инструментом борьбы может быть как демонстрируемая открытость, так и вовремя предпринятое сокрытие акцентов в потоке информации. На переговорах выигрывает тот, кто умеет действовать нестандартно, непривычно, а быть может, и обескураживающе, кто в результате этих действий заставит противника принять свою точку зрения, кто может «непредвиденной уловкой добиться победы». Китайцы полагают, что хитрость происходит из мудрости. Присущее хитрости «производство необычного» является важным ее свойством и помогает творчески разрешать ситуации споров, конфликтов и разногласий. Западное же мышление не отождествляет хитрость с мудростью, отводя ей особое место в системе человеческих качеств.

Реалии ведения бизнеса с представителями Китая задают много загадок. Например, приехавшие на переговоры в Китай сотрудники могут столкнуться с ситуацией, когда несколько дней в переговорах будет участвовать новая делегация китайской стороны, каждый раз возвращаясь к обсуждению одних и тех же вопросов. Адекватно интерпретировать такой переговорный процесс может только человек, умеющий читать переговорные кросскультурные паттерны. В приведенной истории паттерн связан с испытанием и, собственно, говорит о серьезном отношении китайской стороны к переговорам и ожидании, когда другая сторона утомится, чтобы легче достичь своих целей. Интересны результаты опроса, проведенного автором статьи, опубликованной в 2015 году в журнале «Научно-технические ведомости СПбГПУ», раздел «Экономические науки» (Крылова М.Б.). Было опрошено 87 китайских студентов, обучающихся в СПбГЭУ, выяснились следующие факты. На вопрос — знаете ли вы, кто такой Конфуций? — 87 человек ответили утвердительно; — является ли выбор места при переговорах важным фактором в процессе подготовки? — 66 человек ответили утвердительно, 21 из них дали ответ «возможно решающим»; — зависит ли успех переговоров от выбора времени по китайскому календарю? — 60 человек ответили утвердительно, 16 человек ответили, что так поступают их родители, занимающиеся бизнесом, только 11 человек ответили, что календарем не пользуются, потому что «это предрассудок». В разрезе такого мини-опроса, хотя он и не является, по сути, полноценным исследованием, можно видеть, что понятия, не свойственные западному человеку, являются составной частью восточного менталитета, что часто рождает непонимание в переговорных процессах.

Даже более близкие и исторически тесно взаимодействующие культуры имеют концептуальные отличия. Для англичан неприлично

показать, что у тебя есть неприятности, жаловаться, в их культуре важна улыбка. Французы же придают большое значение серьезности и соответствующему выражению лица. В российской жизненной практике неприлично показывать радостное настроение и похвалиться успехами. В России взрослому человеку неприлично говорить «я хочу», вместе с тем распространенным явлением является выражение «ты должен». Англоговорящие же субъекты охотно используют «I want», «You must» допускают лишь в особых случаях (полиция, хирургия), обычно пользуясь «Have to». В англоязычных культурах не принято задавать вопросы о приватной, личной жизни человека, а в России любят вести с собеседниками разговоры на сокровенные темы, так как считается, что «если тебе нечего скрывать», то нет причины не «открыть душу».

В разных культурах приняты разные типы вежливости. Позитивная вежливость предусматривает установление оптимистичного тона при сокращении психологической дистанции между собеседниками. Негативная вежливость предполагает удержание дистанции, демонстрируемое уважение и стремление не беспокоить собеседника.

## 2.2 Средства коммуникации

### *Вербальное общение*

27

Культура проявляется в общении с другими людьми. В простейшей форме отправитель сообщения кодирует его так, чтобы оно соответствовало каналу связи и направляет получателю. Это линейная модель коммуникации. Язык в письменной или устной форме является кодом. Дополнительная информация — шум или контекстная информация — оказывает влияние на процесс. Для того, чтобы реципиент сообщения полностью понимал его, он должен разделять с отправителем не только канал связи, но иметь общий код. Отзыв на сообщение — важный элемент общения. Обратная связь может быть различной формы: сообщение, жест, любая реакция. К нелинейным, смысловым моделям относят диалогические, транзактные, семиологические, полевые, интерактивные, психологические, философские и прочие. Некоторые модели этой группы акцентируют внимание на том, что распространение сообщений выполняет ритуальную функцию, воспроизводя ценности, порядок, согласие, доверие через осмысление разделяемого опыта, таким образом, сохраняя общество во времени. Однако процессы кодирования и декодирования сообщения очень отличаются друг от друга у представителей разных культур. Всякое сообщение приобретает смысл только в контексте. Трудно оценить, какую часть нашего общения составляют вербальная и невербальная коммуникация. Для подтверждения чрезвычайной важности невербального общения специалисты часто обращаются к трудам Альберта Меграбяна. В его знаменитом правиле «7-38-55 процентов» говорится, что основной смысл сообщения передается средствами невербальной коммуникации (словами передается 7 процентов

смыслового содержания сообщения, интонацией — 38, а мимикой и жестами — 55 процентов). Тем не менее, сложно отрицать, что вербальные средства используются в большей части осознанной коммуникации между людьми. Несмотря на все более широкое использование в общении современных технологий, вербальная коммуникация остается основным каналом передачи сообщений от одного индивидуума к другому. В заграничной поездке только владение местным языком или общим с местным жителем иностранным языком позволит наиболее полно понять друг друга. Зачастую, конечно, может выручить язык мимики и жестов, но не все можно так объяснить. Именно речь является наиболее прямым, простым способом коммуникации. Речевое сообщение отправляется быстро, практически мгновенно, и отзыв (словесный или нет) приходит почти сразу же после отправки этого сообщения. В мире насчитывается порядка семи тысяч языков. Владение иностранными языками ценилось всегда и ценится по сей день. В настоящее время английский язык стал средством международного общения во многих регионах мира, как ранее шумерский, греческий, латинский или французский. В большинстве стран используется более одного языка, как следствие, почти половина населения земного шара является не одноязычным. Стоит также отметить, что в рамках одного языка возможно передать множество различных значений. Если говорить исключительно о вербальном общении, то много информации можно получить, всего лишь оценив уровень владения языком отправителя сообщения (слабый, средний, высокий), семантику речи, богатство лексики и, конечно, использование местного или профессионального жаргона. Родившийся в Севилье таксист, учитель литературы из Буэнос-Айреса или полицейский из Сан-Хосе в Коста-Рике говорят на испанском языке, но их вербальные сообщения будут, скорее всего, сформированы с помощью разных кодов. Даже в одном языке слова могут иметь совершенно разные значения в зависимости от того, кто и где на этом языке говорит. Во французском языке «*char*» означает «танк» (бронированная машина), а в Квебеке это просто «автомобиль». Китайский язык используется в различных районах Азии, и одно и то же слово может быть интерпретировано совершенно по-разному людьми, живущими на разных территориях. К примеру, одно и то же слово

в северном Китае означает «нечто, приводящее вас в длительное расстройство», а на Тайване и в Гонконге — «нечто, что делает вас счастливым, восторженным и в некотором роде вас трогает». Вербальная коммуникация отражает многие черты личности, равно как и элементы культуры, к которой человек принадлежит. Совершенно спонтанно, мы определяем принадлежность собеседника к определенной культуре, определяем возможность и продуктивность нашего общения, обращая внимание не только на языковые особенности речи, но и на параязык.

Параязык охватывает широкий спектр проявлений, и все они культурно обусловлены. Его составляют различные типы акустических элементов, сопровождающих язык, а также звуки, заменяющие или дополняющие речь.

Они передаются по голосовому каналу, но относятся скорее к невербальным средствам коммуникации. Паралингвистические проявления информируют нас об эмоциональном состоянии говорящего и передают культурные сигналы. Просодия, тесно связанная с параязыком, охватывает такие особенности речи, как громкость, темп, интонация, ритм, расстановка и длительность пауз и постановка акцентов и ударения. Общение с соотечественниками на родном языке оставляет минимальные шансы для возникновения культурных недоразумений, чего нельзя сказать о ситуации, в которой коммуникация происходит между представителями разных культур. Люди склонны экстраполировать паралингвистические характеристики собственного языка на иностранный язык, причем ситуация (культурный разрыв) усугубляется, когда участники коммуникации говорят на третьем, не родном для них, языке. Большинство паралингвистических аспектов языка несет явно выраженный культурный смысл, и при этом они могут значительно различаться в разных языках и культурах.

Среди них выделяют:

- скорость речи;
- громкость;
- интонация или мелодика языка;
- тон голоса;
- длительность высказывания;
- использование пауз и молчания;
- звуки, не являющиеся словами.

Например, японки повышают тон голоса при разговоре с уважаемым человеком, высокий голос считается более вежливым.

Различаться может и финальная часть процесса коммуникации — обратная связь, отзыв, реакция. Обратная связь может быть представлена в следующих видах:

- вербальный ответ;
- комментарий сообщения (перехват инициативы);
- звуки, не являющиеся словами;
- ономотопея (слова, имитирующие звук).

Так, в США слово «великолепно» легко используется просто для подтверждения получения ответа на конкретный вопрос.

Например: «Какого цвета обои вы бы хотели? – Розовые. – Великолепно! С рисунком или без?» Во других культурах такое использование превосходной степени может быть воспринято как похвала, или, возможно, как ирония.

Формируя вербальную коммуникацию, управляя ею, следует изучать и помнить о возможных различиях разных культур.

В рамках вербального общения можно выделить две подгруппы:

- личное непосредственное общение (деловая беседа, деловые переговоры, деловое совещание, пресс-конференция);

- дистанционное опосредованное общение (по переписке – почта обычная и электронная; скайп; разговор по телефону).

В рамках личного непосредственного общения обычно выделяют различные подвиды:

1. *Деловая беседа* - форма межличностного общения, предполагающая обмен взглядами, точками зрения, мнениями, информацией, направленная на решение той или иной проблемы.

2. *Деловые переговоры* - это обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу.

3. *Деловое совещание* – это форма делового общения коллектива (группы) с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным проблемам.

4. *Конференция* – это встреча официальных лиц, руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п. для обмена информацией по актуальным вопросам.

Особенности хода беседы будут определяться принадлежностью к определенной культуре. Для разных культур характерна разная степень самораскрытия. Так, авторы (Вердербер Р, Вердербер К, 2007) пишут: «Американцы более склонны к самораскрытию, чем представители других культур. Степень непринужденности определяется тем, насколько строго люди одеты, насколько официально они обращаются друг к другу и насколько они откровенны. Например, в Германии более высок уровень соблюдения всех установленных правил, чем в США. Немцы одеваются нарядно, даже когда навещают друзей или идут в школу. Они также склонны обращаться друг к другу официально, у них мало друзей. Немцы более закрыты и меньше склонны к откровенности, чем американцы. Такие культурные различия, особенно на стадии знакомства, могут вызывать непонимание и дискомфорт, если люди не учитывают их. Например, американец, желая «настоящей» дружбы, может воспринимать своего знакомого, принадлежащего к культуре с более строгими нравами, как сдержанного или недостаточно интересного, тогда как этот знакомый может считать американца просто невоспитанным или ошеломляюще экспрессивным в выражении личных чувств и разговорах на личные темы».

Руководящими принципами разговора, вербальными и невербальными правилами различаются паттерны разговора у людей, воспитанных в культуре с высоким и низким уровнем контекста. Культуры, в которых при общении почти отсутствует дополнительный контекст, называют низкоконтекстными культурами (американская, немецкая, скандинавская и швейцарская культуры), представители таких культур концентрируются на буквальном смысле сообщения. Представители высококонтекстных культур будут анализировать смысл сообщения с помощью дополнительной информации, а не только по основному содержанию сообщения. Азиатские культуры в основном высококонтекстные. Так, в японском и корейском

языках имеются специальные термины, означающие в переводе «традиционную мысленную телепатию». Этот термин отражает высоко ценимую данной культурой имплицитную, или молчаливую, считающуюся высшей формой коммуникацию. Принятие во внимание большого количества информации приводит к тому, что в процессе коммуникации идеи будут выражаться и пониматься без слов или по наличию подтекста. В разговоре людей с низким уровнем контекста часто встречаются категорические слова («конечно», «несомненно» и т.д.), с высоким уровнем контекста больше уточняющих слов («возможно», «вероятно» и т.д.) При низком уровне контекста уместными признаются комментарии, при высоком – ответы уклончивы, больше обращают внимание на невербальные сигналы. Качество беседы представителями культур с низким уровнем контекста оценивается как возможность высказать свои истинные чувства, а с высоким уровнем – как поддержание гармонии. Молчание в культурах с низким уровнем контекста тягостно, с высоким – многозначно. Оно может означать согласие, осуждение, замешательство, возражение.

Культуры низкого контекста полагаются на эксплицитный, разговорный язык при передаче сообщений. Поэтому они, как правило, поощряют способность точно выражать свою позицию вербальным способом, стремятся наращивать тезаурус, вербальную компетентность. Представители культуры высокого контекста ценят навыки нелинейной коммуникации, слушания себя и собеседника, осознавая контакт здесь и сейчас и полевые трансформации, продуктивность пауз. Заметим, что использование доказавших свою эффективность в Европе, западных технологий управления, применяемых в рамках линейных коммуникаций и низкоконтекстного вербального стиля, в России и странах Азии зачастую становится провальным, в том числе и по причине различий в культуре коммуникации.

Одни и те же слова в разных культурах могут нести разную смысловую нагрузку. Так, на предложенную помощь человек отвечает: «Спасибо!» Означать у людей с разными культурами это может как «спасибо, да», так и «спасибо, нет». Или, например, одно из наиболее часто употребляемых по всему миру словесных выражений для обратной связи, слово «да». Наиболее ярко это проявляется в ответах на вопросы, содержащие отрицание («Ты не распечатал документы?») Ответ «да» может либо отвечать на отрицание, содержащееся в вопросе (т. е. «Да, я не распечатал документы, они остались нераспечатанными»), либо на сам вопрос (т. е. «Да, я распечатал документы, они лежат распечатанными»). Культурные разногласия иногда могут привести к фрустрации, ущемлению прав личности или даже целого народа. В частности, в Австралии организация, оказывающая помощь потребителям-представителям коренных народов, аннулировала за год более 800 контрактов с тяжелыми для покупателя условиями (Дюметц Ж, Сосновская А.М.). Сотни представителей коренных народов Австралии и Океании втянуты в разнообразные сделки на покупку или аренду продуктов и услуг,

которые они не могут себе позволить, к тому же на несправедливых условиях. Произошло это потому, что аборигены Австралии зачастую отвечают «да» на разного рода предложения для того лишь, чтобы угодить собеседнику и вежливо закончить разговор. Точно так же аборигены Австралии «соглашаются» в повседневных разговорах с представителями некоренного населения. Они всего лишь пытаются быть вежливыми, но при этом не хотят или не могут ответить на их вопросы или просьбу.

В контексте коммуникаций, особенно межкультурных, необходимо четко представлять себе особенности ведения именно переговоров, которые служат основой для дальнейшего сотрудничества. Необходимо отметить, что существует большое количество литературы, написанной на разных языках, предназначенной самому широкому кругу читателей, посвященной вопросам ведения переговоров. Сама основа переговоров, их «канва» является схожей во всех странах, обычно выделяются одинаковые этапы, что может служить определенным стандартом:

1. Приветствие участников, представление сторон друг другу;
2. Изложение проблем и целей переговоров;
3. Диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов;
4. Подведение итогов и принятие решений;
5. Завершение переговоров (подписание соглашений, установление сроков и т. д.).

32

Личное непосредственное общение напрямую связано с умением излагать мысли, хорошо говорить. Речь – важная составляющая имиджа каждого человека, его «визитная карточка», наряду с одеждой, внешностью, поведением. В любой стране мира по речи человека можно определить его происхождение, социальный статус, уровень образования, особенности семейного воспитания. Есть масса нюансов, которые присущи той или иной культуре и связанные с особенностями произношения, словообразованием, использованием тех или иных слов в конкретных ситуациях. Несомненно, как подготовка сообщения источником, так и его интерпретация получателем зависят от культурной принадлежности участников. Представители различных этнических групп руководствуются при этом различными правилами. Лингвистическое и философское изучение смысла языка осуществляется в *семантике*.

Искусное владение живым словом, умение убеждать аудиторию и оказывать на неё желаемое воздействие именуется известным еще со времен античности термином «ораторское искусство». Изучению особенностей ораторской речи еще с древности посвящено много философских трактатов, тема не потеряла своей актуальности, так как целевая аудитория стала еще шире (политики, бизнесмены, преподаватели, студенты, менеджеры по продажам и т.д.) — поэтому и сегодня многие научные и практические работы специалистов посвящены выработке рекомендаций по структуре, правилам, принципам, аргументам и фигурам. Существует более 20 видов



речей — митинговая, парламентская, застольная, траурная (скорбная), приветственная и другие. В контексте книги наиболее интересно построение деловой речи (производственной), принятой на совещаниях, конференциях, переговорах, схожее по принципам построение речи возможно при организации занятий преподавателями (лекций и семинаров) и защите квалификационных работ студентами (дипломов, курсовых и семестровых работ, докладов). Современная трактовка умения говорить напрямую связана и с умением пользоваться информационными технологиями — в частности, программными продуктами для представления докладов в виде презентаций, к оформлению которых также предъявляются общие требования.

Структура ораторской речи состоит из трёх частей: вступление, средняя часть (рассуждение) и заключение. Во вступлении нужно постараться привлечь внимание слушателей, расположить к себе. В самом начале выступления следует поприветствовать аудиторию. Желательно заинтриговать публику с самого начала, например, интересной цитатой или историческим фактом, иногда уместен и юмор. Однако следует понимать, что, если Ваше выступление нацелено на международную аудиторию, то цитаты, факты и юмор могут быть восприняты неоднозначно. Например, японский юмор в основном непередаваем. Смешные для японцев случаи, главным образом, основываются на неправильном выборе чтения иероглифов. В японском языке возможно чтение иероглифов либо в составе слова, либо как самостоятельной лексической единицы. В частности, при разных чтениях эритроциты, лейкоциты и неестественный цвет крови трансформируются в «красные шарики», «белые шарики» и «кровавый цвет плохой». Японец найдет ошибку забавной. Услышав же традиционные для России анекдоты, японцы обычно принимаются серьезно неторопливо рассуждать: «да, пить водку вместо воды, несомненно, неприятно». С такими слушателями шуток лучше избегать. В средней части речи излагается суть дела, интерпретация и оценка оратора, либо представляемой им группы лиц. В процессе изложения важны: заранее подготовленные аргументы, эмоциональные оценочные восклицания, яркость, заинтересованность. Собираясь использовать несколько аргументов подряд, аргументы и факты нужно излагать, используя принцип усиления: убедительность аргументов постепенно нарастает. Заключение должно помочь слушателям сделать выводы, сформулировать основную мысль выступления, конце желательно поблагодарить аудиторию. Для вступления и заключения особенно важна краткость. Хотя не следует утомлять слушателей и в средней части. Однако понятие краткости несколько различается у разных индивидуумов и может зависеть как от этнической принадлежности, так и от принадлежности к профессиональному сообществу. На востоке принято говорить развернуто и красочно, в то время как западная деловая культура приветствует строгое изложение сути дела, люди гуманитарных профессий любят более пространственные речи, чем технические специалисты. Общаясь с представителями восточных культур, на прямой вопрос можно получить

столь пространный, витиеватый и завуалированный ответ, что его даже сложно будет интерпретировать.

Использование разных методов изложения материала позволяет сделать структуру излагаемого материала оригинальной, нестандартной. Как и в методологии научного анализа здесь возможны, например, индуктивный и дедуктивный методы. Индуктивный метод - изложение материала от частного к общему. Оратор начинает с частного случая, а потом подводит слушателей к обобщениям и выводам. Дедуктивный метод – от общего к частному. Оратор выдвигает в начале выступления общие положения, а потом раскрывает их на конкретных примерах. Метод аналогии – сопоставление различных явлений, фактов, событий. Концентрический метод – оратор переходит от общего рассмотрения центрального вопроса к более конкретному и углублённому его анализу. Ступенчатый метод – последовательное изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев проблему, оратор уже не возвращается к ней. Исторический метод – изложение материала в хронологической последовательности.

Любая речь должна содержать несложные аргументы. Аргументы к делу – основаны на подлинных обстоятельствах, подтверждены фактами и практикой. Например, такой-то человек не совершал преступление, так как в это время находился в другом месте. Это могут быть не строгие, но для большинства людей убедительные аргументы. Аргументы к человеку призваны воздействовать на чувства людей – жалости, самолюбия, обиды. Аргументы – ссылки на признанные авторитеты. Аргументы – ссылки на здравый смысл, рассчитанные на обычный житейский опыт. Выбирая метод изложения материала и аргументы стоит обращать внимание на особенности слушателя/аудитории. Во многом воздействие выступления будет определяться правильностью выбранного подхода, который, в свою очередь, зависит от культуры слушателя. Можно приводить крайне убедительные для профессионала аргументы к делу, ссылаться на признанные в профессиональном сообществе, в вашей стране, авторитеты, но это не значит, что сущностные аргументы убедят слушателя (а могут в силу непонятности и утомить, и рассердить), а авторитеты окажутся ему знакомыми и внутренне принятыми. Поэтому при кросскультурном общении требуется тщательная предварительная подготовка речи, даже если обычно вы хорошо говорите экспромтом. Существуют правила произнесения речи: говорить нужно достаточно громко, чтобы все присутствующие могли слышать оратора; избегать монотонности, попеременно повышая или понижая голос; не говорить слишком быстро (скороговоркой) или слишком медленно; не переводить слишком быстро дыхание; делать время от времени паузы, особенно перед и после важной информации, предоставляя слушателям возможность глубже осознать её, подчеркнуть значимость; не злоупотреблять жестами, используя их в основном лишь в эмоциональных местах; не демонстрировать слишком обильную мимику, в то же время учесть, что полное ее отсутствие создает

впечатление «каменного» лица; равномерно обозревать аудиторию и т.д. Однако и здесь следует уделить внимание особенностям культуры слушателей. Так, в Японии принята крайняя сдержанность в отношении жестов, в то время, как в Италии подобная сдержанность может быть воспринята как отсутствие интереса оратора к излагаемым вопросам.

В Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию. Все дело в том, что американцев заставляет высказываться во всеуслышание их полное расположение к собеседнику, а также тот факт, что им нечего скрывать. Англичане же, наоборот, регулируют звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал собеседник. В Америке подобная манера ведения делового разговора считается «шептанием» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Борьба с утомлением внимания - важная задача, о которой не должен забывать оратор. Особенно это важно, когда выступление проходит на языке, неродном части аудитории и транслируемая информация может быть тяжело усваиваема ими даже чисто в техническом плане. Поэтому стилистику и логику речи, используемый словарь, длины следует в этом случае выверять особенно тщательно, не говоря уже о том, чтобы избегать моментов неблагозвучия (звуковых заполнителей пауз и слов-паразитов). Естественно, в ораторской практике невозможно предусмотреть все заранее. Однако опыт, практика общения, творческий подход, полное использование собственных природных данных, расширение кругозора дадут желаемый результат<sup>2</sup>.

Вербальное опосредованное общение можно разделить на:

1. письменное общение (здесь имеются в виду и классические варианты переписки через официальные письма по почте и более употребительные в последние 20 лет формы переписки через электронную почту и внутренние корпоративные сети);
2. общение по телефону, скайпу.

### *Деловая переписка*

Существует общепринятая классификация деловой переписки по таким признакам как отношение к организации (внешняя и внутренняя), степень официальности (официальная и личная), различаются типы писем (приглашения, просьбы, предложения, запросы, благодарности, ответы: принятие предложения или отказы, информационные, гарантийные, сопроводительные письма).

<sup>2</sup> При изучении материалов этого раздела советуем прочитать известный рассказ Ираклия Андроникова «Первый раз на эстраде. Ираклий Андронников – известный советский писатель, литературовед, мастер художественного рассказа, телеведущий, народный артист СССР и доктор филологии. С большим юмором и самоиронией в рассказе изложен опыт первого публичного выступления, где все рекомендации, касающиеся ораторского искусства отображены через призму собственного провального выступления.

([http://ruslib.org/books/andronikov\\_i/perviy\\_raz\\_na\\_estrade-read.html](http://ruslib.org/books/andronikov_i/perviy_raz_na_estrade-read.html))

В отношении деловой переписки справедливы такие же нормы и правила, которыми деловое сообщество оперирует в любых других формах делового взаимодействия. Требования к тексту эффективного письма на основе международного опыта в (Спивак В.А., 2014) определены как:

- тактичность;
- персональность;
- позитивность;
- энергичность, активность;
- цельность;
- связность;
- ясность;
- краткость;
- удобочитаемость;
- наличие элементов унификации.

Даже если письмо содержит плохие для адресата новости (как правило, отказ в чем-либо), оно не должно носить негативного, пессимистичного характера. Для такого письма рекомендуется трехчастная подача информации нейтральной комментарий ситуации – изложение отказа с позитивным объяснением причин – окончание, выражающее надежду.

36      Задачей письменного делового общения является облегчение партнеру по переписке работы с корреспонденцией. Для этого в рамках кросскультурного общения необходимо изучить привычные партнеру правила делопроизводства. Желательно грамотно изъясняться на языке партнера, либо выбрать язык, удобный в общении всем сторонам (чаще всего в настоящее время в российской практике таковым становится английский). В общении по переписке необходимо проявлять сдержанность и скромность, не теряя достоинства. Направленный адресату документ дает получателю заочное представление о вас, о вашей организации и от того, какое впечатление производит написанное, будет зависеть, будут ли и как будут в дальнейшем развиваться деловые отношения.

В РФ для регламентации делопроизводства приняты законы, определяющие процессы управления документами, отношения в процессе передачи, использования и защиту информации, применение информационных технологий. В Отечественной деловой практике применяется «Общероссийский классификатор управленческой документации» (ОКУД), а также ГОСТ «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительных документации. Требования к оформлению документов» и ряд других стандартов, разработанных Госстандартом России.

Почтовое сообщение регламентируется Правилами оказания услуг почтовой связи (ПОУПС).

Терминологию в области документации на международном уровне регламентируют стандарты ИСО серии «Документация и информация». Эти правила выработаны авторитетной международной организацией ISO –

International Organization for Standardization – в которой в настоящее время представлены национальные органы около 130 государств, документы вырабатываются совместно с международными организациями, комиссиями, комитетами. Оформление внутренней корреспонденции может отличаться от оформления международной.

Сейчас электронной почтой пользуются гораздо чаще, чем обычной. Стоит заметить, что общие рекомендации, которые уже устоялись за время существования деловой электронной переписки, могут в полной мере быть отнесены и к кросскультурному общению. Тем не менее, возможны дополнительные нюансы, на которые следует обратить внимание.

Первое, что бросается в глаза, это тот адрес, с которого отправлено сообщение. Многие недооценивают важность этого момента, и отправляют деловые письма со своих личных почтовых аккаунтов. Ничего страшного в этом нет, если электронный адрес содержит только имя в удобочитаемом формате. Но если это прозвища, сленговые слова, набор цифр и т. п., то отправка делового письма с такого ящика недопустима. В деловой переписке с зарубежными партнерами надо обращать внимание на то, чтобы название почтового ящика не имело негативного или неприличного окраса в языке адресатов. Например, если вы хотите продать разработанный вашей компанией электромобиль испанцам и назвали свой ящик `avto_nova`, желая подчеркнуть новизну разработки, то для адресата название будет звучать сродни словосочетанию «автомобильная недвижимость», так как по-испански `va` – не происходит, не идет, не движется.

37

В электронной переписке есть возможность отправить письмо на прямого получателя и поставить других получателей в копию. Предполагается, что получатели в копии письма не должны на него отвечать. Их просто информируют. Поэтому, заранее перед отправкой письма определите, от кого именно вы хотите получить ответ на письмо, и правильно расставьте адресатов. Однако, по возможности, не ставьте в прямые получатели письма нескольких человек. Может случиться такая ситуация, что вам не ответит никто из них, если каждый мысленно решит «переложить» эту обязанность на другого адресата. Если же вы сами оказались в копии делового письма, то вашего ответа отправитель не ждет, однако, если считаете необходимым ответить, это можно сделать, извинившись в начале письма за «вмешательство».

Тему письма необходимо обязательно писать коротко, емко – чтобы получателю при одном взгляде сразу стало ясно, о чем будет идти речь. Однако тема не должна состоять из одного общего слова. «Информация», «Вопрос» и т.д. – неправильные темы делового письма. «Торговое предложение от компании X» - правильная тема. Текст письма должен быть легко читаем, не стоит экспериментировать со шрифтами или цветом. Не уместны в деловой переписке Caps Lock, восклицательные знаки и разные специальные символы (в том числе смайлики). Единственное, что допускается – это выделение некоторых фраз курсивом или жирным

шрифтом. Грамотность – это основополагающий элемент любого письма. Человек, пишущий деловое письмо с орфографическими ошибками, вряд ли кем-то может быть воспринят серьезно, даже если человек пишет на неродном языке. В рамках кросскультурного общения необходимо обязательно убедиться в том, что используемые в деловой переписке сокращения, профессиональные термины, корпоративный и профессиональный сленг понятны и приняты адресатом.

В деловой переписке, естественно, используется официальный стиль письма. Этот стиль характеризуется отсутствием описательных прилагательных, ненужных уточнений и деталей. Только конкретика, ясность и логика. После написания делового письма полезно прочесть его еще раз и убрать все фразы, которые не несут в себе особой смысловой нагрузки и не меняют суть написанного. Только когда вы убедились, что все подобные слова и фразы удалены, тогда можно сказать, что это правило составления делового письма соблюдено. Деловые письма не должны содержать в себе эмоциональной окраски, даже если письмо – жалоба и хочется показать всю полноту своего негодования, или, наоборот письмо – благодарность партнеру за успешную сделку. Деловое письмо должно быть сдержанным. Однако есть примеры того, что это правило не будет действенным на конкретной этнической почве. Так, в деловой переписке японцев приняты так называемые «сезонные приветствия». Оно, например, может звучать так: «Наступило лето. Солнце осветило пруд. На водной глади пруда расцветают кувшинки и в их зарослях квакают лягушки». Далее следует обычное письмо в привычном деловом стиле. Понимание особенностей делового общения страны вовсе не значит, что в ответ на японское «сезонное приветствие» следует придумать столь же вычурное собственное, но и предполагать, что партнер не в здравом уме или издевается, также не стоит. *Общение по голосовой и видео связи (телефон, скайп, видеоконференции)*

Дистанционное голосовое или видеообщение приобретает особую значимость в кросскультурных коммуникациях. Часто партнеры находятся на значительном удалении друг от друга и дистанционное общение помогает сделать общение быстрее и продуктивнее в сравнении с перепиской. Оно имеет черты как личного, так и письменного общения. При телефонных разговорах абоненты не видят друг друга, при видеообщении также утрачивается эмоционально-психологическая составляющая разговора. Поскольку коммуникации при личном общении проходят посредством не только слов, но и жестов, интонаций, транслируемых эмоций, при посредничестве технических средств утраченные в сравнении с личным общением каналы коммуникаций должны быть компенсированы за счет оставшихся. Этика делового дистанционного разговора играет особую роль в сотрудничестве в разных сферах деятельности. Она позволяет оценить уровень представителя организации и стать инструментом успеха и развития компании. Именно поэтому администрации многих организаций обучают своих сотрудников искусству грамотного дистанционного общения.

Сотрудник, в функции которого входит общение с зарубежными партнерами при помощи технических средств коммуникации должен не только безупречно владеть языком, но и уметь следить за интонацией своего голоса, ощущать, как он выглядит на видеокартинке. Так, в телефонном режиме мы передаем своему собеседнику информацию без «языка жестов», только с помощью интонации и слов. Соответственно, их роль увеличивается, интонации и следует уделять максимум внимания. Для того чтобы научиться правильно проводить деловую беседу через технические средства коммуникации, рекомендовано записывать и просматривать/прослушивать свои первые дистанционные разговоры, после чего анализировать ошибки, менять позы, жестикуляцию, интонацию, тембр голоса, скорость разговора, пока со стороны не будут видны значительные успехи.

39

Телефон, пожалуй, до настоящего времени, является наиболее распространенным техническим средством коммуникации и вместе с тем самым сложным с точки зрения достижения успеха переговора. Отсутствие в разговоре невербальных элементов существенно повышает значимость вербальной и паравербальной составляющей. Поэтому следует подводить итоги, используя вопросы и парафраз, причем по каждому пункту, если в разговоре идет обсуждение нескольких вопросов. Очень важным этапом делового разговора по телефону является финал беседы. Иногда определить точку окончания сложно, так как нет визуального контакта с собеседником. Это следует сделать фразой. Подойдет, например, «Кажется, мы с Вами обсудили все важные вопросы?» или «Спасибо вам большое за время и внимание, мне кажется, у нас получилась достаточно плодотворная беседа, не так ли?», «Ну, что ж, думаю, мы можем подвести финальные итоги на сегодня?».

Не рекомендуется быть инициатором делового телефонного разговора при несоответствующем настроении или атмосфере вокруг. Не стоит рассчитывать на то, что партнер в процессе телефонных переговоров ваш абонент не видит импровизированного праздника, который коллеги устроили в вашей комнате по случаю возвращения из отпуска одного из них. Скорее всего, в такой обстановке не удастся провести успешные переговоры, коллеги будут отвлекать ваше внимание, ваш партнер по разговору почувствует «неладное», а, поскольку причина ему не будет ясна, может интерпретировать это как угодно. Этикет телефонных разговоров не приемлет также плохого настроения в процессе общения с партнерами. Раздраженность и негатив гарантированно отразятся на тоне, на что собеседник может неверно отреагировать, сделав вывод, что негатив направлен на него. А это, в свою очередь, увеличивает риск взаимного недопонимания и необъяснимой неприязни.

### *Невербальные средства коммуникации (взгляд, мимика, жесты, позы)*

В современном корпоративном мире невербальные средства коммуникации приобретают все большую роль. Большинство обыденных и важнейших решений в своей жизни или бизнесе принимается на основе предположений. Несмотря на все открытия в области личностной и организационной психологии, неврологии, физиологии, процесс формирования решений и убеждений человека остается в большей степени загадкой.

Руководители крупных транснациональных компаний ежегодно совершают сотни перелетов и тысячи встреч на разном уровне. Экономический эффект таких контрактов колоссальный, а достигнутые договоренности могут влиять на целые государства. Первобытное и феодальное общество, где все решала сила и власть, а переговоры в большинстве случаев заканчивались войнами или просто захватами территорий, уже давно позади. Сейчас надо действовать умнее, хитрее и на переговорах играть многоходовую партию, чтобы достичь поставленных целей. Сделать это не просто, так как каждый преследует собственные цели и цели своей компании. Ученые давно бились над вопросом, почему одним «переговорщикам» удается достигнуть своих целей, а другим нет. Ответ стал понятен лишь пару десятилетий назад, когда стали изучать теорию убеждений и язык телодвижений. Оказывается, на принятое решение, хотя человек сам этого может и не понимать, воздействует подсознание, на которое, в свою очередь, оказывают влияние такие внешние факторы, как: внешняя обстановка, мимика, взгляды, жесты, позы, одежда, запахи и многое другое. В свое время успешные бизнесмены любили вести переговоры не в закрытых и душных офисах, а в ресторанах. Это не просто так, ведь во время еды организм получает необходимые полезные вещества, а настроение человека напрямую зависит от того, что он ест. Таким образом умелые переговорщики ведут своих оппонентов в рестораны с меню, где много блюд с содержанием витаминов группы В и D. Именно эти группы витаминов отвечают за хорошее настроение. И, наоборот, голодный человек – «злой» человек. Пищеварительный тракт привлекает наше внимание и управляет нашим поведением в большей степени, чем разум.

Порой тяжело понять, как нужно себя вести в той или иной деловой ситуации, как лучше одеться, куда смотреть, как двигаться, что делать. На подсознательном уровне в нас уже заложен определенный язык тела, мимики и жестов. Менеджеры, которые могут распознать свой язык телодвижения и язык телодвижений своих партнеров по общению, могут добиться поразительных результатов.

Основные правила и важные аспекты, касающиеся мимики и взгляда в процессе делового общения, принятые в России, на которые необходимо обращать внимание, приведены в Приложении 3. Однако то, что принято в одной культуре может быть неприемлемо в другой.



Ряд культурных различий в использовании невербальной коммуникации хорошо известен и многократно описан в литературе.

Прямой зрительный контакт в западных культурах рассматривается как свидетельство откровенности, открытости собеседника. В этой культуре ожидается, что при разговоре собеседники большую часть разговора должны смотреть другу в глаза, но не постоянно. Арабы же смотрят при беседе напряженно в глаза, это означает живой интерес. В то же время в других культурах то, что человек не смотрит в глаза служит признаком почтительного отношения. В Японии принято при разговоре направлять взгляд в точку на уровне адамова яблока, в сельской местности Китая, Индонезии, Мексики слишком прямой взгляд – признак плохих манер. Где-то принято больше смотреть в глаза, когда говоришь, где-то, когда слушаешь. Жесты, движения, выражение лица также воспринимаются неоднозначно. Замкнутые в круг большой и указательный палец в США означают «Ок!», во Франции «нуль», ничего не стоящее дело, в Японии – деньги, а в Германии, Австралии, Бразилии – жест вульгарный и непристойный. В одних культурах принято быть экспрессивными и открыто проявлять эмоции, а в других люди всю жизнь учатся эмоции сдерживать. Культуры характеризуются разной степенью контактности. В монохромных культурах время воспринимается как ресурс, оно делится на отрезки, оно учитывается, сохраняется, тратится. Например, в США при опоздании на несколько минут необходимо извиниться, а получасовое опоздание воспринимается как оскорбление партнера, должна быть крайне веская причина, чтобы партнер принял извинения. Для людей, выросших в полихронической культуре нет понятия «опоздание». Так в Эфиопии все собираются, когда им удобно, никто не ждет извинений за опоздание, назначенное время мероприятия весьма условно. Хотя российская деловая культура не характеризуется очень уж жестким отношением ко времени, но с эфиопами даже россиянам бывает трудно работать.

41

Основные составляющие невербальной коммуникации: взгляд, мимика, позы, жесты.

Взгляд – движение глаз, мимика – движение мышц лица, выражающее внутреннее состояние человека. Мимика жителей разных уголков нашей планеты сходна по различению выражаемых эмоций: грусть, радость, злоба и т.д. Однако интенсивность мимических изменений лица может существенно различаться, спектр от «каменного лица» до гримасничанья. Могут быть приняты определенные условности мимики при общении. Где-то принято выражать скромность и почтение к собеседнику, где-то – обязательно улыбаться, даже если сообщаешь печальные новости. Мы привыкли к тому, что смех означает радость, а плач – боль и печаль. А вот в некоторых странах Африки смех – это вовсе не проявление веселья, а показатель изумления и замешательства.

Поза — положение, принимаемое человеческим телом, положение тела, головы и конечностей по отношению друг к другу, переносном

значении имеет интерпретацию притворство, неискреннее поведение, рисовка (например, «Встать в позу» — принять нарочито эффектное положение). Поза характеризуется относительной неподвижностью. Регуляция позы (постуральная регуляция) сложна и осуществляется с участием различных уровней центральной нервной системы, а при произвольных изменениях позы — и коры головного мозга. Позиционирование тела также имеет свои традиции у разных этнических групп. Самое известное различие, наверное, касается допустимости закидывания ноги на ногу при сидении. В одних местах это крайне распространенная поза, в других — считается показателем отсутствия хорошего воспитания. В комплекте с позой идет позиционирование — расположение относительно других индивидуумов. В процессе кросскультурного общения важно помнить о различиях в глубине личного пространства у представителей разных этнокультурных групп и смысловом значении расположения относительно собеседника. Как правило, чем жарче страна, чем темпераментнее ее население, тем меньшее расстояние между собеседниками считается допустимым. При общении представители разных стран предпочитают следующее расстояние:

- Близко находятся друг к другу — итальянцы, испанцы, французы, арабы, греки, японцы, жители Южной Америки.
- Среднее расстояние предпочитают — англичане, австрийцы, немцы, шведы, русские, жители Швейцарии.
- На значительном расстоянии друг от друга находятся — новозеландцы, австралийцы, белое население Северной Америки.

42

Пространственные конвенции нужно соблюдать в повседневной жизни. Когда общепринятая в конкретном обществе дистанция при разговоре чрезмерно сокращается, человек чувствует дискомфорт. У каждого человека есть невидимый круг, отмечающий его личное пространство. Это персональная территория, которую мы, за небольшим исключением, не позволяем нарушать другим. То же и с прикосновениями.

Представители народов Южной Европы касаются друг друга в процессе общения, в то время как это не характерно для народов Восточной Азии и практически исключено для индийцев и пакистанцев. С точки зрения латиноамериканца, не касаться при беседе партнера означает вести себя холодно. Итальянцы убеждены, что так ведут себя недружелюбные люди. Японцы же считают, что касаться собеседника человек может только при полной потере самоконтроля либо, выражая недружелюбие или агрессивные намерения. Поэтому, если во время переговоров с японцами вам вздумается по-дружески похлопать партнера по плечу, вы рискуете нажать себе самого большого недруга.

Жест — некоторое действие или движение человеческого тела или его части, имеющее определенное значение или смысл, то есть являющееся знаком или символом. Широко используемые жесты включают в себя такое действие, как указывание на что-либо или кого-либо, а также использование

рук и тела синхронно с ритмами речи, чтобы подчеркивать некоторые слова или фразы. В Европе, пожалуй, наиболее экспрессивен язык жестов у итальянцев и французов. Французы и итальянцы в тех случаях, когда хотят сказать собеседнику «ты мне надоел своими разговорами», поглаживают пальцами щеку, как бы говоря, что за время беседы выросла борода. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять».

Жесты, имеющие одинаковое значение могут различаться. Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец — на нос. Многие внешне схожие жесты имеют разный смысл в разных странах. Один и тот же жест может быть безобидным в одной стране и вульгарным в другой стране. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма. Француз или итальянец, если считает какую-либо идею глупой, выразительно стучит по своей голове. Немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да, ты с ума сошел». А британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой».

Публично вытащить соринку из глаза (взяться за нижнее веко) в Саудовской Аравии будет означать, что кого-то вы считаете дураком, а сеньорита из Южной Америки подумает, что вы имеете на нее виды.

Примерно так же сложно и с мочкой уха. До нее дотрагиваться вообще опасно. Этот жест имеет пять значений. Четыре из них оскорбительные. Для испанцев, греков, мальтийцев и итальянцев рука около мочки уха означает совершенно разные оскорбления. Приводить их не стоит. И лишь португальцы таким вот жестом хотят показать, что они не расслышали сказанного.

Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии этот жест означает отказ. Если надо жестом сопроводить выговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Мы в общении не придаем особого значения левой или правой руке. Но будьте осторожны на Ближнем Востоке: не вздумайте кому-либо протянуть деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику. Вообще, в любой культуре жесты неискренности связаны с левой рукой, тогда как правая рука у нас «окультурена», она делает то, что надо, а левая — то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца.

Даже однотипные или аналогичные жесты могут слегка отличаться в разных странах. Например, когда россиянин считает что-либо на пальцах, он, как правило, загибает пальцы внутрь ладони, в то время как типичный американец, наоборот, при счёте разгибает пальцы. Различают следующие виды жестов:

- указательные;
- подчеркивающие (усиливающие);
- демонстративные;
- касательные;
- произвольные;
- непроизвольные.

В повседневной жизни мы не замечаем, насколько много жестикулируем. Для нас это просто привычка, поэтому мы не задумываемся, когда что-то показываем. В деловых переговорах за границей или с зарубежными партнерами, какие-то из этих привычек могут сыграть злую шутку. Безобидный жест может иметь неприличное или даже оскорбительное значение для человека. Поэтому необходимо либо тщательно ознакомиться с местными обычаями, либо стараться обойтись без жестов, употребляя их по минимуму.

*Жесты приветствия в разных странах мира.*

Любое общение начинается именно с приветствия. Обычно мы просто здороваемся, а среди мужчин распространено рукопожатие. Однако, в некоторых уголках земли традиции иные, поэтому надо быть готовым к необычному приветствию, если попадете в одно из этих государств:

- Мексика: вас могут схватить за большой палец руки.
- Мусульманские страны: есть традиция среди представителей сильного пола обхватывать друг друга за талию.
- Франция: возможны «французские поцелуи» в щечку от малознакомого человека, это, скорее, не поцелуй, а прикладывание передней части щеки к щечке.
- Лапландия (часть Норвегии, Швеции и Финляндии): при встрече трутся носиками.
- Страны Азии: приветствие прикладыванием ладони.

*Жесты большим пальцем*

Еще в Древнем Риме большим пальцем подводились итоги гладиаторских боев, поэтому до сих пор, опущенный вниз, он означает недовольство чем-либо, а поднятый вверх – одобрение. Если вы поднимете большой палец руки вверх, это может значить, что все отлично, или таким образом вы можете даже сказать кому-то, что он молодец. Но в некоторых странах мира это могут воспринять иначе:

- Германия: среднестатистический немец воспримет просто как цифру «один», такая жестикуляция используется при счете.

- Греция: поднятый вверх большой палец говорит о нежелании продолжать разговор дальше.
- Уругвай, Иран: может иметь неприличное значение, поскольку указывает на желание совершить действия сексуального характера.
- США: взмахом руки с таким жестом останавливают такси и ловят попутки, а одобрение показывают знаком ОК.

#### *Жесты указательным пальцем*

Сама природа одарила нас вторым перстом для того, чтобы что-то указывать. Например, если преподнести его к губам, можно заставить публику молчать. Чтобы сосредоточить на чем-либо внимание, его нужно просто приподнять. А вот у мусульман поднятый вверх указательный палец означает, что Аллах один, и находится он на небе. Постукивание итальянцем указательным пальцем по носу означает: «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют». Но этот же самый жест в Голландии означает: «Я пьян» или «Ты пьян», в Англии - конспирацию и секретность.

Манящий жест, которым мы призываем человека подойти, считается оскорбительным во многих азиатских странах. На Филиппинах, к примеру, за подобное могут даже арестовать. Не менее интересным жестом является прокручивание этого пальца у виска. Если у нас это дает понять, что вы сомневаетесь в умственных способностях другого человека, то в других странах может иметь другое значение:

- Голландия: будут думать, что вы одаренный человек и так указываете на свой ум.
- Италия: так выделяют наиболее эксцентричных людей.
- Аргентина: таким знаком могут позвать вас к телефону.
- Перу: означает занятость умственной деятельностью.

#### *Поднятый вверх средний палец*

Если бы не американские фильмы, возможно, о значении этого неприличного жеста мы бы даже не узнали. Однако, знаки средним пальцем плотно распространилась по всему миру. Вряд ли существует народ, у которого этот жест означал бы что-то хорошее. Чаще всего именно так заканчивают неприятную беседу или неразрешенный спор. В некоторых странах его могут показывать в шутку, в других же он считается крайне оскорбительным. Например, в Германии за показывание среднего пальца можно получить штраф. Что касается Таиланда и Вьетнама, там такой жест могут понять, как возможность предоставления сексуальных услуг. Так что будьте осторожны.

#### *Жест двумя пальцами, или знак V*

Если спросить, что означают поднятые вверх два пальца, указательный и средний, то ответы разных народов мира будут весьма существенно отличаться. В России этот символ используется для обозначения цифры 2. У

немцев жест символизирует победу, у французов — мир. А вот грек и житель Австралии могут обидеться, поскольку для них он означает «пошел вон».

*Большой палец между средним и указательным*

Широкая распространенность по всему миру дала этому, в общем-то, неприличному жесту много названий. Например, в России его еще называют «фига», «дуля», «кукиш», правда, этот жест здесь расценивается как менее неприличный, чем, скажем, в Америке. Но, опять же, его значение в разных государствах может восприниматься иначе:

- Япония, Китай, Корея: воспринимают как предложение услуг сексуального характера.
- Индия: считается угрожающим жестом.
- Турция: проявление агрессии.
- Бразилия: пожелание удачи, защита от дурного глаза.

*Жесты открытой ладонью руки*

Напоминает знак «стоп». Если вы увидите его на дороге в России – это действительно станет причиной остановиться. В других ситуациях может означать цифру 5. У многих народов употребляется как заверение в правдивости своих слов, во время клятвы. Но, например, в Греции этот жест может серьезно оскорбить вашего собеседника. История начинается еще с древних времен, когда человеку, совершившему преступление, помечали лицо – делалось это ладонью. С тех пор этот знак считается у них неприличным.

*«Да» и «нет»*

В стандартном понимании кивок головой значит «да», а движение ею в горизонтальной плоскости в стороны – «нет». Однако есть народы, которые и здесь выделились:

- Болгария: чтобы сказать «да», нужно наклонять голову влево-вправо при прямом взгляде; чтобы ответить «нет» – резко откинуть голову назад.
- Греция: проведение носом дуги, при этом голова идет в сторону, а потом немного вверх – это «да»; вскидывание головы с характерным прищмыкиванием – «нет».

В каждой стране есть стандартные правила относительно использования в деловом общении жестов, поз, мимики и взгляда. Покажем это на примере основных правил деловых переговоров в России:

- Обязательно жестикулируйте во время общения. Надо сохранять относительный баланс, т.к. отсутствие жестикуляции может символизировать собеседнику Ваше безразличие и апатию, а чрезмерная жестикуляция может символизировать, что Вы проявляете агрессию и нетерпение. Подчеркивайте только самые важные моменты в Вашей речи движением рук, головы, верхней части тела;
- Общаясь, держите ладони раскрытыми. Подсознание Вашего собеседника читает Вас как книжку, как букварь и все замечает. Если Ваши ладони закрыты или сжаты в кулаки, то

чувствуется что Вы сами напряжены или закрыты от восприятия информации, заранее настроены на «НЕТ». Ведь во время боя у вас тоже рефлекс, сжать кулаки и бить в ответ;

- Следить за рукопожатием, существуют разные типы рукопожатия: покорное – ладонь вверх, установление контроля – ладонь вниз, равенство – покачивание вниз/вверх;

- Не скрещивайте руки, также не подносите их к лицу и голове в целом. Такие жесты могут указать собеседнику, что Вы не воспринимаете информацию;

- Всегда держите дистанцию не менее 1 метра (пространство до 1 м считается личным), но учтите, что расстояние от трех метров и дальше — это расстояние безразличия, этим расстоянием достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным; на расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания; поэтому, если вы хотите установить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, установите расстояние приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда (например, письменный стол);

- Не скрещивайте и не дергайте ногами, такие жесты могут раздражать собеседника;

- Во время разговора медленно и размеренно кивайте, сериями по три кивка, таким образом Вы активно подтверждаете и соглашаетесь с мыслями собеседника и располагаете к себе;

- Старайтесь принимать зеркальные позы, повторять движения собеседника. Тем самым Вы располагаете собеседника к себе, своими движениями Вы показываете, что Вы такой же как он (собеседник), вы похожи;

- Не вставайте лицом к лицу к собеседнику, старайтесь держать угол при общении, иначе рискуете на подсознательную агрессию или «защиту» собеседника;

- Следите за направлением ступней Ваших ног, они должны быть направлены в сторону собеседника. Подсознательно Вы направляете ступени в ту сторону, куда хотите и это показывает собеседнику Ваши намерения. Если ступени направлены в сторону двери, значит Вам быстрее хочется уйти;

- Обращайте внимание на место расположения за столом;

- Старайтесь чаще находиться слева от собеседника;

- Проводите мелкие совещания стоя, тем самым Вы показываете свое доминирование, находясь Выше собеседников;

- Не прижимайте к себе локти – эта поза обороны.

Стоит также обращать внимание на принятые правила использования акустических невербальных средств. К акустическим невербальным средствам общения можно отнести горловые звуки, плач, смех, храп, вздохи, скрежет зубов и прочее. Так, для большинства американцев вполне

естественно в общественных местах громко сморкаться, демонстративно жевать, звучно кашлять и т.д. В России же непосредственное и открытое выражение естественных проявлений в большинстве случаев не одобряется. Невербальный отзыв на сообщение представляет собой звуки, часто служащие источником межкультурных недоразумений. Цокание языком, горловые и другие подобные звуки, не являющиеся словами со своей этимологией в качестве ориентира, такие как «у-у-у», «гм», «э-э-э» или «ага» неразрывно связаны с культурой, к которой принадлежит произносящий их, эти звуки сложно классифицировать, так как нельзя дать точного определения. Не зная различий невербального общения разных народов, можно легко оказаться в сложной ситуации, обидев или, хуже того, оскорбив собеседника. Во избежание этого каждый специалист (предприниматель, сотрудник организации), участвующий в кросскультурном общении, должен быть осведомлен о различиях в трактовке звуков, жестов, мимики и телодвижений представителями делового мира в различных странах.

### ***Визитки и подарки***

К стандартам делового общения относятся также такие вопросы как обмен визитками и подарками. Любое деловое знакомство во всех странах начинается с обязательного обмена визитными карточками, поэтому всегда необходимо иметь с собой достаточное их количество на английском языке (наличие двухсторонних визитных карточек с информацией на разных языках с двух сторон в разных странах воспринимается неоднозначно). Если в ответ на протянутую визитную карточку вы не можете дать свою (закончились, забыли), вам следует извиниться, объяснив причину и пообещав написать на электронную почту свои контакты. Желательно выполнить это обещание в ближайший после знакомства рабочий день. При обмене визитками следует учитывать культурные особенности партнера. Например, в Индии не принято подавать что-либо левой рукой, а в Японии знак уважения – отдать и принять передаваемый предмет двумя руками. Заметим, что без привычки такие правила не так просто соблюсти! Возвращение визитной карточки после вручения равносильно полному отказу в сотрудничестве. Если, например, карточка была вручена через секретаря и в приеме посетителю по каким-либо причинам отказано, то карточка не возвращается, а помещается в картотеку.

Посылка визитной карточки с кратким указанием причины ее посылки приравнивается к визиту, личному посещению. Так, для обозначения цели отправки визитной карточки, в дипломатической среде и некоторых европейских странах при посылке визитной карточки в левом нижнем углу ставятся условные знаки, буквы латинского алфавита, являющимися первыми в словах французского языка, соответствующие фразам:

p.f. (pour feliciter) – поздравление по любому поводу

p.r. (pour remercier) – выражение благодарности

p.f.N.A. (pour feliciter Nouvel An) – поздравление с Новым годом



p.p. (pour presenter) – заочное представление вновь прибывшего лица (вместо личного визита)

p.c. (pour condoléance) – выражение соболезнования

p.p.c. (pour prendre conge) – прощание в связи с окончательным отъездом из страны

В менее официальных случаях делают надписи (обязательно в третьем лице) на нижнем поле визитной карточки:

«Поздравляет с национальным праздником»

«Благодарит за поздравление»

«Благодарит за внимание» (например, в ответ на присланный подарок)

и т.д.

Дата и подпись при этом не ставятся.

Отметим, что в России подобная практика не принята. Однако если вы предполагаете использовать практику фиксации причины посылки карточки, то цвет карточки должен позволять сделать легко читаемую надпись, а нижнее поле должно оставаться свободным.

Подарки как способ оказания внимания и расположения приняты и в деловой среде. Однако правила, определяющие уместность подарка, часто зависят от традиций страны. В европейских деловых кругах уже сложился определенный ритуал дарения и сформирован перечень деловой сувенирной продукции, рассматриваемых не как взятки, а как подарки. Как правило, это различные фирменные и национальные сувениры, иногда – производимая компанией продукция (если она не слишком дорогая – продукты питания, напитки, парфюм, канцтовары и т.п.).

Во всех уважающих свою репутацию организациях, фирмах предусмотрены так называемые представительские расходы. Это касается и российских организаций. Эти расходы идут в том числе на изготовление фирменной продукции — календари, буклеты, ручки, блокноты, пакеты, записные книжки, шейные платки, зонтики, шоколад с фирменными логотипами. Часто те фирмы, организации, которые находятся в городах или странах, имеющих старинные традиции, печатают свои логотипы в том числе на известных в мире характерных сувенирах своей страны или же просто дарят такие недорогие сувениры.

В практической работе можно столкнуться с отдельным подчеркиванием в заключаемом соглашении с организацией (в практике автора это было соглашение с представителями Великобритании) отдельной фразы о неприемлемости подарков сотрудникам от бизнес-партнера.

Подчеркнем, что представители европейских фирм щепетильно относятся как к получению, так и к дарению подарков, которые рассматриваются не только как символы и знаки внимания, но и как инструменты оказания определенного давления на партнера. Следовательно, выбирая подарок, стоит иметь в виду, что он не должен быть очень дорогим, иначе вы рискуете поставить своего делового партнера в неловкое положение.

## 2.3 Окружающая обстановка, атмосфера общения

### *Среда общения как ресурс*

Среда, окружающая обстановка, в которой проходит общение, сама по себе служит мощным средством воздействия. В понятие среды общения входят и окружающие собеседников материальные предметы, так и цвет, запах, вкус, температурно-климатический режим. *Семиотика* исследует знаки и их смысловое значение, поэтому принято говорить о семиотике пространства, семиотике одежды, семиотике еды и напитков и т.п. Важным будет все: конфигурация мебели; ее расположение предметов мебели относительно друг друга, окон, дверей; дизайн помещения; наличие или отсутствие в помещении украшений и аксессуаров; оформление канцелярских принадлежностей и т.д. Оформление и антураж помещения несут такое же, а, может быть, и более сильное «послание миру», как слова, они визуализируют ценности, демонстрируют восприятие реальности. Множество исследований проведено на тему влияния на людей цвета, запахов, освещенности помещений и т.д. Полученные знания с успехом применяются, например, в маркетинге и управлении. Так, в японских фирмах в определенные часы по системе кондиционирования в служебные помещения закачиваются строго определенные комбинации ароматических веществ для максимальной продуктивности персонала. Это позволяет повышать производительность труда до 50% и снижать на 20% количество допускаемых персоналом ошибок (Дзялошинский И.М. Пильгун М.А., 2014).

Однако и в восприятии пространства, и в системе ценностей, транслируемой через среду, у разных этнокультурных групп имеются существенные различия. Результаты исследований (например, клинических исследований в отношении влияния запаха на физическое состояние человека) нельзя распространять без подтверждения на иные территории. Возможно, влияние, смысл знаковой системы, определяется сформированными культурными предпочтениями. У народов различных культур существуют свои особенности.

Известно, что жители США привыкли работать либо в больших открытых помещениях, либо — если помещений несколько — только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе обязан быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь, что позволяют каждому быть «на виду у всех». И, действительно, все — от директора фирмы до посыльного — постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что они «вместе выполняют общее дело». Совсем иная картина в организации рабочего пространства у немцев. У немцев американская организация рабочего помещения вызовет лишь недоумение. В каждом отдельном помещении в обязательном порядке

должны быть надежные двери, часто двойные. Для немца открытая дверь символизирует крайнюю степень беспорядка.

Американец, когда желает побыть один, уходит в комнату и закрывает за собой дверь. Англичанин же с детства привык не пользоваться пространством для того, чтобы отгородиться от других. Несовпадение, взглядов на использование пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается выяснить, все ли в порядке.

### ***Личный имидж***

При ведении бизнеса, в ходе любых переговоров, да и просто при устройстве на работу большое значение придают способности и умению человека производить хорошее впечатление. Это характеризует как его деловые, так и человеческие качества — аккуратность, умение соответствовать времени, ситуации, партнерам по переговорам, да и просто — с первого взгляда характеризует человека с точки зрения его общей адекватности. И чтобы не говорили о том, что важнее содержание, нежели форма, встречают все равно «по одежке». Считается, что первое впечатление человек производит в первые несколько минут, и это впечатление скорее визуального ряда, потом его трудно исправить. Для делового человека отчасти результат его деловой деятельности будет зависеть и от того, как он выглядит в глазах окружающих, какое производит впечатление на своих коллег и партнеров, поэтому необходимо стремиться к созданию «привлекательного» имиджа.

51

*Имидж* (от англ. image - образ) — это целенаправленно сформированный образ, с помощью которого человек представляет себя миру, своего рода форма самопрезентации. Имидж – это публичное «Я» человека.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально сформированные. Необходимо уметь преподнести себя. Бывают люди с нестандартной внешностью, по общим критериям не попадающие под общие каноны красоты, но тем не менее, притягательные, харизматичные, привлекающие внимание, их слушают, они умеют обратить ситуацию в свою пользу. Для этого необходимо выразить свои сильнейшие личностные качества. Здесь окажут помощь знание этикета, хорошее владение иностранными языками, общая эрудиция, а также умение владеть и управлять своим невербальным языком: мимика, взгляд, жестикуляция, осанка, поза, походка и т. д. Спокойно уверенный в себе, с хорошей осанкой и манерами, со вкусом и к месту одетый потенциальный партнер по бизнесу, даже не произнося еще ничего вслух, уже «зарабатывает очки».

Элементами имиджа служат:

1) *Габитарный имидж* (внешний вид) – одежда, макияж, прическа, кольца-браслеты, мундштуки, сигары, и т.п.

2) *Вербальный имидж* – показатель вербальной культуры устной и письменной, грамотность и эмоциональность речи.

3) *Кинетический невербальный имидж* – пластика тела (походка, посадка головы), жесты, мимика.

4) *Средовой имидж* - среда обитания человека, это его дом, квартира, кабинет, автомобиль. Организация пространства и предметы, окружающие человека.

О вербальном и невербальном общении, среде было сказано выше. Остановимся подробнее на внешнем облике человека в части его делового стиля в контексте кросскультурного общения. Основу габитарного имиджа составляет гардероб – то, во что и как одевается человек и насколько это соответствует обстоятельствам.

Гардероб, состоящий из одежды, аксессуаров (украшения, галстуки, шейные платки, сумки, брючные ремни, портмоне и т.д.) несет определенную информацию о человеке, и в соответствии с ним человека первоначально, до беседы, соотносят с той или иной категорией: по социальному статусу, материальному положению и принадлежности к профессиональной сфере. Очень часто одежда является своеобразной визитной карточкой, она может оказывать психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко влияя на их отношение друг к другу. Стиль одежды влияет на успех в контактах.

*Деловой стиль* — одежда для работы, важных встреч и деловых переговоров. В европейской практике это строгий, консервативный, выдержанный стиль, относящийся к разряду международных стандартов. В деловом костюме предпочтение отдается классическим моделям одежды хорошего качества, сдержанных цветовых сочетаний, классической обуви. Обычно рекомендуют воздержаться от использования в деловом костюме ярких, бьющих в глаза цветовых сочетаний, но следует избегать и того, чтобы одежда была полностью серого, черного или белого цвета. Однако в конкретной ситуации верным решением может стать использование яркого цветового акцента, особенно если речь идет о деловой встрече в кругу людей творческих или представителей культуры, где природа и одежда местных жителей изобилует цветом.

Часто организации принимают корпоративный дресс-код, который отражает дух компании, ее систему ценностей. Практически каждая стабильная организация имеет свой дресс-код как прописанный или негласный свод правил, касающийся внешнего вида сотрудников. Иногда это лишь отдельный штрих: шейный платок, запонки, галстук с небольшими деликатными логотипами компании или сочетанием цветом логотипа.

Правильно выбранная одежда для офиса и переговоров способствует созданию нужной рабочей, деловой атмосферы. Основное правило, которое следует соблюдать при выборе одежды, — это соответствие времени и обстановке. Чрезмерная экстравагантность, несоблюдение сезонности или неаккуратность — все это губительно для имиджа. Выбранная одежда должна соответствовать индивидуальности мужчины или женщины, подчеркивать плюсы внешности и вуалировать недостатки. Правильно

сформированный имидж может способствовать решению многих проблем, в том числе и в бизнесе. Выработывая стиль одежды, нужно обязательно учитывать свои данные: возраст, комплекцию, положение в обществе. Стоит помнить, что одежда визуально может исправить некоторые несовершенства фигуры (см. Приложение 7).

Однако не только одежда играет роль в создании габитарного имиджа. Важным элементом в имидже делового человека, определяющим его внешний вид, является прическа. Она должна быть аккуратной и к лицу. Если человек носит очки, то оправа не должна быть ультрамодной, а скорее классической и недешевой. Правильно подобранной формой очков можно по желанию скорректировать практически любую форму лица.

Интересно, что, по наблюдениям авторов, в рамках кросскультурного общения обычно люди в большей степени, чем в монокультурном, стараются подчеркнуть свою культурную принадлежность. Это, видимо, является, чаще всего не осознанным, молчаливым посылом деловым партнерам, о том, каковы личные предпочтения человека и установки в общении. Хотя сложно сказать, что будет способствовать большему успеху в общении – четкое указание на собственные установки или некоторая уступка партнерам в собственном внешнем виде, если они принадлежат иной культуре, например, более яркой и экзотичной с нашей точки зрения. Естественно, речь не идет о тюрбане или тубетейке на голове у европейца, это может быть воспринято даже как насмешка над партнерами. А будет ли уместен галстук или шейный платок, фактура костюма, оформленная в культурном стиле партнера, не традиционный темный, а более красочный цвет одежды на встрече с представителями культуры, предпочитающей более яркие цвета одежды, тем более на переговорах в их стране – вопрос. Во всяком случае, авторы в своей практике не сталкивались с исследованиями подобного рода.

#### **2.4 Стереотипные представления и совершенствование социального восприятия**

Важный фактор, влияющий на восприятие других людей, особенно в зависимости от их этнической принадлежности, это стереотипы. *Стереотипы* – стандартизованные, упрощенные наборы характеристик и/или ожидаемого поведения членов группы. Человек стремится создать обобщенный образ любой группы, с которой входит в контакт и впоследствии проецирует эти обобщения на конкретную личность. Стереотипы могут быть коллективными (массовыми) или индивидуальными. Коллективные стереотипы – это общие для представителей данной культуры паттерны представлений и убеждений. Индивидуальные формируются самостоятельно и могут быть более или менее близки коллективным. Есть понятие автостереотип как представление членов группы о самих себе и гетеростереотип – представление о другой/чужой группе. Автостереотипы обычно отличаются большей положительной эмоциональной окрашенностью. Выделяют также глубинные стереотипы, остающиеся

неизменными на протяжении веков и поверхностные, быстро изменяющиеся. Стереотипы характеризуются (Сорокина Н.В., 2014): схематизированностью, эмоционально-оценочным характером, устойчивостью (прочностью, стабильностью, ригидностью, резистентностью), согласованностью (однозначностью, разделяемостью, распространенностью, унифицированностью).

Стереотипы игнорируют индивидуальные особенности личности, поэтому некритическое использование стереотипов может иметь неблагоприятные последствия. Однако сложно полностью отказаться от стереотипов, поскольку они способствуют поддержанию порядка в сложном социальном обществе, упрощают общение, позволяют создать «рабочую гипотезу» коммуникации. В начале общения, как правило, у собеседников недостаточно информации, чтобы воспринимать индивидуальность друг друга, поэтому для снижения неопределенности суждений используют стереотипное представление. Таким образом, стереотипы – полезный инструмент общения. Важно лишь, чтобы их создание не привело к предубеждению в оценке, дискриминации на основании принадлежности к той или иной группе, расизму, этноцентризму. Чтобы избежать ошибок стереотипизации, более реалистично воспринимать людей, вести мониторинг правильности восприятия, следует:

54

- Допуская возможность ошибки, убедиться в точности восприятия;
- Подбирать, обобщать, увеличивать объем информации для подтверждения восприятия;
- Понимать, что ошибочное впечатление о людях стоит менять.

К критериям истинности стереотипа относят его глубинность, длительность и специфику контакта между группами, совпадение в основных чертах автостереотипа и гетеростереотипа, а также совпадение стереотипов, возникших в двух или нескольких группах о «третьей стороне».

Вербальная коммуникация – хороший способ получить дополнительную информацию о человеке. Но чем меньше известно о человеке, тем неувереннее общение, тем выше желание избежать общения. В зависимости от ситуации можно либо напрямую попросить человека дать о себе дополнительную информацию, либо некоторое время без предубеждения понаблюдать за ним. Следует проверять восприятие всякий раз, когда правильность восприятия важна для формирования корректных отношений; достижения целей; выводов, которые будут сделаны в отношении другого человека. Такая проверка поможет снизить вероятность как ошибочного восприятия невербальных сигналов, так и возникновения защитного поведения обеих сторон.

Для собственных нужд такого простого подхода обычно достаточно. Но если речь идет о менеджменте, управлении другими людьми, необходимости привить им навыки правильного обращения со стереотипами,

формировании межкультурной коммуникативной компетентности сотрудников, можно прибегнуть к более сложным методикам, позволяющим тщательнее изучить существующие стереотипы.

В структуре стереотипа исследователи выделяют три компонента:

- Когнитивный (рациональный);
- Аффективный (оценочный, эмоциональный);
- Конативный (поведенческий, моторный).

Когнитивный компонент подразумевает обобщенные знания о характерных свойствах какой-либо группы. Например, «немцы экономные». Аффективный компонент содержит оценочную позицию этих качеств. Например, «немцы экономные, они очень скупые, жадные» или «немцы экономные, они умело, рационально расходуют ресурсы». Конативный компонент стереотипа связывается с действием (стоит отметить, что он признается на теоретическом уровне не всеми исследователями). Трехчастная позиция когнитивно-аффективно-конативная возникает не всегда, поскольку влияние стереотипа на поведение является опосредованным и может не иметь собственно к стереотипу практически никакого отношения.

Методы исследования стереотипов могут быть качественными или количественными, каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки (Матвеев А.В., 2002), они характерны для любых социально-психологических исследований. Могут быть применены прямые опросы с вопросами открытого и закрытого типа, письменные (анкетирование) или устные (интервью); методы свободного описания; графические проективные методы, контент-анализ, кейс-методы и др.

Например, прямой опрос с открытыми вопросами, проведенный в форме анкетирования был использован авторами учебного пособия для формирования и корректировки материалов четвертой главы.

Развернутые практические примеры исследования стереотипов и их динамики приведены в (Сорокина Н.В., 2014).

### **Литература**

Алан Пиз. *Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам.* М., Эксмо-Пресс, 2001.

Деловые коммуникации. *Теория и практика: учебник для бакалавров/ И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун.* – М.: Издательство Юрайт, 2014. ISBN 978-5-9916-3044-3 – 433 с. – Серия: Баклавр. Углубленный курс.

Бороздина Г. В. *Психология делового общения: Учебник.* — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 295 с.

Руденко А.М. *Деловые коммуникации: учебник.* – Ростов н/Д: Феникс, 2013. ISBN 978-5-222-21472-5 – 350 с.

Сорокина Н.В. *Национальные стереотипы в межкультурной коммуникации: монография.* – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. ISBN 978-5-369-01325-0, ISBN 978-5-16-009512-7, ISBN 978-5-16-100701-3. – 265 с.

Матвеев А.В. *Качественные и количественные исследования процесса межкультурной коммуникации (на примере изучения межкультурной компетенции российских и американских менеджеров)//Сборник научных трудов "Теория коммуникации & прикладная коммуникация". Вестник Российской коммуникативной ассоциации, выпуск 1 / Под общей редакцией И.Н. Розиной.* - Ростов н/Д: ИУБиП, 2002. - 200 с. С. 79-88.

Северюхин О.В. *Организация бизнес-контактов с зарубежными партнерами. Практическое пособие.* — М., 2013 —339 с.

Стивак В.А. *Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров.* – М.: Издательство Юрайт, 2014. ISBN 978-5-9916-3444-1 – 460 с.

Дюметц Ж. Сосновская А.М. *Кросскультурная коммуникация:* <https://cyberleninka.ru/article/v/kross-kulturnaya-kommunikatsiya>

Крылова М.Б. *К вопросу о необходимости консалтинга в кросс-культурных переговорах* <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-neobhodimosti-konsaltinga-v-kross-kulturnyh-peregovorah>



## Часть 3. Подготовка организации и ее сотрудников к межкультурному деловому общению

### 3.1 Корпоративная культура

В условиях жесткой конкуренции главным ресурсом конкурентоспособности компании становится человеческий ресурс. Поэтому руководство должно постоянно работать над повышением кадрового потенциала. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается, ценность человеческих ресурсов с годами может и должна возрастать.

Основные факторы, под воздействием которых складываются сегодня потребности организаций в развитии своего персонала, следующие:

- Быстрое устаревание профессиональных знаний, что приводит к снижению профессиональной квалификации;
- Стремительные технологические изменения, которые требуют овладения новыми знаниями, умениями и навыками;
- Давление со стороны конкурентов, требующее высокого качества предоставления услуг, более эффективного использования ресурсов организации.

57 Развитие человеческих ресурсов традиционно происходит через обучение. Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитие карьеры. В крупных телекоммуникационных компаниях существуют отделы профессионального развития иногда в ранге «директора», что подчеркивает их большое значение для организации.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями в развитие своих сотрудников, от которых они ожидают отдачи в виде повышения производительности, т.е. вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

В крупных организациях с численностью персонала от 100 человек вопросами обучения и развития персонала занимается *HR*-менеджер, тренинг-менеджер и специалисты отдела обучения.

Чтобы обучение дало реальные результаты, оно должно быть систематическим, плановым, ориентированным на потребности компании, ее стратегию, перспективы и финансовые возможности.

В таких условиях особую роль отводят корпоративной культуре.

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и

внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Основная функция организационной культуры — создание ощущения идентичности сотрудников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

Сотрудники, работающие в крупной транснациональной компании неминуемо встречаются с рядом проблем межкультурной коммуникации различных наций. Есть много примеров компаний, работающих на всех континентах и для эффективного выстраивания деловых коммуникаций в таких компаниях обязательно надо учитывать существующие культурные особенности.

Так, для российской организационной культуры наиболее характерными являются варианты, условно именуемые: «друзья», «семья», «культура начальника».

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробыться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба часто превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, официальных правила отсутствуют. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьезным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жесткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с

ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

«Культура начальника» основана на страхе перед руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате сотрудники на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Для формирования корпоративной культуры на российских предприятиях руководство обычно прибегает к одному из следующих способов:

- Усиление контроля над сотрудниками, введение штрафов за несоблюдение корпоративной культуры и другие административные меры.
- Создание специальных отделов и назначение лиц, ответственных за корпоративную культуру. В данном случае принципы корпоративной культуры подробно прописываются во внутренних документах организации.
- Приглашение внешних специалистов для формирования корпоративной культуры.

Зачастую перечисленных мер недостаточно для формирования эффективных коммуникаций не только для налаживания межэтнических отношений, но даже взаимоотношений внутри культурно однородной среды. Видимо, такой подход к кросс-культурному менеджменту объясняется наличием более актуальных для выживания и развития российских предприятий проблем, которые приходится решать, зачастую, в срочном порядке.

Вместе с тем в мировом бизнес-сообществе накоплен большой позитивный опыт выбора и формирования корпоративной культуры. Известно, что Соединенные Штаты Америки – мастера межкультурных коммуникаций, откуда, собственно говоря, и пришел подобный термин в культуру и менеджмент. В Приложении 7 приведен пример, описывающий составляющие части корпоративной культуры американского гиганта e-commerce (интернет – магазин) Zappos (в 2009 году Amazon приобрел 100% акций за 12 млрд. долл. США). Компания считается наиболее клиентоориентированной, а уровень ее корпоративной политики — эталоном для подражания. Внутренняя культура и маркетинговые стратегии Zappos существуют в тесном симбиозе. Компания всеми силами старается удержать существующих покупателей, потому что лояльные клиенты приносят компании более 75 % заказов.

Культура взаимодействия, в том числе и межэтнического, подспудно или явно закладывается в корпоративную культуру, как некие особенности,

правила, стандарты, условия работы и т.п., таким образом, чтобы предусмотреть все особенности подготовить персонал к работе в многонациональной, «многокультурной» компании и наладить межгрупповое общение.

Не следует думать, что вопросы межкультурных коммуникаций касаются только крупного бизнеса. Кросс-культурные проблемы приходится решать и в небольших организациях, и в организациях, работающих вне бизнес-среды. Невозможно изолироваться от глобализации экономики. Нужно учиться межкультурному взаимодействию.

Можно привести множество примеров, говорящих о том, что межкультурные коммуникации очень важны в современном бизнесе.

Для работы на фабрике нужен сезонный персонал. Некоторые общины, например, из Узбекистана и других республик Средней Азии предлагают присылать представителей своих общин для работы на фабрике в сезон. Можно с ними договариваться о нужном количестве людей, их квалификации и соответствующей подготовке, о сменности работы и условиях проживания. Однако работать трудовым мигрантам зачастую приходится в смешанных бригадах, с постоянными сотрудниками организации. Если не учитывать межкультурные различия, не считаться с особенностями национальных культур, можно не только не решить вопрос с обеспечением персоналом в самый трудный момент «высокого сезона», но и даже, наоборот, создать конфликтные ситуации тогда, когда все сотрудники должны совместно слаженно трудиться. Для представителей других стран, регулярно работающих в российском бизнесе, неплохо было бы перевести важные документы на их родной язык. При знании русского языка, умении говорить и читать по-русски, трудовым мигрантам было бы значительно удобнее и приятнее важную информацию получать на родном языке. То же касается перевода на русский язык внутренних документов иностранных компаний, локализовавших свое производство на территории Российской Федерации. Им, конечно, удобно иметь персонал, говорящий и читающий/пишущий, скажем, по-английски, но ведь совсем нетрудно сделать дублирование документов и инструкций по-русски, чтобы облегчить работу россиянам, которые трудятся на этих предприятиях. Это будет одним из признаков того, что такими организациями управляют многогранно развитые, культурные бизнесмены и руководители.

В свое время Германия неплохо подготовилась к приему турок, интеграции их в свой бизнес. Немцы научились не только писать инструкции и правила, но и «рисовать» их в виде значков, знаков, комиксов, не требующих знания немецкого языка. Хотя сделать это было непросто. Но, взявшись за дело, немцы, как педантичные, последовательные и трудолюбивые менеджеры, добились успеха.

Политика компаний в области межкультурных аспектов может быть нескольких видов:

*Этноцентрическая*, в рамках которой при приеме на работу, назначении на должность, выборе контактов с партнерами предпочтение отдается партнерам, претендентам и сотрудникам с единой этнической принадлежностью, тем самым снимаются проблемы кросскультурной коммуникации;

*Полицентрическая*, когда партнеры компании культурно разнообразны, управленцы моноэтничны, а рядовой персонал – полиэтничен.

*Геоцентрическая* политика предусматривает отбор и найм лучших в своей области сотрудников, а единство складывающейся мультиэтнической системы обеспечивается грамотным кросскультурным менеджментом.

### **3.2 Тестирование корпоративной культуры**

Как мы уже сказали выше, роль КК в современном бизнесе и деловых коммуникациях нельзя недооценивать. Можно долго обсуждать все хитрости, плюсы и минусы корпоративной культуры, но необходимо приспособиться, настроить гибкие связи и оценивать текущую корпоративную культуру, для разработки действенных методов управления. Многие HR-агентства или внутренние подразделения HR-служб занимаются вопросами тестирования корпоративной культуры. Приведем некоторые примеры и тесты.

61 Существует множество методик оценки любого бизнеса или производства с финансовой точки зрения. Также имеются эффективные метрики для большинства управленческих аспектов, от производительности труда до торгового оборота. Но бизнес-культуру труднее описать цифрами, даже если она играет важнейшую роль в успехах по всем прочим показателям. Однако можно замерить некоторые ключевые факторы, чтобы получить полную картину существующей бизнес-культуры любой организации.

Тест определения типа корпоративной культуры позволяет оценить идеологию управления и организации социально-экономической системы, действующей в компании. Пример теста корпоративной культуры приведен в Приложении 1.

Организационная культура предприятия, несомненно, всегда включена в контекст географического региона и общества в целом. Она испытывает воздействие с их стороны.

Ряд специалистов в области организационной культуры делали типологию организационных культур предприятий региональной. Авторами типологий, основанных на кросскультурных различиях стали Г. Хофстеде, Г. Минцберг, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер, Ф. Клукхон и Ф.Л. Штротбек, Г. Лейн, Р.Д. Льюис и др. Наиболее известна на сегодняшний день типология Г. Хофстеде (G. Hofstede). Фрагментарно она приведена в Приложении 2. Эта типология была построена на основании опроса более чем 60000 менеджеров и сотрудников организаций в 60 с лишним странах мира, сначала в 40х, а затем в 60-80х годах XX века. Вопросы касались

удовлетворенности трудом, коллегами, руководством, восприятия рабочих проблем, жизненных целей, чувств и предпочтений. Выводы, сделанные на основе данного исследования принято принимать во внимание при планировании кросскультурного бизнес-общения с представителями других стран. Несомненно, общенациональные оценки ни в коей мере не следует распространять на конкретных физических лиц. Кроме того, культура разных стран – явление динамическое и недетерминированное четко в границах государства, возможны существенные различия в зависимости от региона в рамках одной страны. Типология Хофстеде дает лишь общее представление о доминирующей корпоративной культуре в той или иной стране. Типология многократно подвергалась критике, в определенной степени даже ставилась под сомнение репрезентативность исследования, в связи с тем, что подавляющее большинство респондентов составили ИТ-специалисты, которые довольно специфичны по своей природе. Критике также подвергались разбиение по странам, без учета неоднородности культур в пределах страны; технические трудности, связанные с корреляцией исследуемых параметров; разное понимание респондентами используемых при опросе терминов и т.д. Однако в практическом плане типология Хофстеде по-прежнему остается весьма востребованной. Имеются типологии и более широкого плана, без привязки к странам. Например, типология Р.Д. Льюиса (Льюис Ричард Д., 1999), предусматривающая подразделение на основе отношения человека ко времени и способу достижения целей. Он выделил моноактивную, полиактивную и реактивную деловые культуры. Моноактивная предусматривает последовательную ориентацию на цели, по мнению Льюиса, она характерна для Северной Европы. Полиактивная характеризуется множественностью целей в каждый момент времени, переключением индивидуума с одной цели на другую. Территориально такой тип деловой культуры он приписал Южной Европе, Латинской Америке. В реактивной культуре индивидуумы стремятся сохранить статус-кво, соблюсти традиции, выдержать стандарты, развитие в такой культуре идет по спирали. Эта культура характерна для азиатского региона. Р.Д. Льюисом разработаны рекомендации по грамотному общению с представителями каждого из этих типов деловых культур.

Если необходимо подобрать эффективный стиль управления командой, стоит проводить оценки персонала и корпоративной культуры регулярно различными методами. На основе такого всестороннего анализа и интерпретации результатов можно будет разработать модель управления межкультурной командой.

### **3.3 Сотрудник в корпоративной культуре. Интернациональный менеджмент.**

Человеческий фактор присутствует в любой компании, особенно в современных условиях глобализации и транскультурной миграции сотрудников. Конечно, в Японии и даже России запускаются целые заводы

без единого человека, работающие полностью на автоматизированных линиях. Так группа «Черкизово» запустила мясоперерабатывающий завод (производство колбасы), при этом компания изучала зарубежный опыт и нашла всего 2-3 завода в Европе, приближающихся к планируемому в «Черкизово» уровню автоматизации. По замыслу компании, люди там будут присутствовать только в начале цепочки, когда нужно разгрузить фуру. Затем идут автоматизированные склады, линии набивки колбасы, термокамеры, упаковка и т.д. После этого персонал снова появляется только тогда, когда нужно загрузить в фуру готовую продукцию.

Такие примеры служат скорее исключением из правил, поскольку в подавляющем большинстве компаний в мире именно сотрудники служат теми самыми «винтиками» и «двигателями», без которых не будет работать машина. Работая в крупной компании, сотрудник обязательно сталкивается с коллегами из других стран. В России принято называть их «экспаты» или «рабочие мигранты».

*Экспатри́ция* (от лат. ex — из и patria — родина, отечество) — временное или постоянное выдворение человека за пределы страны (своей географической или культурной родины), обычно сопряженное с лишением гражданства. Под экспатриацией, в международном публичном праве также понимают прекращение гражданства по желанию лица. Лицо, подвергнутое экспатриации именуется экспатриантом.

63

*Экспáт* (англ. expat сокр. от expatriate, происходит от лат. ex patria «вне родины») — сленговое название для иностранных специалистов, реже самоназвание. В России под этим термином воспринимают сотрудников среднего или высшего звена, приехавших на временную работу.

*Трудовой мигрант* в понимании конвенции ООН — лицо (трудящийся), которое будет заниматься, занимается или занималось оплачиваемой деятельностью в государстве, гражданином которого он или она не является (мигрант). Для законной деятельности трудовой мигрант (и члены его семьи) должен получить разрешение на въезд, пребывание и оплачиваемую деятельность в государстве работы по найму в соответствии с законодательством этого государства и международными соглашениями, участником которых это государство является. Трудовые мигранты и члены их семей могут свободно покинуть любое государство, включая государство своего происхождения. В России под этим термином понимаются как правило рабочие низшего звена, то есть сотрудники без опыта или квалификации.

Приведем пример продуктивного кросскультурного делового сотрудничества. Молодой человек работал в известной всем компании Nike в российском подразделении, в рамках американской системы личностного роста сотрудника в компании направляли в разные отделы сначала горизонтально, а через 3-5 лет уже вертикально. И вот на одной из ступеней миграции в рамках компании коллега попал в подразделение, которым управлял экспат из Италии. Руководитель обладал свойственным итальянцам

характером, в этом человеке сочетались дружелюбие, активность, импульсивность и многое другое. По пятницам он приглашал всех сотрудников своего подразделения к себе в апартаменты в центре Москвы и устраивал кулинарные вечера за бокалом итальянского вина. Такие, в общем-то несвойственные русским поступки, резко сменили климат в коллективе и содействовали налаживанию не только рабочих, но и дружеских связей. Сотрудники шли на работу с улыбкой и с желанием работать.

Считается, что лидерство, стиль руководства носят довольно ярко выраженные специфические этнические черты. Наиболее широко известны американская и японская модели управления. Для американского характера прямолинейность, конфликтность считается необходимым условием проявления креативности и проявления инициативы. В Японии же часто избегают прямой констатации фактов, чтобы сгладить ситуацию, в японском языке есть около полутора десятков способов сказать «нет». Иногда японское «нет» настолько завуалировано, что сказанное вообще сложно однозначно интерпретировать. Однако в других странах тоже есть особенности стиля управления, пусть и имеющие меньшую известность. Сторонники зависимости управления от национальной культуры, в противовес сторонникам свободы от культуры, считающим, что стиль управления есть следствие более глубокой логики индустриального развития, убеждены, что способ управления персоналом более зависит от культуры страны, чем от других параметров (см. выдержки из статьи в Приложении 8)

Примеров продуктивного межкультурного взаимодействия сотрудников организаций очень много. Две истории приведены в Приложении 6.

Главный вывод, который надо сделать на основе этих историй: работая с иностранцем, можно многому научиться, освоить новые приемы управления, новые стили общения, навыки и т.п., тем самым повышая эффективность своей работы.

Если сотрудники организации должны иметь кросс-культурные навыки, то руководство должно достичь понимания по следующим вопросам:

- Понимать феномен культуры и ее влияние на сотрудника на его рабочем месте;
- Непредвзято дифференцировать культуры, оценивать влияние культурных факторов на ценности и приоритеты;
- Уметь интегрировать культуры;
- Понимать, насколько глубокой интеграции культур возможно достичь.

Для этого, прежде всего, необходимо изучить существующие концепции культурных различий и постараться выбрать из них наиболее полезные для конкретной практики элементы. Среди наиболее известных авторов, изложивших свои концепции культурных различий в научных трудах Ф. Клакхон и Ф. Стротбек (Kluckhohn, Strodtbeck) – Концепция культурных ориентаций; Е. Холл (Hall) – Концепция культурного контекста;



А. Лорен (Laurent) – Модель культура-статус-функция; Ф. Тромпенаарс (Trompenaars) – модель консультанта и уже упомянутый выше Г. Хофстеде – концепция культурных факторов.

Сотрудники, работающие в рамках кросскультурных коммуникаций не всегда к этому готовы, поэтому у них необходимо формировать навыки коммуникативной компетентности, опирающиеся на сенситивность, толерантность, и ассертивность. Это позволит предотвратить агрессию, экстремизм, ксенофобию, ориентируя сотрудников на содружество культур, взаимодействие, взаимоуважение, добрососедство, признание равноправия и равноценности всех культур мирового сообщества. Для налаживания эффективного делового общения с представителями других культур сотрудникам приходится развивать навыки *эмпатии*, хотя бы как принятие точки зрения другого человека. Это проблематично без развития *толерантности* – способности терпимо воспринимать отличные от собственных образ жизни, манеру поведения, мнение и другие особенности индивидов. Однако, следует понимать, что, развив толерантное отношение к представителям иной культуры, сотрудник в любой момент может столкнуться с интолерантностью, антиподом толерантности, со стороны коллеги или делового партнера (Барышников Н.В, 2014). Поэтому на сегодняшний день, пожалуй, актуальнее говорить о толерантности, сопряженной с самоуважением, уважением собственной культуры, поскольку односторонняя ориентация на культуру и интересы другого человека может быть воспринято как слабость. Если поведение выражает послание «я не важен, Вы важны», оно именуется пассивным. Обратный вариант с декларацией «я важен, Вы – ничто» называется агрессивным типом поведения. А «золотая середина» «я важен и Вы важны, мы оба важны» характеризует *ассертивное поведение*. Люди, которые ведут себя пассивно, вне зависимости от их мотивов (боязнь негативных последствий, неуверенность в себе и др.), всегда идут на уступки другим, несмотря на собственные неудобства и ущемление прав. Агрессивность выражается в неэтичных нападениях на других, неприятия прав, неуважения потребностей и чувств окружающих. Пассивность приучает других людей не считаться с данным индивидом, а агрессивность формирует устойчивую ответную агрессию. В отличие от агрессивного, ассертивное поведение не ведет к конфронтации, нацелено на спокойное отстаивание собственных интересов с учетом потребностей и чувств других.

В процессе коммуникации человек ведет себя в соответствии с нормами, принятыми в его группе. Следовательно, процесс межгрупповой коммуникации осложняется множеством факторов, в частности фактором идентификации «другого» и самоидентификации.

Процесс идентификации «другого» можно описать как «социальную категоризацию», которая в чем-то сходна с созданием стереотипов. Раскладывая людей по «ящичкам» огораживаем каждый ящичек барьерами. Например, если сотрудник относится к европейцам или к азиатам, мы

присваиваем ему модель поведения, присущую, по нашему представлению, этой расовой или этнической группе. Разумеется, процесс социальной категоризации во многом зависит от личности.

Более жесткий и категоричный человек создает более жесткие и категоричные стереотипы. Повсеместно распространены суждения типа «она должна любить определенного типа музыку, так как она происходит из определенной этнической группы». Люди оперируют подобными социальными стереотипами в основном тогда, когда относим человека к типичным представителям данной социальной или этнической группы. Если признаем человека нетипичным, то учитываем его личные качества, нашу оценку того, чем он похож или отличается от меня.

При необходимости самостоятельно диагностировать культуру стоит воспользоваться следующим алгоритмом:

- Идентифицировать неконгруэнтное поведение субъекта (поведение, которое в данной культуре воспринимается как неразумное, нерациональное, неадекватное, не оправдывающее ожиданий)
  - Собрать информацию об этом поведении;
  - Сформулировать гипотезы для объяснения неконгруэнтного поведения;
  - Проверить гипотезы;
  - Выбрать гипотезы, описывающие, объясняющие поведение субъекта и позволяющие дать его прогноз;
  - Корректировать генерализующие гипотезы на основе наблюдения и следующих экспериментов.

Для облегчения процесса коммуникации с представителями иных социальных групп используется несколько приемов:

- проверить личные стереотипы, они могут быть основаны на неверной информации;
- использовать культурные различия как источник информации, как возможность узнать другую культуру, людей, самого себя;
- попытаться уменьшить неуверенность и неопределенность в общении;
- попытаться развить в себе самоуверенность и самоуважение;
- не стараться использовать опыт прошлых контактов в новой ситуации;
- стараться не демонстрировать свою любовь к соревновательности;
- быть готовым к тому, что стремление к достижению цели может не найти понимания;

- изучить правила, нормы, обычаи, присущие другой культуре.

Межкультурная коммуникация подразумевает наличие двух сторон общения, которые совместно создают коммуникативный климат. Если два общающихся человека относятся к двум разным культурам, то в процессе коммуникации они как бы создают третью культуру, то есть поле, на котором происходит взаимодействие. Для осуществления коммуникации необходимо, что бы участники доверяли друг другу. Возникновение и укрепление доверия в процессе межкультурной коммуникации способствует:

- созданию благоприятного психологического климата для собеседника;
- превращению лидеров, облеченных доверием народа, в символы культуры;
- изменению культурных норм (имидж харизматического лидера вызывает волну подражания как в сфере убеждения, ценностей и норм, так и в стиле поведения, одежде и т.д.).

Культурное изменение – это процесс появления новых культурных элементов в субкультурах и доминирующей культуре общества.

Доверие в межкультурной коммуникации меняет всю систему взаимоотношений между людьми, создавая условия как для передающего информацию, так и для воспринимающего. Объясняя возникновение и развитие феномена доверие, можно ввести понятие «доверие к коммуникатору», т.е. степень доверия к говорящему. Это доверие зависит от ряда факторов:

1. Авторитет. Авторитет понимается как наличие у говорящего широких и специальных знаний, а также проницательности. Авторитет говорящего включает в себя такие качества, как надежность (достоверность), информированность, квалифицированность, ум, опытность. В целом составляющие авторитета можно разделить на две категории: авторитет компетенции и авторитет власти. Понятие авторитета компетенции универсально, так как люди такого рода часто обладают компетенцией во многих областях. Авторитет власти подразумевает принадлежность к какой-либо элите. Многие культуры, особенно традиционные, выделяют людей, обладающих властью. Под элитой понимается индивидуум, выделяемый из общей массы людей, благодаря тому, что членами своей культуры они воспринимаются как авторитетные и имеют поэтому высокий престиж и власть. Разумеется, доверие к словам таких людей выше.

2. Честность, бескорыстие, порядочность, открытость – черты характера, вызывающие чувство доверия к говорящему. В период «холодной» войны 50-х годов полностью отсутствовало доверие между СССР и США, каждая из сторон в любой момент ожидала от другой стороны развязывания ядерной войны. В этих условиях состоялся визит Хрущева в США. Американские средства массовой информации отмечали, что Хрущев «вынудил» отказаться американцев от стереотипа «жестокоего диктатора»,

продемонстрировав желание мира и взаимопонимания, прямодушие, чувство юмора. Один из журналистов писал о нем, что перед американцами предстал «процветающий, много работающий, прижимистый фермер, который достиг своего поста трудом и талантом». Созданию имиджа способствовало публичное проявление чувства юмора, часто направленное на самого себя. Возникшее доверие было главным результатом этого визита.

3. Восприятие тождественности – важный фактор доверия к «коммуникатору». Люди судят о других людях по своим собственным меркам, в соответствии со своей системой ценностей, своими идеями, принадлежностью к своей группе. Человек быстро составляет свое мнение о другом человеке, опираясь на перечисленные характеристики. Одна из целей межкультурной коммуникации – внушить своему собеседнику стремление к тем же целям, или другими словами, установить тождественное восприятие. Значение этого фактора особенно ясно видно в политике. Крупнейшей ошибкой многих политических лидеров стран третьего мира в 70-х годы было неумение отождествить себя со своим народом, выступать выразителями его истинных интересов, целей и потребностей.

4. Харизма – важный элемент установления доверия в процессе межкультурной коммуникации. Харизма – это тип лидерства, когда руководитель претендует на экстраординарную власть в тяжелой для его подчиненных, народа ситуации с целью вывода компании или страны из кризиса. Харизма предполагает так же широкую поддержку данного лидера со стороны народа. Другими словами, люди верят, что харизматическая личность обладает специальным даром, даже сверхъестественной силой, чтобы вывести их из кризиса. Например, многие британцы были уверены, что Уинстон Черчилль отличается экстраординарными способностями и выведет Великобританию победительницей из Второй мировой войны.

5. Динамизм. Последним элементом доверия к партнеру по межкультурной коммуникации является динамизм. Это качество тесно связано с харизмой. Харизматический лидер всегда динамичен, часто агрессивен, ярок, выразителен, при чем эти качества проявляются в вербальной и в невербальной форме. Динамизм особенно характерен для стран Африки и латинской Америки. В то время как в Европе и в Северной Америке большее доверие может вызвать компетентность и «холодная логика».

### **3.4 Подготовка и адаптация индивидуума к межкультурному общению**

В структуру межкультурной коммуникативной компетентности следует включать следующие компоненты (Почембут Л.Г.):

1. *Культурологические знания*, для полноценного усвоения которых необходимым свойством личности является *культурная чуткость, пластичность психики*;

2. **Умения и навыки грамотного общения** с представителями своей и чужой культур, в психологическом плане их обретению способствует *культурная эмпатия, кросс-культурная коммуникативность*;

3. **Ассертивность и толерантность** как особое отношение к людям, выражающееся в уважении к другим людям, заинтересованности в ситуации общения и умении отстаивать свои права, сохранять собственную идентичность и устойчивость к влиянию со стороны представителей иной культуры.

4. **Социально-психологическая сенситивность** – чувствительность к состояниям и переживаниям других людей, *эмпатические способности*.

5. **Доверие к людям, отсутствие предубеждений и предрассудков, этноцентризма и ксенофобии**.

6. **Отсутствие проявлений дискриминации** в отношении представителей иной культуры, приверженность культурно одобряемым нормам взаимодействия.

Получение знаний о своей и других культурах (языке, истории, искусстве, литературе, архитектуре, мифологии и фольклоре, религии и пр.) способствует формированию межкультурной коммуникативной компетентности. Однако знаний о культурных особенностях недостаточно, необходимо также развитие умений, навыков, специфической способности к общению с представителями других народов и культур.

69

При попадании в чужую культуру иностранцами переживается культурный шок. Для представителей культур, где все принято делать согласно предварительно составленному плану, культуры со свободным отношением ко времени и действиям могут стать настоящим адом, обратный переход также проблематичен. В частности, автор пособия был крайне удивлен действиями женщины - немецкого экскурсовода, которая ровно два положенных по плану часа водила экскурсию по городу при шквалистом ветре под угрозой наводнения, единственное «послабление», сделанное ею экскурсионной группе, состояло в том, что некоторые части своего рассказа она проводила не на улице, а в помещении или с подветренной стороны здания.

Культурный шок – это реакция человека на новые культурные условия жизни, определенная психологическая дезориентация. Иногда он сопровождается чувством напряжения и фрустрации, энергетическим спадом, потребностью в одиночестве, депрессией. Сначала при знакомстве с новой культурой человеком приветствуется все новое и необычное, затем энтузиазм остывает. Возникает раздражение, враждебность, сложно разграничить мелкие и серьезные проблемы. Потом человек начинает выработать свои правила жизни в данной культуре. После этого происходит принятие новой культуры. И не всегда человек способен пройти полный цикл принятия чуждой ему культуры.

В (Дихтярь А.Б., Каштанова Е.В.) показана шкала для измерения межкультурной чувствительности, соответствующая этапам прохождения через культурный шок:

1. Отрицание или агрессивное или дружелюбное, основанное на убеждении, что проблемы обойдут стороной;

2. Защита, характеризующаяся масштабным недовольством чужой культурой и ее носителями;

3. Минимизация – локализация проблем и недовольства, сокращение их масштабов

4. Принятие различий

5. Адаптация

6. Интеграция

То, что одним кажется естественным и приемлемым, у других вызывает острое чувство отторжения. Например, для российских сотрудников, работающих за рубежом в европейских и американских компаниях шоком становится жесткая регламентация правил и режима работы. Часто инициатива не приветствуется, компания ждет от сотрудника работы по правилам, для внесения предложений по повышению эффективности работы существуют отдельные процедуры. В некоторых организациях не только сотрудникам, но и посетителям офиса выдаются специальные памятки, где изложены правила, касающиеся той или иной сферы корпоративной культуры. Для дополнительных корпоративных мероприятий (тренинги, семинары) часто выбирают выходные дни. Развитое чувство ответственности на всех уровнях и высокая степень доверия – это официальная норма; поведение западного руководителя гибкое, что выражается в умении активно слушать, доходчиво объяснять и находить убедительные аргументы. При этом гибкость отнюдь не означает беспринципность и вседозволенность. В России подобное поведение иностранца воспринимается как слабость и отсутствие лидерских качеств. Известны случаи, когда от российских сотрудников требовали говорить на языке компании (как правило, английском) при любых обстоятельствах, даже между собой. Практически все крупные западные товаропроизводители требуют от сотрудников проявлять лояльность бренду компании, с момента трудоустройства сотрудник должен забыть свои личные предпочтения и пользоваться только товарами и услугами компании-работодателя, а не компаний-конкурентов.

Культурная некомпетентность, нежелание идти на межкультурные компромиссы и отрицание необходимости информационного обогащения в области международных отношений, ведут к недоразумениям и разочарованиям от совместного сотрудничества. Решение этих проблем должно улучшить качество результатов межкультурных взаимодействий, которые бесспорно представляют большой интерес и имеют полезные практические выходы. Если предусматривается обучение иностранному языку, то более быстрому и прочному усвоению знаний может помочь

преподавание языка в рамках системно-деятельностного подхода, основы которого были заложены известными учеными А.Н.Леонтьевым, С.Л.Рубинштейном, Л.С.Выготским, Э.Эриксоном и др. Важнейшей компонентой хорошего знания языка является постоянная практика, так как в обучении сложно учесть все нюансы. Только практика помогает достичь если не совершенства, то, по крайней мере, высокого уровня знания. Поясним на примере. Преподаватель русского языка как иностранного рассказала такую историю. Она обучала двух французов, которые уже были знакомы с основами русского языка и приехали в Россию, чтобы усовершенствовать свои знания. Французы занимались весьма усердно и, к моменту отъезда на родину, обладали весьма приличным знанием русского языка. На Новый год преподаватель получает от них из Франции новогоднюю открытку: «Поздравляем Вас с Новым Годом, мадам, мать вашу!» Оказывается, они просто хотели поздравить не только саму «мадам»-преподавателя, но и ее пожилую матушку, о которой в процессе обучения преподаватель им рассказывала. Для хорошего владения языком, несомненно, нужны и общекультурные знания. Так, преподаватель французского поделилась печальной историей, как один из ее студентов перевел с французского название романа Виктора Гюго «Notre-Dame de Paris» как «Наша Дама из Парижа». Известна также довольно забавная ошибка неопытных переводчиков, считающих, что «Georgian chair» – это «грузинский стул» или «стул из штата Джорджия», а не «георгианский стул», стул эпохи Георгов.

Необходимость управления кросс-культурной адаптацией признается специалистами неоспоримым фактом. Специальные программы, позволяющие безболезненно адаптироваться к межкультурной коммуникации, формируются для:

- Сотрудников, работающих под руководством менеджера-иностранца;
- Сотрудников, работающих в иностранной компании;
- Менеджеров, контактирующих с иностранными партнерами;
- Менеджеров, работающих с иностранными работниками;
- Студентов и слушателей, выезжающих на кратко- и долгосрочное обучение и стажировки в Университетах за рубежом и т.д.

Так, для лучшей адаптации иностранных менеджеров и специалистов компанией могут проводиться различные имитационные игры, тренинги, способствующие знакомству с технологиями, используемыми в компании, местными установками по отношению к этим технологиям, возможностями переноса технологий и инновациями, местными факторами риска, деловым окружением, положением дел с персоналом и на местном рынке труда, местной деловой этикой. В результате сотрудник получает знания о культуре, представление о значимых в данной культуре ценностях, отражение в ней значимых исторических, политических и культурных событий, поведенческом выражении ценностей, обучается работе и оценке

достижений в данной культуре. Для лучшей адаптации сотрудника ему можно предложить самостоятельное исследование документов для изучения истории, экономики и культуры страны в рамках самообразования. Полезными могут оказаться инструкции по поведению в критических ситуациях; кейсы; полевые эксперименты.

Постоянная готовность человека к восприятию, пониманию и принятию чужих этнических стереотипов поведения, нравов, обычаев, интересов, культурных ценностей способствует успешной межкультурной коммуникации. Когнитивная основа ориентирована на определение того, что необходимо, чтобы конструктивно общаться с представителями другого этноса. Она включает: – знание и понимание коммуникативной символики своего народа и своей культуры; – знание и понимание коммуникативной символики другого народа и его культуры; – признание равноценности, равнозначности всех народов и их культур. Для этого необходим выход за пределы этноцентричного восприятия окружающего культурного мира, отказ от идей национализма и расизма, переоценка абсолютизации сходства между культурами, игнорирования любой специфики и переход к идеям релятивизма. Релятивизм предполагает понимание существенных различий между культурами, чувство уважения к представителям каждого народа, следование правилу: все культуры разные, но равноценные. Идеи релятивизма нацеливают человека на предельное внимание к культурным различиям, понимание и уважение этих различий, соблюдение чувства собственного достоинства и достоинства представителя другой культуры. Поведенческая основа опирается на способы и приемы эффективных коммуникаций и реализуется по этапам. Первый этап: наблюдение за поступками, словами, жестами, поведением в целом других людей; эффективное использование приемов активного слушания, активного видения и активного чувствования. Второй этап: адекватная интерпретация и понимание поведения представителя другого народа помогает понять, что означает то или иное поведение либо действие в другой культуре. Чтобы не допустить субъективной интерпретации действий других людей с позиций этноцентризма и, соответственно, непонимания, потери контакта, возникновения когнитивного диссонанса, необходимо использовать коммуникативную ориентацию, которая состоит из двух фаз. Первая фаза – подготовительная, предполагает эмоциональный настрой на взаимодействие с представителем иной культуры и актуализацию в сознании всех знаний специфики этой культуры: языка, обрядов, традиций, коммуникативной символики и пр. Вторая фаза – активное действие – предполагает верную ориентацию в реальной коммуникативной ситуации. Третий этап: умение делать выводы и давать оценку соответствия своего поведения и межкультурной ситуации. Необходимо прийти к пониманию того, что другие люди могут думать, чувствовать и действовать иначе, не так, как принято в Вашей культуре в аналогичных ситуациях. Принятые у других стереотипы поведения, символизирующие их состояния или отношения, можно и нужно



принять для эффективного развития будущих контактов, возможно принимать людей такими, какие они есть. Все это приводит к расширению культурного кругозора и к общему выводу: то, какие все мы есть, и ценно для нас всех, каждый из нас знает и уважает и свою национальную культуру и национальную культуру других народов. Эмоциональная основа предполагает анализ чувств и психических состояний при общении с представителями другого этноса и также расположено поэтапно. На первом этапе нецелесообразна закрытость в общении; напротив: предполагается открытость, естественность собственного поведения, информирование партнера о своих интересах, ценностях, нормах, обычаях и традициях. При контакте с представителями других этносов что-либо скрывать в специфике своего этнического поведения, стесняться или стыдиться нецелесообразно. Коммуникативная закрытость может вызвать у партнера подозрение в неискренности, что может привести к утрате эмоционального контакта. Негативное отношение или стыд за свою этническую общность может способствовать развитию у партнера чувства национального превосходства и, следовательно, к неравноправному, неравноценному общению. На втором этапе проявляется искренний интерес к представителям другого народа, их культуре, ценностям, традициям и стереотипам поведения. Общение строится по схеме: «В данной ситуации у нас принято поступать так, а как принято у Вас?». То есть целесообразно не только сориентировать партнера в стереотипах поведения, принятых в собственном этносе (задача первой ступени), но и поинтересоваться правилами поведения, принятыми в его культуре, выражая при этом искренний интерес. На третьем этапе необходимо достигнуть эмоционального принятия, то есть осуществить переход от сопереживания к сочувствию, к восприятию мира глазами и ушами представителей другой культуры. Это обязательное условие эффективного межкультурного общения. Однако принятие и сочувствие не означает полного растворения в иной культуре, утрату своей этнической идентичности. Достижение уровня принятия предполагает естественную интеграцию в другую культуру. Люди стремятся к свободному, равноправному межкультурному диалогу и сотрудничеству. Достижение этого наивысшего уровня межкультурного взаимопонимания и принятия возможно только тогда, когда обе стороны искренне заинтересованы в мирных, добрососедских взаимоотношениях и сотрудничестве и опираются на вышеизложенные основания. Проявление чувств при межкультурном взаимодействии отличается от проявления чувств при внутрикультурном взаимодействии. Открытость и интенсивность проявления чувств в разных культурах значительно отличается. Это может привести к ошибкам в интерпретации чувств и поведения людей, принадлежащих к иной культуре. Специалисты в области межкультурных коммуникаций разрабатывают специальные методики, нацеленные на получение межкультурной коммуникативной компетентности. К такого рода методикам относится разработанная отечественными специалистами техника «FISA» (Почембут

Л.Г.), применяемая для более точного понимания и интерпретации эмоциональных состояний представителя иной культуры (см. Приложение 5).

Ни в коем случае не умаляя значения взаимопонимания, дружеского расположения и нацеленности на взаимовыгодное сотрудничество в кросскультурном взаимодействии, приходится признать, что иногда дружественный настрой одной из сторон в деловом общении может не оправдать себя как подход к коммуникации. Тогда приходится действовать по-другому. В некоторых случаях сотрудников целесообразно обучать эристике, рабулистическим стратегиям, приемам коммуникативных атак и самозащиты. Практические примеры таких приемов для обучения сотрудников можно найти, например, в (Барышников Н.В, 2014).

В Японии, в частности, во многих компаниях при подготовке к длительной командировке за рубеж, куда сотрудник выезжает с семьей, программу подготовки проходит не только работник компании, но и его домочадцы.

Однако не всегда руководство организаций уделяет должное внимание подготовке менеджеров, сотрудников или студентов к межкультурной коммуникации. Главными препятствиями на этом пути становятся:

- Убежденность руководителей, что принципы общения и управления универсальны;
- Желание руководства сэкономить на подготовке менеджеров и сотрудников, ограничиваясь минимальной и самой дешевой программой, а то и вовсе лишь рекомендацией обучиться самостоятельно;
- Недоверие к подготовке к межкультурной адаптации в силу либо негативного опыта (вызванного, чаще всего, желанием сэкономить на такой подготовке), либо некомпетентностью в данном вопросе.

74

### **3.5 Привлечение консультантов и специалистов по межкультурной коммуникации**

Наиболее известным специалистом, к помощи которого прибегают в межкультурном общении, это, конечно же, переводчик. Поскольку переводчик – это не только филолог, но еще и страновед, его знания и опыт могут быть использованы для налаживания отношений с партнерами. Профессиональный переводчик способствует установлению духа сотрудничества, что особенно важно, когда общение проходит на межкультурном уровне, особенно если культуры сторон общения очень далеки даже в мировоззрении, базовых нравственных установках. Он совершенно необходим, когда происходит тщательная проработка каждого пункта договора. Одно неточное слово или неверное выражение может привести к существенным негативным последствиям. Переводчик ограничен профессиональной этикой, он не имеет права высказывать свою точку

зрения, он только посредник, в обязанности которого входит максимально точная передача слов говорящего. Переводчика желательно подбирать, хорошо владеющего тематикой вопросов, обсуждаемых на встрече, так как нет абсолютно универсальных переводчиков, которые одинаково хорошо справились бы с переводом любой тематики. Может использоваться синхронный или последовательный перевод. Синхронный перевод, как правило, используется только на встречах очень высокого уровня, требует специального оборудования. Поскольку синхронный перевод – работа крайне напряженная, обычно приглашают нескольких переводчиков-синхронистов. Чаще встречается практика последовательного перевода. При последовательном переводе переводчик обычно размещается слева или чуть сзади и слева от главы делегации. Во время приемов типа «коктейль», «фуршет» переводчик постоянно сопровождает лицо, ведущее переговоры, находясь на расстоянии полшага сзади, во время приемов с рассадкой за столом, типа «завтрак», «обед», «ужин» переводчик располагается либо рядом с хозяином приема, либо рядом с главным гостем. Иногда своих переводчиков приглашают все стороны переговоров.

При общении через переводчика следует соблюдать ряд правил, которые помогут сделать общение более качественным:

- говорить следует медленно;
- четко формулировать фразы, не допуская возможности неоднозначного толкования сказанного;
- произносить не более одного-двух предложений подряд;
- не стоит сопровождать речь метафорами, поговорками, идиоматическими оборотами, цитированием стихов, если это заранее не было согласовано с переводчиком;
- следить за реакцией партнеров, чтобы немедленно принять меры, если возникает ощущение, что партнеры понимают речь не правильно;
- быть готовым повторить произнесенную фразу другими словами, прокомментировать мысль, если переводчик просит об этом;
- вежливо просить переводчика обратиться к партнерам с просьбой прокомментировать или повторить сказанное, если перевод не понятен;
- не делать замечаний переводчику без крайней необходимости, не раздражаться;
- найти время перед переговорами обсудить круг планируемых к обсуждению проблем, пояснить используемую терминологию;
- передать переводчику за день-два письменные материалы, подготовленные к встрече для ознакомления.

Выполнение этих простых правил прежде всего облегчит задачу переводчику, поскольку каждое правило функционально обосновано. Большое количество материала довольно тяжело запомнить, особенно если

при переводе приходится перестраивать фразы, так как многие языки грамматически противоположны. Перевод метафор и устойчивых выражений, в том числе стихов, требует особой предварительной работы, так как неподготовленный перевод на другой язык может звучать двусмысленно и даже оскорбительно. Замечание, сделанное переводчику, может негативно сказаться на его дальнейшей работе, кроме того, лицо, которому предназначается перевод, не понимая смысла сказанного, может отнестись к переводчику с неудовольствием и раздражением на свой счет.

Самый лучший переводчик – незаметен, но при этом умеет обеспечить такой перевод, что деловым партнерам будет казаться, что они общаются между собой на понятном языке.

Переговорщикам же следует уважительно относиться к труду переводчика, внешне скромному и незаметному, и поблагодарить переводчика при окончании переговоров.

Несмотря на стремление к стандартизации, унификации и тенденции создания однополярного мира, мультикультурный мир третьего тысячелетия так и не смог отказаться от необходимости учета национальных особенностей в вопросах коммуникативной компетентности.

Обычно довольно сложно, практически невозможно обрести столь обширные знания, которые позволили бы проникнуть в этнокультурные особенности разных народов. Конкретное слово или понятие может иметь разную коннотацию у разных народов. В частности, слово «eventuellement» на французском означает «скорее всего, нет», в английском языке «то, что рано или поздно произойдет». Для английского переговорщика «компромисс» – решение без ущерба для всех заинтересованных сторон, а в Иране «пойти на компромисс» – предать основные ценности. Изучение каждой страны, каждого региона требует существенных усилий и многолетнего труда, не только теоретических знаний, но и практического опыта. А деловые связи организации могут иметь весьма широкие географические, а, значит, и этнокультурные границы, в организации могут работать сотрудники из самых разных уголков планеты. Помочь в правильном понимании различных культур, сориентировать организацию в обширном коммуникативном пространстве могут помочь консультанты. Консалтинговые услуги — довольно большой рынок. Задача консультанта состоит в том, чтобы, используя свои специальные знания и опыт, недоступный организации, привести клиента к наиболее приемлемому для консультируемой организации решению специфических проблем. Экономический, юридический, финансовый консалтинг стали в России обыденным явлением. Кросс-культурный консалтинг также становится все более востребованным направлением в связи с появлением большого количества совместных предприятий с мультикультурным персоналом и широким выходом на международные рынки. Кросс-культурный консалтинг может осуществляться и как экспертное или проектное консультирование, когда консультант действует как внешний относительно организации субъект, и

как процессуально-ориентированное консультирование, предполагающее участие консультанта в деятельности организации в роли катализатора изменений на основе совместной деятельности (например, формирование обучающих программ). В кросс-культурном консалтинге, видимо, самым продуктивным будет последний из перечисленных видов. Получение знаний и навыков сотрудниками организации может проходить в форме семинаров, лекций, консультаций, деловых игр, тренингов и т.д. Популярны на сегодняшний день и мультикультурные встречи, в том числе проводимые для широкого круга заинтересованных лиц, различными фондами, библиотеками, культурными центрами. Участие в них дает возможность в непринужденной обстановке пообщаться с представителями изучаемой культуры, проверить свои стереотипные представления, обрести легкость в общении.

### **Литература**

Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.—440с.

Почембут Л.Г. Межкультурная коммуникативная компетентность: толерантность и ассертивность// <https://cyberleninka.ru/article/v/mezhkulturnaya-kommunikativnaya-kompetentnost-tolerantnost-ili-assertivnost> (21.07.2018)

Дихтярь А.Б. Капитанова Е.В. Культурный шок: его влияние на управление персоналом в кросс-культурной организации <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnyy-shok-ego-vliyanie-na-upravlenie-personalom-kross-kulturnoy-organizatsii> (23.07.2018)

Психология общения. Полный курс/Р Вердербер, К.Вердербер. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. ISBN 978-5-93878-231-0 – 412 с.

Основы профессиональной межкультурной коммуникации: Учебник/ Н.В. Барышников. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. ISBN 978-5-9558-0314-2 ISBN 978-5-16-006813-8 – 368 с.

Крылова М.Б. К вопросу о необходимости консалтинга в кросс-культурных переговорах <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-neobhodimosti-konsaltinga-v-kross-kulturnyh-peregovorah> (15.10.2018)

Костина И.А., Хожемпо В.А. Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kross-kulturnoy-adaptatsiey-v-mezhdunarodnom-biznese> (02.10.2018)

Солтцкая Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом <https://cyberleninka.ru/article/v/kross-kulturnye-aspekty-upravleniya-personalom-1> (01.11.2018)

## Часть 4. Кросскультурные различия

### 4.1 Основы этнологии и этнографии

78

Говоря о кросскультурном общении нельзя обойти стороной вопросы этнической и национальной принадлежности субъектов общения, поскольку этническая принадлежность рассматривается специалистами в области делового общения как основной признак, а этнические и расовые вопросы являются наиболее широко обсуждаемыми аспектами культурного многообразия. Помимо этнической принадлежности культурное многообразие в коммуникации определяется полом, возрастом, образованием, вероисповеданием и др. Как правило, первые впечатления о собеседнике возникают в таком порядке: этническая принадлежность (раса, национальность), пол, возраст, внешний вид, выражение лица, контакт глаз, движения, личное пространство и прикосновения. Отсюда делают выводы о личных качествах собеседника: дружелюбии, мужественности, интеллигентности, сдержанности и др. (Вердербер Р, Вердербер К., 2007) Как уже отмечалось, в разных культурах для самооценки и оценки других используют разную шкалу ценностей. Так, в американской культуре позитивная оценка строится на таких ценностях как независимость и открытое самовыражение, а на востоке ценится личная сдержанность, сотрудничество и самопожертвование. Само по себе ни то, ни другое не приоритетно, но в зависимости от принадлежности к культуре приведенным качествам в человеке будет дана позитивная или негативная оценка. В связи с совокупностью усвоенных культурных ценностей, правил поведения, обрядности, говорят о национальном характере, менталитете этнической группы. *Национальный характер* понимается как исторически сложившаяся совокупность устойчивых психологических черт представителей той или иной нации, определяющей манеру их поведения и типичный образ действий проявляющийся в их отношении к социально-бытовой среде, окружающему миру, к труду, к своей и другим этническим общностям. (Кукушкин В.С., 2000) *Менталитет/ментальность* – образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих отдельному человеку или общественной группе. Изучением этнических и национальных особенностей занимаются этнография, этнология и культурная и социальная антропология. Поскольку основным объектом здесь выступают этносы, которые функционируют в экономической, социальной, культурной и других сферах, то науки, изучающие этносы, имеют непосредственные связи с сопряженными науками. Среди наиболее близких к этнологии по предмету своих исследований являются культурология, социология, политология, география, этнография. Как уже отмечалось выше, все активнее плодами этнографии, этнологии и антропологии пользуются экономические науки и менеджмент.

В настоящее время принята следующая иерархическая организация комплекса дисциплин, изучающих этносы (по К. Леви-Стросс):

- **Этнография** как сбор и систематизация информации об этносах/народах, наука, изучающая их происхождение (этногенез), историю и культуру;
- **Этнология** как анализ и сравнение, выделение общих закономерностей, это наука, изучающая этнические процессы: возникновение этносов, их историческую эволюцию, современную жизнь этносов, пути развития и т.д.;
- **Культурная и социальная антропология** как исследование общих принципов этнокультурной и этносоциальной организации, свойственных для человечества в целом.

Пожалуй, ближе всего задачам, стоящим в рамках кросскультурного менеджмента, набор знаний, предлагаемый этнологией. Задачи этнологии состоят в изучении функций культурных явлений, их взаимосвязей и взаимообусловленности в рамках каждой отдельной культуры. Задачи эти довольно сложные, зачастую неоднозначно решаемые. Одни народы проживают компактно, другие рассеяны территориально. Естественно, что при широком территориальном распределении у каждой группы формируются свои особенности, что усложняет изучение и описание данного народа. Например, татары проживают в Татарии (Татарстане), где составляют основное население, также татары проживают в Башкирии, Марийской Республике, Мордовии, Удмуртии, Чувашии, Нижегородской, Кировской, Пензенской и других областях РФ, составляя особую этническую общность (диаспору), татары живут в Сибири (сибирские татары), Крыму (крымские татары) и др. Наиболее крупной из различных этнотерриториальных групп татар является волго-уральская, которая состоит из татар казанских, касимовских, мишарей и кряшенов. Каждая группа имеет племенные подразделения: меселман, казанлы, болгар, мишэр, типтэр, керэшен, ногайбак и др. Очевидно, что изучение такого многообразия требует значительных усилий. В случае с татарами, на существующее многообразие современных форм накладывается историческая путаница с названием народа. Татарский этнос считается относительно молодым, так как окончательно сформировался только в начале XX в. Хотя известно, что термин «татары» впервые встречается в китайских летописях XI - XII века для обозначения северных кочевых соседей, а самый ранний из известных литературных памятников на татарском языке датируется XIII в. Среди многих других этнонимов<sup>3</sup> российских просторов название «татары», видимо, одно из наиболее сложно определяемых. У большого количества жителей России и других стран термин «татары» вызывает ассоциацию с татаро-монгольским нашествием, хотя специалисты еще после второй мировой войны пришли к выводу, что современные татары гораздо ближе к булгарам, чем к монголам. Довольно интересное углубленное исследование феномена татар приведено в книге (Каримулин, 1989). Как пишет автор

<sup>3</sup> Этноним - название нации, народа, народности, племени и т.д.

исследования, «кого только не именовали «татарами», каких только отрицательных качеств и свойств не навешивали носителям этого имени, со времен раннего средневековья вплоть почти до наших дней, на Западе, и на Востоке». В книге в популярной форме освещается история этнонима «татары» и практика в его применении, развитие этнонима в различные периоды в прошлом, подвергается критике ряд исследовательских концепции.

В современности источниками для изучения этносов служат исследования и описания ученых – этнографов, фольклорные и художественные тексты, публицистические материалы и многое другое. При возможности непосредственного контакта с представителями этноса, ученые изучают реакцию людей на то или иное явление или событие, приводимые в ходе дискуссии аргументы и т.д.

Такое количество материалов предполагает различные методы его получения и обработки: полевые исследования, изучение письменных и устных источников, использование археологического и антропологического материала, анализ статистических источников, сравнительное языкознание и т.д.

Существует много способов классификации народов мира: географическая, языковая, хозяйственно-культурная и т.д. Например, антропологическая классификация осуществляется с помощью изучения рас. Расы – это исторически сложившиеся группы людей, связанных единством происхождения, которое выражается в общих наследственных морфологических и физиологических признаках. На сегодняшний день принято различать европеоидов, монголоидов, негроидов и австралоидов. Существует много переходных групп между расами. Совокупность схожих языков формирует языковую семью (индоевропейская, семито-хамитская, австронезийская и т.д.).

Этническая (народная) культура определяется как культура людей, связанных между собой общностью происхождения (кровным родством) и совместно осуществляемой хозяйственной деятельностью. Этническая культура различна в каждой местности. В основном этническая культура находит свое выражение в быту, одежде, фольклоре и т.д. Некоторые элементы, в том числе и материальной культуры, становятся характерными чертами того или иного народа. Например, самовар и шапка-ушанка ассоциируется с Россией, а бонсай и кимоно – с Японией.

В период глобализации различия между культурами стираются. Однако ученые считают, что полного слияния культур не произойдет никогда, во всяком случае, это вопрос очень отдаленного будущего.



## 4.2 Культурные особенности жителей некоторых стран (примеры)

Как уже отмечалось, для сбора информации о партнерах по общению можно использовать самые разнообразные источники: обращаться к специалистам, изучать книги и публикации, проводить самостоятельные исследования.

В рамках работы над книгой авторами было проведено исследование в виде опроса, в котором приняли участие более 30 экспертов-представителей разных стран, имеющих многолетний опыт взаимодействия с российскими партнерами по бизнесу. Им были заданы следующие вопросы:

1. Если устанавливаются деловые контакты, на что в первую очередь обращают внимание партнеры конкретной страны?
2. Часто ли деловые контакты перерастают в личные?
3. Часто ли деловые контакты базируются на личных связях и знакомствах?
4. Деловые отношения базируются на формальных отношениях [*нужно дать расшифровку, что такое формальные отношения*] или наоборот?
5. Какие стереотипы присутствуют чаще всего у партнеров этой страны относительно русских?
6. Какой дресс-код в Вашей стране предпочтителен для женщин и мужчин?
7. Что прежде всего подразумевается в Вашей стране под бизнес-этикой?
8. Принято ли на первой деловой встрече предлагать напитки на Вашей территории партнерам по переговорам? (вода, чай, кофе, крепкие напитки)
9. Принято ли заранее высылать вопросы для обсуждения?
10. Принято ли после встречи присылать всем участникам краткие итоги, резюме, бриф?
11. Насколько жесткий регламент по времени по переговорам? Сколько должна длиться деловая встреча?
12. Маскулинная или фемининная культура делового общения в Вашей стране (Хофстеде теория см. G. Hofstede)?
13. На работе в рамках компании приняты больше формальные или неформальные отношения?
14. Какие профессиональные качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?
15. Какие деловые качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?
16. Какие личные качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?

Вопросник, по сути, вместил в себя некие условные стандарты межкультурного общения — это те вопросы, ответы на которые следует знать, прежде чем начинать общаться, вести переговоры с иностранными

партнерами. Перед началом установления контактов рекомендуется найти самостоятельно ответы на эти вопросы в отношении той страны, с партнерами которой необходимо установить эффективные деловые отношения. Небольшое количество вопросов и простые формулировки позволили не отпугнуть потенциальных респондентов и получить от них максимально сжатые и конкретные ответы. Заполненные анкеты с переводом на русский язык приведены в Приложении 9. Авторы проанализировали ответы, дополнив их личными наблюдениями и сопоставив личные впечатления с мнением ряда экспертов, давших устные отзывы (людей, имеющих опыт делового общения с представителями данной страны), постарались описать культурные отличия представителей ряда стран. Такой подход нельзя назвать полноценным исследованием с точки зрения науки, однако для практических целей он вполне подходит, так как позволяет получить самую свежую информацию и не ограничиваться мнением лишь одного-двух субъектов.

### **Франция<sup>4</sup>**

Этикет - слово французское, и переводится оно как «установленный порядок поведения». Считается, что французы раскованны и демократичны, расчетливы и практичны. Деловой этикет во Франции в значительной степени требует соблюдения многих формальностей.

#### *Деловая одежда*

Важно знать - одежда, обувь, прическа, руки должны выглядеть безукоризненно.

Во Франции к деловому костюму относятся строже, чем в большинстве других стран. Лучше всего одеваться консервативно. В зимнее время предпочтительны темные костюмы, весной и летом можно позволить себе некоторые вольности - о моде французы не забывают никогда. В любом случае, если у вас возникли сомнения насчет формы одежды, не стесняйтесь задавать вопросы своим французским коллегам. Важно, чтобы ваша одежда была выбрана со вкусом и выглядела стильно. Женщинам рекомендовано одеваться просто и в то же время элегантно. Широко распространены аксессуары, придающие одежде особый шик.

Когда вы получаете приглашение с указанием на «неформальность» одежды («*dèkontractè*»), не думайте, что вас примут в футболке и тренировочных брюках. Неформальность может выражаться в том, что одежда выбирается со вкусом, однако даже в этом случае мужчина должен быть обязательно в пиджаке. *Но можно прийти в темных джинсах (модели протертых джинсов с «прорехами» в любом случае необходимо исключить). Мужчинам можно вместо галстука заязвать темный шарф из легкой*

---

<sup>4</sup> В подразделе «Франция» обычным курсивом отмечены пометки француженки, которой в качестве эксперта было предложено прокомментировать текст, составленный авторами на основе анкет

ткани. Приглашение с указанием «habillé» обычно предполагает классический вечерний вариант одежды.

Вся остальная одежда, в том числе джинсы и кроссовки, подходит для прогулок на улице, занятий спортом.

### **Назначение встреч**

О встречах следует договариваться заранее. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Убедитесь, что время встречи удобно с деловой и бытовой точек зрения. Обычно рабочие часы - это время с 8.30-9.00 до 18.30-19.00. Ланч (обед) может продолжаться два и более часа.

Французские служащие имеют пять недель отпуска и, как правило, используют три из них в июле или августе. Кроме того, служащие получают дополнительный отпуск (от 14 до 16 дополнительных дней к отпуску в течение года). Именно поэтому большинство офисов пустеют во время Рождества и Пасхальных школьных каникул. Примите это во внимание, планируя свои деловые поездки во Францию.

### **Приветствие**

Всякая деловая встреча обязательно начинается и заканчивается рукопожатием. Визитную карточку французскому партнеру следует вручать при первой встрече. Часто визитка может подсказать, как правильно обращаться к собеседнику - французы придают большое значение чинам и званиям. Чтобы произвести хорошее впечатление, позаботьтесь о том, чтобы у вас были двусторонние визитные карточки на двух языках - русском и французском.

В беседе с женщиной используйте обращение «мадам», с мужчиной - «месье» (это общепринятые формы обращения). Сегодня обращение «мадмуазель» используется редко, так что желательно избегать его. И еще: не называйте делового партнера по имени, пока он не попросит вас об этом. Не переходите на «ты», пока вам этого не предложат.

*Французы представляются, называя имя и фамилию, не произнося слово мадам или месье. Если французы представляют коллег или присутствующих, то всегда добавляют слова Madame или Monsieur и назовут фамилию. Представляемые сами решают: назвать или нет свое имя.*

Во Франции ценится пунктуальность, так что на любую встречу лучше прийти на 5-10 минут раньше назначенного времени. Если вы опоздаете на десять минут, к этому отнесутся с пониманием, но желательно не опаздывать.

*Всегда выключайте мобильные телефоны во время переговоров. Считается верхом невежливости звонки и разговоры по мобильному во время деловых встреч.*

### **Правила ведения переговоров**

У французов не принято вести дела по телефону, поэтому старайтесь назначать личные встречи. После 21.00 не стоит звонить им домой и тем более говорить о бизнесе. *Французы редко (практически никогда) не*

перезванивают, чтобы напомнить о встрече. Обычно звонок используют, чтобы сообщить об изменениях.

Деловые встречи, переговоры они предпочитают вести именно на французском языке, даже если сами владеют другими языками.

Если вы не говорите по-французски, то извинитесь и дальше можете вести переговоры на английском языке. Но ни в коем случае не говорите во время деловых встреч по-французски, если у вас низкий уровень знания языка. Лучше воспользоваться услугами переводчика.

Во Франции стиль ведения переговоров менее динамичен, чем в США. Французы обычно определяют долгосрочные цели и стараются установить тесное личное сотрудничество со стороной, ведущей переговоры.

С первой же встречи будьте сердечны и вежливы, но помните, что французы с осторожностью относятся к фамильярности в дружеских отношениях. Французы будут анализировать все аспекты вашего предложения и просить дальнейших объяснений. Поэтому вы должны очень серьезно подойти к подготовке предстоящей беседы, тщательно ее спланировать и продумать все детали.

Французы имеют обыкновение неоднократно все перепроверять перед принятием решения. Поэтому будьте готовы к тому, что вам достаточно долго придется ожидать принятия решения по обсуждаемому вопросу.

Во Франции большое значение при обсуждении вопросов имеет иерархия: только человек, имеющий высшую позицию, может принимать окончательное решение. Поэтому очень важно, чтобы деловые связи с французскими компаниями устанавливались на надлежащем иерархическом уровне.

Важные моменты:

- На неформальных встречах хорошо знакомые мужчины и женщины часто обмениваются «la bise» - условными поцелуями в щеку.
- Мужчины поднимаются, когда старший по должности входит в помещение.
- Когда вы находитесь на публике, не держите руки в карманах. Следите за тем, чтобы не выглядеть мрачным или насупленным. В меру улыбайтесь, а главное - будьте приветливы и вежливы.
- Французский аналог знака «ОК» - поднятый большой палец.

### ***Время ланча и деловые обеды***

Во Франции решения принимаются не только за рабочим, но и за обеденным столом. Организуемые в таких случаях деловые приемы могут иметь различные формы, например, коктейль, обед, ужин, ужин с приглашением супругов. Поводом для проведения коктейля может послужить какое-либо выдающееся событие в жизни фирмы - переход к

выпуску нового продукта, создание нового филиала, организация выставки, открытие нового подразделения и др. По случаю проведения коктейля рассылаются приглашения (часто с просьбой заранее уведомить о своем присутствии).

*Обед во Франции всегда проходит между 12 и 13-30. Это могут быть получасовые или часовые перерывы. В отличие от американцев, сколько бы времени не выделялось на обеденный перерыв, не принято оставаться за рабочим столом с бутербродом и стаканчиком кофе. Французы охотно покидают свое рабочее место, чтобы пойти в ближайшие бистро-кафе-рестораны, где им всегда предложат комплексный обед по вполне доступной цене.*

*Обычно обед включает подачу холодных закусок, горячее блюдо (мясо или рыба), сыры, десерт.*

Деловой обед организуется либо с целью обмена любезностями, либо для обсуждения деловых вопросов (в последнее время для этих целей все чаще практикуется проведение встреч в ходе завтрака). Как правило, на обед приглашаются либо лица, непосредственно участвующие в переговорах, либо постоянные деловые партнеры. Французская сторона заранее предупреждает своих гостей о составе приглашенных на прием. На такого рода встречах очень важно быть пунктуальным. В свою очередь, вы можете и сами пригласить своего французского делового партнера в ресторан. Не забудьте при этом заранее заказать столик (исключение из правил составляют закусочные и кафе, а также рестораны в гостиницах).

85

Во время делового обеда собственно о делах принято говорить только после того, как будет подан кофе. Французы не любят с ходу приступать к обсуждению вопроса, который интересует их больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь, без нажима - «между грушей и сыром», то есть в конце обеда. Поступать наоборот считается признаком дурного тона, к тому же, демонстрируя свой интерес, вы оказываетесь в роли просителя.

Для деловой встречи лучше всего подходит обед, но деловой ужин - тоже явление весьма распространенное (хотя вечернее время располагает к более легкомысленным беседам). Во Франции ужин не начинается раньше 20.00. Порции еды обычно небольшие. Тот, кто приглашает на обед или ужин, как правило, платит за всех.

Будьте готовы к тому, что деловой обед может затянуться на несколько часов. Однако в последние годы наблюдается тенденция к сокращению количества и продолжительности деловых обедов и ужинов, что связано с экономией времени и растущей популярностью здорового образа жизни.

Франция - страна изысканных вин. Самые разные сорта этого напитка вам будут предлагать повсюду. Во Франции вино тщательно выбирают с точки зрения его сочетания с блюдами и иногда заказывают несколько видов вина, подходящего к разным блюдам. Белое вино обычно подают к закускам и рыбе, а красное - к закускам и мясу. Сладкие десертные вина подаются к

десерту. Даже если вы не любитель вина, не отказывайтесь от него, просто пейте его медленно. В начале обеда не заказывайте виски или другие крепкие напитки - французы считают, что это притупляет вкусовые ощущения.

В качестве аперитива вам могут предложить кир, шампанское или мартини. Кир - это смесь смородинового ликера и белого вина; королевский кир (кир руайаль) - смесь смородинового ликера и шампанского. В «диком» кире (кир соваж) используется смесь различных смородиновых ликеров.

В качестве дижестива (крепкого напитка, улучшающего пищеварение) после ужина подают несладкие бренди или дистиллированные фруктовые спирты (грушевые, сливовые). Бренди, коньяки, арманьяк обычно подаются вечером в конце ужина.

Быть приглашенным на ужин своим деловым партнером во Франции считается исключительной честью. Этот шаг выражает с его стороны стремление к установлению неформальных отношений. В данном случае часто приглашаются и супруги. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени. В знак благодарности следует преподнести подарок.

Кухня для французов - предмет их национальной гордости. Застолья обычно очень продолжительны, особенно если они проходят в узком семейном кругу. Наиболее почетное место - во главе стола. Следующие по значительности лица занимают места по правую и по левую руку от того, кто сидит во главе стола. Если вас принимает семейная пара, то один из хозяев сидит на одном конце стола, а другой на противоположном. В зависимости от ситуации на вечернем приеме муж и жена могут сидеть отдельно - рядом с людьми, которых они не знают. Это делается для того, чтобы завязались новые знакомства, для поддержания разговоров за столом.

Правила поведения за столом:

4. Ни в коем случае не наливайте сами вино. В хороших ресторанах это делают специальные официанты, подающие вино. Гость не должен просить налить себе вина - ему следует дожидаться, пока хозяин сам его не предложит. Если вы хозяин, то ваша обязанность - следить за тем, чтобы у всех гостей бокалы были наполнены.

5. Лучше не накладывать себе вторую порцию одного и того же блюда.

6. В конце трапезы подают сыры. Сыр следует класть на тарелку, а не сразу на хлеб.

7. Когда вы не едите, следите за тем, чтобы ваши руки (запястья) лежали на столе. Это очень старая традиция: человеку, держащему руки на коленях под столом, не доверяют.

### ***Беседы***

Французы по праву гордятся своей изысканной кухней, ценят хорошее вино, однако трапеза должна обязательно сопровождаться интересной беседой.

Наиболее подходящими темами для застольной беседы будут вопросы культуры, спектакли, книги, туристические достопримечательности, родной город, политическая жизнь. Знание французской истории, политики и других аспектов культуры позволит вам произвести хорошее впечатление на французов. В разговоре проявляйте терпимость к другой точке зрения, не пытайтесь любой ценой переубедить собеседника, а лучше смените тему или сведите спор к шутке. *В разговорах принято избегать вопросов и обсуждения политики, темы должны быть легкие, хорошо, если вы разбираетесь во французской культуре и можете что-то похвалить (вина, кухню, и т.д.).*

В ходе беседы избегайте затрагивать следующие вопросы: вероисповедание, личные вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, собственные болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Не увлекайтесь пересказом анекдотов. Многие русские анекдоты французы не понимают, поскольку они не знакомы с реалиями российской жизни.

### ***Подарки***

Подарки - это давний способ оказать знак внимания, выразить расположение своему деловому партнеру. Однако следует понимать, что в каждой стране существуют свои традиции, связанные с подарками.

Французы по праву гордятся своей культурой. И хорошее знание истории, философии, искусства своей страны всегда ценится у них очень высоко. Поэтому хорошо восприняты будут подарки, выбранные с учетом интеллектуальных или эстетических запросов (например, книги или альбомы по искусству, книги о вашей стране или что-либо другое, представляющее вашу страну или город).

Однако, преподнося подарок своему деловому партнеру, вы должны соблюдать определенные условия:

4) Не преподносите подарки или сувениры в самом начале деловых переговоров - лучше сделать это, когда вы придете к принципиальному соглашению.

5) Если вы приглашены во французский дом, воспринимайте это как редкий знак внимания. Принесите с собой цветы, шоколадные конфеты или ликер и вручите ваш подарок до начала вечера.

6) *Вино можно дарить, но только если Вы хорошо разбираетесь в винах.*

7) Поздравительные открытки к праздникам могут быть полезны, особенно если они содержат благодарность деловым партнерам за совместную работу. Новогодние открытки во Франции можно посылать до конца января по обычной или электронной почте. Поздравлять деловых партнеров с Рождеством не принято. Это достаточно деликатный момент, особенно если вы не знаете его вероисповедания.

Если вы были приглашены на вечерний прием или другое мероприятие, не забудьте на следующий день поблагодарить хозяев дома. Вы можете послать цветы или корзину с фруктами, открытку с благодарностью.

### **Скандинавские страны**

Несомненно, на характер скандинавов (финнов, норвежцев, шведов, датчан) повлияла достаточно суровая мало солнечная природа, особенности ландшафта. Так в Норвегии веками каждый фьорд был почти изолирован от других по причине трудной доступности фьордов по суше, в этих фьордах росла и развивалась своя, отличная от соседних, культурная традиция.

Отличительными чертами национального характера скандинавов являются индивидуализм, независимость, стремление очертить собственное жизненное пространство, повседневное спокойствие, некая флегматичность и сдержанность. Это честные, прагматичные, благоразумные и уверенные в своих силах люди, бережно относящиеся к природе. Сдержанность в разговоре и молчаливость высоко ценятся скандинавами в противоположность экстравагантности и болтливости. Это патриоты своих стран, уважительно относящиеся к своим истории и традициям.

Скандинавские страны добились больших успехов в социальной и экономической областях. Уровень жизни в этих странах один из самых высоких в Европе, а уровень коррупции — один из самых низких в мире.

#### ***Деловой этикет***

В ведении бизнеса скандинавы последовательны, надежны, всегда выполняют свои обязательства и ожидают того же от других, не любят двусмысленность и скрытность во время ведения деловых переговоров. Индивидуальное лидерство — важная составляющая делового стиля. Коллективизм здесь не распространен. Ценятся пунктуальность и конкретность на переговорах.

Так как в скандинавских странах принято сдерживать свои эмоции, то не стоит ожидать от партнеров из этих стран открытых проявлений чувств, отношения выстраиваются годами. Но если вы сможете стать хорошими бизнес-партнерами, то это на долгие годы.

#### ***Деловая одежда***

Скандинавы предпочитают в одежде классический стиль. Для мужчин это темный, обычно синий в мелкую полоску или серый костюм. Летом допускаются костюмы светлых тонов. А что касается гардероба деловой женщины, то здесь шведские каноны гораздо лояльнее. Прекрасно впишутся в деловой стиль строгий, не очень яркий модный костюм, не слишком вычурное платье. Современные женщины широко используют брючные костюмы. Разумеется, стиль одежды в разных компаниях существенно отличается. Так, в банках, серьезных финансовых, консалтинговых компаниях принято одеваться строго, в других же фирмах сотрудники могут приходиться на работу в повседневной одежде.



Основное требование, касающееся одежды, - не одеваться вычурно. Деловой стиль, как и стиль общения на работе, отличается демократичностью. И поскольку, как уже упоминалось, скандинавы стремятся избегать проявлений иерархии, выделиться каким-либо образом становится довольно сложно: ведь в северных странах мало по-настоящему бедных или по-настоящему богатых людей, настолько высоки налоги и сильна социальная защита. Люди, похваляющиеся своим богатством (в том числе посредством шикарных нарядов), вызывают удивление и даже подозрение.

### ***Переговоры***

Переговоры чаще всего происходят в помещении, специально предназначенном для этой цели. Согласно правилам этикета, служащий фирмы, встречающий посетителей, провожает их в помещение, где будут проходить переговоры.

Приветствие предполагает рукопожатие. Обниматься и целоваться при встрече у скандинавов не принято, если это не близкие друзья или родственники. Не стоит также быстро переходить на обращение по имени.

Во время переговоров нужно стараться поддерживать непринужденную демократичную атмосферу, но при этом спокойную и сдержанную. Форма одежды на деловых встречах традиционная: костюм и галстук для мужчин, обычный деловой костюм для женщин.

89

Переговоры, как правило, не начинаются с обсуждения деловых вопросов - это позволяет создать благоприятную атмосферу для дальнейшей работы. Каждый участник переговоров имеет право высказать собственное мнение, когда ему будет предоставлено слово.

### ***«Трудно сказать»***

При налаживании деловых контактов важно учитывать также некоторые особенности восприятия скандинавов. Например, если на переговорах вам задали вопрос, ответ на него должен звучать в первых же словах. Если этого не происходит, внимание рассеивается, а пространное объяснение может вызвать раздражение. Очень важно знать принятые у скандинавов вежливые формы отказа или отрицания, которые часто вводят в заблуждение иностранцев. Представители этих стран не любят назойливости, скандальности, агрессивности и всеми силами стремятся избегать конфликтов и обид. Поэтому они часто используют различные выражения, общий смысл которых сводится к простому слову «нет»: «Это, пожалуй, будет сложнее», «Может быть», «Попытаюсь», «Трудно сказать».

Во время деловых переговоров скандинавы ведут себя сдержанно и не проявляют сильных эмоций. Они всегда тщательно изучают предложение, учитывают малейшие детали. Поэтому желательно сообщить им как можно более подробную информацию о том, как будет проходить деловая встреча (состав делегации, повестка дня).

В большинстве стран бизнесмены, участвующие в различного рода совещаниях, обычно исходят из повестки дня, в которой определен круг

вопросов, подлежащих рассмотрению, и из итоговых протоколов заседаний, фиксирующих принятые решения. Неформальный подход к таким совещаниям, практикуемый в Швеции, им не по душе. Бизнесменам из Швеции, наоборот, кажется странным, почему их иностранные коллеги настаивают на формальном принятии решения после того, как принципиальное соглашение уже достигнуто.

Если американцы стремятся к тому, чтобы встреча завершилась подписанием контракта, а итальянцы и русские предпочитают обсуждать детали контракта за обедом, то шведы подходят к этому иначе. Они считают достаточным достигнуть того момента в переговорах, когда предельно четко очерчиваются контуры оптимального решения, - это объясняется все тем же присущим скандинавам чувством умеренности.

Не стоит ожидать, что после окончания переговоров вы будете приглашены в ресторан, как это обычно происходит у нас (и тем более надеяться, что переговоры будут проходить в ресторане).

Летом деловая жизнь обычно замирает, все стремятся отдохнуть, поэтому не назначайте на эти месяцы деловых встреч. Это может быть воспринято как бестактность.

Рабочее время и досуг четко разграничиваются, поэтому скандинавы и финны редко заводят друзей на работе. Считается неприемлемым заниматься на работе личными делами.

Однако иногда переговоры не ограничиваются стенами офиса и получают продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях, на совместном воскресном отдыхе с компаньонами на природе. Домой приглашают только самых близких или важных партнеров, поэтому не следует отказываться - вам оказали большую честь.

## **Германия**

### ***Приветствие***

Для немцев обязательно приветствие, в офисе даже проходящих незнакомых людей, улыбка, рукопожатие. Интересно, что, не смотря на то, что мужчины и женщины в Германии на равных, при приветствии обязательно подают руку первой женщине, лишь затем мужчине.

### ***Деловые встречи***

В Германии встречи планируются за продолжительный период, опоздания производят очень плохое впечатление и могут стоить проекта. Обычно заранее формируется повестка дня либо обозначаются необходимые вопросы. В начале встречи смолл-токс (легкая небольшая беседа на отвлеченные темы) для разогрева ситуации. В начале переговоров если контакты не длительные или не регулярные, принято делать презентацию проекта (компании) и лишь потом переходить к конкретным вопросам. На встречах практически обязательно присутствуют прохладительные и горячие напитки, как правило вода в стеклянных бутылках, чай/кофе в любом случае. Крепкие напитки во время переговоров не приветствуются.

Что касается взаимосвязи деловых контактов и личных знакомств, то следует понимать, что в Германии все происходит немного по-другому, чем в России. Там в целом иная бизнес-среда. Например, даже написав общий запрос незнакомому человеку, можно ожидать ответ. В России практически всегда запрос идет по вертикали к руководителю. В официальных учреждениях деловое партнерство базируется на формальных отношениях. Отношения внутри организаций, если это классический бизнес, формальные, хотя в зависимости от компании степень формализации может варьироваться.

Относительно сотрудничества с партнерами из России немцы обычно вначале проявляют сдержанность, считая, что непонятно, зачем сотрудничать. Но, познакомившись поближе с партнерами из РФ, при посещении вузов, компаний, обычно понимают, насколько у много общего, и сдержанность и недоверие исчезают. С немецкими партнерами достаточно часто деловые контакты перерастают в личные.

Как правило, встреча длится по стандарту час.

После встречи принято присылать/раздавать всем участникам краткие итоги в форме резюме. Резюме согласовывается с участниками, чтобы убедиться, что все всё поняли правильно.

Важные качества

Среди профессиональных качеств немцы больше всего ценят четкость, способность к аналитике, стрессоустойчивость. Из деловых качеств в цене уверенность в себе, умение не показывать эмоции, способность эффективно работать и нацеленность на результат. В Германии очень ценят Стиль — умение одеваться к месту. Это практически необходимое качество для того, чтобы заслужить уважение делового партнера из Германии.

*Деловая одежда*

В одежде, как для мужчин, так и для дам предпочтителен деловой костюм. Причем и дамский костюм, зачастую, брючный. Как правило, женщины приходят на деловую встречу без макияжа. Отсутствие косметики приветствуется, как вариант очень легкий макияж естественных оттенков. В одежде также предпочтительны неяркие цвета, для женщин невысокие каблуки, либо их отсутствие.

**Китай**

*Деловые контакты*

При налаживании деловых контактов в Китае обращают внимание на визитную карточку, на размер инвестиций компании, на портфель выполненных ранее заданий, а именно, для каких компаний они были выполнены. Очень часто деловые контакты базируются на личных связях и знакомствах. Тем не менее, деловые контакты не часто перерастают в личное знакомство.

### *Деловые встречи*

Заранее высылать вопросы для обсуждения не принято, как и передавать участникам после встречи краткие итоги, резюме, бриф. Даже при организации больших конференций расписание очень часто меняется в самый последний момент. Длительность встреч не регламентирована, они длятся от получаса и дольше.

### *Деловые обеды*

Китайцы стараются поддерживать деловые связи постоянно, деловые ужины и обеды - это часть культуры.

Есть такое поверие, что китайцы обязательно должны провести хорошее застолье для укрепления взаимоотношений. Часто это под собой подразумевает соблюдения большого количества традиций, в том числе распитие алкоголя и дарение подарков.

На встречах всегда присутствуют вода, чай и кофе обычно в пластиковой порционной таре.

### *Деловые отношения*

Для китайца важнее всего не потерять лицо, не попасть в неловкую ситуацию. Репутация в Китае - это очень важно. Между коллегами деловые отношения внешне неформальные, в тоже время всегда нужно помнить, что слово вышестоящего человека, начальника – закон. В настоящее время оба пола занимают руководящие должности, однако мужчин на руководящих должностях по факту пока еще больше.

Из профессиональных качеств ценятся связи, навыки коммуникации, непосредственные профессиональные качества в зависимости от профессии, знание иностранного языка. Среди деловых качеств особым почетом пользуются имеющееся количество связей, способность заводить крепкие долгосрочные связи.

В отношении русских китайцы пользуются устойчивыми стереотипами: все русские - европеоидной внешности, воинственная нация, много пьют алкоголя.

В Приложении 10 приведено описание сложностей, возникающих в общении с японцами, как языкового плана, так и невербального, изложенные в виде небольшого эссе девушкой – выпускницей ИСАА МГУ им. Н.В. Ломоносова и имеющей достаточно обширный опыт таких коммуникаций. В том же приложении дана анкета, заполненная экспертом, много лет ведущим совместный российско-японский бизнес. Широко известна формализованность и жесткая иерархичность внутрикорпоративных отношений в японских компаниях. Подчиненные, согласно неписанной традиции, уходят с работы позже начальника, стоящего над ними в управленческой иерархии, отчего в низовом звене зачастую рабочий день сильно затягивается. В Японии даже есть специальный термин, звучащий как «кароси» – смерть от переработки. Однако не следует думать, что японская компания сродни рабовладельческим плантациям. В этих компаниях

работник получает весьма достойную оплату за свой труд с перспективой выйти на весьма обеспеченную пенсию. Причем во многих случаях работник не опасается увольнения, так как связан со своей компанией пожизненным наймом. Хотя следует отметить, что от пожизненного найма в настоящее время японские компании активно отказываются. Руководитель считает своим долгом заботиться о своих подчиненных, причем буквально в любой жизненной сфере. Например, чтобы работающая японская девушка могла, при желании, выйти замуж, в организациях существуют альбомы, носящие романтические названия «Весенние цветы», «Лепестки сакуры» и т.п., в которых размещаются фотографии и самопрезентации «невест». Юноша/мужчина, желающий найти спутницу жизни, просматривает альбом и(!) обращается к непосредственному начальнику заинтересовавшей его девушки. Задача последнего состоит в том, чтобы максимально корректно организовать их встречу, обставив дело таким образом, как будто этого потребовало исполнение служебных обязанностей. Если встретившиеся в конечном итоге поженятся, то начальник будет очень доволен, так как помог молодым «обрести счастье». Сотрудницу, правда, при этом он, скорее всего, потеряет, так как замужние японки лишь в редких случаях продолжают работать. Это дань традиции. В последнее время западные специалисты в области менеджмента все больше внимания уделяют японскому подходу в управлении, всесторонне изучая его и пытаясь адаптировать к европейским и американским реалиям. Однако в японских книгах по управлению можно встретить обратную тенденцию: выявляются изъяны традиционного японского менеджмента и взамен предлагается освоение европейских и американских методик управления. Видимо, истина где-то посередине, поэтому налицо «встречное движение». Интересно, что большинство опрошенных студентов, обучающихся в Японии, вне зависимости от собственного происхождения (среди опрошенных были представители Китая, Кореи, Индии, Мьянмы, Израиля, США и т.д.), в качестве наиболее шокировавшего их факта японской национальной культуры назвали традиции процесса питания в Японии. В Приложении 11 приведено краткое описание японских застольных традиций.

### **Литература**

Каримуллин А. Г. Татары: этнос и этноним. — Татарское книжное издательство, 1989. — 128 с.

Лурье С.В. Историческая этнология// Учебное пособие для вузов 1-е изд. М., Аспект Пресс, 1997.

Этнография: Учебник/ под ред. Ю. В. Бромлея и Г. Е. Маркова. — М.: Высшая школа, 1982.

Кононенко Б. И. Большой толковый словарь по культурологии.- М.: Вече, 2003.

Словарь социолингвистических терминов. — М.: Российская академия наук. Институт языкознания. Российская академия лингвистических наук. Ответственный редактор: доктор филологических наук В.Ю. Михальченко. 2006;

Психология общения. Полный курс/Р Вердербер, К.Вердербер. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. ISBN 978-5-93878-231-0 — 412 с.

Каримуллин А. Г. Татары: этнос и этноним. — Казань, Татарское книжное издательство. — 1989. 128 с.(электронный ресурс <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=3954911> 08.05.2018)

Кукушкин В.С. Столяренко Л.Д. Этнопедагогика и этнопсихология. — Ростов на Дону: Феникс, 2000. — 448 с.

Новый энциклопедический словарь. Библиотека энциклопедических словарей БЭС. — М.: Большая российская энциклопедия. Рипол Классик. — 2008. ISBN 978-5-85270-194-7, 978-5-7905-2336-6. — 1456 с.

Попков В. Д. Феномен этнических диаспор. [www.tovievich.ru](http://www.tovievich.ru) (20.09.2018)

Кондратьева Т. С Диаспоры в современном мире: эволюция явления и понятия; [www.perspektivy.info](http://www.perspektivy.info) <http://www.jazyki.ru/tatarskaja-diaspora> (28.09.2018)

**Тестирование организационной культуры  
Типология по критерию «система распределения власти, полномочий и  
ответственности».<sup>5</sup>**

**Инструкция к тесту:**

Выберите для каждого утверждения один из четырех вариантов продолжения, которое, с Вашей точки зрения, является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения, например, подходит несколько вариантов ответа, выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

Вопросы:

1. Жизнь организации должна направляться:

- a) сильным руководством;
- b) постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации;
- c) инициативой каждого отдельного сотрудника;
- d) коллективной работой на основе общей идеи.

2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен:

- a) обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т. д.) и пользоваться признанием у подчиненных;
- b) внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»;
- c) быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества;
- d) обладать властью и соответствующим положением.

3. Повседневная работа должна:

- a) быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений;
- b) постоянно совершенствоваться;
- c) зависеть от того, что скажет руководство;
- d) выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели.

4. Желания и интересы отдельных сотрудников:

- a) должны согласовываться с интересами организации через договоренности;
- b) индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей;
- c) должны совпадать с интересами организации;
- d) должны быть подчинены интересам организации.

5. Основная задача руководства:

- a) задать общую цель и разъяснить, как ее достичь;
- b) четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными;

<sup>5</sup> Модифицированная методика Ч.Хенди (модификация подготовлена А.И. Лебедевым).

- c) задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития;
- d) дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным, и спрашивать только результат.

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками – это:

- a) угроза стабильности организации, мешают работе;
- b) тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами;
- c) продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах;
- d) необходимость для эффективного решения проблем.

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе:

- a) деловых интересов;
- b) эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу;
- c) открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов;
- d) формальных правил, принятых в организации.

8. Рабочая информация и данные:

- a) это совместное знание, которое не нужно выносить вовне;
- b) должны контролироваться, и доступ к ним должен быть ограниченным;
- c) оцениваются и распределяются открыто;
- d) это личное достояние каждого, поэтому они должны использоваться для индивидуальных достижений.

9. Решения в организации должны приниматься на основе:

- a) обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон;
- b) принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании;
- c) потенциальной выгоды (прибыли) и рисков;
- d) нормативных документов (инструкций, регламентов и др.) и стандартов качества.

10. Предпочтительно делать что-либо:

- a) ориентируясь на выгоду для себя и организации;
- b) в соответствии с общими целями, задачами и исходя из традиций организации;
- c) с оригинальностью и изобретательностью;
- d) придерживаясь норм и инструкций.

11. Рабочая обстановка должна быть:

- a) соревновательна, конкурентна и ориентирована на получение конкретного результата;
- b) возбуждающа, изменчива и с творческими возможностями;
- c) стабильна, знакома и безопасна;
- d) гармонична, комфортабельна, а также должна нравиться людям.

12. Основным принципом организации должно быть:

- a) мы одна семья;
- b) выживает сильнейший;
- c) без порядка и сильная рать погибает;
- d) нет предела совершенству.



Ключ к тесту на определение типа корпоративной культуры в организации  
 Определите по таблице преобладающий тип культуры, для этого подсчитайте, к какому типу относится наибольшее число ответов.

Вопросы	ООК	ПрОК	БОК	ПО
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D
Итого				

97

ООК – органическая организационная культура.

ПрОК – предпринимательская организационная культура.

БОК – бюрократическая организационная культура.

ПОК – партисипативная организационная культура.

Чистый тип встречается редко. Часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

#### Интерпретация результата

Бюрократическая организационная культура характеризуется отношением к сотруднику как к объекту манипулирования и контроля со стороны организации. Используемая мотивация для сотрудников – экономический интерес и материальное стимулирование.

Органическая организационная культура основывается на удовлетворении социальных нужд сотрудников, их потребности в общении и признании.

Предпринимательская организационная культура строится исходя из инициативы самих сотрудников, поэтому основной ресурс эффективности организации – настойчивые и агрессивные сотрудники. Организации необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль при царящем духе состязательности и конкуренции. В качестве эффективного способа мотивации сотрудников используется вызов,

соответствующий потенциалу сотрудников и возможному вознаграждению, открывающий хорошую возможность для самореализации.

Партисипативная организационная культура (культура участия, команды) предполагает общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнении членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив.

В Интернете можно найти еще много различных примеров тестов и оценок, к примеру, распространена тест-анкета «Уровень корпоративной культуры» (КК), где необходимо выбрать ответ по следующему принципу: 1 – нет, 10 – да. Все в баллах.

№	Суждения	Баллы
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предостав ляется возможность овладеть специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Все, кто желают, у нас могут приобрести новые специальности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдви жения на новые должности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы ком муникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Наши работники участвуют в принятии решений	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Рабочие места у нас обустроены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной инфор мации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Взаимоотношения работников с руководством достойны вы сокой оценки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Работа для меня интересна	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22	На нашем предприятии поощряется непосредственное об ращение мастеров и бригадиров к руководству	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимное уважение между работниками	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

### Интерпретация

Индекс «КК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «КК»:

261–290 – очень высокий

175–260 – высокий

115–174 – средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «КК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9–10 – великолепное

6–8 – мажорное

4–5 – заметное уныние

1–3 – упадочное.

Типология организационных культур  
Г. Хофстеде<sup>6</sup>

Шесть измерений культуры:

1. Индивидуализм- коллективизм

Параметры культуры	Индивидуалистическая	Коллективистская
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что их интересы будет отстаивать предприятие
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри и вне организации на основе компетентности	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидуумов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

100

2. Дистанция власти

Параметры культуры	Высокий уровень дистанции власти (элитарные)	Низкий уровень дистанции власти (эголитарные)
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают высших руководителей как таких же, как они, людей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшее руководство доступно
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются. Сила предшествует праву	Право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляющих и контролируемых сотрудников	Управляющий состав малочисленен
Дифференциация заработной платы	Большая	Небольшая
Квалификация работников низового уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

<sup>6</sup> по Крымчанинова М.В. Психология управления. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, Факультет Психологии, 2014.

### 3. Стремление к избеганию неопределенности

Параметры культуры	Низкий уровень избегания неопределенности	Высокий уровень избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед управленческой карьерой
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации не желательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

101

### 4. Феминность-маскулинность (мужественность-женственность)

Параметры культуры	Маскулинная	Феминная
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может воспитывать детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работать для жизни
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувства	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствовать неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

### 5. Долгосрочность ориентации (долгосрочная-краткосрочная),

### 6. Допущение (допускающие-сдержанные)

### Выявленные параметры по странам (фрагмент)

(минимум 1, максимум 120):

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Избегание неопределенности
США	40	91	62	46
Германия	35	67	66	65
Япония	54	46	95	92
Франция	68	71	43	86
Голландия	38	80	14	53
Гонконг	68	25	57	29
Индонезия	78	14	46	48
Западная Африка	77	20	46	54
Китай	80	20	50	60

### Мимика и взгляд

Мимика лица человека, с точки зрения невербальной психологии, очень ценный источник информации. По ней мы можем определить, какие эмоции испытывает человек (гнев, страх, грусть, горе, отвращение, радость, удовлетворение, удивление, презрение), а также силу их проявления. Но несмотря на выразительность лица человека, именно оно часто вводит нас в заблуждение. Тем не менее, выразительность, выражение или мимика лица и внутренние переживания человека очень тяжело отделить друг от друга, отчего его концепция включает в себя следующие компоненты:

- обозначаемое — основная характеристика воспринимаемой личности;
- обозначение — визуальная конфигурация, которая представляет эту характеристику;
- средства — физические основы и проявления (кожа, мышцы, морщины, линии, пятна и др.);
- интерпретация — индивидуальные особенности восприятия, с чем необходимо быть осторожным и внимательным, так как от рождения мы привыкаем к шаблонам и стереотипам поведения, где формальная улыбка или наоборот выражение грусти становятся частью повседневной жизни.

103

6 базовых эмоций человека, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть.

- Взгляд — один из способов невербальной передачи информации с помощью глаз. Взгляд может выражать и вызывать эмоции и психическое состояние. Взгляд может быть внимательным, заинтересованным, восхищённым, но бывает и наглым, вызывающим, презрительным, высокомерным. Характеристики влиятельного взгляда: уверенный, добрый, располагающий, заигрывающий, твёрдый, мотивирующий, обворожительный, хищный.

Важнейшим элементом невербальной коммуникации является мимика. Американский психолог Пол Экман разработал методику «Facial Affect Scoring Technique» или, сокращенно, FAST, которая позволяет определить эмоциональное состояние пациента визуально. Профессор предложил условно разделить лицо человека на три зоны:

- лоб и глаза,
- нос и область вокруг него,

- рот и подбородок.

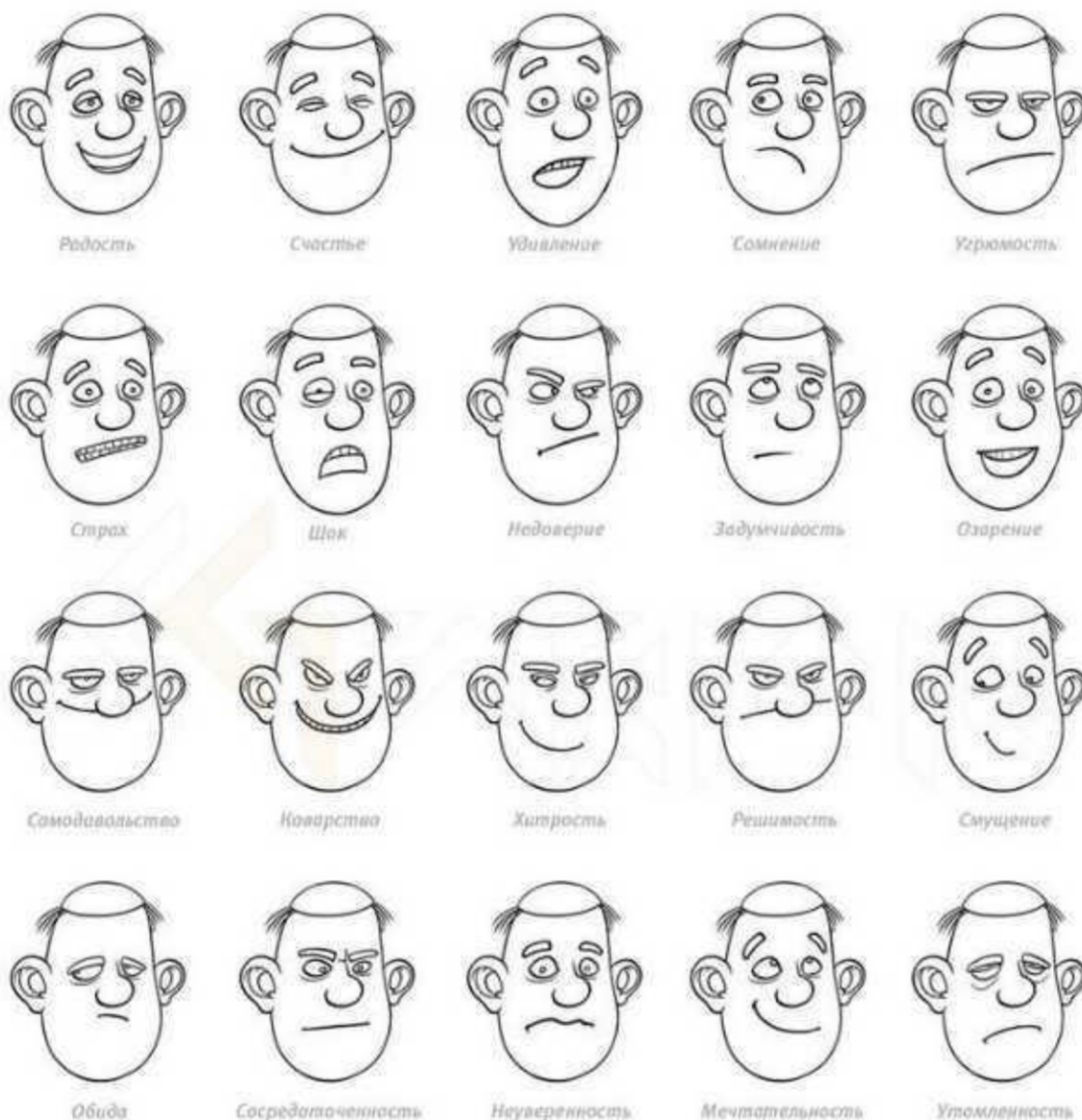
Согласно методике, FAST значение невербальной мимики рассматривается только в совокупности изменений хотя бы двух из этих участков. Такой несложный анализ невербального сигнала позволяет, к примеру, отличить притворную улыбку от искренней радости.



104

Предлагаем рассмотреть самые значимые невербальные проявления чувств, отражающихся в мимике лица, которые схематически изображены на картинке:





105

1. Эмоция радости отражается на зоне лба и рта. Уголки губ приподняты, зубы приоткрыты. Вокруг глаз обозначаются легкие морщинки. Брови тоже слегка приподнимаются по отношению к переносице.
2. Лицо человека, который испытывает счастье, расслаблено. Это выражается полуприкрытыми верхними веками, брови при этом слегка приподняты, взгляд сияющий. Уголки губ оттянуты к ушным раковинам.
3. Для удивления характерны приподнятые кверху брови, округленные глаза, слегка приоткрытый рот.
4. Сомнение выражается во взгляде человека, смещенном влево. Именно левое полушарие мозга отвечает за анализ ситуации. Положение губ

- напоминает саркастическую ухмылку, то есть, приподнят только один краешек губ.
5. Угрюмость или уныние выражают опущенные брови и уголки рта. Взгляд потухший, безразличный.
  6. Лицо испуганного человека напряжено. Страх выражается в приподнятых бровях, широко распахнутых глазах. Через приоткрытые губы частично видны зубы.
  7. Округлившиеся глаза, приоткрытый рот, поднятые брови – так мимикой лица выражается шок.
  8. Однобокая ухмылка, скошенный в сторону взгляд, прищуренные глаза и приподнятая бровь – так выглядит недоверие.
  9. Взгляд человека, размышляющего над проблемой, направлен вверх. Уголки губ немного опущены.
  10. Широко распахнутые, азартно блестящие глаза, приподнятые «домиком» брови и приоткрытый рот, выражают радость по поводу пришедшей в голову гениальной идеи.
  11. Человек, довольный собой, выглядит расслабленным. Его брови и веки опущены, а губы сложены в полуулыбку.
  12. О коварных замыслах поведает взгляд с прищуром, приподнятые внешние уголки бровей, сжатые в ниточку губы, складывающиеся в натянутую улыбку.
  13. Хитрец прищуривает глаза, отводит взгляд в сторону. Левый или правый уголок его рта приподнимается.
  14. Демонстрируя решимость, человек сжимает губы, крепко стискивает челюсти, смотрит исподлобья. Его зрачки могут резко сужаться, взгляд становится угрожающим.
  15. Смущаясь, люди устремляют глаза вниз, улыбаются сомкнутыми губами так, что один краешек рта приподнимается. Внутренние кончики бровей ползут вверх.
  16. Обида выражается в поджатых губах, низко опущенных бровях и веках. Взгляд отводится в сторону от собеседника.

17. Сосредоточенно думая, большинство людей сдвигают брови так, что образуется складка на переносице. Взгляд при этом будто устремлен в себя, подбородок напряжен, рот неподвижен.
18. Неуверенность выражается в немного растерянном, блуждающем взгляде, приподнятых «домиком» бровях. Уголки губ при этом опускаются.
19. Выражение мечтательности на лице характеризуется высоко поднятыми внутренними уголками бровей. Взгляд устремлен вверх, уголки рта располагаются ассиметрично.
20. Утомление выражается в полном расслаблении лицевых мышц, в том числе век. Губы приобретают форму подковы, обращенную кончиками книзу.

Для точного определения эмоционального состояния по мимике или по совокупности невербальных признаков, необходимо принимать во внимание такие детали, как направление взгляда, состояние зрачков. Если человек испытывает сильную антипатию к собеседнику, он непроизвольно щуриться. Лжец отводит глаза в сторону, его выдает частое моргание или, напротив, немигающий взгляд. О неискренности свидетельствует асимметрия лица, слишком подвижная мимика.

#### Правила:

- Глаза: на подсознательном уровне Ваш собеседник обращает внимание на величину Ваших зрачков. Самостоятельно очень сложно понять, как выглядят сейчас Ваши зрачки, но можно делать несколько простых действий, чтобы быть уверенным в расширении зрачка. Старайтесь сконцентрироваться на одной точке и искусственно приближать ее, таким образом, размер зрачков будет увеличиваться, что положительно сказывается на восприятии Вас собеседником. Необязательно постоянно это делать, но раз в 8-10 минут профилактика не помешает;
- Брови: старайтесь держать брови поднятыми. Многие девушки сейчас стараются рисовать брови более поднятыми и это не просто так, ведь человек в приподнятыми бровями кажется нам на подсознательном уровне симпатичнее, более открытым и заинтересованным в сути обсуждаемого вопроса;
- Веки: старайтесь меньше моргать во время общения. Моргание всегда отвлекает и раздражает, тем более если во время общения Вы смотрите друг на друга;

- Рот: старайтесь улыбаться всегда - смех помогает отразить нападение;
- Взгляд: надо постоянно ловить себя на мысли куда и как Вы смотрите и управлять взглядом. Есть несколько простых правил:
  - Не смотрите прямо в глаза Вашему собеседнику, по крайней мере, первые 20 сек. общения, в противном случае Вы можете вызвать подсознательную агрессию в Вашу сторону;
  - Не смотрите в одну точку на собеседника более 20 сек., иначе может сложиться впечатление, что вы задумались о чем-то другом, «зависли».

Мы видим то, что хотим видеть! Помните, глаза и мимика – это зеркало Вашей души, это подсознательное проявление истинного «Я», а по данным экспертов около 30% успеха на переговорах играет именно мимика и взгляды. Также успешные менеджеры, бизнесмены и переговорщики советуют тренироваться дома перед зеркалом каждый день по 10-15 минут утром во время чистки зубов или после. А вечером перед сном необходимо прокручивать в голове все встречи, которые были в течение дня, и вспоминать куда и как вы смотрели, чтобы на подсознательном уровне мозг запоминал последовательность действий.

**Обозначения и сокращения дресс-кода**

**Bt (Business traditional)** — традиционный деловой стиль или повседневная форма одежды — хорошо сшитый классический костюм из шерсти темно-синего или серого цвета. Этот стандарт наиболее распространен для деловой встречи.

**Bb (Business best)** — официальный деловой стиль или «самый строгий и дорогой деловой костюм» для таких мероприятий как ответственная деловая встреча, особенно с иностранными партнерами, деловой прием.

**Bf (Business formal)** — формальный деловой стиль — нарядный классический костюм или смокинг для особо торжественных мероприятий и вечерних приемов. на приглашениях.

**Bc (Business casual)** — «бизнес-кэжуал», неофициальный деловой стиль — более свободный, непринужденный внешний вид — пиджак, блейзер, неделовой костюм в сочетании с менее формальными рубашками, рубашками-пол, свитерами и т.п.

**CF (Casual Friday)** — кэжуал по пятницам или так называемый «пятничный стандарт» — неофициальный и даже не деловой стиль в одежде, принятый в некоторых компаниях по пятницам. Пятничный стандарт позволяет чувствовать себя свободнее в конце недели, располагает к общению с коллегами, что приветствуется многими компаниями.

**A5 (After Five)** — «после пяти» и обозначает «Коктейль» — любое вечернее мероприятие, начинающееся после 17.00. Одежда мужчины предполагает костюм, не обязательно деловой. Цвета любые, галстук необязателен. Одежда женщины: платье для коктейля или нарядный костюм с юбкой или брюками.

**A5c — After 5 casual** — непринужденный вечерний стиль (после 17.00). Слово casual не должно вводить вас в заблуждение. Речь идет не о поношенных джинсах, а о модной и остромодной одежде от дизайнеров или известных брендов, вне зависимости от того, наденете ли вы нарядный пиджак или шелковую водолазку. Если сомневаетесь, наденьте обычный деловой костюм с нарядной сорочкой без галстука. Одежда женщины: лучше выбрать элегантный женственный костюм или нарядное дневное платье.

**A5 After 5** — «Коктейль» — вечерние, но не слишком торжественные мероприятия, обычно с напитками и фуршетом. Предполагается костюм, не обязательно деловой. Цвета любые, галстук необязателен.

Техника «FISA»<sup>7</sup>

110

Техника «FISA» предполагает пошаговую интерпретацию и оценку чувств другого человека и своих чувств. Первый шаг – наблюдение за поведением, активное слушание другого человека, свое внимание необходимо сосредоточить на фактах, дать себе время на обдумывание, только наблюдать, а не интерпретировать, сравнивать и сопоставлять свои знания с создавшейся ситуацией, с поведением человека как представителя другой культуры. Первый шаг – это наблюдение за фактами, поэтому в нашей системе он обозначается как “fact” или буквой “F”. Второй шаг – обдумывание и высказывание идей о том, что вы услышали и увидели, интерпретация своего понимания поведения и слов другого человека. В нашей системе второй шаг обозначается как “idea” или буквой “I”. Третий шаг – отчет себе о том, что вы почувствовали по поводу того, что услышали и увидели. Необходимо понять свои чувства и дать себе отчет о них. Такой отчет поможет вам сориентироваться в точности своих интерпретаций и правильности своего поведения. Если вы испытываете позитивные чувства – радость, восторг, доброжелательность, значит, межкультурная коммуникация прошла успешно и возможно долгосрочное сотрудничество. Если же вы испытываете негативные чувства (подозрительность, страх, неприязнь), значит возникли трудности в межкультурной коммуникации. Возможно, вы совершили ошибку и необходимо вернуться назад: понаблюдать за своим поведением и поведением другого человека, попытаться вновь понять и проинтерпретировать его слова и жесты. В нашей системе третий шаг обозначается как “sense” или буквой “S”. Четвертый шаг – оценка своего поведения, своих суждений, своих эмоций с точки зрения их соответствия (конгруэнтности) правилам и принципам межкультурного взаимодействия. Очень важно понять, что люди, принадлежащие к другим культурам, могут по обсуждаемой проблеме думать по-другому, иметь отличное от Вашего мнение, испытывать иные чувства, придерживаться иных ценностей и взглядов. Необходимо встать на путь релятивизма в отношении культурных различий, плюрализма в отношении мнений, толерантности в отношении поведения. В нашей системе четвертый шаг обозначается как “appreciation” или буквой “A”. Таким образом, истинный межкультурный диалог начинается только тогда, когда мы сделаем первые четыре шага на пути взаимопонимания и принятия в целом личности человека другой культуры. Итак, техника «FISA» представляет собой следующую систему: F – fact – наблюдение за фактами; I – idea – выработка идей и интерпретация того, что

<sup>7</sup> Почембут Л.Г. Межкультурная коммуникативная компетентность: толерантность и ассертивность// <https://cyberleninka.ru/article/v/mezhkulturnaya-kommunikativnaya-kompetentnost-tolerantnost-ili-assertivnost> (21.07.2018)

мы увидели и слышали; S – sense – отчет о чувствах по поводу того, что мы увидели и слышали; A – appreciation – оценка своих слов, поведения и чувств по отношению к представителю иной культуры, оценка себя, своих возможностей при взаимодействии с представителем иной культуры. “Appreciation” предполагает именно оценку себя, а не другого человека или его культуры. Каждому, кто вступает в межкультурный диалог, необходимо твердо усвоить, что понимание и принятие иной культуры начинается именно с оценки самого себя и с проявления толерантности по отношению к представителям других культур. Толерантность предполагает уважение прав других людей, но не умаления себя в своих правах. Толерантность основана трех позициях: 1) убеждение в том, что точка зрения другого человека может быть высказана и должна быть выслушана; 2) устойчивость к точке зрения другого человека, сохранение и отстаивание собственного мнения, устойчивость к давлению и манипуляции со стороны других; 3) высказывание своей точки зрения, отстаивание и аргументация; 4) предпочтение точки зрения другого, если в споре вы убедились в своей неправоте. Признание правильности точки зрения другого существенно расширяет мировоззрение человека, культурно обогащает его. Толерантность основана на свободе от предубеждений, предрассудков и дискриминационного поведения. Она выполняет функцию психологической защиты от людей с предрассудками. На основе двух критериев: устойчивость/неустойчивость к влиянию других и уважение себя/неуважение себя (наличие психологических комплексов) можно выделить следующие типы отношения к другому человеку: 1. Терпимость как беззащитность, терпеливость, переживание страданий от несправедливого, враждебного, агрессивного отношения другого; 2. Толерантность как устойчивость к давлению со стороны других, защита своего достоинства и своих интересов; 3. Интолерантность как неустойчивость, проявляющаяся в агрессивности, враждебности со стороны субъекта по отношению к другому; 4. Конформизм как податливость влиянию и давлению со стороны других людей. Атрибутами толерантности являются: • признание права другого иметь свое мнение; • устойчивость к влиянию, давлению со стороны другого; • доверие к другому, основанное на знании о том, что поведение этого человека не принесет вам вреда; • интерес к мнению другого (отсутствие равнодушия). Механизм формирования толерантного сознания состоит из четырех этапов. Во-первых, происходит определение другого человека на основе базовой социальной категоризации «свой – чужой». Во-вторых, процесс сравнения на основе разнообразных внешних признаков приводит к определению «сходный – иной». В-третьих, происходит оценка другого по признакам «безопасный – опасный». В-четвертых, возникает установка на толерантность/интолерантность по признакам «дружелюбие – враждебность».

Толерантность не должна предполагать сдачу своей позиции, постоянных уступок и ухода из ситуации межэтнического взаимодействия. Напротив, она должна быть нацелена на защиту своих интересов, своей культуры, религии, традиций. Существуют пределы проявления толерантности. Вопервых, толерантность ограничивается вредом, наносимым человеком обществу или другому человеку. Например, мигранты из стран Ближнего Востока наносили определенный вред жителям Германии, Франции и других стран во время празднования Нового 2016 года. Поэтому не удивительны призывы отгородиться от мигрантов высоким забором. Второй пример: вред, наносимый гомосексуальными браками в настоящее время для европейского сообщества не очевиден. Однако этот вред имеет долгосрочные последствия, в частности, снижение уровня рождаемости и расшатывание устойчивой многовековой морали, созданной усилиями наших предков. Третий пример: в случае совершения террористического акта вред, наносимый обществу и живым людям, очевиден и огромен, поэтому толерантное отношение к терроризму недопустимо. Во-вторых, пределы толерантности заданы соблюдением прав человека. Люди, нарушающие права человека, не могут рассчитывать на толерантное к ним отношение. Границы толерантности различаются в зависимости от типов культуры и общества; нельзя найти «истинную» толерантность, пригодную для любого общества. В каждом обществе люди должны сами определиться с границами толерантности. В Бельгии и Голландии люди проявляют большую толерантность к гомосексуалистам, чем в России. В России люди более толерантны к высказываниям мнений о событиях на Донбасе и в Крыму, чем люди на Украине. Перечислим факторы, которые препятствуют проявлению толерантного отношения одного человека к другому: 1) причинение другому физического или морального вреда; 2) нарушение прав человека со стороны окружающих людей или государства; 3) сознательное сокрытие или искажение информации, являющейся ориентиром поведения человека и принятия им решения; 4) явный или скрытый обман; 5) обнаружение фактов манипулирования поведением, мнением, настроением людей; 6) проявление агрессии со стороны одних людей по отношению к другим. Эти факторы можно квалифицировать как интолерантное отношение к человеку или группе лиц. В этих случаях человек должен активно отстаивать свои права и интересы, не принимая во внимание интересы другой стороны. В случае обнаружения фактов интолерантного к себе отношения человек имеет право на самозащиту, безусловно, в рамках существующей морали и законодательства. Подвергаясь агрессии, обману, манипуляциям, такой человек рискует стать жертвой эгоистических интересов других людей, утратить свои права, а порой – имущество или жизнь. В этой связи в настоящее время целесообразно говорить не о толерантности, а об ассертивности. Ассертивность – это способность и умение личности защищать свои права и интересы, достигать личных целей, не унижая других людей, а уважая и не нарушая их прав, интересов и целей. Ассертивное



поведение гораздо сложнее и труднее поведения толерантного. Если толерантное поведение предполагает проявление доверия и уважения к другому человеку и ожидание обоюдного уважения, то ассертивное поведение требует не просто проявления уважения, но также и умения защищаться от интолерантного поведения других. Если ожидания толерантности со стороны окружающих не оправдались, то необходимо переходить к ассертивности. В отличие от толерантности, основанной на доверии к другому человеку, обращение к ассертивности вызвано недоверием к партнеру по общению, поэтому взаимодействие существенно усложняется. Ассертивное поведение основано на следующих приемах: 1) настаивание на своих правах, интересах, мнении, ценностях; 2) четкое распределение обязанностей между партнерами, что необходимо оформить в письменных договоренностях, инструкциях и пр.; 3) дружелюбное, доброжелательное, искреннее, открытое поведение, которое может способствовать переходу к доверительному общению; 4) проявление готовности к сотрудничеству, поиску общих интересов и перспектив дальнейшей совместной работы. Можно предложить следующие тактики ассертивного поведения. Первая тактика – «интересы». Эта тактика проявляется в осознании, анализе своих целей и интересов, а также целей и интересов другой стороны.

113

Вторая тактика – «антидискриминация». Эта тактика заключается в недопущении дискриминационного и манипулятивного поведения других людей по отношению к субъекту, а также отсутствие подобного поведения по отношению к партнеру по взаимодействию. Третья тактика – «достижения». Тактика предполагает анализ приемов и способов достижения своих целей, реализации интересов. Четвертая тактика – «нормы». Тактика означает приверженность нормам справедливости, взаимности, законности, морали и пр. Пятая тактика – «активность». Тактика направлена на активное отстаивание своих целей и интересов, своей позиции, точки зрения. Шестая тактика – «доброжелательность». Тактика проявления доброжелательного и внимательного отношения к партнеру по взаимодействию. Эра ассертивности приходит на смену эре толерантности, что требует от человека более качественного уровня развития коммуникативных способностей.

Истории межкультурного делового сотрудничества<sup>8</sup>

**Рассказ Анны.** С японским шефом, мистером Уедой, я работала полтора года. Ему было 40, в Россию он приехал с семьей. Поначалу мистер Уеда проявлял недоверие ко мне, относился настороженно и был не особенно дружелюбен. Наши отношения стали улучшаться, когда он начал понимать, что я делаю все для того, чтобы его пребывание в России было комфортным. Компания снимала для него квартиру, у него был служебный автомобиль с водителем, переговоры с партнерами он вел в хороших ресторанах за счет компании, а его ребенок ходил в хороший детский сад.

Аккуратностью Уеда-сан похвастаться не мог. В его кабинете, особенно на рабочем столе, царил хаос, да и сам шеф выглядел неряшливо. Он требовал немедленного выполнения своих поручений, объяснений не давал: я должна была сама понимать, что и как нужно делать.

Меня раздражала его жадность. Бывало, чтобы сэкономить, он подделывал чеки. Однажды мистер Уеда собирался в командировку и хотел, чтобы его жена поехала с ним в туристических целях. Он не был точно уверен, что командировка состоится, и мне приходилось бронировать билет несколько раз. Стоимость повышалась, и я информировала об этом шефа. Когда стоимость оказалась на 5000 рублей выше первоначальной, Уеда-сан устроил скандал. Он заявил, что это я виновата. Мы уладили конфликт только после того, как я извинилась за то, что у нас произошло недопонимание. В работе с японцами главное — не доказывать свою правоту начальнику, даже если это так. Нужно обязательно извиниться и сказать, что да, мне есть к чему стремиться, я буду совершенствоваться и не допускать ошибок в будущем.

Как-то раз мистер Уеда позвонил мне из командировки и сказал, что у его жены проблема с ребенком, и попросил помочь. Я позвонила жене, она в слезах объяснила, что у их полугодовалого чада что-то с ножкой. В трубке был слышен его истошный крик, и у меня создалось впечатление, что он как минимум лишился этой самой ноги. Мы позвали доктора, говорящего по-японски. Оказалось, что у ребенка просто прыщик. Мой начальник был очень благодарен и потом передал мне коробку конфет от жены. А вообще, Уеда-сан всегда привозил мне из командировок сладости или сувениры. Однажды из Башкирии он привез мед, дарил какие-то японские мелочи: шарфик, обложку на паспорт, очечник, открытки. Мне было приятно чувствовать, что он ценит мою работу, тем более что мне приходилось интуитивно понимать, что я делаю все правильно. Японцы редко говорят, что работа сделана плохо, это становится понятно позже.

**Рассказ Ольги.** Ассистентом Паскаля я была полтора года. Сейчас я тоже работаю под его руководством, но помощница у него уже другая. Когда я

<sup>8</sup> По данным <https://www.cosmo.ru/psychology/career/osobennosti-raboty-s-ekspatom/> (21.07.2018)

пришла в дирекцию, Паскалю было 49 лет. Все подмечали, что выглядит он моложе. По сей день три раза в неделю он занимается на беговой дорожке и каждый год участвует в фестивале Nike Run. Еще наш руководитель играет в гольф, и когда едет в отпуск, берет с собой клюшку.

Паскаль просил меня о помощи в бытовых делах: договориться о подключении кабельного телевидения, решить проблемы с хозяйкой его съемной квартиры, позвонить в страховую компанию или записать его на стрижку. У шефа даже была любимая парикмахерская. Паскаль ругался, когда мне звонила хозяйка его квартиры. Он думал, она начисляет ему лишнее за воду и что я с ней в сговоре. Он плохо понимал, как в России платят за жилищно-коммунальные услуги.

Будучи наполовину испанцем, Паскаль не раз демонстрировал свой темперамент. Однажды моя коллега принесла ему документ и приклеила розовый стикер в том месте, где он должен был поставить подпись. Вдруг прибегает шеф и начинает ругаться: «Я вам не гей, чтобы клеить мне стикеры розового цвета!» После этого случая я убрала все розовое с глаз долой.

Кабинет у Паскаля маленький, и там всегда беспорядок. Вдоль стен стоят коробки, которые он уже три года не распаковывает. Но когда мы только переехали из другого корпуса, он говорил, что мы устроим субботник и все распакуем. Он даже слово новое выучил — «субботник».

Стол Паскаля завален бумагами. Он всегда распечатывает документы и презентации. Свои бумаги он бережно складывает в разноцветные папки-уголки, так что, наверное, какая-то система хранения документов у него есть. На встречах Паскаль делает заметки в тетради, и эти тетради он тоже хранит. На столе у шефа гора мелочи и много сувениров из стран, в которых он работал. Мне он привозил конфеты из Франции, открытку и чай из Лондона, поднос с палочками из какой-то азиатской страны.

Паскаль научил меня скрупулезности в работе. Он видит каждую точку и запятую. Однажды я отправила двум людям разные презентации, в которых не совпадали цифры. Начальник это сразу заметил. С тех пор я все перепроверяю. Еще он смотрит, к кому обращаются в письмах, и кто стоит в копии. Благодаря Паскалю я теперь задумываюсь, а всем ли лицам в строке «копия» нужно видеть нашу переписку. И язык за зубами держать тоже он меня научил.

**Составляющие корпоративной культуры Zappos**

- Открытость и доступность. Офис компании может посетить любой желающий, стоит только записаться на экскурсию.
- Правильные люди — правильные результаты. В Zappos уверены, что только те, кто действительно разделяет их ценности, могут помочь компании достигать целей и становиться лучше.
- Счастливый сотрудник — счастливый клиент. Руководство бренда делает все, чтобы работникам было комфортно, весело и радостно проводить день в офисе. Им даже разрешается оформлять рабочее место так, как им заблагорассудится — фирма берет расходы на себя. Если сотрудник счастлив, то он с удовольствием сделает счастливым клиента. А довольный клиент — это успех компании. Свобода действий. Не важно, как ты делаешь свою работу, главное — делай так, чтобы клиент остался доволен.
- В Zappos не контролируют сотрудников. Им доверяют.
- Право принятия некоторых решений остается за сотрудником. Например, в сервисном отделе оператор может по собственной инициативе сделать маленький подарок или скидку покупателю. Это его решение.
- Обучение и рост. Каждый сотрудник сначала проходит четырехмесячное обучение, после чего стажировается в колл-центре, чтобы лучше понимать клиентов. В Zappos помогают совершенствовать профессиональные навыки.
- Общение и отношения. Хотя в Zappos работают тысячи человек, здесь делают все возможное, чтобы сотрудники познакомились друг с другом и эффективно коммуницировали.
- Клиент всегда прав. Все, что делается в Zappos — делается ради счастья клиента. О мощном колл-центре, в котором могут помочь даже вызвать такси или подсказать дорогу, уже ходят легенды.

**Модели управления в разных странах**

(фрагмент статьи А.Б. Дихтярь «Кросскультурные стили управления персоналом организации» <https://cyberleninka.ru/article/v/kross-kulturnye-stili-upravleniya-personalom-organizatsii>)

*Особенности французской модели централизованного управления*

Франция – это пример повсеместного использования формальных процедур, писанных правил, схем и структур. Французской культуре гораздо менее свойственно стремление рисковать, чем английской или шведской. Эту ее черту можно было бы рассматривать как наследие картезианской философии, в которой особое внимание уделяется определенности, порядку, единству и взаимосвязи сущего. Бюрократизация с ее правилами, инструкциями и сложной системой коммуникаций является мощным орудием, позволяющим сделать сложное действие предсказуемым и заслуживающим доверия. Поэтому французские управленческие методы предупреждения и планирования, похоже, прекрасно приспособлены для того, чтобы контролировать риск. Существует, вероятно, очень мало стран, где умеют заставить бюрократическую структуру работать эффективно. Франция, несомненно, принадлежит к их числу. В последние годы во Франции, как и в других странах, было много разговоров о создании более плоской иерархии, стимулирующей персонал и повышающей гибкость. Без сомнения, сегодня все это вынуждает бюрократию сдавать позиции.

*Особенности британской модели прагматического управления*

Если в XIX веке Великобритания занимала доминирующее положение в промышленности, то после окончания Второй мировой войны она утратила свою экономическую силу и конкурентные преимущества. Однако за последнее десятилетие появились явные признаки оздоровления британской экономики и повышения ее глобальной конкурентоспособности. Портер видит в недостатках британской системы образования то, что высококачественное образование было доступно немногим. Более того, в системе образования, где предпочтение отдается искусству, классическим языкам и литературе, изучение инженерного дела и технологии вытесняется на второй план. Это повлияло и на общество вообще, и на менеджмент в частности. Отношения между управляющими и рабочими часто характеризуются недоверием и традиционный деловой стиль или повседневная форма одежды — хорошо сшитый классический костюм из шерсти темно-синего или серого цвета. Враждебностью, являющимися следствием конфликта интересов двух классов. Британские управляющие традиционно делают упор на навыки общения и прагматизм. Присущая им вежливость, искренность, самоконтроль и самодисциплина суть культурные активы. Они не ищут работы на всю жизнь и устойчивой карьеры в пределах одной компании; скорее, правила игры – это частая смена того и другого.

Поэтому британские компании не слишком склонны вкладывать значительные средства в обучение и переподготовку служащих.

#### *Особенности немецкой модели профессионального управления*

В стране, разделенной в результате Второй мировой войны, западногерманская промышленность, чья производственная база была серьезно повреждена, полностью ориентировалась на Запад. Явно делая упор на качество, технологии и технические новшества, немецкие компании в последние десятилетия достигли значительных позиций на международных рынках. Характерные черты немецкого метода управления можно обнаружить в национальной системе образования – внимание к инженерному делу, техническому обучению и ремеслам. Немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, далеко выходящими за рамки потребностей любой профессии. Техническая ориентация немецких менеджеров иногда проявляется в упорном стремлении к совершенству, способствующему появлению «сверхинженерного» продукта. Немецкая система управления предполагает наличие тесно связанного между собой технического и управленческого персонала, поддерживаемого высококвалифицированными рабочими. Высокий уровень квалификации позволяет им действовать посредством более плоской иерархии и шире простирает свой контроль. Несомненно, пунктуальность, педантизм, дисциплина, аккуратность и методичность – это качества, характерные для немецкой модели управления.

#### *Особенности итальянской модели зависимого управления*

Итальянская модель управления интересна по ряду причин. Итальянцы демонстрируют необычный динамизм и предприимчивость, создавая промышленность, которая может вступить в соревнование глобального масштаба. Большинство конкурентоспособных итальянских компаний – малые и средние. Итальянский стиль управления тесно связан с понятием семьи. Такой перенос мог бы объяснить, почему итальянцы предпочитают личные контакты: они стремятся создать сети доверенных лиц, аналогичные семье. Они особенно подозрительно относятся к сомнительным структурам, таким как матричная организация, искажающая четкие линии командования и компетенции при принятии решений. Стиль их руководства отличается властностью, акцентирует иерархию. Руководители итальянских компаний имеют право на привилегии, а их подчиненные охотнее принимают неравенство, чем шведы, подчеркивающие ценности равноправия. Особенности шведской модели ангажированного управления Послевоенное процветание Швеции в известной степени достигнуто благодаря хорошо обученной рабочей силе и международной ориентации экономики. Социальная структура шведского общества характеризуется, скорее, равноправием и склонностью к сотрудничеству, чем элитарностью и поощрением конкуренции. Это могло бы объяснить шведский стиль управления как более демократичный и ориентированный на достижение согласия. Шведы желают сотрудничать и лояльно относятся к компании. В структуре и стиле руководства шведских компаний отражены такие социальные ценности, как доверие, демократия и сотрудничество. Их организационная структура более сложна, чем четко определенная и предсказуемая бюрократия.

Анкета с ответами эксперта  
Wxxxx Lxxxx (als Schweizer, Deutschschweiz)

1. Wenn Geschäftskontakte hergestellt werden, worauf achten in erster Linie die Partner eines bestimmten Landes?

*Если устанавливаются деловые контакты, на что в первую очередь обращают внимание партнеры конкретной страны?*

**Seriosität, Form, Empfehlungen, Referenzen**

*Серьезность, соблюдение формальностей, рекомендации*

2. Werden Geschäftskontakte häufig in persönliche Kontakte umgewandelt?

*Часто ли деловые контакты перерастают в личные?*

**Ja, kommt häufig vor**

*Да, это происходит часто*

3. Beruhen Geschäftskontakte häufig auf persönlichen Beziehungen und Dating?

*Часто ли деловые контакты базируются на личных связях и знакомствах?*

**heute aus dem persönlichen und geschäftlichen Umfeld**

*Да, бывает на основе личных и бизнес-контактов*

4. Geschäftsbeziehungen basieren auf formalen Beziehungen oder umgekehrt?

*Деловые отношения базируются на формальных отношениях или наоборот?*

**Formal und informal**

*На формальных и неформальных*

5. Welche Stereotypen sind am häufigsten bei Partnern in diesem Land relativ Russisch?

*Какие стереотипы присутствуют чаще всего у партнеров этой страны относительно русских?*

**Verstehe ich nicht.**

*Не понимаю вопроса*

6. Welche Kleiderordnung in Ihrem Land ist für Frauen und Männer bevorzugt?

*Какой дресс-код в Вашей стране предпочтителен для женщин и мужчин?*

**Business; wenn man sich gut kennt Business Casual oder Casual**

*Бизнес (деловой) стиль, если хорошо знакомы бизнес-партнеры, то позволительно Бизнес-кэжуал или Кэжуал*

7. Was ist vor allem in Ihrem Land unter Geschäftsethik impliziert?

*Что прежде всего подразумевается в Вашей стране под бизнес-этикой?*

**Korrektes Verhalten, Fairness, Compliance**

*Корректное поведение, справедливость, соблюдение норм и правил*

**8. Ist es üblich, bei der ersten Geschäftstreffen Getränke in Ihrem Hoheitsgebiet zu Verhandlungspartnern anzubieten? (Wasser, Tee, Kaffee, Spirituosen)**

*Принято ли на первой деловой встрече предлагать напитки на Вашей территории партнерам по переговорам? (вода, чай, кофе, крепкие напитки)*

**Wasser, Kaffee, Tee, Saft**

*Вода, кофе, чай, сок*

**9. Ist es üblich, Fragen zur Diskussion im Voraus zu senden?**

*Принято ли заранее высылать вопросы для обсуждения?*

**Beim ersten Treffen normalerweise nicht. Bei konkreten Diskussionen ja.**

*При первой встрече обычно нет. При конкретном обсуждении - да*

**10. Ist es nach dem Treffen üblich, allen Teilnehmern kurze Ergebnisse zu schicken?**

*Принято ли после встречи присылать всем участникам краткие итоги, резюме, бриф?*

**Ja, Protokoll**

*Да, протокол.*

**11. Wie hart ist die Verhandlungszeitverordnung? Wie lange sollte ein Geschäftstreffen dauern?**

*Насколько жесткий регламент по времени по переговорам? Сколько должна длиться деловая встреча?*

**1-2 Stunden, häufig geht man dann noch gemeinsam essen**

*1-2 часа, часто еще идут вместе обедать-ужинать*

**12. Eine maskulin - oder femininenkultur der geschäftlichen Kommunikation in Ihrem Land (Hofstede Theorie siehe G. Hofstede)?**

*Маскулинная или фемининная культура делового общения в Вашей стране (Хофстеде теория см. G. Hofstede)?*

**maskulin**

*маскулинная*

**13. Bei der Arbeit im Rahmen des Unternehmens mehr formale oder informelle Beziehungen?**

*На работе в рамках компании приняты большие формальные или неформальные отношения?*

**Formal und informal (man ist schnell per du)**



*Формальные и неформальные (очень быстро переходят на ты)*

**14. Welche beruflichen Qualitäten in Partnern und Mitarbeitern werden am meisten geschätzt?**

*Какие профессиональные качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?*

**Fach- und Sozialkompetenz**

*Предметная (профессиональная) и социальная компетенции*

**15. Welche geschäftlichen Qualitäten werden in Partnern und Mitarbeitern am meisten geschätzt?**

*Какие деловые качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?*

**Fach- und Sozialkompetenz**

*Предметная (профессиональная) и социальная компетенции*

**16. Welche persönlichen Qualitäten werden in Partnern und Mitarbeitern am meisten geschätzt?**

*Какие личные качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?*

**Sympathie, Empathie**

*Симпатия и эмпатия*

**Примеры лакун и межъязыковой интерференции, коммуникативные неудачи при общении на иностранном языке на примере Японии**

При изучении иностранного языка человек склонен смотреть на него через призмы родного языка и бессознательно переносить на иностранный язык правила и нормы, свойственные его родному языку. Этот процесс бессознательного переноса называется межъязыковой интерференцией. Она может стать источником ошибок.

Для примера возьмем трудности, с которыми сталкивается японец при изучении русского языка. В японском языке нет категорий рода и числа. Другими словами, из японского предложения 「家には猫がいます」 совершенно непонятно в доме есть кошка или кот и сколько их там находится.

Немалую трудность в изучении языка представляют лакуны, т.е. слова или понятия, которым нет прямых аналогов в другом языке.

В японском языке, например, есть несколько значений слова «Рис». Есть специальный иероглиф, который обозначает рис, растущий на корню (稻), рис в состоянии крупы (米) и рис в вареном виде (ご飯).

Также можно вспомнить про глагол 頑張る, который означает «делать все зависящее» или по-английски “to do smb best”.

С этой же точки зрения интересно прилагательное 面倒くさい, которое выражает стойкое чувство нежелания что-либо делать, потому что это сулит большие проблемы.

Также можно вспомнить про культурологические лакуны. Если в России нормально похлопать друга по плечу, то в Японии этот способ выражения эмоций будет воспринят враждебно из-за принятой в японском обществе дистанции между людьми.

Интересно и отношение ко времени. В Японии будет невежливо опоздать на важную бизнес-встречу, поэтому все приходят за 15-20 минут до ее начала. Тот, кто пришел за 10 минут до назначенного времени, считается уже опоздавшим.

В то же время, если вас пригласили в гости, и вы пришли к назначенному времени, то это будет считаться несоблюдением этикета. Необходимо опоздать на 10-15 минут, потому что хозяин пригласил вас не «К этому времени», а «С этого времени».

Плюс, японец сильно удивится, если вы заглянете к нему в гости после слов «Ну, будет время, заходите» (時間があつたら、家に遊びに来てくださ

い). Для японца эта фраза не более чем соблюдение этикета. Этими словами он показывает, что ему приятно было с вами пообщаться, а вовсе не приглашает вас к себе домой на самом деле, как это следует из дословного перевода.

Такое непонимание ведет к так называемым коммуникативным неудачам, когда человек не может достигнуть цели своего общения. Это может произойти из-за недостаточности знаний самого языка, отсутствия всей полноты знаний и представлений о культуре и традициях своего партнера по общению.

В качестве примера могу вспомнить случай из своей собственной практики общения с японцами. Когда еще только стали входить в моду сэлфи, многие мои знакомые выкладывали их в Фейсбуке с подписью из 2 иероглифов 「自撮」. Как известно, в японском языке у иероглифов есть 2 типа чтений – онное (применяемое, когда иероглифы стоят в сочетании) и кунное (когда иероглиф стоит отдельно). Это правило работает не всегда, но в большинстве случаев. Руководствуясь именно им, я прочитала эти 2 иероглифа как «Дзисацу», что является омонимом слову «самоубийство».

И вот однажды мы с моими японскими друзьями поехали в горы. Поднялись мы достаточно высоко, и перед нами открылся потрясающий вид. И тут мне пришла в голову мысль сделать сэлфи на краю скалы со всеми ребятами так, чтобы было видно долину. Я подхожу к краю обрыва, что уже напрягло моих друзей, т.к. «не положено», заглядываю вниз и произношу на японском: «Ребят, смотрите, как здесь красиво. Давайте сделаем ДЗИСАЦУ». Глаза японцев стали круглыми как у европейцев, и они наперебой начали меня уговаривать не делать этого. Уже позже мы разобрались, что слово «сэлфи» является исключением из японского правила о чтении иероглифов и читается «ДЗИДОРИ».

## Анкета с ответами эксперта

### Лхххх Зхххх (Япония)

1. Если устанавливаются деловые контакты, на что в первую очередь обращают внимание партнеры конкретной страны?

Деловитость, спокойствие, аккуратность, вежливость.

2. Часто ли деловые контакты перерастают в личные?

Нет.

3. Часто ли деловые контакты базируются на личных связях и знакомствах?

Внутри страны – да.

4. Деловые отношения базируются на формальных отношениях [нужно дать расшифровку, что такое формальные отношения] или наоборот?

Чаще на формальных.

5. Какие стереотипы присутствуют чаще всего у партнеров этой страны относительно русских?

Похожесть стран.

6. Какой дресс-код в Вашей стране предпочтителен для женщин и мужчин?

Строго деловой.

7. Что прежде всего подразумевается в Вашей стране под бизнес-этикой?

Строго следовать корпоративному стилю.

8. Принято ли на первой деловой встрече предлагать напитки на Вашей территории партнерам по переговорам? (вода, чай, кофе, крепкие напитки)?

Вода, реже – чай.

9. Принято ли заранее высылать вопросы для обсуждения?

Да.

10. Принято ли после встречи присылать всем участникам краткие итоги, резюме, бриф?

Обязательно.

11. Насколько жесткий регламент по времени по переговорам? Сколько должна длиться деловая встреча?

Регламент жесткий, деловая встреча – не более часа.

12. Маскулинная или фемининная культура делового общения в Вашей стране (Хофстеде теория см. G. Hofstede)?

Маскулинная

13. На работе в рамках компании приняты больше формальные или неформальные отношения?

Формальные иерархические

14. Какие профессиональные качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?

Хорошее знание предмета.

15. Какие деловые качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?

Умение четко и быстро выполнять распоряжения руководства.

16. Какие личные качества в партнерах и сотрудниках ценятся больше всего?

Организованность, трудолюбие, умение работать в коллективе.

### Японские застольные традиции

О столовом этикете Японии большинство европейцев имеет весьма смутное понятие. В каждой стране принято соблюдать определенные каноны за столом, и Япония – не исключение.

Японцы начинают трапезу словами «итадакимас», что означает благодарность за посланную пищу, а вовсе не «приятного аппетита», как часто переводят это слово. По окончании трапезы, в Японии встают из-за стола и, вне зависимости насколько вам в самом деле понравилось, произносят «готисоо сама дэсйта», благодарят хозяина. Эти слова обозначают, что гостю все понравилось, и было очень вкусно.

О том, что за традиционным японским столом редко встречаются привычные европейцу столовые приборы, многие знают. В Японии пищу употребляют с помощью палочек. Тем не менее, гости, которые не умеют есть палочками, могут пользоваться ложками и вилками. В Японии традиционным атрибутом стола является керамическая ложка. Ею едят рис карри и несколько видов супа.

Суп обычно едят так: сначала отпивают часть бульона, потом съедают выступившую гущу, затем снова пьют бульон. Так происходит несколько раз, пока содержимое не закончится. Если суп является основным блюдом и миска очень большая, то к нему дается вышеупомянутая керамическая ложка. Ею следует черпать жидкость из супа.

Японская лапша традиционно очень длинная, поэтому один конец кладут в рот и постепенно всасывают с хлюпаньем. Употребляя суп с лапшой, чавкают и прихлебывают, это даже считается культурным. Эта традиция часто приводит в замешательство иностранцев.

Одно из самых важных правил в Японии – это обычай употребления пищи из чашек. Во время чаепития чашку надо держать на уровне груди: это означает, что вы пьете чай не только ртом, но и сердцем. Это очень важно для японцев. Похожее правило распространяется и на тарелочки с соусом. Чашечку с соусом держат на уровне груди.

Ни в коем случае нельзя наливать соевый соус в рис, даже если он очень пресный.

Если еду подали в посуде, накрытой крышкой, то после употребления пищи чашку надо снова закрыть крышкой, как при подаче.

При употреблении спиртного следят, чтобы у сотрапезников рюмки были полными. Если предлагают налить какой-либо напиток, следует подвинуть рюмку к разливающему – в знак уважения.

Суши или «суши», что более привычно звучит для европейского уха, едят тоже по правилам. На стол ставится специальная тарелочка, куда наливают соевый соус и кладут вассаби, для каждого гостя свое количество. Затем обмакивают рыбу, взятую с суши, в соус, возвращают ее на рис и суши полностью кладут в рот, тщательно пережевывая. Суши в общем-то можно

есть и палочками, и руками. Но женщины едят их только палочками. Для прекрасной половины Японии запачкать руки в суши считается очень постыдным.

Блюда, подающиеся большими кусками, такие как футо-маки, тофу, креветки с тэмпура и т.д., можно разделять на маленькие кусочки или откусывать понемножку.

В обычных японских ресторанах палочки стоят в простом стаканчике, без обертки. Чтобы отличить стаканчик с неиспользованными палочками, стоит убедиться, что палочки не разделены. Хотя обычно использованные палочки поеи, выбрасывают, а не ставят в стакан, использованные палочки в стакане – исключительный случай. В более престижных ресторанах палочки подают в бумажных или тряпичных чехлах. Порой это не просто чехлы, а целое произведение искусства. В каждом ресторане свой чехол, украшенный каким-нибудь узором или иероглифом. Стоит понимать, что, если чехол не бумажный, то он является собственностью ресторана и не стоит уносить его «для коллекции», даже если он очень понравился. Палочки также могут быть обычными или изготовленными из специального дерева. Разовые палочки обычно выбрасывают, а уникальные – многоразовые. Разовые палочки отличаются тем, что перед использованием их необходимо разделить. В японских ресторанах инструкция по использованию палочек либо прилагается к ним, либо висит на стене на всеобщем обозрении.

126

К палочкам для еды в Японии относятся внимательно, даже трепетно. Если во время еды их временно не используют, то их следует положить на стол только параллельно, ни в коем случае не скрещивая, острыми концами влево. Естественно, не стоит отбивать палочками ритм на столе или натывать на палочки еду, это очень не нравится японцам. Не используйте палочки как указатели на какую-либо цель. Кусок из общей тарелки следует брать быстро и не раздумывая. В Японии не принято водить палочками над едой. Если кусок горячий, то не трясите палочками, чтобы остудить его. У палочек одна цель: донести пищу до рта. Не надо их облизывать и держать во рту. Не кормите своими палочками другого человека. Это возможный вариант, но предусматривающий очень близкие: родственные или романтические, отношения. Чего точно нельзя допускать, так это передачи пищи из палочек в палочки. Этот жест ассоциируется в Японии с похоронным обрядом, когда кости умершего после кремации передаются родными покойного из палочек в палочки и таким образом доносятся до домашнего алтаря, где хранятся урны с прахом всех родственников. При передаче пищи ее кладут палочками на тарелку, тарелка подается сотрапезнику, который забирает ее своими палочками. Не двигайте тарелку палочками, а подавайте ее двумя руками, так как подавая одной рукой, вы выражаете пренебрежение к сотрапезнику. Также не втыкайте палочки в рис. Японцы так делают только на поминальной службе. Никогда не держите палочки в кулаке, японцы на этот жест реагируют агрессивно, так как считают его угрожающим. После того,

как вы трапеза закончена, следует положить палочки на специальную подставку.

Многие считают, что овладеть «искусством» пользования палочками не так уж и сложно, но для других освоить еду палочками оказывается трудновато. Хотя японские дети с самого раннего возраста уже приучены есть палочками, и у них это отлично получается. Если палочками пользоваться неудобно, то нет ничего постыдного в том, чтобы попросить у официанта обычные столовые приборы. Персонал японского ресторана всегда идет навстречу гостям Японии.

ДЛЯ ЗАМЕТОК





