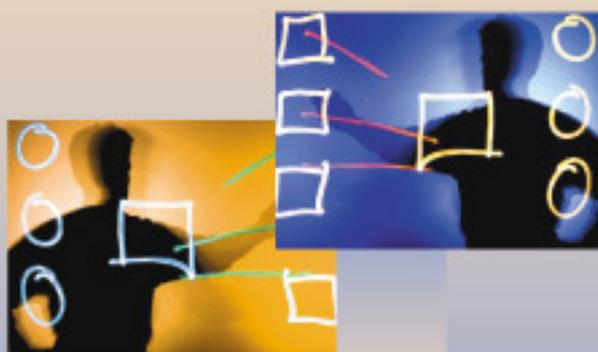




С.П. Мясоедов

ОСНОВЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Как вести бизнес
с представителями
других стран
и культур



Сергей Мясоедов

**Основы кросскультурного
менеджмента. Как вести
бизнес с представителями
других стран и культур**

«РАНХиГС»

2008

УДК 159.922.4:316.77(078.5)
ББК 88.53я73

Мясоедов С. П.

Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур / С. П. Мясоедов — «РАНХиГС», 2008

Эта книга – первое российское учебное пособие по сравнительному менеджменту, или менеджменту на стыке деловых культур. Почему продавцы компании Макдоналдс улыбаются в России не так, как в Америке? Что в деловых отношениях характеризует высокая степень избегания неопределенности? Какие модели корпоративной культуры лучше работают в разных частях мира? На эти и многие другие вопросы дает ответ эта книга. Пособие написано в формате само учителя, включает тесты и консолидирующие проблемные ситуации. Издание адресовано высшим руководителям, менеджерам различного уровня, слушателям МВА, всем интересующимся проблематикой поведения в международной деловой среде.

УДК 159.922.4:316.77(078.5)

ББК 88.53я73

© Мясоедов С. П., 2008

© РАНХиГС, 2008

Содержание

От автора	6
Введение	10
Вопросы и задания для самопроверки	12
Часть первая	13
Глава 1	13
Вопросы и задания для самопроверки	15
Глава 2	16
Вопросы и задания для самопроверки	24
Глава 3	26
Вопросы и задания для самопроверки	38
Глава 4	40
Конец ознакомительного фрагмента.	43

С.П. Мясоедов
Основы кросскультурного
менеджмента: Как вести
бизнес с представителями
других стран и культур

Рецензенты:

И. В. Колесникова, кандидат философских наук, доцент, зав. кафедрой бизнеса и управленческой стратегии ИБДА АНХ при Правительстве РФ;

П. Н. Шихирев, доктор психологических наук, профессор, директор Центра социальных и психологических исследований

От автора

О теме книги. Понятие "*кросскультурный менеджмент*", т. е. менеджмент на стыке культур – национальных, деловых, корпоративных, у нас все еще сравнительно мало известно. Лекции и тренинги по кросскультурному менеджменту регулярно проводятся пока только в рамках программ ограниченного числа ведущих школ и институтов бизнеса страны. Вместе с тем важность проблематики кросскультурного менеджмента трудно недооценить.

Серьезные исследования, предпринятые в послевоенный период на базе ряда ведущих университетов США и Европы, неоспоримо свидетельствуют, что *национальная деловая культура накладывает серьезный отпечаток на стиль руководства, систему мотивации, манеру ведения переговоров, отношение к законам и нормативным актам, отношения с другими людьми в организации и т. п.*

Существующее многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета *особенностей управления* в различных регионах и странах. Эти особенности, в свою очередь, зависят от исторических, религиозных, климатических и тому подобных факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данной страны или региона. Социальная среда на уровне семьи, образования и работы обуславливает формирование различных систем ценностей и предпочтений, поведенческих моделей и стереотипов.

Знание этих систем ценностей, понимание кросскультурных особенностей поведения людей в разных странах существенно повышают эффективность управления, помогают найти общий язык в ходе переговоров, погасить уже возникшие конфликтные ситуации и избежать новых конфликтов. Причем не только в масштабах глобальной экономики и в ходе международного делового сотрудничества.

Умение определить кросскультурные особенности управления, понять причины их возникновения не менее важно и на микроуровне: в масштабах отдельной организационной или корпоративной культуры. В особенности это справедливо применительно к компаниям и фирмам с так называемыми сильными или самобытными корпоративными культурами.

О жанре и истории написания книги. Эта книга не научное исследование, а учебник-эссе. Жанр предопределил стиль и подачу материала, который структурирован так, чтобы дать возможность читателям самостоятельно работать с темами и разделами. Я стремился излагать материал популярно, по возможности избегая длинных сложноподчиненных предложений. Старался, чтобы по стилю и построению учебник был максимально приближен к самоучителю. По той же причине в текст включено значительное число "кросскультурных историй", бытовых зарисовок, интересных высказываний и фактов, так или иначе связанных с рассматриваемой проблемой.

Идею создать учебное пособие мне подсказали руководители проекта "Президентская программа переподготовки руководящих кадров для экономики" еще в 2000 г. Организаторы проекта столкнулись, с одной стороны, с почти полным отсутствием учебной литературы по кросскультурному менеджменту на национальном книжном рынке¹, с другой – с значительным интересом к теме управленцев-практиков.

¹ Список научных и учебных изданий по кросскультурному менеджменту на русском языке на рубеже веков едва превысил полдюжины наименований, причем если считать не только книги, но и разделы в учебниках и монографиях: *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. М.: Дело, 1999; *Андерсон Р., Шихирев П.Н.* "Акулы" и "дельфины": психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело, 1994; *Шихирев П.Н.* Введение в российскую деловую культуру. М.: Инфра-М, 2000; *Дэниеле Дж., Радеба Л.* Человеческая и культурная среда ведения бизнеса // *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции.* М.: Дело, 1998. Гл. 3.

Изначально я подготовил учебное пособие для студентов и слушателей Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (ИБДА АНХ)². Его основу составили материалы, собранные мной почти за 13 лет преподавания курса "Кросскультурный менеджмент" в России и за рубежом, проведения практических тренингов для руководителей компаний США, Западной Европы и Южной Африки.

Учебное пособие прошло серьезную апробацию на занятиях с требовательной и хорошо подготовленной аудиторией ИБДА. В ходе занятий было высказано много ценных критических замечаний, в большинстве учтенных в книге. Кроме того, материал обогатился за счет ряда оригинальных кросс-культурных историй, практических наблюдений и оценок, любезно предоставленных слушателями программ переподготовки менеджеров высшего звена (программ EMBA).

Позднее в сотрудничестве с издательством "Дело" материал был критически пересмотрен и существенно расширен. В него был включен ряд новых разделов, проблемных ситуаций, практикумов. В результате получилось это учебное пособие.

Помимо вышеупомянутых материалов в пособие вошло несколько оригинальных проблемных ситуаций (case studies), в которых я принимал непосредственное участие.

Во-первых, проблемная ситуация «"ВудК° Инкорпорейтед" хочет торговать русским лесом», написанная в период моего временного ухода из бизнес-образования в реальный бизнес.

Впервые она была в сокращенном варианте опубликована в американском журнале в 1998 г.³

Во-вторых, проблемная ситуация "Школа международного бизнеса МГИМО меняет структуру управления", обобщающая опыт и наблюдения по вопросам управления изменениями в коллизии упрощенно понятой американской модели управления с ценностями национальной деловой культуры. Впервые она была опубликована в журнале "Бизнес-образование", издаваемом Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) в 2000 г.⁴

В-третьих, проблемная ситуация «"Бермудский треугольник" управленческих коммуникаций», которую я написал по итогам кросскультурных тренингов и последующего управленческого консультирования реальной зарубежной компании. Целый ряд кризисных процессов, отраженных в проблемной ситуации, имел ярко выраженные кросскультурные корни.

Что же касается многочисленных мини-кейсов (mini cases), то лишь небольшая их часть позаимствована из зарубежных источников. Большинство – из личного опыта и наблюдений автора, а также слушателей ИБДА.

С. 78–114; *Лютенс Ф.* Международные аспекты организационного поведения // Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999. Гл. 19. С. 603–635; *Виханский О., Наумов А.* Национальное в организационной культуре // Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. Гл. 10. § 4. С. 457–468; *Мясоедов С.* Психологические и культурные различия иностранных потребителей // Организация и управление внешнеэкономической деятельностью. М.: Инфра-М, 1999. С. 110–131; *Мясоедов С, Ангелидис А.* Влияние национальной культуры на управление; Организационная культура // Управление современной компанией. М.: Инфра-М, 2001. Гл. 3–4. С. 29–52.

² Институт бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (ИБДА АНХ) – элитный государственный институт, одно из лучших учреждений бизнес-образования в стране. Был создан в 1988 г. как Школа международного бизнеса МГИМО. С 1994 г. вошел в состав АНХ при Правительстве РФ и был переименован в ИБДА. В институте два факультета – первого высшего образования (вузовский) со специализациями "Международный менеджмент", "Деловое администрирование" и переподготовки высших управленческих кадров (программы MBA и EMBA). Общее количество студентов и слушателей – около 1000 человек. ИБДА – активный член Европейской, Американской и Российской ассоциаций школ бизнеса. Проводит совместные программы с университетами США, Канады, Англии, Франции, Бельгии и Голландии. Зарегистрированный товарный знак (логотип) – "IBS-M". Подробнее см. сайт www.ibs-m.ni. (*Примеч. ред.*)

³ См.: *Snaveley W., Miassoeedov S., McNeilly K.* Cross-Cultural Peculiarities of Russian Entrepreneurs: Adapting to the New Russians // Business Horizons. 1998. March – April.

⁴ См.: *Мясоедов С.* Управление организацией в России: кросскультурный аспект // Бизнес-образование. 2000. № 1 (8).

С личными наблюдениями мне повезло: после окончания МГИМО в 1977 г. я, выражаясь языком советской академической школы, неоднократно повышал квалификацию за рубежом. За моими плечами переподготовка на программах таких ведущих мировых центров бизнес-образования, как Дарэмская школа бизнеса (Англия, 1991), Уортоновская школа бизнеса (США, 1992) и Гарвардская школа бизнеса (США, 1993).

Кроме того, с начала 80-х гг. я сравнительно много путешествовал: вначале как переводчик, а позднее как участник разнообразных конференций, симпозиумов, рабочих встреч, переговоров и т. п. Почти полсотни государств мира, расположенных на всех континентах, – неограниченный источник для наблюдений по кросскультурному менеджменту!

Кому нужна и для чего написана книга. Из сказанного выше становится ясной аудитория учебного пособия. *Для кого оно написано?* Прежде всего для менеджеров-практиков, которые сталкиваются с проблематикой коллизии деловых культур в повседневной деятельности: будь то в рамках международной экономической деятельности или внутри страны при перестройке стиля и методов управления региональной компанией, или при попытке "вырастить" новую организационную и управленческую культуру, или, наконец, при переходе на новую работу, в новый коллектив, когда неизбежно происходит сложный и многомерный процесс психологической адаптации (притирки) к непривычным организационным традициям и табу, формальным инструкциям и неписаным правилам, сложному поведенческому контексту, прикрытому ритуальными улыбками и вежливыми оборотами, и т. п.

Хотелось бы, чтобы книга оказалась полезной не только российским менеджерам новой генерации, *пришедшим за знаниями, навыками и развитием стратегического мышления в бизнес-школы*, но и тем, кто стремится к совершенству на тернистом пути самообразования.

Мне представляется, что многие разделы книги могут быть использованы для преподавания студентам в рамках вузовских программ, особенно со специализацией "Международный менеджмент".

Думается, что пособие пригодится и коллегам по педагогическому цеху, и тем, кто уже преподаёт курс кросскультурного менеджмента, и тем, кто еще только собирается осваивать эту многомерную и интереснейшую тему.

При написании этой книги автор преследовал следующие **учебные цели**:

- *сформулировать кредо, или "догмат веры"*, специалиста по кросскультурному менеджменту;
- *перечислить* наиболее известные правила кросскультурного поведения;
- *ознакомить* с феноменом кросскультурного шока: его сутью, причинами возникновения, составляющими и временными фазами;
- *дать представление* о различных деловых культурах, об основных методах и подходах к их изучению;
- *познакомить* с отличительными особенностями (параметрами) ведущих бизнес-культур, *научить распознавать* бизнес-культуры по этим параметрам;
- *показать практическую применимость* параметров деловой культуры для реального бизнеса;
- *ознакомить* с четырехфакторной моделью культуры Герта Хофстеде, *объяснить причины* ее дополнения пятым фактором;
- *научить работать* с аналитическими схемами Герта Хофстеде "Семья, школа, работа" и "Сводной таблицей факторов", сгруппированных по странам;
- *дать представление* о роли корпоративной культуры в эффективной деятельности компании;

- *научить* основам построения сильной корпоративной культуры;
- *ознакомить* с основными составляющими корпоративной культуры и их ролью в управлении компанией и мотивации работников;
- *помочь осознать* серьезное влияние, которое национальная деловая культура оказывает на корпоративную культуру и управление организацией;
- *показать*, что модель внедряемой в компании деловой культуры должна коррелировать с национальной деловой культурой;
- *сформировать понимание* основных причин возникновения кросскультурных конфликтов в управлении организацией;
- *научить избегать* наиболее типичных ошибок, связанных с национальными стереотипами поведения;
- *дать отправные материалы и сформировать навыки* проведения предварительного ситуационного анализа деловой культуры иностранного партнера;
- *проверить и закрепить* полученные знания и навыки вопросами для самопроверки, самотестированием, разбором mini cases;
- *консолидировать* знания и навыки при анализе трех обобщающих проблемных ситуаций (case studies).

Введение

“Очки” своей культуры неизменно затуманивают взор собеседников разной национальности.

Ричард Льюис

Каждому нормальному человеку на планете присуще чувство гордости за свою страну, свою национальность, свой народ. Иногда оно проявляется в подчеркивании лучших черт своей нации, иногда, наоборот, принимает характер чрезмерной критичности: “Ругаю, потому что люблю”.

В известном кросскультурном тесте участникам из разных стран предлагают выбрать из 48 (положительных и отрицательных) характеристик 8 (положительных и отрицательных), наиболее присущих их национальности. Затем 8 характеристик произвольно выбранной другой национальности. Результат теста всегда одинаков. Количество положительных черт своей национальности неизменно оказывается несколько выше, чем другой национальности.

Как бы ни были объективны представители любой нации: немцы, финны, китайцы, американцы или русские, – данный результат прослеживается всегда.

Чувство того, что именно мы (и не важно, какая национальность за этим следует: русские или украинцы, евреи или армяне, американцы или французы и т. д.) чуточку лучше всех других, занимает прочное место в подсознании. Именно на этом подсознательном чувстве воспитывается патриотизм.

И как ни банально это звучит, тонка та грань, которая отделяет великое чувство патриотизма от его антиподов – национализма, шовинизма, расизма. От того, что в социологической науке и сравнительной культурологии называют этноцентристской или эгоцентристской ксенофобией.

Этноцентризм (ethnocentrism) – убеждение в превосходстве представителей “своей” этнической группы над представителями других групп.

Эгоцентризм (egocentrism) – помещение себя в центр социальных отношений.

Ксенофобия – боязнь, отторжение непривычных представлений и подходов, проявление агрессии по отношению к ним.

Там, где возникают этноцентризм и эгоцентризм, контакты между культурами начинают нарушаться. Связи прерываются. Сотрудничество сворачивается. Нет ничего более разрушительного для сотрудничества, чем неуважение к партнеру, попытка смотреть на него сверху вниз, навязывать ему свою волю, взгляды, систему ценностей. Это и есть то, на чем веками базировалась идеология колонизаторов, то, что в кросскультурном менеджменте получило название “синдром старшего брата”.

Синдром старшего брата — уверенность в своем превосходстве и стремление на этой основе навязать партнеру свою систему ценностей и взглядов.

Проявления этноцентризма и эгоцентризма всегда губительны для бизнеса. Фирма или менеджер, убежденные, что опыт (полученный в данной конкретной стране, в данном регионе) плюс здравый смысл достаточны для успешного бизнеса в любом другом месте, – далеко не редкость. Обычно они оказываются не готовы к восприятию “иных правил игры”, иной среды бизнеса. Отсюда стремление либо не замечать неадекватности собственного

опыта, либо (что хуже), когда это становится невозможно, встречать незнакомое враждебно, агрессивно.

Проявления этноцентризма в форме “не замечать” бывают трех типов.

- *Первый тип.* Важные факторы упускаются из виду, поскольку руководитель привык к тому, что в его стране и фирме это по-другому, и он действительно “в своем глазу бревна не замечает”, не видит зарубежной специфики. Такие люди любят повторять, что “нам нечему учиться у Запада”, что большинство зарубежных достижений по сути позаимствовано у нас. И что самое печальное, часто сами этому верят.

- *Второй тип.* Руководитель и фирма теоретически признают как существование различий в среде бизнеса, так и их необходимость, на практике же стремятся максимально избегать серьезных зарубежных контактов, “ограничивая игру знакомым сектором поля”. Обычно такая политика сопровождается утратой конкурентоспособности и дополняется лоббированием ограничительных импортных пошлин и призывами защитить отечественных товаропроизводителей.

- *Третий тип.* Руководители признают наличие кросскультурных отличий и различий деловой среды, не осознавая серьезности и глубины проблемы. Им представляется, что необходимая поведенческая и психологическая корректировка может быть легко достигнута по ходу дела. Столкновение с серьезными различиями деловых культур часто отбрасывает их в группу второго типа, а иногда вызывает и полное неприятие и агрессию по отношению к происходящему.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Как вы понимаете разницу между патриотизмом и национализмом?
2. Дайте определения:
 - этноцентризму,
 - эгоцентризму,
 - ксенофобии,
 - этноцентристской ксенофобии.
3. Перечислите и охарактеризуйте типы этноцентризма.

Часть первая

Глава 1

Этическое кредо и правила кросскультурного поведения

Очевидно, что невозможно эффективно работать в другой стране, не уважая ее культуру и традиции, так же как невозможно достичь делового и карьерного успеха в фирме, деловую культуру которой вы не приемлете и осуждаете.

Сформулируем в связи с этим своего рода “догмат веры”, или кредо кросскультурного менеджмента, без принятия которого процесс адаптации к иной культуре будет как минимум затруднен, если вообще возможен. Это кредо, ставшее краеугольным камнем и основанием всей системы кросскультурной этики, до крайности просто и звучит примерно так: “Плохих национальных и деловых культур не бывает! Бывают просто разные культуры!”

**Кредо, на котором строится кросскультурная этика, гласит:
“Плохих культур не бывает! Бывают просто разные культуры!”**

Первые исследования по кросскультурному менеджменту базировались на индивидуальных наблюдениях и опыте бизнесменов-практиков и консультантов по международным вопросам. Социологические исследования с целью проверки результатов наблюдений и выявления новых закономерностей поведения людей на стыке культур начали проводиться намного позже. Этим обусловлено существование в рамках кросскультурного менеджмента многочисленных правил и закономерностей, возникших из опыта. Иногда эти правила связывают с именем кого-то из специалистов, чаще они существуют как своего рода народная мудрость и без ссылки на автора кочуют из книги в книгу.

Часто эти правила сформулированы почти как афоризмы или повторяют известные афоризмы. К ним добавляют яркие эпитеты: “золотые правила”, правила трех “НЕ” и т. п. Ознакомим читателя с некоторыми наиболее важными.

Во время занятий российские менеджеры часто задают вопрос: “Почему именно мы должны подстраиваться под стиль поведения иностранного партнера, стараться учесть особенности его деловой культуры? Почему иностранный партнер не должен подстраиваться под нашу деловую культуру? А если иностранец приехал к нам в страну?”

Обычный ответ на этот вопрос: “Кросскультурное сотрудничество – это улица с двусторонним движением. Обе стороны должны двигаться навстречу друг другу”.

И тем не менее согласно неписаным международным традициям и правилам кросскультурного поведения ожидается, что одна из сторон будет двигаться навстречу другой быстрее. Эта скорость не имеет национальных или этнических корней. Она определяется ролью, которую вы планируете играть в рамках сотрудничества, и местом, где это сотрудничество будет происходить. В действие вступают два “золотых правила” международного бизнеса.

“Золотое правило” № 1 гласит: В международном бизнесе продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя (импортера).

Причинная логика этого “золотого правила” очевидна: в условиях международной конкуренции продать всегда сложнее, чем купить. Иными словами, если вы покупатель, проблемы кросскультурной этики могут вас не очень волновать, не считая того, что без учета

кросскультурных особенностей партнера вы вряд ли заключите сделку на максимально выгодных для себя условиях.

А если это не сделка купли-продажи, а что-то более сложное? Например – создание совместного предприятия. Здесь нет экспортера и импортера. Зато есть доленое участие. В этом случае вступает в силу “золотое правило ” № 2.

“Золотое правило ” № 2 гласит: В международном бизнесе приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции.

Два “золотых правила” международного бизнеса

1. Продавец подстраивается под культуру и традиции покупателя.
2. Приезжающий в страну подстраивается под местные условия и традиции.

Оказавшись в другой стране, постарайтесь выбрать золотую середину между сохранением собственной индивидуальности (местные жители обычно ожидают, что иностранец будет чуточку от них отличаться) и попыткой вести себя как все.

В дополнение к “золотым правилам” ведения международного бизнеса приведем так называемые *правила трех “НЕ”*. Их смысл также прост и очевиден. И тем не менее следование им поможет вам избежать многих ошибок.

Правило первого “НЕ” отчасти повторяет и дополняет мысль, уже звучавшую в “золотых правилах”. Ее можно выразить известной пословицей: “В чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят”.

Смысл очевиден: наблюдая незнакомую вам культуру и традиции партнера, отмечая непривычные для вас аспекты поведения в бизнесе и быту, стремитесь не противопоставлять им собственную культуру, взгляды и стереотипы поведения. Старайтесь быть гибкими и адаптивными.

Правило второго “НЕ” гласит: “НЕ осуждайте другой культуры, НЕ позволяйте себе смеяться над ней”. Эту же мысль часто выражают посредством известной библейской истины: “Не судите, да не судимы будете”.

Правило третьего “НЕ” напоминает, что практика всегда богаче теории. Оно гласит: “Никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться”.

Правила трех “НЕ”

1. В чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят.
2. НЕ судите, да не судимы будете.
3. Никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться.

Начиная сотрудничество с новым партнером из новой для вас страны или просто из новой фирмы, постарайтесь узнать побольше о нем, его семье, привычках, увлечениях. Узнайте больше о том регионе страны (или о другой стране), откуда он родом: о господствующей религии, национальном искусстве, музыке, литературе, традициях и быте.

Не прекращайте изучать партнера и его культуру. Искренне интересуйтесь его проблемами. Не стесняйтесь задавать вопросы. Не переставайте наблюдать за его поведением. Отмечайте поведенческие стереотипы. Старайтесь их зафиксировать. Помните: в поведении не бывает мелочей!

И в завершение главы еще *одна простая мудрость*. Она кочует из одного семинара-тренинга в другой. В конце 80-х – начале 90-х гг. я слышал ее по меньшей мере дюжину раз, обучаясь в США, Англии, Голландии и Германии. По-английски она звучит совсем кратко: “Try to be patient and tolerant”. Что означает: “Старайтесь быть максимально терпеливы с партнером и терпимы к нему”.

Старайтесь быть максимально терпеливы с партнером и терпимы к нему!

Помните, что традиции и критерии оценки норм поведения сильно различаются в разных районах мира. Бывает, то, что считается благом в одной части планеты, рассматривается как серьезный проступок или даже преступление в другой. Стремитесь понять традиции партнера. Учитесь понимать его нормы поведения. Старайтесь никогда не давать волю эмоциям.

Помните кредо кросскультурной этики:

**ПЛОХИХ НАЦИОНАЛЬНЫХ
И ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР
НЕ БЫВАЕТ!
БЫВАЮТ ПРОСТО РАЗНЫЕ КУЛЬТУРЫ!**

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение кредо кросскультурного менеджмента.
2. Бизнесмен высказывает суждение: “Если иностранец приехал ко мне в Россию, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести”. Считаете ли вы, что это правильно? Прокомментируйте свою позицию.
3. Назовите два “золотых правила” международного бизнеса. Считаете ли вы их верными? Почему?
4. Назовите и охарактеризуйте правила трех “НЕ”. Какое из этих правил, по вашему мнению, самое важное? Почему вы так думаете?
5. Что имеется в виду под простой мудростью кросс культурных коммуникаций?

Глава 2

Кросскультурный шок и типичные ошибки общения

*Всякий поет, что знает.
Но не всякий знает, что поет.*

Профессор Б.З. Мильнер

В 1975 г. меня, студента 3-го курса МГИМО, направили работать переводчиком во Всесоюзный пионерлагерь “Артек” на международную смену, куда приехало более 100 делегаций из 90 стран мира. Учитывая отсутствие опыта, меня распределили на “легкую” делегацию из дружественной страны. Так на 24 дня я стал переводчиком, а одновременно и воспитателем, вожатым, старшим товарищем у небольшой группы подростков из Сомали.

Возглавляла делегацию очаровательная 18-летняя руководительница с экзотическим именем Мариам Али Мудей. Ее опыт международного общения и знание английского языка были под стать моим. Так что мы довольно быстро нашли общий язык и подружились.

И для меня, и для нее Артек явился по сути первым опытом профессионального общения на иностранном (английском) языке. Здесь мы оба впервые столкнулись с тем, что в кросскультурном менеджменте называется различием системы ценностей и традиций. Здесь я впервые увидел своими глазами проявление симптомов так называемого кросскультурного шока.

Феномен кросскультурного шока широко известен. С ним сталкивались практически все, кто работал или жил за рубежом сравнительно долгий период. О его причинах, составляющих и фазах я подробно расскажу в одной из следующих глав. Пока же ограничусь общим определением: *Кросскультурный шок – это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?*

Хорошей традицией “Артека” были встречи между зарубежными делегациями. Разбросанные по 10 дружинам, вытянувшимся вдоль моря на 5 км, делегации всех стран и континентов постоянно ходили в гости друг к другу. Обычно на встречах дети обменивались национальными сувенирами и рассказывали друг другу о своих странах и детских организациях. Не обошла стороной эта традиция и делегацию Сомали. Уже в конце первой недели пребывания в “Артеке” к нам в дружину “Морская” пришли первые гости – делегация детей Индии.

Кросскультурный шок – это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?

Когда делегации расселись за столом в пионерской комнате, Мариам Али Мудей неожиданно для меня вместе с деревянными игрушками и масками достала из сумки восемь (по числу членов индийской делегации) квадратных, ярко-голубых жестяных баночек с симпатичным рисунком коровьей головы на крышке.

“Это настоящая сомалийская говяжья тушенка, – сказала она с гордостью, – и добавила: – Ее можно есть спокойно в отличие от мяса в столовой. Здесь свинины быть не может!” (Как известно, Сомали по преимуществу мусульманская страна.)

Лица наших индийских друзей вытянулись. Возникла напряженная пауза. Когда же индийская сторона сообщила, что вообще не ест говядины (делегация представляла индуистскую часть Индии), неподдельного удивления и смущения не смогли скрыть ни Мариам, ни сомалийские дети.

Члены индийской делегации растерянно крутили в руках голубые баночки с изображением симпатичной коровки и не знали, как поступить с ними. Не менее растерянной выглядела и делегация Сомали. Не помогло даже объяснение того, что корова в индуистской части Индии – священное животное. Объяснение, отвергнутое подсознанием, плохо усваивалось разумом.

Привычная система ценностей каждой из стран, принятая детьми на веру как единственно правильная, впервые на их глазах была отвергнута. Причем отвергнута другими детьми. В течение некоторого времени дети из обеих делегаций пребывали в состоянии растерянности или, как любят писать в исследованиях, переживали состояние фрустрации (от англ. frustration – расстройство, растерянность, неудовлетворенность). Налицо была ситуация, когда обе стороны переживали ярко выраженный кросскультурный шок.

Потребовалось почти четверть часа, чтобы детская непосредственность взяла верх над растерянностью и чтобы дети вернулись к нормальной беседе и обмену сувенирами.

Позже я сталкивался с подобными ситуациями неоднократно. Но еще чаще приходилось наблюдать краткосрочную частичную фрустрацию, вызванную не коллизией ценностей и табу, а тем, что можно обозначить как *типичные коммуникативные ошибки при кросскультурном общении*.

По моим наблюдениям, такими типичными ошибками чаще всего бывают либо неуклюжие шутки и тосты, либо звучащие в переводе “высокоинтеллектуальные” речи несведущих в кросскультурном общении менеджеров и руководителей. Особенно огорчительно это проявляется в речах руководителей, воспитанных в советскую эпоху. Здесь перевод и эффективные контакты объективно затрудняются большим количеством малопонятных для иностранцев терминов и реалий советского периода⁵.

Поскольку подобные реалии не могут быть переведены дословно и поддаются только переводу в пояснительно-описательной форме, количество коммуникативных шумов при передаче информации резко возрастает. И в результате перевод (и само выступление) становится малопонятным иностранному партнеру.

Коммуникативный шум – любые причины и факторы, которые затрудняют восприятие передаваемой информации и искажают ее смысл.

Особенно часто коллизии, возникшие на основе кросс-культурных ошибок, встречаются во время первых встреч и знакомств. Именно в этих ситуациях менеджерам и руководителям, особенно тем, кто не владеет иностранными языками и не имеет большого опыта контактов с иностранцами, следует быть предельно внимательными и осторожными.

⁵ Самый простой пример – перевод на английский язык словосочетаний “пионерский отряд” или “лагерная смена”. Понятие “пионерский отряд” при дословном переводе скорее вводило в заблуждение, чем объясняло что-то детям из англоязычных стран. Для них слово “пионер” в первую очередь означает первопоселенец, первооткрыватель, т. е. мужественный мужчина, который в XVIII–XIX вв. покорял дикие и неизведанные районы страны. Второе значение – “идуший впереди солдат пешего подразделения” (из военной терминологии) – также не вызывало ассоциаций с детьми. Организация детской работы в странах – “носителях английского языка” (Англия, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия) существенно отличалась от советской. А в 70–80-е гг., помимо прочего, она носила сильный антимилитаристский оттенок. В связи с этим слово “отряд”, заимствованное из военной лексики, при дословном переводе и в сочетании со словом “пионер” приобретало довольно отрицательную окраску. И именно поэтому слово “отряд” всегда переводилось нейтральным термином “group” (группа). А использование слова “пионер” для обозначения того человека, который хочет всегда быть передовым во всех отношениях, приходилось долго объяснять.

* * *

Считается, что добродушный юмор и хорошая шутка всегда помогут наладить человеческие отношения с партнером. А поскольку бизнес строится на взаимном уважении, доверии и взаимопонимании, юмор часто рассматривается как кратчайший путь к налаживанию дружественных контактов и ведению успешного бизнеса.

Все это так при условии, что ваш партнер принадлежит к той же или весьма сходной культуре. А такое встречается весьма нечасто. Во всяком случае, намного реже, чем кажется на первый взгляд.

Чувство юмора сильно различается в разных странах. Более того, в большом (по территории и населению) государстве чувство юмора в разных его концах может сильно различаться, а количество предметов, над которыми этически дозволено подшучивать, сильно расширяться или сужаться. И то, что в одной стране звучит мило и смешно, в другой нередко является оскорбительным.

Но даже если шутка не может быть оскорбительной ни в коей мере, она все равно может ухудшить отношения с вашим партнером. Известный канадский юморист Стивен Ликкок подметил, что люди с удовольствием признают у себя отсутствие слуха и голоса, но никогда не хотят признать, что у них отсутствует чувство юмора.

Поэтому ваша шутка, которую партнер просто не понял, далеко не нейтральна. Это скорее минус, чем плюс, в работе по налаживанию отношений.

Неспособность оценить заключенную в иностранном анекдоте “соль” не обязательно связана с тем, кто его жертва. Анекдот часто не воспринимают и тогда, когда он ни прямо, ни косвенно не затрагивает ни одного из присутствующих. Само чувство того, что смешно и что нет, различается от страны к стране и от региона к региону. Приведем в связи с этим комментарий известного английского исследователя деловых культур Ричарда Льюиса.

«Серьезный и внимательный к фактам немец не рассмеется от американских подтруниваний над техасцами, строящихся в основном на преувеличениях, – пишет Льюис. – Анекдот, в котором мексиканец жмет на газ своего авто все 24 часа в сутки и вдруг замечает, что все еще не выбрался из Техаса, поражает воображение американца, но оставляет совершенно невозмутимым немца, обычно замечающего: “Ему следовало сесть в немецкий автомобиль”»⁶.

И далее: “Этот ответ сочтут очень смешным в Германии и довольно хорошим в Англии и Скандинавских странах.

Кроме корейцев (которые, кажется, готовы смеяться в ответ на чью угодно шутку), на Востоке мало кого забавляет американский и (тем более) европейский юмор... Мрачный или черный юмор там совершенно невозможен”⁷.

* * *

Хуже, когда “соль” шутки или анекдота приходит в коллизию с этическими ценностями одного из партнеров.

В конце 80-х гг. меня пригласили преподавать в известный университет, расположенный на юге США. Он находился в той самой местности, где происходит основное действие

⁶ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. С. 45.

⁷ Там же.

романа Маргарет Митчелл “Унесенные ветром” (и одноименного фильма с Вивьен Ли и Кларком Гейблом в главных ролях).

Мне предстояло провести в университете осенний семестр. Я прибыл туда в первой декаде августа, примерно за две недели до начала занятий. (Занятия в американских университетах начинаются в 20-х числах августа, несколько раньше, чем в России.) Готовясь к почти пятимесячному пребыванию в стране, я стремился создать максимальный круг формальных и неформальных знакомств и охотно вступал в разговоры и беседы со своими университетскими коллегами.

Совершенно естественно, что, когда один из собеседников (в данном случае я сам) старается завязать более тесные отношения с иностранцами, он стремится уйти от излишне серьезного тона и создать непринужденную, неформальную атмосферу. Именно неформальная социализация закладывает обычно хорошую основу для будущей дружбы.

Иницилируя знакомства или поддерживая беседу, я старался растопить лед и расположить к себе слушателя, рассказывая комические истории из своей жизни, жизни своего института. Когда же их стало не хватать, я решил, что пришла пора анекдотов. Благо в Советском Союзе в конце 80-х их было еще великое множество. Для затравки я выбрал пару негрубых и, с моей точки зрения, весьма остроумных анекдотов из серии: “Ив этот момент входит муж...”

Реакции на первый из них со стороны двух моих американских собеседников (к слову сказать, типичных южан) я до конца не понял. Выслушав анекдот, они вежливо улыбнулись уголками рта... И заговорили о чем-то другом. Решив, что плохо передал юмор из-за несовершенного знания английского языка, я попробовал еще раз...

После второго анекдота старший из американских профессоров, вежливо поулыбавшись положенные полминуты, мягко и чуть-чуть иронично сказал: “Сергей! Все это очень интересно...” Далее он остановился и выдержал паузу, как бы подчеркивая, что готовится сказать нечто более важное, но не знает, как начать.

(Позже я неоднократно обращал внимание, что в английском языке слово “интересно” играет особую роль в рамках так называемых *кодированных речевых коммуникаций*. Имеется в виду хорошо знакомая читателям ситуация, когда говорится одно, а подразумевается другое.

Так, если английский или американский собеседник, реагируя на то или иное ваше высказывание, очень вежливо и чуть-чуть иронично говорит: “It is very interesting...”, формально это будет означать: “Это очень интересно...” Но подразумевается под этим, как правило, совершенно иное.

Используя русскую идиоматику, мысль вашего партнера можно выразить примерно так: “Сэр! Мы, конечно, интеллигентные люди... Но то, что вы “сморозили”, ни в какие ворота не лезет...”)

Кодированные речевые коммуникации — речевые обороты, в которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу.

Однако вернемся к анекдотам и американским профессорам-южанам. Выдержав короткую паузу, мой американский коллега мягко продолжил: “Сергей! В системе этических ценностей, которую здесь – на юге США и в университете – мы разделяем, семья, жена, дети занимают первостепенное место... Пожалуй, по степени важности они идут сразу за религией. А может быть, делят (share) с религией первое место”.

Новая короткая пауза. И заключительное предложение, сказанное мягко до вкрадчивости: “Вопрос супружеской неверности – это очень серьезная проблема...” Несложно понять, что после этого я почувствовал себя несколько неловко.

Разговор научил меня многому. И в первую очередь тому, что юмор в кросскультурном контексте – вещь очень серьезная. Что к шуткам и анекдотам за рубежом надо подходить очень осторожно. И что далеко не все, что смешно в своей культурной среде, так же воспринимается в чужой.

Часто задается вопрос: “Так что же, отказываться от использования юмора и шуток в международном бизнесе вообще?” К сожалению, на него надо дать в целом утвердительный ответ.

Да, до тех пор пока вы не уверены, что системы ценностей, этических правил и традиций понимания смешного у вас и вашего партнера совпадают, лучше от юмора воздержаться вообще.

В международном общении не надо стремиться всегда быть первым! В кросскультурной среде, как при хождении по минному полю, первым быть опасно.

В кросскультурной среде, как при хождении по минному ПОЛЮ, первым быть опасно.

Некоторые фразы из кодированных речевых коммуникаций англоязычных стран и их примерный перевод	
It is a very interesting idea, isn't it? Это очень интересно, не правда ли?	Как вы могли предложить такую глупость?
You could be right. Возможно, вы правы.	Я абсолютно с вами не согласен.
I shall call you later. Я позвоню вам позже.	Я не думаю, что нам стоит продолжать.
That's one way of putting it. Это один из возможных подходов.	Я категорически не согласен с этим бредом.
That's a good question. Очень хороший вопрос.	Абсолютно не знаю, что здесь делать.
Let me make a suggestion. Разрешите мне сделать предложение.	На ваши предложения наплевать и забыть. Я уже принял решение.

Перед тем как рассказывать анекдот, неплохо понаблюдать, как это делают ваши партнеры и делают ли вообще. Дайте возможность партнерам проявить чувство юмора первыми. Обратите внимание на то, что лежит в основе их шуток: сарказм, сатира, гипербола, пародия, секс, сравнения, кто является обычным объектом шуток.

И даже когда вы все это выясните и подходы к юмору новых друзей из данной страны станут понятны, все равно не торопитесь с шутками.

У истории с американскими профессорами-южанами было продолжение. Месяцем позже после памятного разговора меня пригласили на несколько дней в другой американский университет. Он располагался на родине знаменитых американских красных лобстеров. На самом севере страны. В штате Мэн.

Памятуя мой печальный опыт с анекдотами, я решил избегать любых шуток на сексуальную тему, да и вообще постараться не затрагивать этой проблематики. Так сказать, на всякий случай...

Пока вы не уверены, что системы ценностей и традиций понимания смешного у вас и партнера совпадают, лучше воздержаться от юмора.

Каково же было мое удивление, когда на второй день пребывания американские коллеги повели меня в ресторан, где эстрадный певец-куплетист весь вечер распевал весьма фривольные песенки на тему... супружеской измены. Концовки этих песенок-куплетов, часто выраженные в весьма неприличных словах, зал встречал дружным смехом, которому вторили мои коллеги.

Оценив новую ситуацию, я решил рискнуть и повторить новым друзьям анекдоты, ранее потерпевшие фиаско. На этот раз анекдоты получили искренний, теплый прием и сопровождались смехом...

На мой вопрос: «Почему же их так холодно приняли на юге?» – американские коллеги ответили: «США – большая страна. Исторически юг и север страны – две разные культуры, – и добавили: – И это не все... А город Нью-Йорк и штат Техас – это... вообще не Америка...»

Случившееся убедило меня, что даже в рамках одной страны юмор может восприниматься весьма по-разному, что анекдот в кросскультурных коммуникациях – дело очень серьезное, что к нему надо относиться весьма осторожно и что, перед тем как один раз пошутить, надо семь раз подумать.

Особенно осторожными с юмором и шутками следует быть в стране, языка и культуры которой вы не знаете.

Менеджер, облеченный властью у себя на родине, привыкший, что к его словам, безусловно, прислушиваются, а над шутками – смеются, оказавшись в условиях иной деловой культуры, должен быть особенно внимателен. Попытки проявлять остроумие в незнакомой среде чреваты серьезным недопониманием, а порой и серьезной обидой.

Причем, *пожалуй, еще большее, чем анекдоты, число проблем в кросскультурных коммуникациях порождает российская традиция проявлять остроумие в форме застольных тостов и демонстрировать “собственную высокую образованность” через пословицы, поговорки и чтение стихов.* Слава незабвенной памяти международных речей-импровизаций “а ля” Н.С. Хрущев не дает покоя многим российским менеджерам!

Приведем два примера, связанных с тостами. Первый автор слышал сам (причем неоднократно!). На банкете в честь иностранных партнеров российский руководитель, улыбаясь со значением, предлагал поднять тост: “За успех нашего безнадёжного дела!” А в одном из случаев еще и по-барски скомандовал переводчику через плечо: “Переведи точно!”

Восприятие такого рода юмора партнерами крайне затруднено. Оно требует не просто хорошего знания России, но и привычки к типичным для многих российских анекдотов речевым парадоксам, т. е. глубокого понимания российских кодированных речевых коммуникаций. Это возможно только при значительном стаже пребывания в стране и хорошем знании русского языка. Если же ваши партнеры находятся в России недолго, с вероятностью 90 % из 100 можно предположить, что произнесенный тост будет воспринят ими... буквально.

О втором примере я слышал от коллег, занимавшихся профессиональной переводческой работой в 70—80-е гг. на переговорах по обычным вооружениям в Европе. Во время банкета, организованного представителями вооруженных сил Великобритании в Лондоне в честь советской военной делегации, один из наших военных, демонстрируя своеобразное чувство юмора, предложил тост: “За... советский город Лондон, временно оккупированный англичанами”. Потребовались известные усилия, чтобы замять возникший скандал...

* * *

Важная составляющая эффективности кросскультурных контактов – точный и грамотный перевод. Известно, что выступления многих советских руководителей (как и ряда руководителей постсоветского периода) звучали на иностранных языках намного более логично и умно, чем на русском. В этом сказывалось высокое искусство переводчика, который (как часто бывало на Руси) был намного грамотнее и культурнее руководителя. Однако, как бы хорош переводчик ни был, он не может заменить руководителя-менеджера, чьи слова он переводит.

Известно, что при вербальных коммуникациях до слушающего доходит в среднем около 40–50 % смысла, заложенного говорящим в выступление. При переводе выступления на иностранный язык эта цифра еще более уменьшается. Поэтому при общении через переводчика следует стремиться говорить как можно проще, строить короткие, четкие и законченные фразы.

Кстати сказать, по переводу легко понять, знает ли выступающий иностранный язык! Менеджеры, владеющие иностранным языком и использующие переводчика по протоколно-статусным причинам, обычно говорят короткими, рублеными фразами, так как понимают специфику передачи информации при устном переводе.

Не знающие языка менеджеры (обычно их отличает и малая кросскультурная образованность) обычно говорят в псевдонаучном стиле, традиционном для столь частых в Советском Союзе официальных мероприятий. Такие выступления зачастую состоят из длинных, запутанных сложноподчиненных предложений, настолько длинных, что переводчик оказывается вынужден прерывать их, чтобы перевести уже сказанное.

Чтобы подчеркнуть свою образованность, ораторы часто вставляют в выступления четверостишия известных поэтов или баснописцев, русские пословицы и поговорки. В результате... уровень коммуникационных шумов и, как следствие, коммуникационная потеря смысла приближаются к 100 %.

При общении через переводчика следует избегать длинных предложений, стихотворных цитат, пословиц и поговорок.

Следует помнить, что с лету перевести стихотворение или стихотворный тост не сможет даже очень хороший переводчик. Перевод стихотворения с языка на язык требует больших затрат труда и времени. Он занимает недели и даже месяцы.

Все, что может сделать переводчик, прослушав длинный (часто включающий несколько четверостиший) стихотворный тост, – это проинформировать иностранных партнеров, что для них на русском языке были прочитаны стихи (о дружбе, любви И Т.П.).

Поэтому *при кросскультурных коммуникациях лучше воздерживаться от цитирования поэзии. Исключение составляет только случай, когда вы готовы цитировать поэзию страны вашего партнера на языке подлинника!*

В переговорах следует избегать использования российских пословиц и поговорок. Их перевод на другой язык возможен либо через поиск национального аналога (которого может и не быть или которого переводчик может и не знать), либо описательно. В большинстве случаев переводчик идет по второму пути. Описательный перевод пословиц ведет к дополнительным коммуникационным потерям. Что снижает эффективность общения.

Это любопытно!

Об изучении английского языка в Китае

Министерство образования Китая объявило: английский язык отныне становится обязательным для начальной школы. А с 2004 г. во всех

колледжах “от пяти до десяти процентов дисциплин будут преподаваться на английском языке и по зарубежным учебникам ” (курсив мой. – С.Ж).

Английскому языку и власти, и население отводят сегодня исключительную роль. Об этом свидетельствует история семилетнего Диндина, живущего в Шанхае – самом преуспевающем, элегантном и космополитичном городе страны... Увидев в ребенке лингвистические способности, родители решили отдать его в престижную двуязычную частную школу “с высоким уровнем преподавания английского”. Но строгой комиссии не понравилось произношение мальчика – кандидатуру отвергли. И тогда родители обратились к Чу Цзяню, знаменитому хирургу, делающему пластические операции. Он надрезает подъязычную мышцу, и через короткое время после нескольких тренировок произношение становится куда лучше. От пациентов нет отбоя.

Английский язык в Китае – мода и, если хотите, даже эпидемия. Интеграция в мировую экономику идет гигантскими темпами, страну приняли в ВТО, растет число смешанных предприятий. Часто работодатель устанавливает уровень зарплаты человека в зависимости от качества его английского.

По некоторым данным, в школах и вузах английский язык изучают сегодня 450 млн. китайцев – каждый третий житель страны... Центральное телевидение Китая заключило соглашение с фирмой “Pearson Broadband”, и теперь 350 млн. семей получают порции уроков английского прямо в эфире.

Некто Ли Ян, утверждающий, что у него 10 млн. учеников, создал метод “Crazy English” – “сумасшедший английский”. По его мнению, китайцам трудно произносить английские фразы, они это делают, словно глядя на текст в учебнике, а нужна раскованность. Поэтому Ли Ян вывел учеников из аудиторий на площади и заставляет их горланить тексты.

Лидирует в обучении Пекин. Миллионы горожан – от ответственных работников до старушек в уличных комитетах – учатся на курсах. Особенно те, кто имеет отношение к туризму и сфере обслуживания. Таксистов (их 70 тыс. снабдили кассетами с элементарными фразами...)

Савенков Ю. Язык до операции доведет: китайцы идут на любые жертвы, чтобы говорить как настоящие англичане // Известия. 2002. 13 авг.

* * *

Огромным подспорьем в преодолении кросскультурных барьеров является знание иностранных языков. Как человек, которому потребовалось много лет и труда, чтобы заговорить на двух иностранных языках, я с огромным уважением и доброй завистью смотрю на коллег-преподавателей и студентов стран Европейского Сообщества. Для многих из них одновременное владение 5–6 языками – английским, французским, немецким, испанским, а часто еще итальянским, голландским или фламандским – привычное дело.

Кросскультурные исследования показывают, что без знания иностранного языка крайне сложно, если вообще возможно, серьезно изучать и понимать культуру другой страны. Оказавшись за рубежом без знания языка и кросскультурной подготовки, менеджер начинает чувствовать неуверенность и стресс. Частая реакция на подобную ситуацию – агрессия.

Налаживание международного сотрудничества и успешное ведение международного бизнеса требуют формирования кросскультурной грамотности, развития навыков кросскультурного общения.

Вот почему вхождение в глобальный мир, присоединение к ВТО, налаживание международного сотрудничества, успешное ведение международного бизнеса требуют формирования кросскультурной грамотности, развития навыков кросскультурного общения и восприятия действительности.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое кросскультурный шок?
2. Расскажите о первом кросскультурном шоке, который пришлось наблюдать (сопереживать) автору.
3. Приходилось ли вам переживать или наблюдать состояние кросскультурного шока?
4. Вспомните и расскажите о ваших встречах с иностранцами в России или за рубежом (или о встречах ваших друзей), которые сопровождались теми или иными коллизиями ценностных или этических ориентиров.
5. Приходилось ли вам наблюдать, как удачная (неудачная) шутка помогала (мешала) установлению и налаживанию партнерских и дружественных отношений? Расскажите о вашем опыте.
6. Приходилось ли вам наблюдать проявления неуклюжего юмора в тостах, неуместного цитирования стихотворений и использования пословиц и поговорок при установлении контактов с иностранными партнерами? Расскажите об этом.
7. Подумайте и постарайтесь привести 1–2 примера кодированных речевых коммуникаций при общении на русском языке.
8. Объясните, как мы обычно “подсказываем” собеседнику, что имеем в виду не совсем то, что говорим?
9. Почему при выстраивании кросскультурных отношений и связей не всегда выгодно что-то делать первым?
10. Какова специфика восприятия юмора на американском Севере и Юге? Расскажите, что случилось с автором, когда он решил пошутить.
11. Почему к застольным тостам, как и к анекдотам, надо подходить крайне осторожно?
12. Почему не рекомендуется цитировать стихи, использовать пословицы и поговорки при общении с иностранцем через переводчика?
13. Чем обычно отличается стиль выступления перед иностранцами людей, знающих и не знающих иностранный язык? Почему, по вашему мнению, возникают эти отличия?
14. Покажите причинно-следственную связь между кросскультурной неграмотностью и возникновением чувства этноцентристской ксенофобии у менеджера, оказавшегося в другой стране без знания языка. Что можно сказать: этноцентристская ксенофобия возникает *по вине* иностранцев? *По вине* самого менеджера?
15. Познакомьтесь с небольшой проблемной ситуацией. Ответьте на поставленные вопросы. Прокомментируйте, почему вы так думаете.

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в “Шереметьево-2” представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и, стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным

мужчиной, российский бизнесмен решил использовать “беспроблемное средство” – преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российский руководитель сделал также два “протокольных” комплимента. Сказал американской гостье: “Вы великолепно выглядите” и: “Я даже и не подозревал, что мой партнер – такая интересная женщина”.

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождавшему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и “нейтральные”, с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

1. Что произошло на самом деле?
2. Кто оказался более не подготовлен к контакту – русский или американка?
3. А сколько бы цветов подарили вы?

Глава 3

Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения

Анализ он начал проводить довольно странным способом, именно стал строить какие-то рожи и подмигивать своему королю.

М.А. Булгаков

О том, что деловой партнер думает о перспективах совместного бизнеса, часто вы узнаете еще до того, как сказано первое слово, причем узнаете подсознательно, даже не задумываясь над тем, как это происходит. Носителем информации в этом случае выступают невербальные коммуникации. Поскольку в кросскультурном общении они играют не меньшую, а часто и большую роль, чем речевые (речь и слушание) вербальные связи⁸, нельзя не сказать несколько слов и о невербальных коммуникациях.

Вербальные коммуникации: речь, слушание, письмо и чтение.

Как показывают исследования, при коллизии информации, поступающей через речевые вербальные и невербальные коммуникации, предпочтение обычно отдается последним. Иными словами, если ваш партнер активно говорит вам комплименты, но на его лице читается раздражение, презрение, хитрость, вы будете склонны не доверять именно словам. И, как говорится, жизнь покажет, были ли вы правы...

Оговорка “жизнь покажет” добавляет в кросскультурное общение еще одну коммуникативную группу. Речь идет о практических действиях (actions) как средстве передачи информации. Одновременно действия являются и проверкой правильности информации, полученной другим путем. Фактически, если ваш партнер произносит “да”, но интонация и жесты заставляют вас усомниться в его искренности, есть только одно средство проверить его намерения, а заодно и получить точную информацию о них – это анализ тех шагов и действий, которые ваш партнер в реальности предпримет.

Типы коммуникаций, отличных от вербальных

Паравербальные – интонации, эмоции (вздохи, всхлипы, смешки, паузы), междометия.

Невербальные — жесты, взгляды, позы, выражение лица.

Действия – то, что реально предпринимается по итогам вербальных коммуникаций.

В зависимости от них в следующий раз вы будете полностью доверять ей словам, доверять частично или не доверять вообще, соотносить слова, интонации и жесты и делать соответствующие поправки.

Однако все эти коррективы вы сможете внести, только узнав партнера лучше, так сказать, “почувствовав” его. Изучение партнера всегда идет “но его словам и его делам”, как сравнение того, что он обещает и реально делает.

Так же как при кодированных речевых коммуникациях, где смысл противоречит сказанному с точностью до противоположного, лакмусовой бумажкой истинных намерений говорящего обычно выступают интонация, придыхание, пауза и т. н., коммуникации дей-

⁸ Как известно, вербальные коммуникации включают речь, слушание, письмо и чтение. Здесь используется понятие “речевые вербальные коммуникации”, поскольку письмо и чтение не рассматриваются.

ствием проверяют все прочие виды коммуникаций и, что называется, расставляют все точки над і.

* * *

Исследования показывают, что от 40 до 70 % всех коммуникаций приходится на невербальные. Это число может даже возрасти, если необходимо передать чувства. Слова обычно сообщают не более 7 % так называемой чувственной информации, тогда как интонация – 38 % и выражение лица – 55 %.

Вместе с тем правильное и наиболее полное улавливание невербальной информации требует хорошего знания общей ситуации, поскольку практически ни один невербальный сигнал, взятый в изоляции от происходящего, не обладает полной ясностью и определенностью. Так, улыбка может быть радостной, счастливой, угрожающей, грустной. То же со слезами: существуют слезы радости и горя, беспомощности и злости.

В коммуникациях содержательный аспект обычно выражается словами, а эмоциональная сторона, т. е. то, что касается отношений как таковых (отношений между партнерами, вашего отношения к происходящему), – невербальными сигналами. Именно через них просматриваются реальные намерения участников (позже их проверят действия). По большей части они имеют социальные корни: человек осваивает искусство передачи тех или иных чувств через жесты и интонации в течение всей жизни. Хотя существует и сравнительно небольшая группа невербальных сигналов, которые, что называется, “вшиты” в генетический фонд, т. е. наследуются.

Поскольку большая часть невербальных сигналов усваивается на опыте, невербальные коммуникации могут существенно различаться от страны к стране, от национальной культуры к национальной культуре. Более того, одни и те же жесты или интонации могут быть по-разному приняты и истолкованы в различных национальных культурах.

Поэтому знание основных кросскультурных различий в области невербальных коммуникаций и стиль невербального поведения при встрече с деловым партнером не менее важны, чем умение говорить и слушать.

Одни и те же символы, знаки или жесты могут быть истолкованы по-разному в различных странах и районах мира.

Так, крепкое и энергичное рукопожатие, традиционное для делового протокола США и Европы (во Франции рукопожатием обычно обмениваются даже дважды – до и после беседы), абсолютно не свойственно странам Южной и Юго-Восточной Азии. Взамен здесь используют “вэй” (индийское название – “намастэ”): руки складываются ладонями вместе на уровне груди, как у молящихся людей.

Известно, что традиционным для Японии приветствием является поклон. Хотя мало кто из европейцев в состоянии уловить все многообразие системы поклонов.

Некоторые приветственные знаки в то же время являются универсальными. Так, во всем мире сопровождаемые теплой улыбкой приподнятые брови (eyebrow flash) и расширенные глаза воспринимаются как символ приветливости.

Универсальным средством выражения эмоций во всем мире считается также поцелуй. Однако эта универсальность, по понятным соображениям, отнюдь не означает, что возможно использование поцелуя без знания кросскультурных традиций конкретной страны или региона мира. Так, в Европе однократный или трехкратный поцелуй и формальное, несколько отстраненное объятие (в зависимости от страны) общеприняты при встрече друзей и деловых партнеров разного пола. (Зачастую, впрочем, поцелуй заменяется ритуальным касанием щеки к щеке.)

Однако и здесь имеются различия. В книге “Европа: проблемы кадрового обеспечения” исследователь кросскультурных аспектов международного рынка рабочей силы Макс Мессмер пишет: “Географическая близость не гарантирует совпадения кросскультурных традиций. Например, Испания и Португалия находятся на одном полуострове. (Добавим: и языки схожи. – С.М.) И тем не менее испанцы больше любят привлекать к себе внимание на публике. Крепкое дружеское объятие в процессе приветствия не только приемлемо, но и распространено. Португальцы, с другой стороны, намного более сдержанны и не приветствуют дружеских объятий”⁹.

В России поцелуи и объятия получили широкое распространение в советский период. Этот ритуал приветствия был даже принят как официальный при встречах с товарищами из дружественных коммунистических и рабочих партий.

В то же время попытка Л.И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать таким образом премьер-министра Индии г-жу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами. Публичный поцелуй замужней женщины в этом районе мира рассматривается как аморальный поступок, оскорбительный как для самой женщины, так и для всей ее семьи.

Российская традиция при встрече не только целовать, но и очень крепко обнимать своего рода медвежьим объятием партнеров-мужчин получила широкое и несколько ироничное освещение в зарубежной литературе по кросскультурному менеджменту. В книге Ричарда Гестланда кросскультурные особенности приветствия партнера в России характеризуются так: “Некоторые приезжие мужского пола чувствуют себя в России не совсем удобно, когда российские партнеры-мужчины целуют их в губы, обхватив в медвежье объятие. Мой совет: выпейте еще рюмку водки и успокойтесь”¹⁰.

Следует быть крайне осторожным и с другим универсальным знаком невербальных коммуникаций – улыбкой. Известен и стал хрестоматийным пример неудачной попытки компании “Макдоналдс” привнести на российский рынок вместе со своим продуктом американские стандарты поведения, включая “американскую” улыбку¹¹.

Число универсальных, или “генетических”, невербальных знаков в мире невелико. Но даже их использование требует предельного внимания, осторожности и знания кросс культурных традиций страны или региона.

Широкая (“американская”) улыбка – составная часть деловой культуры компании “Макдоналдс”. В глазах потребителей всего мира она стала неотъемлемой частью самого продукта и торгового знака компании. В 1990 г. компания “Макдоналдс” открыла свой первый ресторан “фаст-фуд” в Москве на Пушкинской площади, в десяти минутах ходьбы от Кремля. Ресторан стал крупнейшим в мире: в первые годы существования количество посетителей, ежедневно обслуживаемых в нем, достигало 20 тыс. человек.

Начиная деятельность на российском рынке, руководство компании организовало специальные тренинги с нанимаемыми на работу служащими. Был установлен строгий контроль качества продуктов и услуг. Среди прочего российских продавцов компании специально тренировали радостно улыбаться посетителям в момент получения от них заказа. Однако вскоре руководство компании заметило, что дела с улыбкой обстоят не вполне благополучно. То широкая улыбка продавца выглядела несколько фальшивой. То покупателей смущало, что им “слишком радостно улыбаются”. Все это негативно сказывалось на фир-

⁹ Messmer M. Staffing Europe. Herndon, VA: Acropolis Books, 1992. P. 34.

¹⁰ Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. Copenhagen: Business School Press, 1999. P. 83.

¹¹ См., напр.: Cultural Clash: Managing in a Multicultural World / By H. Ned Seelye and Alan Seelye James. NTC Business Press, 1996. P. 118–119.

менном дружелюбии, которое компания “Макдоналдс” культивирует в своих ресторанах: в атмосфере, так сказать, витали некоторые натянутость и неестественность.

Руководство компании инициировало исследование особенностей невербальных коммуникаций в России и вскоре обнаружило кросскультурные корни происходящего: в отличие от США в российской деловой культуре не принято широко улыбаться незнакомым людям. О такой улыбке обычно говорят: “А что это он улыбается, как дурачок?” Внимание и доброжелательность по отношению к посетителю традиционно выражаются иными невербальными знаками: разворотом к посетителю, наклоном головы, приветливым выражением лица, контактом глазами. При этом использование улыбки вполне возможно, но улыбки неширокой, легкой, одними уголками рта.

В отличие от США в российской деловой культуре не принято широко улыбаться незнакомым людям.

Поскольку фирменные улыбки компании “Макдоналдс” в России выглядели натянуто и ненатурально, руководство компании приняло решение в дальнейшем не настаивать на их использовании. Известный во всем мире фирменный знак радушия создателей бургеров и биг-маков не прижился на российской почве.

* * *

Многочисленные кросскультурные различия в использовании универсальных, или “генетических”, невербальных знаков неоднократно порождали сомнения в самой возможности их существования. Предпринимались попытки доказать, что реальной универсальности не существует вообще, что все невербальные знаки и символы являются социально привнесенными и, следовательно, не имеют никакой единой основы.

Позднейшие исследования, однако, показали, что это не так. Изучение поведения детей (включая детей с врожденной глухотой, слепотой) обнаружило, что их первичные эмоции, прослеживаемые через мимику, передавались одинаково. “Написанные на лице” выражения радости, печали, удивления, злости были абсолютно схожи для всех детей и легко понимались окружающими. Именно поэтому считается, что некоторое, хотя и ограниченное, число невербальных знаков имеет генетическое происхождение и наследуется.

Однако естественно, что большинство знаков и символов имеет социальное происхождение и сильно варьирует от культуры к культуре, от страны к стране, также как под воздействием различных обстоятельств варьируют правила их использования. Особенно большие различия в использовании невербальных знаков и символов привносит гендерный фактор: различия в нормах и правилах поведения для мужчин и женщин в разных странах.

Большинство знаков и символов невербальных и паравербальных коммуникаций имеет социальное происхождение и сильно варьирует от культуры к культуре.

Невербальные коммуникации в рамках кросскультурного общения зачастую создают больше проблем, чем вербальные. Это происходит потому, что участники кросскультурных переговоров и встреч даже не догадываются о социальных корнях невербального общения, искренне полагая, что жесты, выражение лица, поза, междометия должны восприниматься везде одинаково. Кроме того, есть и другой момент. Столкнувшись с незнакомым иностранным словом или выражением, можно спросить, что оно означает. Подобное уточнение является чем-то само собой разумеющимся и всегда встречается другой переговорной стороной с пониманием.

Это любопытно!

Невербальные индикаторы лжи

Давая показания в суде по делу Моника Левински, Билл Клинтон часто прикасался к своему носу. Анализируя видеозапись, специалисты пришли к выводу, что он лгал.

По мнению психологов, необоснованные жесты – человек непроизвольно прикрывает рот рукой, дотрагивается до носа, разминает мочки ушей – это свидетельства лжи. Впрочем, далеко не все специалисты считают, что распознать лжеца так просто. Все эти немотивированные движения могут быть вызваны волнением. А нервничают люди по самым разным поводам...

Сколько существует человек, столько существует и ложь. Люди лгут в житейских ситуациях и во время работы. Умение отличить правду от вымысла – очень важный навык, поэтому имеет смысл знать, какое поведение обычно выдает лжеца.

Ложь заставляет человека актерствовать, но, если у него нет особого таланта к этому, как правило, он ведет себя неестественно – переигрывает. Один из характерных признаков лжи – несоответствие вербального и невербального ряда... Пытаясь скрыть ложь, человек старается вести себя естественно, но, как правило, он не в состоянии контролировать мелкие, непроизвольные жесты. Эти жесты психологи называют жестами лжи... Бывает, что человек говорит: “Нашу компанию ждет большой рост” – и опускает при этом руку, имитируя жестом движение вниз. Это плохой признак...

Однако, взявшись с пристрастием анализировать жесты собеседника, легко превратиться в параноика. Даже такие явные признаки, как бегающие глаза или “закрытая” поза (скрещенные руки и ноги), далеко не всегда свидетельствуют о лжи...

Сваровский Ф. Распознать лжеца // Ведомости. 2002. 5 сент.

Иное дело невербальное общение. Спросить партнера, почему он сделал тот или иной жест, что означает поза его туловища или положение рук и ног, даже если это вызывает вопросы, не всегда удобно. Кроме того, часто партнер принимает ту или иную позу, делает тот или иной жест подсознательно и не стремится донести какую-то информацию. Скорее наоборот. Поэтому попросить уточнить информацию вы не сможете, даже если уверены, что такая информация есть.

Между тем самому прочесть информацию бывает трудно. И в первую очередь потому, что кросскультурные различия обнаруживаются почти во всех знаках невербальных коммуникаций: *в вашей внешности, позе, в движениях и жестах, в выражении лица, в готовности (неготовности) смотреть в глаза собеседнику, в паралингвистике (междометиях, эмоциях, восклицаниях и т. п.), наконец, в том, прикасаетесь ли вы в процессе встречи к собеседнику и каким образом, какое расстояние от собеседника для вас комфортно.*

Внешность. Лицо и туловище человека сами по себе являются носителями известной информации. По ним легко узнается пол, примерный возраст, раса и возможная национальность партнера. Высокий рост почти во всех культурах подсознательно связывается с властью (хотя многие деспотические властители от Наполеона до Сталина отличались малым ростом).

По лицу и туловищу часто можно угадать настроение человека. Как нынешнее, так и то, которое доминировало в последнее время. Насмешливые морщинки у глаз и рта; морщинки беспокойства; твердо сжатый рот (= решимость); сгорбленные плечи усталого или побитого

жизнью человека; расправленные плечи и прямой взор человека, идущего “на битву”. Иногда можно получить представление о направлении профессиональной деятельности, об участии в физическом или умственном труде: артистические руки и руки грузчика и т. д. На лице и туловище остаются отпечатки серьезных болезней: “больные” глаза, складки вокруг рта, отпечатки артрита на руках и т. п.

Лицо и туловище человека сами по себе являются носителями известной информации. По ним мы легко узнаем пол, примерный возраст, расу и возможную национальность партнера.

К этому добавляется информация, которую можно получить по тому, как человек выглядит и одет. Не случайно русские пословицы гласят: “По одежке встречают...” и “По одежке протягивай ножки”. Широкое разнообразие кросскультурных обычаев и неписаных требований к одежде и внешности находит отражение в международном деловом протоколе.

Например, в большинстве регионов мира для деловой женщины, идущей на встречу (переговоры), обычный выбор одежды – либо хорошее платье, либо пиджак (блейзер) и юбка. Для мужчины – темный костюм, консервативный галстук, темные носки и ботинки.

В известной книге “Одежда для успеха” Джона Молойя не без основания утверждается: “Наиболее солидное впечатление вы произведете, если наденете костюм в тонкую полоску, затем в порядке убывания следует гладкий костюм, костюм в широкую полоску и клетку”. И безусловное логическое завершение: “Если вам крайне важно выглядеть импозантно, выбирайте темные костюмы в тонкую полоску”¹².

В Латинской Америке, Южной и Западной Европе (часто называемой в зарубежной литературе Латинской Европой) особое внимание деловой протокол уделяет качеству и стилю (модный, слегка консервативный) как мужской, так и женской одежды. Серьезное внимание обращается на качество и стиль аксессуаров: авторучек, зажигалок, визитниц, папок и т. д.

В США на первых встречах обращают внимание на состояние зубов. Считается, что человек, поддерживающий зубы в идеальном порядке, редко бывает неудачником. И наоборот.

В странах Ближнего и Среднего Востока часто оценивают по качеству и цене портфеля (атташе-кейса), наручных часов, авторучки и ювелирных украшений. Последние (обычно массивные, из золота с бриллиантами) в этой части мира носят и мужчины, и женщины.

Поэтому когда направляешься на встречу с деловыми партнерами из этой части мира, можно, не стесняясь, надеть на себя (и взять с собой) все самые дорогие украшения и аксессуары, которые есть. Это соответствует протоколу.

В США особое внимание обращают на состояние зубов. Считается, что человек, поддерживающий зубы в идеальном порядке, редко бывает неудачником.

В Германии обычно особое внимание обращают на обувь. Даже малейшая грязь или запыленность недопустимы. Туфли должны блестеть.

Направляясь на встречу с деловым партнером в Азии, можно надеть легкие кожаные туфли без шнурков. (Их легко снимать и надевать.) Они могут быть мягкими, как мокасины, но обязательно дорогими, сделанными из высококачественной кожи. В этой части мира традиции требуют снимать обувь, когдаходишь в храм, в частный дом, а иногда и в офис.

Это любопытно!

Требования к американскому адвокату

¹² Molloy J. Dress for Success. N.Y.: Warner Books, 1977. P. 46.

Адвокат Александр Добровинский, поработавший в юридической фирме в США, рассказал, что там внешнему виду адвокатов и консультантов уделяется серьезное внимание. Эти люди работают с руководителями компаний и должны выглядеть и держаться с ними, как равные.

Кроме того, они должны быть олицетворением успеха и процветания. Устроившись на работу, Добровинский получил целый список рекомендаций, определявших перечень ресторанов, в которых он должен обедать, магазинов, где следовало покупать одежду, и районов для проживания. Была указана даже предпочтительная марка машины – BMW не ниже пятой модели.

“Разумеется, перечень этот негласный, потому что антиконституционный. Но если пойти против него, то руководство компании найдет 150 ошибок в вашей работе. Так что особого выбора у меня не было”, – рассказывает Добровинский.

Вернувшись в Россию, адвокат перенес тот же подход на собственную адвокатскую контору. Сотрудницы его офиса не носят брюк, а мужчины не приходят на работу без галстука. Весь коллектив обязан регулярно посещать маникюрный кабинет, обзавестись дорогими ручками.

Все это, по мнению Добровинского, не прихоть тирана, а часть бизнеса. Эти вещи должны свидетельствовать о надежности адвокатской конторы...

Чернов А. *Имидж как бизнес-ресурс: Внешний вид сотрудника может привлечь или оттолкнуть клиента // Ведомости. 2002. 14 авг.*

В мусульманских странах женщины, если они участвуют во встречах, обычно одеваются так, чтобы количество незакрытых одеждой участков тела было минимальным. В целом это справедливо и для Индии. Хотя ограничения чуть менее строгие.

Поза. Положение тела человека, его поза, позволяет сразу же почувствовать его настроение, так сказать, оценить первичные эмоции. Если хочется понять настроение партнера по его позе, попробуйте “научно” подойти к проблеме: постарайтесь скопировать положение туловища, плеч, рук, ног, головы с максимальной степенью точности. Если копия будет близка к оригиналу, вы должны действительно почувствовать себя “в чужой шкуре”. При всей внешней несложности метода его эффективность бывает сравнительно высокой. Не случайно этот метод в течение столетий используется актерами, стремящимися вжиться в роль, и... врачами-психиатрами.

Поза четко фиксирует такие комплексы противоположных чувств, как доминирование – подчинение, симпатия – антипатия, напряжение – расслабленность. Скажем, поза доминирования всегда легко узнается по таким признакам: голова, откинута назад, прямое туловище, руки на бедрах. Поза подчинения будет противоположной: голова слегка наклонена вперед, взгляд вниз. Туловище как бы готово к поклону, колени производят впечатление полусогнутых. Недаром о подхалимах-бюрократах часто говорят: “Он ходит на полусогнутых”.

Поза четко фиксирует такие комплексы противоположных чувств, как доминирование – подчинение, симпатия – антипатия, напряжение – расслабленность.

Расслабленность всегда видна по свободной, расслабленной позе: опущенные плечи, свисающие со спинки стула руки, раскрытые ладони, центр тяжести тела, смещенный на одну ногу. Вообще асимметричность позы – знак расслабленности во всех культурах, а сим-

метричность – всеобщий знак уважения. Это особенно хорошо видно при отправлении религиозных церемоний.

В присутствии человека, которого не любите, вы обычно либо зажаты и напряжены, либо чрезмерно расслаблены. Зжатость говорит о том, что вы подсознательно чувствуете некую угрозу, от него исходящую. Напротив, расслабленность свидетельствует, что этот человек в данных обстоятельствах вам просто неприятен, но не может причинить ничего плохого.

И последнее: многозначительным является наблюдаемое иногда зеркальное сходство поз партнеров, обсуждающих какой-то важный вопрос. Обычно зеркальная схожесть – свидетельство того, что стороны глубоко понимают и разделяют позицию друг друга.

В другом социальном контексте аналогичным признаком является похожесть супругов, т. е. выстроенная за период счастливой совместной жизни схожая культура невербальных знаков и символов.

Жесты. Невербальные коммуникации (поза, движения, выражение лица и т. д.) связаны между собой и дополняют друг друга. При этом жесты сами по себе обычно не имеют смысла, а приобретают его в том или ином контексте.

Так, например, человек, барабанивший пальцами, трясущий ногой, играющий авторучкой, может проявлять через эти жесты напряженность или нервозность, а может просто скучать и убивать время. Впрочем, кенийские бизнесмены любят слегка барабанить по столу в том случае, когда они о чем-то серьезно думают.

Многие жесты приобретают специфическое значение в рамках определенной культуры или субкультуры. Причем один и тот же символический жест может иметь в разных странах абсолютно различное значение. Классический пример: американский жест “о’кей” – большой и указательный пальцы образуют кольцо. Американское значение жеста – “все в порядке”. Однако в ряде стран Латинской Америки этот знак понимают как имитацию дырки, и он имеет оскорбительное значение, во Франции знак может обозначать ноль, а в Японии – деньги.

Аналогично в Европе показывают рост человека с помощью вытянутой руки с ладонью, повернутой вниз, а в ряде стран Латинской Америки этим жестом можно показывать только рост животных.

Жесты часто варьируют в зависимости от пола говорящего. Так, мужчины обычно жестикулируют, ходят, стоят и сидят иначе, чем женщины. Если мужчина использует средства женской невербальной коммуникации, о нем говорят, что он женственный мужчина. И наоборот, женщину, использующую мужские жесты, обладающую мужской походкой, считают менее привлекательной и часто называют мужеподобной.

Взгляд. Взгляд – это, пожалуй, одна из наиболее тонких и сложных материй в невербальных кросскультурных коммуникациях. Смотреть или не смотреть в глаза, задержать взгляд или скользнуть взглядом, смотреть пристально или рассеянно – все это может иметь первостепенное значение.

Смотреть или не смотреть в глаза, задержать взгляд или скользнуть взглядом, смотреть пристально или рассеянно – все это может иметь первостепенное значение в кросскультурных коммуникациях.

В большинстве европейских стран, в США и Канаде, в России стремятся смотреть партнеру в глаза, когда хотят:

- увидеть реакцию на слова или действия;
- выслушать мнение партнера;

- познакомиться или подключиться к чему-то;
- невербально согласиться с тем, что кто-то что-то сделает;
- доминировать в разговоре, дискуссии, обсуждении;
- продемонстрировать недовольство или злость и добиться, чтобы другой человек отвел глаза.

В ряде стран мира (в Латинской Америке, Южной и Юго-Западной Европе, в арабских странах) партнеры при разговоре или дискуссии обычно стремятся все время смотреть в глаза друг другу. Это порождает множество шуток и рассказов со стороны представителей “холодных” наций севера Европы о том, как их итальянские (испанские, португальские...) друзья во время беседы на прогулке все время останавливаются, чтобы посмотреть в глаза друг другу.

Традиционное отношение к контакту глазами в разных странах и регионах

Постоянный (интенсивный) контакт: арабские страны, страны Средиземноморья, юго-западная часть Европы.

“Жесткий”, прямой взгляд: Северная Европа и Северная Америка.

Умеренный контакт: Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки.

Избегание прямого взгляда в глаза: большинство стран Азии.

Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. P. 73.

Традиция смотреть в глаза партнеру во время беседы или переговоров даже создает проблемы дорожного движения. Так, уже упоминавшийся ранее Р. Гестланд описывает следующую ситуацию, приключившуюся с ним во Флоренции.

Вскоре после прибытия во Флоренцию Р. Гестланд и его местный деловой партнер Джорджио поехали на переговоры в Милан. В ходе поездки на автомобиле они обсудили детали предстоящей деловой встречи. Поскольку Джорджио обладал дополнительной информацией, он старался ничего не забыть и все пересказать Гестланду до начала встречи.

Проблема состояла в том, что Джорджио, повинувшись своему энергичному характеру, гнал автомобиль по автостраде со скоростью около 140 км в час. При этом на руле постоянно находилась только одна рука. Вторая использовалась для жестикуляции. В дополнение ко всему привычка итальянцев во время разговора смотреть в глаза партнеру вынуждала

Джорджио время от времени поворачиваться к Гестланду, фиксировать его взгляд и на несколько секунд оставлять контроль за дорогой и верить несущийся автомобиль, что называется, на волю судьбы.

На полпути к Милану Гестланд не выдержал и заявил Джорджио, что теперь пришла его очередь вести автомобиль. “В течение следующих восьми лет пребывания в Италии, – пишет Гестланд, – я старался всегда рулить сам, поскольку так и не смог адаптироваться к привычке итальянцев смотреть собеседнику в глаза в любой ситуации”¹³.

В то же время в ряде азиатских стран прямой взгляд в глаза считается неприличным и часто рассматривается как демонстрация враждебности и угрозы. Именно этим, видимо, объясняется традиционное нежелание японцев на переговорах смотреть прямо на собеседника, стремление потупить взгляд, смотреть вниз или в сторону.

Паравербальные коммуникации (паралингвистика). Паралингвистику называют языком голоса. Наряду с выражением лица и глаз паралингвистика является наиболее информативным источником сведений о нашем настроении и реальных чувствах по отношению

¹³ Gesteland R. Cross-Cultural Business Behavior. P. 74.

к окружающим. Не случайно существует поговорка: “Не так важно, что сказано, важно – как сказано”.

“Язык голоса” использует такие “слова”, как громкость, высота голоса, четкость артикуляции, “качество” голоса (с хрипотцой, ясный, гнусавый, гортанный, густой), скорость речи, ритм (быстрый, где слова перетекают друг в друга, и размеренный). Другими важными элементами паралингвистики являются вздохи, покашливания (для прочистки горла), фырканье, смешки, хихиканье, хмыканье, стоны, охи, ахи, заикания, паузы, акцентовки.

Информативность паравербалики отчетливо проявляется, когда вы слышите речь или разговор, но из-за удаленности или препятствий не можете различить смысла отдельных слов. Слова, что называется, сливаются.

Однако даже в случае, когда смысл неясен, вы почти всегда можете сказать, кто говорит: мужчина или женщина, маленький или крупный мужчина, русский или говорящий на русском языке иностранец, молодой или пожилой человек, полный человек (= одышка) или худой и т. д.

При наличии определенного опыта и наблюдательности акцент, произношение и интонация почти безошибочно позволяют определить не только национальность говорящего, регион (страну) проживания, но и уровень образованности, принадлежность к определенной социальной прослойке и т. д.

Так, можно легко определить россиян, которые недавно вернулись в Россию, прожив в США или Европе в течение 4–5 лет, причем не в российской колонии, а в среде носителей местного языка (английского, французского и т. д.). У этих людей в речи появляется характерное нерусское построение фраз. (Известно, что в европейских языках последовательность слов в предложении – вначале подлежащее, затем сказуемое и т. д. – выдерживается намного жестче, чем в русском языке. А инверсия используется намного реже.) Нерусское построение дополняется характерной интонацией, когда голос к концу фразы поднимается вверх.

При наличии определенного опыта и наблюдательности акцент, произношение и интонация почти безошибочно позволяют определить не только национальность говорящего, регион (страну) проживания, но и уровень образованности, принадлежность к определенной социальной прослойке и т. д.

Многие говорят и речевые паузы. Ряд национальностей и народностей не терпит пауз в общении (Арабский Восток, Южная и Западная Европа, Латинская Америка). Здесь принято перебивать собеседника, говорить с ним одновременно, но никогда не молчать одновременно с ним. Промежуточное положение занимают центральная часть Европейского континента и Северная Америка: здесь продолжительные паузы возможны, но легкопереносимы, они бывают только в общении либо с хорошо знакомым человеком, которому доверяют, либо с человеком, которого любят.

А вот в Японии и Китае паузы, спокойное молчание – важные составные части диалога между уважающими друг друга партнерами. Из европейских народов близкое отношение к паузам демонстрируют, пожалуй, только финны.

Прикосновения. Одной из самых примитивных форм невербального общения (и одновременно самой сложной в кросскультурном отношении) является общение через прикосновения.

В принципе прикосновения передают довольно ограниченное количество информации. С одной стороны, это забота, нежность и интимность отношений, с другой – агрессивные намерения и стремление доминировать.

Вместе с тем в кросскультурном общении трудно найти тип невербальных коммуникаций, более чреватый возможными конфликтами. Это связано с тем, что ответы на вопросы: кто к кому может прикасаться? к каким частям тела и в каких ситуациях? – часто очень сложны и регулируются традициями в деталях. При этом почти всегда значим гендерный фактор, но традиции его учета опять-таки разнятся от страны к стране, от региона к региону.

Любые отклонения от традиций, разрешающих или запрещающих те или иные прикосновения, чреватые серьезными осложнениями и конфликтами или, во всяком случае, могут породить неверные выводы в отношении вас и ваших намерений. Причем характерно, что правила, регулирующие прикосновения, сравнительно жестки даже в Европе и США, не говоря о странах Востока.

Так, в европейских странах, США и Канаде к женщине сравнительно свободно могут прикасаться подруги, мать и отец. В то же время отцы редко прикасаются к сыновьям. Исключение составляет прикосновение к руке. Такая строгость традиции отчасти объясняется подсознательным смешением многих нейтральных прикосновений с эротикой, а нежности – с женственностью. В то же время в Латинской Америке и странах Средиземноморья прикосновения среди мужчин намного более распространены. При этом они, как правило, не носят никакого сексуального контекста.

В кросскультурной среде любые отклонения от традиций, разрешающих или запрещающих те или иные прикосновения, чреватые серьезными осложнениями и конфликтами или, во всяком случае, могут породить неверные выводы в отношении вас и ваших намерений.

Так, если мужчина берет другого мужчину под руку (или за руку), то в Нью-Йорке, Лондоне или Берлине это серьезный намек на нетрадиционную сексуальную ориентацию пары. Если подобное происходит в Индии, это обычно не означает ничего, кроме дружбы и хороших отношений.

В Индии и других странах Азии прикосновения между мужчиной и женщиной строго ограничены, а на Арабском Востоке даже прямой взгляд в глаза представительнице другого пола воспринимается как предосудительный и оскорбительный. Интересно, что иудаистская традиция допускает постоянное похлопывание партнера по диалогу или переговорам по плечу или руке, так сказать, чтобы удерживать его внимание.

Во всех культурах большая свобода прикосновения дается врачам, нянечкам, парикмахерам. Их прикосновения обычно воспринимаются как профессионально-обезличенные. Некоторую дополнительную свободу дает возраст и высокое занимаемое положение. Так, начальник во многих культурах может, например, взять подчиненного за руку, но не наоборот.

Сфера индивидуального пространства. Люди во всех странах и культурах нуждаются в известной интимной пространственной зоне или своего рода геометрической сфере вокруг себя. При этом подсознательно они исходят из того, что эта индивидуальная зона ни при каких обстоятельствах не должна нарушаться другими, так сказать, без специального приглашения хозяина.

Размер индивидуальной зоны, или расстояние до других людей, определяется кросскультурными традициями страны или региона. Арабы и латиноамериканцы в процессе переговоров обычно стремятся максимально сократить дистанцию, буквально вторгаясь в ваше индивидуальное пространство. А если вы с ними подружились, то дистанция сокращается настолько, что, образно выражаясь, позволяет вам узнать, что они ели на обед.

Шведы, норвежцы, шотландцы, напротив, славятся большим индивидуальным пространством. Различия в естественной дистанции порождают большое количество крос-

скультурных стереотипов. Так, поскольку индивидуальное пространство британцев обычно больше, чем голландцев, голландцы часто характеризуют англичан как чопорных, сохраняющих дистанцию людей, а англичане голландцев – как нахальных и развязных.

Вообще стремление сократить индивидуальную дистанцию больше, чем принято в данной культуре, создает подсознательное неудобство для партнера. В то же время стремление поддерживать чрезмерно большую, с его точки зрения, дистанцию может создать у партнера ощущение вашей холодности и даже неприязни к нему.

Индивидуальная дистанция в различных странах и регионах

Близкая (20–35 см) – арабские страны, Средиземноморье, юг и запад Европы, Латинская Америка.

Далекая (40–60 см) – большинство азиатских стран, Северная, Центральная и Восточная Европа, Северная Америка.

Характерным является поведение европейцев в лифте, где индивидуальное пространство в силу тесноты нарушается. Обычно европейцы в этом случае смотрят вверх, вниз, в сторону, избегая контакта глазами. При соприкосновении с другими пассажирами они обязательно извиняются. В целом их поведение по отношению к другим напоминает поведение по отношению к неодушевленным предметам, что позволяет нейтрализовать скованность от нарушения индивидуального пространства.

Даже соседние европейские страны часто различаются по степени чувствительности к нарушению интимного пространства. Так, немцы, являясь высокочувствительной нацией, могут сердито отреагировать на попытку подсесть за их столик в ресторане или занять их шезлонг на средиземноморском курорте. По мнению психологов, существование двойных дверей во многих немецких офисах обусловливается чувствительностью к нарушению интимного пространства.

Голландцы в отличие от датчан, шведов или норвежцев обычно стараются закрывать двери в своих офисах, “защищая” индивидуальное пространство от неожиданных вторжений.

В заключение перечислю некоторые из наиболее часто встречающихся при первых контактах с партнерами кросс-культурных ошибок.

НЕ СЛЕДУЕТ

– при первом знакомстве называть англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дерьне), даже предложив им сделать то же в отношении вас;

- инициировать обсуждение любых вопросов, связанных с религией партнера;
- спорить с латиноамериканцем о футболе (можете нажать врага);
- хлопать японца или тайваньца по плечу или спине;
- гладить по голове маленького сына тайца (такой жест, однако, не вызовет никакого протеста у маленького араба и его отца);
- спрашивать европейца (в отличие от американца), сколько он зарабатывает;
- рассказывать анекдот с сексуальным подтекстом коренному южанину из США;
- употреблять в присутствии чернокожих американцев русское слово “негр” (слово считается в США оскорбительным и обычно заменяется словом “черный” или словосочетанием “афро-американец”);
- шутить с серьезным видом на тему русской мафии или в шутку причислять себя к ней (могут поверить!);
- дарить нечетное (3, 5, 7 и т. д.) количество цветов американцам;
- делать деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом;

- касаться мусульманина левой рукой или протягивать ему левой рукой что-то (например, визитную карточку);
- указывать в азиатской стране на кого-то пальцем (и особенно левой руки);
- сидеть в азиатской стране “нога на ногу” так, что видна подошва вашего ботинка.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Объясните, какие виды коммуникаций вы знаете? Что включают понятия “вербальные коммуникации”, “невербальные коммуникации”, “паравербальные коммуникации”?
2. Какую роль в кросскультурном общении играют коммуникации через практические действия?
3. Какова доля невербальных коммуникаций в объеме общения человека? Как вы оцените их роль при передаче чувственной информации?
4. Как информативность невербальных коммуникаций связана с окружающей обстановкой (средой)?
5. Какая часть невербальных коммуникаций имеет социальное происхождение?
6. Согласны ли вы со следующими утверждениями? Объясните свою позицию.
 - А. Существуют знаки, жесты и выражения лица, значение которых одинаково во всем мире. Хотя их число ограничено.
 - Б. Все люди любят комплименты. И особенно женщины. Надо только знать, как их правильно делать.
7. Какие из используемых в разных странах приветственных жестов вы знаете?
8. Что вы знаете об использовании таких жестов приветствия и дружелюбия, как поцелуй, улыбка?
9. Объясните, почему широкая американская улыбка при приветствии незнакомого человека почти никогда не используется в России?
10. Какую информацию можно получить о партнере, посмотрев на него внимательно (проанализировав его внешность)?
11. Что вы можете сказать о традиционных требованиях к одежде на деловых встречах в разных странах?
12. Что может подсказать вам поза партнера?
13. О чем обычно свидетельствует “зеркальное” сходство поз партнеров, увлеченных беседой?
14. Почему о супругах, долго и счастливо живущих вместе, часто говорят: “Они даже похожи друг на друга”?
15. Расскажите, о каких одинаковых жестах, понимаемых по-разному в разных странах, вы знаете?
16. В каких случаях в Европе и Северной Америке принято смотреть в глаза партнеру?
17. Охарактеризуйте особенности контакта глазами в ходе беседы применительно к странам Южной Европы.
18. Как относятся к прямому взгляду в глаза в большинстве стран Азии?
19. Какие “слова” используются в паравербальных коммуникациях?
20. Что можно узнать через паравербальные коммуникации, когда речь слышна настолько плохо, что слова совсем сливаются?
21. Какие важные данные о человеке можно узнать посредством паравербальных коммуникаций?
22. Можно ли отличить москвича от воронежца или краснодарца? Прокомментируйте свой ответ.

23. Можно ли узнать российских эмигрантов, говорящих с вами по-русски, по паравербальным признакам?

24. Охарактеризуйте значение паузы в кросс культурных коммуникациях в разных регионах мира.

25. О каких чертах человека, по вашему мнению, свидетельствует фраза: “Он умеет молчать”. (Речь, естественно, идет не о разведчике, попавшем в плен, а об участнике дружеской беседы.)

26. Почему искусство правильных прикосновений считается наиболее сложным в кросскультурных коммуникациях?

27. Приведите примеры различной трактовки одинаковых прикосновений в различных странах мира.

28. Что такое сфера индивидуального пространства?

29. В каких странах и регионах мира при коммуникациях люди стремятся сохранять большую и меньшую дистанцию друг от друга?

30. Какие типичные кросскультурные ошибки из серии “этого не следует делать” вы знаете?

Глава 4

Кросскультурный шок. Симптомы и причины

В главе 3 уже вскользь говорилось о кросскультурном шоке. Было приведено одно из многочисленных определений этого феномена: *состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?*

Однако, поскольку кросскультурный шок – явление сравнительно распространенное (причем не только при переезде из одной страны в другую, но и при изменении служебного положения, переводе из одного города в другой, переходе из одной компании в другую и т. п.), представляется, что есть смысл поговорить о нем подробнее.

В условиях движения к рынку и постоянных перемен кросскультурный шок той или иной интенсивности – это состояние, которое обязательно переживал любой бизнесмен, даже если никогда не покидал места, где родился. Многие из ощущений кросскультурного шока *рождают его с состоянием депрессии:*

- чувство тревоги (часто беспочвенное);
- замешательство в отношении того, что делать и как поступать;
- чувство разочарования, неудовлетворенности собой и другими, фрустрация;
- перевозбуждение;
- чувство, что контакты с другими людьми не ладятся;
- нерешительность;
- чувство покинутости, одиночества;
- чувство подавленности.

Симптомы кросскультурного шока. Важнейшим симптомом, который свидетельствует о начале кросскультурного шока, является состояние, когда ваши *представления и ожидания о том, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.*

Кросскультурный шок начинается с того момента, когда ваши представления и ожидания о том, что и как должно происходить, все более перестают соответствовать действительности.

Первое исследование явления культурного или кросскультурного шока, как и сам термин, принадлежит перу социолога-антрополога Карла Оберга. Явление было впервые описано в 1960 г. в статье “Культурный шок: адаптация к новой культурной среде”, опубликованной в журнале “Практическая антропология”¹⁴.

В своей статье Оберт выделяет шесть симптомов культурного шока:

- 1) *постоянную напряженность* от усилий по адаптации;
- 2) *чувство потерянности и острую нехватку общения* с друзьями, привычного статуса, профессиональных контактов;
- 3) *чувство отторжения* по отношению к новой культуре и со стороны новой культуры;
- 4) *непонимание своей роли, системы ценностей и путей самоидентификации* в новой культуре;
- 5) *опасение и даже раздражение и злость* в отношении того, “как они все делают”;
- 6) *ощущение беспомощности*, неумение приспособиться к новой среде.

¹⁴ Oberg K. Cultural shock: adjustment to new cultural environment // Practical Anthropology. 1960. № 7. P. 177–182.

Позволю себе привести цитату (с. 58), в которой автор показывает, как эти симптомы проявляются в практической жизни.

Причины возникновения кросскультурного шока. Считается, что основу для кросскультурного шока в конечном счете создает нарушение межкультурных коммуникаций. (В предшествующих главах говорилось о кросскультурных различиях в речевых вербальных и невербальных коммуникациях и проблемах, которые из-за этого возникают.)

К. Оберг о симптомах проявления кросскультурного шока

“Чрезмерное мытье рук; чрезмерная озабоченность качеством питьевой воды, пищи, чистотой посуды и спальных принадлежностей; боязнь заразиться чем-нибудь от посетителей или слуг; рассеянный и отсутствующий взгляд... чувство беспомощности и желание во всем полагаться на мнение людей своей национальности, давно живущих в этой стране; вспышки ярости и гнева из-за небольших задержек чего-либо и незначительных неприятностей; откладывание или полный отказ изучать язык страны пребывания; чрезмерные страхи быть обманутым, ограбленным или избитым; чрезмерная озабоченность по поводу минимальных болей или повреждений кожи; и в заключение – эта ужасная тоска по дому, по чашке хорошего кофе и куску яблочного пирога, по визиту в аптеку на углу, по родственникам и вообще по нормальному разговору с нормальными людьми”¹⁵.

Причины нарушений межкультурных коммуникаций лучше всего объясняются с помощью таких понятий, как *восприятие*, *стереотипизация*, а также такого уже известного понятия, как *этноцентризм*.

Восприятие. Мы часто говорим: “Это мое личное восприятие происходящего”. При этом имеется в виду наша собственная, индивидуальная интерпретация событий и явлений. Причем осознаем мы это или нет, но данная интерпретация обычно не является точным отражением того, что случилось. Если попросить ученого-психолога дать определение термину “восприятие”, мы получим примерно следующий ответ: “Это сложный познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может значительно отличаться от реальности”. Для наших целей ограничимся более простым вариантом – это индивидуальная интерпретация окружающих нас событий и явлений.

Восприятие – это индивидуальная интерпретация событий и явлений.

Поскольку, интерпретируя окружающую нас действительность, мы дополняем реально происходящие события нашими взглядами на причинно-следственную связь того, что случилось, мы можем существенно отклоняться от действительности. В процессе индивидуальной интерпретации мы естественным образом опираемся на собственный опыт, полученный в условиях привычной нам среды.

Проиллюстрируем сказанное цитатой из известной басни: “*Сильнее кошки зверя нет!*” Хотя это утверждение очень далеко от истины, в *восприятии мыши*, построенном на всем ее жизненном опыте и применительно к ее среде обитания, это суждение кажется абсолютно корректным.

В кросскультурном окружении восприятие продолжает опираться на устоявшиеся стереотипы и интерпретировать происходящее на основе привычного опыта.

¹⁵ Там же.

Интересный монолог-рассуждение о различиях в *восприятии* зла разными людьми в зависимости от их социального положения и роли содержится в повести Бориса и Аркадия Стругацких “Трудно быть богом”¹⁶.

“Борьба со злом! Но что есть зло? – вопрошает персонаж повести ученый Будах и сам себе отвечает: – Всякому вольно понимать это по-своему. Для нас, ученых, зло в невежестве, но церковь учит, что невежество – благо, а все зло от знания. Для землепашца зло – налоги и засухи, а для хлеботорговца засухи – добро. Для рабов зло – это пьяный и жестокий хозяин, для ремесленника – алчный ростовщик. Так что же есть зло, против которого надо бороться?..”

В условиях кросскультурного окружения, где система ценностей, норм, традиций, коммуникационных знаков и символов может кардинально отличаться от привычной, мы подсознательно продолжаем воспринимать (интерпретировать) действительность на основе жизненного опыта, стереотипов, полученных в иной среде, ином социальном, бытовом контексте. При этом объективность выводов, полученных на основе нашей интерпретации, резко снижается.

Пример. *Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе мира никогда не были.*

Дело происходит в субботу. В понедельник вам предстоит переговоры об интересной и выгодной сделке, которая может открыть перспективы для серьезного будущего сотрудничества. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту, приглашает вечером на ужин к себе домой.

Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам.

Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удается на славу. Происходит это во многом благодаря хозяйке дома, которая не перестает хлопотать и приносить с кухни все новые блюда.

Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. И, желая сделать хозяйке (и косвенно хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: “Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит...”

Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за комплимент и приглашают “в следующий визит” обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

¹⁶ Стругацкий А., Стругацкий Б. Трудно быть богом // Библиотека современной фантастики: В 15 т. Т. 7. М.: Молодая гвардия, 1966. С. 172.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.