Р.Д. Льюис

Деловые культуры

в международном бизнесе

от столкновения к взаимопониманию



Р.Д. Льюис

ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

От столкновения к взаимопониманию

Академия народного хозяйства
при Правительстве Российской Федерации

Москва
Издательство "ДЕЛО"
2001

Об авторе

Ричард Д. Льюис — президент Ричард Льюис Коммьюникейшнз, международного института кросскультурного и языкового тренинга с отделениями более чем в 30 странах, основатель журнала "Cross Culture". *Квалифицированный культуролог, он много и плодотворно работает в области межкультурных контактов, выступает с лекциями во Франции, Германии, Швеции, Дании, Норвегии, Финляндии, Италии, Испании, Гонконге, Англии и США. Среди его клиентов Deutsche Bank, Mercedes Benz, BMW, Fiat, Gillette, Banco de España, Banque de France, ABB, Nestlé, Nokia, Allianz, Volvo, Saab, IBM и около дюжины правительственных министерств.*

Один из выдающихся лингвистов Британии, он говорит на 10 европейских и 2 азиатских языках, работал во многих странах, в том числе 5 лет в Японии, где был преподавателем императрицы Мичико и других членов императорской семьи.

When Cultures Collide
Managing successfully across cultures

Richard D. Lewis



NICHOLAS BREALEY
PUBLISHING

LONDON

5

СТАТУС, ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИЯ

Культурные корни организации

Поведение членов любой культурной группы почти полностью зависит от истории народа, которому принадлежит данная группа населения. Часто говорят, что люди не способны учиться на уроках истории. И действительно, в истории можно наблюдать, как кажется, ошибки, которые на протяжении сотен лет повторяются из поколения в поколение. Однако в течение очень длительного периода (мы могли бы говорить о тысячелетиях) люди придерживаются системы норм, поведенческих реакций и действий, которые, как показали опыт и эволюция, наиболее выгодны для них. Их история может состоять из хороших и плохих лет (или столетий), миграций, вторжений, завоеваний, религиозных распрей и крестовых походов, потрясений, потопов, засух, морозов, болезней и эпидемий, возможно, они пережили насилие, репрессии или почти геноцид, но, если они выстояли, их культура в определенной мере оказалась жизнестойкой.

Являясь производной исторических влияний и климатической среды, ментальность культуры — внутренние процессы и характер умственного склада — диктуется типом и особенностями языка данной группы. Ограничения, накладываемые любым отдельным наречием на свободу мысли, оказывают глубокое влияние на зрение, харизматические качества, эмоции, поэтическое чувство, дисциплину и иерархию.

65.9(2)-21

УДК 159.922.4:316.77
ББК 88.53
Л91О

Перевод с английского
Т. А. Нестика

Общая редакция и вступительная статья:
профессор, доктор психологических наук,
директор Центра социальных и психологических исследований
Высшей школы международного бизнеса АНХ
П. Н. Шихирев

Льюис Ричард Д.

Л91 Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 448 с.

ISBN 1–85788–086–2 (англ.)
ISBN 5–7749–0103–3 (русск.)

Книга является практическим руководством по общению с представителями различных культур и стран. Значительная ее часть посвящена характеристике особенностей культур 14 ведущих стран мира, представляющих все континенты. По каждой стране предлагается набор практических рекомендаций. Они позволяют предвидеть и учитывать реакцию и возможные варианты поведения людей и важны для управления многонациональными коллективами, ведения переговоров, заключения сделок и в целом для формирования успешного долгосрочного сотрудничества.

Для предпринимателей, менеджеров, студентов, преподавателей вузов и слушателей курсов по международному бизнесу, лиц, интересующихся проблемами межкультурного общения.

УДК 159.922.4:316.77
ББК 88.53

434117

Copyright © Richard D. Lewis, 1996. First published by Nicholas Brealey Publishing Ltd. London, 1996. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing Ltd and permission for this edition was arranged by the Matlock Literary Agency

© Издательство "Дело", перевод на русский язык, вступительная статья, оформление, 1999

SamKI
KUTUBXONASI

ISBN 1–85788–086–2 (англ.)
ISBN 5–7749–0103–3 (русск.)

Содержание

Вступительная статья. *П. Н. Шихирев*
От столкновения деловых культур к становлению их общей основы *7*

Предисловие к русскому изданию *17*

Предисловие: Мы и они *19*

Часть первая

Постигая разнообразие культур

1. Разные языки, разные миры *28*
2. Влияние культуры 50

Часть вторая

Менеджмент в международном бизнесе

3. Классификация культур *64*
4. Использование времени *85*
5. Статус, лидерство и организация *101*
6. Культурные горизонты и создание международных команд *127*
7. Преодолевая пропасть непонимания *139*
8. Встреча разумов *167*
9. Манеры (и обычаи) *203*

Часть третья

Узнаем друг друга

10. Соединенные Штаты Америки 234
11. Великобритания 244
12. Австралия, Новая Зеландия и Южная Африка 252
13. Финляндия 265
14. Франция 281
15. Германия 290
16. Италия 301
17. Португалия 307
18. Россия 315
19. Испания 327
20. Швеция 332
21. Арабские страны 342
22. Япония 350
23. Китай 370
24. Индия и Юго-Восточная Азия 385

Эпилог: Достижение эмпатии 412

Библиография 424

Словарь 427

Предметный указатель 436

Вступительная статья

ОТ СТОЛКНОВЕНИЯ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР К СТАНОВЛЕНИЮ ИХ ОБЩЕЙ ОСНОВЫ

Интернационализация экономики, ее глобализация, превращение в единую взаимосвязанную систему — очевидные характеристики конца XX в. Уже к началу 90-х гг. не менее 30% глобального валового продукта производилось совместными предприятиями, а сегодня этот показатель приближается к 40%. Все труднее становится определять национальную принадлежность товаров и услуг. Сплошь и рядом продукт может быть произведен в одной стране по технологии другой с участием специалистов из третьих, четвертых и продан во многих других странах мира. И как бы ни относиться к этому поистине вавилонскому смешению экономик, оно неизбежно и объективно.

Сбываются далеко опередившие свое время предсказания выдающегося русского философа С. Н. Булгакова о едином мировом хозяйстве, сформулированные им еще в начале нашего века[1]. Эта идея, родившаяся на основе мощной и детально разработанной религиозно-философской концепции мирового всеединства В. С. Соловьева, не имела в то время убедительных эмпирических свидетельств в сфере экономики. Она строилась на представлении о духовном единстве людей, мира и

[1] См.: *Булгаков С.Н.* Философия хозяйства. СПб., 1911.

Бога (именуемого также Космосом, Логосом, Всемирным разумом и т. п. в зависимости от воззрений того или иного мыслителя). Что же касается реальной экономической действительности, то люди, в нее вовлеченные, исходили в основном из постулата о "правильности" собственной культуры и "странности" или даже неразвитости всех иных культур. Впоследствии эта позиция стала называться культуроцентристской, т. е. такой, при которой моя культура и мои способы решения проблем ставятся в центре мироздания, оцениваются как наиболее эффективные и, стало быть, практически доказанные как истинные, а все прочие — как отклонения от этого единственно верного пути. К этому надо добавить и не менее распространенный в целом среди людей эгоцентризм — помещение себя испокон века в центр социальных отношений. Если добавить к этому такие "аргументы", как военное или технологическое превосходство, то станет понятно, почему в эпоху великих колониальных и прочих империй культуроцентризм представлялся самоочевидной и вполне обоснованной точкой зрения. Напомним, что и у древних греков, и римлян все иные народы считались не просто другими, непохожими, но менее развитыми, менее цивилизованными, менее культурными и т. п.

Много веков потребовалось человечеству, чтобы понять, что способы жизнедеятельности людей, живущих в разных условиях, не могут оцениваться по шкале какой-либо одной страны. Все они адекватны конкретным условиям. Сильный импульс этому прозрению был придан усилением взаимозависимости людей, уплотнением контактов, ускорением темпа общения и коммуникации. Достаточно сравнить скорость и доступность коммуникации с помощью обычной почты в начале XIX в. и электронной — в конце нашего. В этом ускоряющемся вихре общения столкновения людей, представляющих разные культуры, разные способы решения, в сущности, одних и тех же проблем, стали повседневным явлением. Кроме того, все бóльшая выгода кооперации, сотрудничества, потребность в достижении компромисса, с одной стороны, и малая эффективность силовых методов — с другой, заставили усомниться в доселе непреложной истинности культуроцентризма. Процесс пере-

смотра этой догмы развивался как встречное движение науки (культурологии, этнографии, кросс-культурной психологии[1]) и практики. Наука находила все новые свидетельства тому, что люди более сходны в своем внутреннем, нравственном, этическом измерении и различаются главным образом во внешних проявлениях, обычаях, ритуалах, одежде и т. п. Практика искала способы нейтрализации этих различий: их распознания, примирения, согласования — и разрабатывала методы обучения совместной работе представителей различных культур. Основной сферой практических поисков стала сфера бизнеса, где целесообразность любого нововведения, новой идеи доказывается быстро и просто — получением большей прибыли, достижением большей эффективности. В 90-е гг. практические технологии в области кросс-культурного сравнения развивались и распространялись стремительными темпами, количество публикаций на эту тему ежегодно удваивалось, семинары по кросс-культурному тренингу стали доходным занятием для целого слоя профессионалов, соединяющих в себе качества ученых и практиков.

Предлагаемый перевод книги Р. Льюиса — одно из наиболее ярких проявлений описанного выше процесса, а ее автор — не менее яркая личность. Возглавляемая им организация "Richard Lewis Communications" представляет собой центр по изучению кросс-культурного взаимодействия и имеет филиалы в 30 странах. Здесь бизнесмены из крупнейших корпораций мира обучаются не только иностранным языкам, но и главным образом навыкам делового общения с представителями иных культур. Среди клиентов центра такие гиганты современной мировой экономики, как "Дойче Банк", "БМВ", "Жиллетт", "Нокия", "IBM", и многие другие такого же масштаба. Сам Льюис говорит на десяти европейских и двух восточных языках, в течение пяти лет он был домашним учителем семьи императора Японии.

Книга "Деловые культуры в международном бизнесе" задумана и построена как учебное пособие для практиков, бизнес-

---

[1] Область психологической науки, занимающаяся сравнением культур.

менов, желающих избежать ненужных коллизий, конфликтов по причине собственного невежества и связанных с этим финансовых и морально-психологических издержек.

Логика автора проста. Вначале в достаточно краткой первой части он формулирует самые общие понятия и представления о роли языка в культуре, о самой культуре, которую он определяет как "коллективное программирование поведения". Вторая, более развернутая часть представляет собой анализ аспектов, общих для всех типов деловой культуры и специфических для каждого из них: использования времени, пространства, структуры принятия решений, ритуалов и т. п. Наконец, в третьей части он характеризует деловые культуры как отдельных стран, так и целых регионов, включая Россию.

Поэтому книга представляет большой интерес и для специалистов по кросс-культурным исследованиям, и для бизнесменов. Ученого больше привлечет постановка теоретических проблем, практика — конкретные рекомендации относительно поведения в новой для него среде. Соответственно и тот и другой будут оценивать работу Льюиса с точки зрения вклада, который она вносит в уже имеющиеся разработки, ведь литературы на тему столкновения культур опубликовано достаточно много. Остановимся на этом моменте более подробно.

В теоретическом плане Р. Льюис предложил весьма оригинальный подход к решению одной из самых трудных загадок современной сравнительной культурологии — критерия для сопоставления культур. В настоящее время одной из немногих переменных, относительно которой у специалистов нет больших разногласий, является континуум: "индивидуализм" — "коллективизм". Иными словами, признано, что большинство существующих культур можно расположить на некоторой шкале между этими двумя полюсами, т. е. в одной культуре человек будет принимать решения, ориентируясь на потенциальную реакцию соответствующей социальной группы, в другой же — на собственную, личную оценку.

Льюис вводит новый критерий: способ организации такого объективного измерения реальности, как время. По нему культуры делятся на три типа: *моноактивные* (или линейно органи-

зованные), *полиактивные* и *реактивные*. В моноактивной культуре человек, пользуясь терминами Льюиса, *приучен* делать какое-либо дело, разбивая деятельность на следующие друг за другом этапы, не отвлекаясь на другие задачи. Типичными представителями такой культуры являются англосаксы: американцы, англичане, немцы, северные европейцы, методично, последовательно и пунктуально организующие свое время и жизнедеятельность.

В культуре полиактивной, типичными представителями которой выступают латиноамериканцы, южные европейцы, *принято* делать одновременно несколько дел (заметим попутно, нередко не доводя их до конца).

Наконец, в реактивной культуре, характерной для азиатских стран, деятельность организуется также не по строгому и неизменному плану, а в зависимости от меняющегося контекста, как реакция на эти изменения.

Пока трудно сказать, насколько предлагаемая Льюисом классификация соответствует строгим канонам научно доказанного факта. Важно другое: собранный им практический материал убедительно свидетельствует в пользу этой идеи. Она, как принято говорить, "работает". То же самое можно сказать и о параметрах делового взаимодействия, обсуждаемых во второй части: об иерархии деловых отношений, о способах ведения переговоров и ряде других неотъемлемых характеристик делового взаимодействия. Будучи сведены в одну систему, они образуют профиль конкретной деловой культуры, что позволяет прогнозировать возможные расхождения и предотвращать потенциальные конфликты.

Тем самым схема Льюиса становится важным практическим инструментом повышения эффективности международного бизнеса. Дальнейшая детализация — по странам и регионам — составляет почти половину книги. Здесь собран богатейший материал наблюдений за "правилами игры" при ведении дел в мире. Пытаться резюмировать его — невыполнимая задача, настолько плотно и насыщенно он изложен. Нельзя, однако, обойти главу, посвященную России. В целом она выгодно отличается от многих зарубежных работ на эту тему, но все равно выдает (в отличие от большинства разделов по другим странам) отсутствие

личного знакомства автора с Россией. Российский предприниматель, знакомясь с его представлениями о нашей действительности, наверняка внесет соответствующие коррективы.

Пока можно отметить лишь следующий парадокс. По типу делового поведения российская деловая культура гораздо ближе к латиноамериканской, т. е. к полиактивной, кроме того, "отношенческой", т. е. ориентированной скорее на создание и сохранение хороших отношений с партнером как гарантии успешной сделки, нежели на конечный результат и эффективность. В то же время достаточно представительные опросы российских предпринимателей выявляют, что они предпочитают выбирать в качестве идеальных партнеров представителей моноактивной культуры: американцев, немцев, скандинавов. Тем самым этот выбор свидетельствует в пользу иной деловой культуры, нежели собственная[1]. Да и сами носители моноактивной деловой культуры предпочитают вести дела скорее с себе подобными. Над этим следует задуматься, размышляя о перспективах трех выделенных Льюисом типов культур.

Вместе с тем необходимо признать, что российская действительность изменяется настолько быстро, что уследить за ней и тем более выявить какие-то устойчивые закономерности достаточно трудно, даже живя в России. В этой связи возникает ряд принципиальных вопросов: на какие образцы и стандарты поведения следует ориентироваться российским бизнесменам? какие особенности, привычки, ритуалы, обычаи других культур следует воспринимать как нечто неизменное, неизбежное, а каким надо учиться и какие просто нейтрализовывать? Как в целом будет трансформироваться столь пестрое кросс-культурное полотно, ярко изображенное в книге? каковы перспективы "столкновения культур"? приведет ли оно к дальнейшей дифференциации или будет двигаться в направлении интеграции, становления некой общей основы, на которой станет возможным эффективное международное деловое взаимодействие?

---

[1] О последствиях выбора американцев см.: *Андерсон Р., Шихирев П. Н.* "Акулы" и "дельфины": Психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело ЛТД, 1994.

Льюис не ставит перед собой задачи ответить на все эти вопросы, некоторые из них он лишь затрагивает. Так, в эпилоге он формулирует положение об эмпатии (способности к сопереживанию) как важнейшем условии преодоления "культурного империализма", культуроцентризма и "культурной близорукости", называет семнадцать социально-психологических характеристик поведения участника международных переговоров. По ходу книги он замечает, что в глубинах человеческой природы гораздо больше общего, чем различного, что непредубежденное, искреннее, доброжелательное отношение к партнеру из другой культуры очень помогает преодолеть усвоенные ранее стереотипы — эти схематичные и весьма часто негативные представления о других народах и странах. С такими выводами нельзя не согласиться, но для ответа на поставленные выше вопросы этого недостаточно. Необходимо углубиться еще дальше в сущность человека. Сделав этот шаг, мы обнаруживаем, что оказываемся в области ядра человеческой психики — регулирующих ее универсальных, общечеловеческих моральных ценностей. Это область этики, применительно к теме книги — этики бизнеса, которой Льюис практически не касается, уделяя основное внимание работе с тем слоем ценностной структуры личности, который вырастает вокруг этого ядра и порой скрывает его.

В этой связи предлагаем следующую метафору. Личность бизнесмена можно представить в виде матрешки — известной русской игрушки. В таком случае самая маленькая матрешка будет представлять набор базовых ценностей, сходных для всех людей: здоровье, уважение близких и друзей, теплота отношений с ними, материальное благосостояние, ощущение осмысленности жизни. Следующая матрешка представляет набор ценностей, сформировавшихся в данной цивилизации. Примерами служат приоритет личности в западной цивилизации и принцип коллективизма — в восточной. Затем идет матрешка, содержащая набор социокультурных ценностей, порожденных специфическими условиями данного региона или страны, например отношение к времени, которое столь умело использует в своей теоретической схеме Льюис, или приоритет тонуса человеческих отношений перед сугубо деловой стороной сделки, не-

формальных отношений перед формальными. Затем следует матрешка, выражающая профессиональные ценности, часто зафиксированные в виде не только формальных предписаний, но и профессиональных этических кодексов, получающих в последние десятилетия большое признание и распространение во всем мире.

В ситуации конкретного международного делового взаимодействия может быть активизирована, "задействована" любая из этих матрешек, однако в качестве главного тезиса, существенно дополняющего рекомендации Льюиса, необходимо сформулировать следующий. Перспективы становления общей основы международной деловой культуры зависят от того, насколько совокупность объективных и субъективных факторов будет способствовать повышению значимости ядра этой конструкции, представленного набором базовых этических ценностей. Без труда можно предвидеть скептическое отношение к этой идее многих российских читателей, особенно имеющих печальный опыт общения с заморскими мошенниками. И тем не менее общая тенденция именно такова. В качестве одного из самых важных доказательств тому можно назвать принятые в 1994 г. в маленьком швейцарском городке Ко международные "Принципы бизнеса". Инициаторами этого документа стали руководители крупнейших транснациональных корпораций "Филлипс", "Кодак" и др. "Принципы" представляют собой первую успешную попытку синтеза этических принципов, лежащих в основе цивилизационных ценностей Востока и Запада[1]. Целый ряд конкретных международных исследований в области деловых переговоров[2] свидетельствует о том, что достижение соглашения о стратегии, при которой выигрывают обе стороны (так называемая стратегия *win—win*), действительно оказывается более выгодным. О том, что мир в целом движется, несмотря на все конфликты, к принятию общей, глобальной этики, свидетельст-

---

[1] Цит. по: Национальная программа "Российская деловая культура". М.: ТПП РФ, 1997. С. 127–134.

[2] *Brett J., Adair W., Lempereur A., Okumura T., Shikhirev P., Tinsley C., Lytle A.* Culture and Joint Gains in Negotiations // Negotiation Journal. Vol. 14. N 1. Jan. 1998. P. 61–86.

вуют и серьезные успехи экуменического движения, ставящего своей целью сотрудничество мировых религий[1]. Об этом же свидетельствуют документы таких представительных международных форумов, как, например, первый Всемирный конгресс по этике, бизнесу и экономике (Токио, июль 1996 г.).

В самом российском деловом сообществе, несмотря ни на что, неумолимо крепнет стремление к утверждению таких норм ведения дел, которые, с одной стороны, вобрали бы в себя лучшие традиции дореволюционной деловой России, а с другой — наиболее передовые стандарты так называемого цивилизованного бизнеса, зафиксированные, в частности, в упомянутых выше "Принципах бизнеса"[2]. Нельзя не вспомнить при этом мудрые слова Л. Толстого: "Человечеству только кажется, что оно занимается торговлей, войнами, искусствами, политикой и т. п. На самом деле единственное, что оно делает, оно уясняет себе нравственные законы, по которым оно живет..."[3]

Таким образом, перспектива развития международного делового взаимодействия лежит на пути от столкновения культур к становлению, а скорее к выявлению и укреплению на их общечеловеческой нравственной основе фундамента единой международной деловой культуры. Иными словами, обращать внимание следует не только на то, что различает людей, но и на то, что их объединяет. И чем дальше мы движемся в глубь человеческого духа, тем более мы приближаемся друг к другу, тем менее значимыми становятся наши различия, в том числе и обусловленные культурой. В богословской литературе используется метафора, которая наглядно передает смысл этой идеи. Положение человека относительно другого человека определяется их взаимным положением на радиусах окружности: чем ближе сравниваемые точки к центру окружности, тем меньше их расстояние друг от друга.

---

1 *Kung H.* Towards global ethics // Paper presented at the First World Congress on business, ethics and economics. Tokyo, July 25–27, 1996.

2 Подробнее см.: *Шихирев П. Н.* Принципы ведения дел в России. М.: Финансы и статистика, 1998.

3 *Толстой Л. Н.* Собр. соч.: В 22 т. Т. 19. М.: Худ. лит., 1970. С. 210.

Призыв к интеграции и убежденность в ее необходимости отнюдь не означают восхваления прелестей униформизма и единообразия. Напротив! Как раз в обстановке признания сущностного равенства и ценности всех людей независимо от культур, которые их воспитали, еще больше расцветет их разнообразие, уже не омрачаемое стремлением доказать, что "наше поведение единственно правильное, эффективное и рациональное потому, что оно — наше". Более того, в будущей международной культуре утвердятся технологии общения, которые доказали свою практическую эффективность независимо от происхождения. Встречаясь друг с другом, деловые люди будут в одной сделке применять в зависимости от ситуации немецкий тип планирования, китайский способ разрешения конфликтов, японский тип своевременного изменения условий контракта, российскую изобретательность в тупиковых ситуациях и т. д. до бесконечности, для чего, однако, надо знать как можно больше об этом "меню".

Именно поэтому книга Льюиса столь важна в наше время и в нашей стране. Используя ее как руководство, российские деловые люди смогут быстро, с большой пользой и не меньшим интересом интегрироваться в международный экономический контекст. Книга поможет им избежать многочисленных "ляпов" и связанного с ними материального и морально-психологического ущерба, сформировать представление о себе как о компетентных и высококультурных партнерах, с которыми не только выгодно, но и по-человечески приятно иметь общее дело.

П. Шихирев

Предисловие к русскому изданию

+7717

В ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЕ СЛЕДУЮЩЕГО СТОЛЕТИЯ КРОСС-культурные проблемы станут для россиян жизненно значимыми. Политикам и бизнесменам, представителям самых разных профессий придется все чаще взаимодействовать со своими коллегами в других странах. Не только российское государство будет налаживать связи с бесчисленными международными институтами и организациями, но и российские компании будут сотрудничать с компаниями зарубежными, объединяться с ними, организовывать совместные предприятия по всему миру.

Уже сегодня Россия является одной из самых поликультурных стран мира. Она обладает не только огромным этническим разнообразием в пределах своих границ, но и обширным опытом взаимодействия с множеством государств, прежде входивших в состав Советского Союза. Важным для россиян является дальнейшее укрепление культурных отношений со странами Центральной Азии, а более глубокое понимание менталитета Балтийских государств могло бы привести к совместному восстановлению оживленных и выгодных торговых путей эпохи Ганзейского союза, что принесло бы огромную пользу экономике Северо-Западной России, включая столичные города Санкт-Петербург и Москву.

Для установления в будущем гармоничных отношений между Россией и другими странами еще более существенное значение имеет распространение среди всех слоев российского общества кросс-культурной грамотности, которая позволит этой

SamKI
KUTUBXONASI

великой нации выполнить свою уникальную историческую роль географического, культурного, а также интеллектуального моста между Востоком и Западом.

В книге "Деловые культуры в международном бизнесе" я попытался показать, что неразрешимых межнациональных проблем не существует, есть лишь глубокие расхождения в понимании друг друга, объясняющиеся психологическими причинами. Русская культура с ее безмерной глубиной, широтой и богатством не представляет собой какого-либо барьера для Запада. Напротив, она является потенциальным источником оздоровления и умиротворения, который открывает нам полные смысла взаимовлияния восточных и западных понятий, показывая, как они могут способствовать взаимопониманию и единению людей.

Ричард Д. Льюис

Джейн, Каролине, Ричарду и Дэвиду,
всем поликультуралам...

Предисловие

МЫ И ОНИ

КАК-ТО МНЕ ДОВЕЛОСЬ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ АНГЛИЙСКОЙ языковой летней школы в Северном Уэллсе для взрослых слушателей из трех стран — Италии, Японии и Финляндии. Интенсивные занятия чередовались с вечерними развлечениями, а также экскурсиями по историческим и живописным местам.

Мы запланировали восхождение на гору Сноудон в среду, но накануне пошел сильный дождь. Около 10 часов вечера во время танцев ко мне подошла дюжина финских студентов с предложением отменить экскурсию — в самом деле, не очень-то весело взбираться вверх по грязным склонам Сноудона при проливном дожде. Разумеется, я согласился и объявил об отмене. И тут же был окружен протестующими итальянцами: зачем отменять мероприятие, которого (освобождения от уроков) они так ждали? И потом, экскурсия уже оплачена, так как входит в общую стоимость курса, а от мелкого дождика еще никто не умирал. И что это с финнами — разве они не слывут выносливым народом?

В некотором замешательстве, я решил узнать мнение японцев. Те были очень и очень тактичны: с одной стороны, если итальянцы хотят в поход, то они с удовольствием присоединятся; с другой стороны, если мы отменим путешествие, они будут рады остаться и позаниматься лишний денек. Итальянцы принялись высмеивать финнов, те хмурились, что-то бормотали в ответ и, по-видимому, чтобы не "уронить своего лица", согласились идти. Было объявлено о том, что экскурсия состоится.

Дождь шел всю ночь и все утро, пока я завтракал. По расписанию автобус должен был отправиться в 8.30. В 8.25, прикрываясь зонтом от ливня, я побежал к автобусу. В нем сидели 18 хмурых финнов, 12 улыбающихся японцев и ни одного итальянца. День был ужасный, и мы только потеряли время. Дождь лил не переставая; на вершине горы мы пообедали и побрели назад. Покрытые грязью, к 5 часам мы вернулись, чтобы увидеть итальянцев, которые пили чай с шоколадным печеньем. В этот день они благоразумно остались дома. Когда финны спросили, почему, итальянцы ответили: "Шел дождь".

Постигая разнообразие культур

Культурное разнообразие не что-то такое, что завтра исчезнет, дав нам возможность строить планы исходя из допущения, что мы понимаем друг друга. Само по себе это явление таит богатства, изучение которых может принести неизмеримую пользу не только тем, что расширит наш кругозор, но и тем, что повысит эффективность наших стратегий деловой деятельности. Люди разных культур пользуются одними и теми же основными понятиями, но вкладывают в них разный смысл. Это определяет особенности их поведения, которое часто представляется нам иррациональным и противоположным тому, что мы считаем очевидным. И все же не стоит впадать в пессимизм по поводу культурного разнообразия. Поведение других народов имеет свои причины. Здесь существуют свои характерные черты, закономерности и традиции. Реакции американцев, европейцев и азиатов можно предсказать, они обычно оправданны и в большинстве случаев поддаются управлению. Даже в тех странах, где в настоящее время происходят стремительные политические и экономические трансформации (Россия, Китай, Венгрия, Польша, Корея, Малайзия и др.), глубоко укорененные установки и взгляды противостоят резкому изменению ценностей, которое происходит под давлением реформаторов, правительств или транснациональных конгломератов. Постперестроечные русские демонстрируют подчас

индивидуальные и групповые особенности поведения, свойственные их предкам еще в царские времена, в менее выраженной форме они, бесспорно, сохранялись на протяжении всей советской эпохи.

Внимание к культурным корням и национальным особенностям других людей как в обществе, так и в сфере бизнеса позволит нам предвидеть и удивительно точно просчитать то, как они будут реагировать на наши предложения. Более того, мы сможем в определенной степени предсказывать их отношение к нам. Практическое знание базовых черт других культур (как и своей собственной) сведет к минимуму неприятные сюрпризы (культурный шок), даст нам необходимое понимание, которое позволит преодолеть былые трудности общения с представителями других стран. Цель книги — способствовать такому пониманию.

Культурные различия в международном бизнесе

Международный бизнес — занятие, чреватое осложнениями, особенно когда речь идет о совместных предприятиях или длительных деловых переговорах. Помимо практических и технических вопросов (решение которых найти легко) на организационном уровне часто приходится сталкиваться с такими проблемами национальной психологии и поведения, решение которых сопряжено со сложностями, выходящими за рамки простого соглашения между бухгалтерами, инженерами и другими специалистами. Даже в одной стране можно найти компании с разными корпоративными культурами (чтобы понять это, достаточно сравнить фирмы *Apple* и *IBM* в США, *Sony* и *Mitsubishi* в Японии), еще более заметно различие национальных деловых культур. В японо-американском совместном предприятии американцев интересует прежде всего прибыль, японцы же озабочены разделом сфер влияния. На что следует ориентироваться в этом случае? Когда западная капиталистическая компания внедряется в экономику социалистической страны, риск кон-

фликта становится еще более реальным. А насколько похожими будут этика бизнеса и культура Греции и Швеции, двух европейских стран?

Национальные особенности

Выявление **национальных** особенностей сродни хождению по минному полю неточных предположений и неожиданных исключений. Можно встретить вспыльчивых финнов, медлительных итальянцев, осмотрительных американцев и харизматичных японцев. Тем не менее существует и некая национальная норма. Например, итальянцы, как правило, более словоохотливы, чем финны. Разговорчивые финны и молчаливые итальянцы выделяются на общем фоне соотечественников. С точки зрения конкретной национальной черты, таких необычных индивидов можно рассматривать как **отклонение** от нормы.

В этой книге, цель которой — провести ряд содержательных сравнений между различными культурами, мне пришлось пойти на некоторые обобщения относительно национальных особенностей того или иного народа. Такие обобщения влекут за собой опасность однобокого, стереотипного подхода в той мере, в какой речь идет о типичных итальянце, немце и американце... Разумеется, американцы сильно отличаются друг от друга и нельзя найти двух одинаковых итальянцев. Тем не менее 30 лет жизни за границей и тесного общения с людьми самых разных национальностей убедили меня в том, что жители многих стран придерживаются определенных взглядов на жизнь и представлений об окружающей действительности, что непременно проявляется в их поведении.

Правда, культура как выражение специфического мировоззрения не является сугубо национальным явлением. В некоторых странах **региональные** особенности столь сильны, что отодвигают национальные черты на второй план. Кроме испанского паспорта, баски и жители Андалузии имеют мало общего; деловым людям Милана гораздо легче общаться с австрийцами и французами, чем с сицилийцами. В США, стране с множеством субкультур, расовые и языковые различия привели к обра-

зованию трех основных категорий населения: черных, латиноамериканцев и англоговорящих белых.

В некоторых случаях города отличаются столь сильной культурной индивидуальностью, что она выходит за пределы региональных особенностей. Так, жители Лондона — это не просто южные британцы, парижане — больше, чем северные французы, по акценту и стилю жизни ливерпульцы сильно отличаются от окружающих северян. А Гонконг даже после слияния остается особым анклавом в составе Китая.

Культурные сообщества могут выходить за границы отдельных государств и наций и выделяться, и не только по географическому признаку. Мусульмане и христиане — группы культур, то же можно сказать об инженерах и бухгалтерах. Выпускники университетов Оксфорда, Кембриджа, Йеля и Гарварда считают, что отличаются друг от друга как культурные сообщества. В той или иной мере жизнь многих из нас определяется **корпоративной** культурой. Она особенно сильна в Японии. В других странах, таких, как Италия, Испания и Китай, более важной считается **семейная** культура. Исходный элемент культуры — индивид с присущей ему **личной** культурой. В таких странах, как Великобритания, США, Франция и Австралия, к личным взглядам относятся с большим уважением.

Быть может, самым общим критерием культурного деления людей является не национальное, религиозное, корпоративное и профессиональное, а гендерное — по признаку пола. Вполне возможно, что по своему мировоззрению итальянка окажется ближе к женщине-немке, чем к итальянцу-мужчине.

О чем эта книга

В первой части мы рассмотрим очень важный вопрос — как с детских лет культура **обусловливает** наше мышление. Достаточно осознать необратимость происходящего в детстве в каждом из нас формирования мира норм и ценностей, столь отличных от тех, что чтят в других частях света, чтобы вероятность сложного и затрудненного взаимодействия в дальнейшей жизни стала очевидной. В этой книге предпринята попытка

показать, что культурные ценности не могут быть хорошими или плохими, логичными или иррациональными, как не может быть и общего мнения по поводу вкуса. Британец, американец и китаец — все считают себя разумными и нормальными людьми. Кросс-культурный тренинг помогает воспринимать других людей такими же "нормальными", какими мы считаем себя, приучая нас смотреть на них иначе. Здесь же рассматривается еще одна увлекательная проблема — взаимосвязь **языка и мышления**.

Во второй части мы условно разбиваем культуры мира на три типа.

- **Моноактивные** — культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. Немцы и швейцарцы принадлежат к этой группе.
- **Полиактивные** — подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент. Сюда относятся такие народы, как итальянцы, латиноамериканцы и арабы.
- **Реактивные** — культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Представители этой категории — китайцы, японцы и финны.

Далее мы показываем, что для каждой из этих групп характерен особый стиль **сбора информации**. Моноактивные культуры опираются прежде всего на формализованные информационные системы, полиактивные — на впечатления от личных встреч и данные, получаемые во время беседы. Реактивные культуры используют комбинацию этих двух стилей.

Затем мы расскажем о том, как ценности, усвоенные нами в детстве, формируют у нас определенное глубоко укоренившееся отношение к **пространству и времени**, как мы определяем

статус других людей, реагируем на различные типы **лидерства**, как организуем наше общественное устройство и бизнес в соответствии с этими установками.

Язык — важное средство нашей коммуникативной деятельности, поэтому мы покажем, иногда в виде схемы, различные **коммуникативные паттерны**[1], используемые в деловых встречах и во время переговоров. **Навыки выслушивания** также являются важным фактором общения, их осмысление приоткрывает нам некоторые интересные аспекты торговых операций, маркетинга и рекламы.

Считается, что более 80% информации мы передаем на **языке телодвижений**, и за посвященной этому вопросу главой следует подробный обзор **манер** поведения в бизнесе и обществе, встречающихся в культурах мира.

В книге многим странам и регионам посвящены отдельные главы, в которых можно найти объяснение особенностей поведения представителей других стран, а также получить практические советы, как в общении с ними свести к минимуму возможные недоразумения.

Третья часть предвосхищает будущие изменения менеджмента и его стратегии на пороге XXI века. В ней показывается, что самые разные культурные "горизонты" и представления можно сблизить, прежде всего создавая **интернациональные команды,** объединяющие представителей разных культур. Сам **язык менеджмента** становится источником вдохновения и незаменимым средством кросс-культурного тренинга завтрашних руководителей. Сопереживание, чувство такта, понимание, деликатность, позитивный настрой — вот ресурсы мультикультурного менеджера.

Выражение благодарности

Ни одно новое кросс-культурное исследование не может избежать влияния Эдварда и Милдреда Холлов и Гирта Хофстеда *(Edward and Mildred Hall and Geert Hofstede)*, и я выражаю им

---

[1] *Patterns* — модели или стили поведения *(англ.)*. — *Здесь и далее прим. пер.*

свою признательность за введение в научный оборот многих используемых в этой книге важных понятий. В равной степени я обязан исчерпывающим работам Десмонда Морриса *(Desmond Morris)* о языке телодвижений, Глену Фишеру *(Glen Fisher)* за его детальный анализ международных переговоров, Дэвиду Ирвину и Джону Полу Файгу *(David Rearwin and John Paul Fieg)* за их авторитетные суждения об азиатских странах. Йел Ричмонд, Маргарет Найделл и Джой Хендри *(Yale Richmond, Margaret Nydell and Joy Hendry)* написали исключительно проницательные исследования о России, об арабском мире и о Японии соответственно, и я часто опирался на их опыт в главах, посвященных этим регионам.

Часть первая

Постигая разнообразие культур

1

РАЗНЫЕ ЯЗЫКИ, РАЗНЫЕ МИРЫ

Для немца и финна то правда, что правда. В Японии и Британии главное, чтобы не было ссоры. В Китае абсолютной истины нет вообще, а в Италии о ней можно договориться

СРАВНЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР ЧАСТО НАЧИНАЕТСЯ с выявления различий в социальном поведении. Приветствуя друг друга, японцы не пожимают руки; они кланяются и не имеют привычки сморкаться в общественных местах. Бразильцы всегда образуют неуправляемые очереди на автобус, предпочитают коричневую обувь черной и приезжают на вечеринки с опозданием часа на два. Греки смотрят вам прямо в глаза, кивают головой, когда хотят сказать "нет", и от случая к случаю бьют посуду о стены в ресторанах. Французы тщательно подчищают тарелку кусочком хлеба, макают булочку в кофе, а в бистро здороваются за руку с незнакомыми людьми. Британцы наклоняют глубокую тарелку от себя, едят горох, перевернув вилку, а в гольф играют даже под дождем.

Поведение: видимость и реальность

Эти различия в стиле поведения и манерах нас забавляют. Мы улыбаемся эксцентричности иностранцев, испытывая чувство удовлетворения от собственной "нормальности". И все же мы осознаем, что эти особенности большей частью не так уж и

важны. Побыв немного во Франции, мы начинаем с удовольствием макать рогалики в кофе, превращая их в жидкую кашицу; в Бразилии открываем для себя прелесть ранее возмутительного опоздания, а в Санкт-Петербурге самозабвенно бросаем рюмку из-под водки через плечо. Такая адаптация не влечет за собой изменений психики. Мы перенимаем манеры иностранцев отчасти для того, чтобы приспособиться, отчасти — чтобы развлечься. Но к нашей подлинной сущности это внешнее поведение не имеет никакого отношения. Мы можем стать французами или греками всего лишь на один день, на время вечеринки или обеда, мы можем сидеть на *татами* с японцами и есть с арабами, держа баранью ногу в руке. Но то важное, что происходит в нашей душе, остается чем-то глубоко личным, надежно защищенным от внешних влияний. Мы можем внешне меняться перед другими, но при этом внутренне оставаться самими собою, следуя своим целям.

Понятия и представления

Хотя у этих специфических форм поведения на людях глубокие культурные корни, мы все же легко перенимаем эти манеры, без затруднения согласуя их со своими взглядами на жизнь. Действиям нетрудно подражать, до некоторой степени можно имитировать даже некоторые особенности речи, но мысли — это совсем другое дело. Их нельзя увидеть, невозможно услышать, нам приоткрывают их с явной неохотой или с притворной искренностью. Кросс-культурные проблемы возникают не потому, что мы не умеем раскланиваться по-петербургски, по-галльски пожимать плечами или есть палочками по-китайски. Наше общество приучило нас опираться на определенные понятия и ценности. Мы знаем, что многие из этих **понятий** приняты и в других культурах. Испанцу не нужно объяснять, что такое честь, японцы — знатоки правил хорошего тона, шведы, немцы и англичане — все убеждены в своей честности. Если вспомнить о размерах мира людей, о его долгой истории и безмерном разнообразии, то нельзя не удивиться тому, как много общих черт укоренилось так прочно и однозначно в столь разных

обществах. Честь, долг, любовь, справедливость, благодарность и месть — жизненные принципы немцев и китайцев, арабов и полинезийцев. Тасманийцы осознают долженствование так же ясно, как и жители Гренландии. Однако мы часто упускаем из виду тот факт, что у каждого народа есть собственное ***представление*** об этих понятиях, какими бы универсальными они ни казались. То, что разумеют под словом "долг" в китайской и американской культурах, совсем не одно и то же. Романтическая любовь по-разному понимается во Франции и в Финляндии. А английское представление о мести имеет мало общего с сицилийским.

Крайние различия

Мы охотно признаем, что многообразие культур безгранично и поразительно. Возьмем крайний случай — барьеры на пути общения или взаимопонимания между эскимосом и африканским бушменом могут оказаться непреодолимыми. О чем им говорить друг с другом, настолько разным по культуре? Ни один из них ничего не знает о политическом устройстве и структуре общества, в котором живет его собеседник; едва ли они представляют себе совершенно иной климат; религии, табу, ценности, ожидания, огорчения и стили жизни — все диаметрально противоположно. Число тем для обсуждения (если контакт вообще удастся наладить) будет близко к нулю. Погода, секс и пища, скажете вы? Действительно, это основные темы. Но если собеседники встретятся в широтах умеренного климата (например, в Англии весной), то эскимос сочтет его жарким, а бушмен — холодным. Их представления о сексуальной привлекательности столь различны, что они вряд ли и здесь поняли бы друг друга. А еда? "Вкусный кусочек? Вот попробуйте немножко ворвани! — Вот если бы жареной змеи..."

Огромные различия в представлениях о времени, пространстве, загробной жизни и реальности, свойственные изолированным обществам, мало влияют на ведение международного бизнеса (хотя они могут быть полезными примерами для нашей этики или философии). Индейцы навахо с их нуклеарным по-

строением речи[1], зулусы, различающие 39 оттенков зеленого цвета, эскимосы, способные определить до 42 типов снега, австралийские аборигены с их "временем сна"[2], саами с их 8 временами года — все эти народы хранят подлинные сокровища культуры, поразительные прозрения, уникальные структуры речи и типы мышления, которые захватывают и завораживают тех из нас, кто находит время для их изучения. Сокровища этнокультур радуют и восхищают нас. Мы всматриваемся в них, исследуем, пытаемся понять, и иногда нам это удается. В любом случае мы отмечаем различия, которые воспринимаем, признаем и принимаем. Мы более или менее знаем, чем наша культура отличается от этих культур. Мы осознаем, что эти люди живут в одном мире, а мы — в другом.

Ближе к дому

Однако есть народы гораздо более похожие на нас. У них современная цивилизация, многопартийная система, фабрики, машины, акции и фондовые рынки. Мы часто встречаемся с ними и видим — одеваются они так же, как и мы, у нас с ними вроде бы одни и те же понятия и ценности — одним словом, мы "говорим на одном языке". Тем не менее почему-то немец и француз не всегда ладят. В Бельгии одна половина страны испытывает антипатию к другой. Можно сказать, что японцы и китайцы как минимум настороженно относятся друг к другу; шведы и норвежцы, будучи соседями, язвительно отзываются друг о друге; о взаимной неприязни англичан и американцев написано более чем достаточно. В чем же дело?

---

1 *Nuclear concept of speech* — строение речи, при котором глагольное сказуемое является центром всего предложения, а имена — приложениями к нему. Для языка навахо также характерно образование высказываний с помощью видоизменения лексических единиц и элементарных предложений первичного (ядерного) набора.

2 "Время сновидений" (от англ. *dreamtime*) — мифологическое прошлое, в котором легендарные предки создали и заселили мир. Его события могут переживаться в коллективных снах, которые аборигены пытаются истолковать применительно к настоящему. Таким образом, "время сна" замкнуто и совмещает в себе как прошлое, так и будущее.

Правда и ложь

Понятия универсальны, тогда как представления, кроющиеся за ними, различны. И немец, и англичанин хотят, чтобы их деловая встреча завершилась успешно, но в представлении немца к успеху в переговорах ведет абсолютная, пусть даже суровая правда, а британец, напротив, уверен, что главное — избежать острых углов. "Как же так? — говорит немец. — Истина есть истина". А китаец может поправить его словами: "Ошибаетесь, абсолютной истины не существует". Обе точки зрения могут оказаться правильными. Большинство жителей Востока и многие итальянцы согласились бы с китайцем.

В Германии, Швеции и Финляндии, где люди в основном обеспокоены тем, что о них думают соседи, стремление к респектабельности сдерживает искушение поступиться правдой. Англичане и американцы, пользуясь удивительно идиоматичным, чувствительным к нюансам средством выражения (английским языком), обращаются с правдой очень бережно. Французы, итальянцы и другие романоязычные народы не славятся честностью, особенно если суровая правда может расстроить столь дорогие им ровные отношения с людьми. В Японии, где никто не может позволить себе вступить в открытый конфликт или "потерять лицо", правда — опасное понятие. В Азии, Африке и Южной Америке правдивость может серьезно навредить отношениям между людьми, компаниями и даже целыми слоями общества. Лишь в Австралии вещи называют своими именами, но и здесь правда может вызвать всплеск эмоций, привести к драке.

Деловые соглашения и нравственные нормы

По мере того как глобализация бизнеса все чаще заставляет менеджеров разных культур садиться за один стол, мы, анализируя представления и ценности, все больше убеждаемся в том, что почти ничего нельзя понимать буквально. Так, слово "контракт" легко переводится с одного языка на другой, но его смысл имеет множество толкований. Для жителя Швейцарии, Герма-

нии, Скандинавских стран, США или Великобритании это некий документ, который подписан сторонами для того, чтобы затем соблюдать его условия. Подписи сторон придают ему смысл окончательного и бесповоротного решения. Но японец смотрит на контракт как на предварительный документ, который может быть изменен или написан заново в зависимости от изменившихся обстоятельств. Южноамериканец убежден, что договор — это недостижимый идеал, который принимается сторонами, чтобы избежать лишних споров.

Представители большинства культур считают себя высоконравственными людьми, но их этические представления могут оказаться прямо противоположными. Американцы называют японцев бесчестными партнерами, если те разрывают контракт. Японцы обвиняют в нечестности американскую сторону, настаивающую на соблюдении договора в изменившихся условиях. У итальянцев очень гибкий подход к тому, что считать этичным и что неэтичным; это заставляет североевропейцев сомневаться в их честности. Когда итальянцы гнут правила под себя или обходят какие-либо законы и постановления, они считают себя меньшими идеалистами, чем, скажем, швейцарцы, и в настоящий момент лишь исходят из реального положения вещей. Они не признают себя коррумпированными или аморальными и не считают, что допускают беззаконие. Существует немало "серых зон", в которых действие напрямик в глазах итальянца является малоразумным поведением. В стране, где избыточный бюрократический аппарат может остановить бизнес на несколько месяцев, заискивание перед чиновником есть проявление здравого смысла.

Здравый смысл

С самим понятием "здравый смысл" следует обращаться осторожно, ибо оно не столь однозначно, как кажется. Английский словарь определяет его как суждение, вынесенное в большей степени из опыта, чем из теории; в американском лексиконе под ним понимается разумное, но незамысловатое суждение. Ученых здравый смысл беспокоит, поскольку он приходит к тем же выводам, что и они, но на несколько месяцев раньше. Однако

не следует надеяться на то, что эта грубо сколоченная мудрость объединит нашу многонациональную толпу. Здравый смысл при всей своей фундаментальности и простоте не может быть нейтральным. Он вырабатывается на опыте, но последний, в свою очередь, обусловлен культурой. В Германии и Швеции здравый смысл заставляет людей соблюдать очередь при посадке в автобус. В Неаполе и Рио-де-Жанейро в соответствии со здравым смыслом каждый пытается сесть в автобус раньше других. Здравый смысл должен был бы принудить японцев отказаться от китайской письменности, которая отличается от их языка и дается детям ценой десяти лет напряженных занятий, но они до сих пор пользуются ею. При всем этом в Японии, стране приличий, полицейские позволяют человеку мочиться на стены общественных заведений, если он не может более сдерживаться, и отвозят домой, если, напившись, он не в состоянии вести машину. На вопрос, почему они так снисходительны в подобных случаях, японцы отвечают, что поступают в соответствии со здравым смыслом.

Сплетни

Слово "сплетни" носит негативный оттенок в Северной Европе и едва ли имеет добрую репутацию в англосаксонском мире. Но сплетни значат для нас гораздо больше, чем нам кажется на первый взгляд. В деловых кругах многих стран это жизненно важный источник информации. В таких обществах, как испанское, итальянское, бразильское и японское, сплетни дополняют и опережают факты и статистику, становятся связующим звеном между политикой и принятием деловых решений, облегчают бесценный обмен мнениями среди тех, кто не встречается в официальной обстановке.

Итальянская болтовня *(chiacchiera)* или испанское прогуливание *(paseo)* могут считаться уделом женщин и молодежи, но кафе Мадрида и Лиссабона переполнены деловыми людьми, японские менеджеры принимают ключевые решения каждый вечер с 6 до 10 часов в барах токийской Гинзы, а вся Центральная и Южная Америка оживленно "тусуется" с 1 до 2 часов ночи.

Коридоры власти в Брюсселе, где неизбежно переплетаются европейский бизнес и политическое законотворчество, перенасыщены сплетнями. И те европейские страны, которые лишены доступа к этому источнику информации, оказываются в весьма невыгодном положении.

У сплетен долгая история: как позитивная сторона социальной жизни они, так сказать, идут в ногу с нашей естественной эволюцией. Профессор Лондонского университетского колледжа Робин Данбар полагает, что, поскольку люди живут в гораздо более многочисленных, чем другие приматы, группах, язык вырабатывается в качестве социального клея, который связывает всех вместе. Хотя некоторые животные достаточно эффективно общаются малыми группами, едва ли они могут сплетничать, т. е. обсуждать третью сторону. В то же время именно эта способность позволяет нам образовывать группы количеством до 150 человек; это численность, характерная для древних "кланов", вооруженных формирований (рота) и даже современных фирм. Когда штат сотрудников компании перерастает за эти пределы, приходится рассредоточивать его по отделам, в противном случае снижается управляемость организации. Обостренный интерес к тому, что делают другие люди, получение от своей "группы" последних новостей о третьей стороне расширяют сферу нашего общения, позволяют соответствующим образом просчитывать собственные отношения и реакции. Так что романские народы, арабы и жители Азии знают, что делают!

Молчание

Молчание можно интерпретировать по-разному. Американскому, французскому, немецкому, североевропейскому и арабскому менеджерам молчание в ответ на деловое предложение покажется формой отказа. В таких не похожих друг на друга странах, как США, Перу и Кувейт, беседа представляет собой двусторонний процесс, при котором один участник говорит, а другой слушает, а затем наоборот. Пауза между высказываниями в Британии и Германии длится две-три секунды, в Кувейте и Греции — еще меньше, а во Франции, Италии и Америке паузы почти незаметны. Тем не менее для "слушающих культур" Вос-

точной Азии молчание в ответ не означает ничего предосудительного. "Кто знает — молчит, а кто не знает — говорит", — гласит древнекитайская поговорка. Японцы и одна из европейских наций (финны) не станут оспаривать это утверждение. В этих культурах молчание не равнозначно прекращению коммуникации, напротив, оно является необходимой частью социального взаимодействия. Важным считается то, что **не высказано**, и паузы в разговоре воспринимаются спокойно, дружественно и с пониманием. Молчание означает, что вы слушаете и усваиваете; многословие же скорее всего будет воспринято как умничание или проявление эгоизма и высокомерия. Молчание защищает вашу индивидуальность и независимость, оно также свидетельствует об уважении к личности другого. В Финляндии и Японии считается невежливым и неприличным навязывать свое мнение другим, там более уместно кивать головой в знак согласия, хранить спокойную улыбку, избегать самоуверенных выступлений и открытого спора.

Мощные барьеры сознания

С развитием международной торговли и глобальных связей в области науки и политики растут усилия ученых, мультинациональных организаций и даже правительств разных стран, направленные на то, чтобы углубить взаимопонимание и наладить диалог. Все очевиднее становится тот факт, что для этого требуется не только более интенсивное и полномасштабное изучение иностранных языков, но и понимание чужих обычаев и культур, сочувственное отношение к ним. С этой целью было создано множество двусторонних и многосторонних международных организаций; кадровые и учебные отделы многих крупных корпораций затрачивают внушительные денежные суммы на проведение кросскультурных и международных программ и инструктажей для тех сотрудников, которые должны представлять их за рубежом.

В этом случае закономерен вопрос о том, могут ли кросскультурный тренинг и желание людей приспособиться к иным культурным условиям привести к желаемому, принимая во внимание жесткую взаимосвязь между языком и мышлением. Я

далек от того, чтобы сомневаться в полезности кросс-культурных тренингов, напротив, я горячий сторонник их проведения, и тем не менее полезно рассмотреть, как ментальные барьеры снижают нашу способность к изменению своих установок и формированию новых подходов.

В детстве мы находимся под влиянием множества различных воздействий, среди которых не последнюю роль играют поведение и наставления родителей, учителей и общества в целом. Но мы, как и наши наставники, постоянно, находимся под глубоким и властным "гипнозом" тайного деспота — нашего общего языка.

Многие лингвисты разделяют теорию или гипотезу Бенджамина Уорфа о том, что язык, на котором мы говорим, не только выражает наши мысли, но и в значительной степени определяет их ход. Иными словами, японец и немец ведут себя так, а не иначе прежде всего потому, что мысли каждого из них находятся под влиянием того языка, на котором они мыслят. Испанец видит мир иначе, чем житель Британии, поскольку один мыслит на испанском, а другой — на английском. Точно так же человек, выросший на британских островах, живет и действует, направляя свою мысль по англосаксонской "колее", а она не совпадает с романской, японской или китайской.

Англичанин, немец и эскимос могут переживать одно и то же событие, но переживание представляет собой калейдоскоп впечатлений, пока их не упорядочит сознание. А оно делает это в основном при помощи языка. Поэтому в конечном счете эти три человека видят три разные вещи. То, что британец называет "честной игрой", для немца может оказаться чем-то другим, поскольку ему надо переводить это понятие в других словах, а в обществе, где нет организованных игр, это выражение и вовсе теряет смысл.

Англичанин и зулус

Поскольку "честная игра" может показаться чем-то абстрактным, я проиллюстрирую свою мысль на другом примере, где одно и то же фундаментальное понятие воспринимается совершенно по-разному двумя далекими друг от друга по культуре народами. Представим себе англичанина и зулуса. Несмотря

на очевидное глубокое расхождение между их культурами, в данном случае определяющим фактором является язык.

Как вам, быть может, известно, у зулусов есть 39 слов для обозначения зеленого цвета, тогда как у англичан — только одно. (Для указания на разные оттенки зеленого в английском языке используются словосочетания, например, "темно-зеленый", "ярко-зеленый".) Я заинтересовался тем, как зулусам удалось разработать столь широкую терминологию для одного цвета, и довольно долго обсуждал это с бывшим зулусским вождем, защитившим докторскую диссертацию по филологии в Оксфорде. Прежде всего он объяснил мне, зачем зулусам потребовалось 39 слов для обозначения зеленого. Во времена, когда еще не существовало автомобильного транспорта и транснациональных шоссе, жителям Южной Африки приходилось часто совершать долгие переходы по зеленой саванне. Не было ни карт, ни дорожных указателей, а путешественникам нужно было описывать пройденные ими места. И вот язык сам адаптировался к нуждам тех, кто на нем говорил. Англичане оперируют такими понятиями, как "конечный срок выполнения контракта" и "фьючерсный контракт"[1], в зулусском их нет. Несмотря на это, африканцам и американским индейцам английский язык кажется бедным и неточным. Их наречия, напротив, изобилуют филигранно отточенными, удивительно логичными описаниями сущности объектов, причинности, повторов, длительности и результата.

— Приведи хотя бы несколько примеров из вашей "зеленой" лексики, — настаивал я.

Мой друг взял древесный лист и задал вопрос:

— Какого он цвета?

— Зеленого, — ответил я.

Светило солнце. Он подождал, пока его закроет облако, и спросил:

— Какого цвета стал листок?

---

[1] Срочные сделки на биржах, представляющие собой куплю-продажу сырьевых товаров, золота, валюты, финансовых и кредитных инструментов по фиксируемой в момент заключения сделки цене с исполнением операций через определенный промежуток времени.

— Он зеленый, — повторил я, уже понимая свою неточность.

— Но ведь это другой зеленый, верно?

— Да, цвет изменился.

— В зулусском языке для него есть особое название — "цвет влажных листьев днем".

Вновь выглянуло солнце, и нужно уже другое определение — "цвет-мокрой-листвы-при-лучах-солнца".

Мой собеседник, держа в руке листок, отошел на 20 метров и спросил, не изменился ли цвет.

— Действительно, он опять другой! — воскликнул я.

— У нас есть для него особое слово, — сказал он улыбаясь.

Затем он рассказал мне, как зулусы обозначили бы цвет древесной листвы, листьев кустарника и листьев, дрожащих на ветру, а также реки, лужи, ствола дерева, крокодила... Так мой друг без труда перечислил все 39 оттенков зеленого цвета.

В оковах языка

Было очевидно, что я и мой собеседник смотрели на мир разными глазами. Дело было даже не в глазах. Каким бы "интернациональным", "мультикультурным" и "всезнающим" я ни старался быть, я не мог воспринимать и чувствовать мир так же, как он, **ибо у меня не было для этого языковых средств.** Я мог знать обычаи его народа, предпочтения и табу, мог даже усвоить его верования и философию, но только изучение его языка позволило бы мне сбросить (в отношении способности описывать мир) оковы родного языка и воспринимать реальность столь же полно, как он.

Точно так же, как два глаза дают нам стереоскопическое зрение и чувство перспективы, мышление на двух языках открывает перед нами дополнительные измерения реальности. Показателен в этом отношении пример живущих в Швеции финнов. Если французский язык (у которого очень много общего с английским) дает британцу дополнительные 10% нюансов миропонимания, то при изучении "примитивного" языка, совершенно отличного от нашего, со своей логикой и системой допущений, нам должны открыться такие вещи, какие нам и не снились!

Нетрудно понять (коль скоро мы знаем о феномене лингвистических барьеров), что японцы, например, с их обратным порядком слов в предложении организуют свои мысли совсем иначе, чем европейцы. Если внимательно присмотреться даже к жителям Европы, обнаруживается, что англичанин, испанец и француз используют язык и мыслят совершенно по-разному и, хотя порой кажется, что они понимают друг друга, один не знает, что сказал другой или что он в действительности имел в виду.

Неадекватность перевода

Греки — первый народ, основательно исследовавший человеческое мышление и его логику, — признали язык универсальным и неотъемлемым элементом разума. Они полагали, что это явление свойственно всем представителям человеческого рода, и были убеждены, что в руках образованного человека язык становится мерой сравнения идей, опыта и реальности. Они не сомневались в том, что любую мысль можно с легкостью перевести с одного языка на другой. Но это верно только в определенной степени. Действительно, шведская речь просто переводится на английский, но вот в случае с финским и английским сделать это намного сложнее.

Даже те из нас, кто изучал иностранные языки в школе, наверняка замечали, с каким трудом наши учителя переводили на английский значение таких слов, как *panache*[1], *esprit de corps*[2], *Gemütlichkeit*[3] и *Zeitgeist*[4]. Переводчики в аппарате ООН каждый день сталкиваются с подобными проблемами даже при работе с родственными языками. Известен случай, когда на английском языке было сказано "я допускаю", на французский было переведено "я пришел к выводу", а затем в переводе с французского на русский это прозвучало как "я считаю", так что изначальный смысл предположительности был утерян!

---

1 Плюмаж, султан — украшение из перьев *(фр.)*.

2 Корпоративный дух, чувство плеча *(фр.)*.

3 Уют, спокойствие, добродушие *(нем.)*.

4 Дух времени *(нем.)*.

Разные миры

Если несоответствие обнаруживается в переводе с трех близких индоевропейских языков, то два таких далеких друг от друга языка, как английский и навахо, должны находиться в буквальном смысле в двух разных мирах. Думаю, для деловых людей очень важно хорошо представлять себе, что из этого следует. Не все наблюдатели, сталкиваясь с одной и той же физической реальностью, приходят к одной и той же картине мира, но только те, кто говорит на близких или не очень отдаленных друг от друга языках. Английский, французский, немецкий, русский и другие индоевропейские языки еще как-то сопоставимы (пусть и не всегда в удачном переводе), но как найти соответствие между китайским, индонезийским, финским и японским языками? Если структура языка влияет на понимание реальности и поведение в отношении окружающего мира, то можно столкнуться с людьми, которые видят мир по-сино-тибетски, по-полинезийски, по-алтайски, по-японски, т. е. по-разному, и ведут себя соответственно.

Внутренняя речь

Есть немало научных подтверждений гипотезы о том, что высшие мыслительные процессы обусловливаются языком. Язык можно рассматривать как внутреннюю речь. Большинство из нас произносит про себя внутренний монолог, часто сопровождающийся рядом зрительных образов. И чем более начитан и образован человек, тем сложнее и изысканнее его внутренняя речь. Только в Средние века люди научились читать про себя. Сегодня обращение к своему "Я" или самоубеждение стали совершенно естественными, и, без сомнения, в большинстве случаев для этого используются слова, произносимые про себя или вслух.

Можно предположить, что немецкий, итальянский и малайзийский бизнесмены делают то же самое на своем языке. Когда они говорят, нам видна только верхняя часть айсберга их вербальной активности, бóльшую часть которой мы никогда не

обнаружим. Если это верно, то придется согласиться с другим: то, что говорит вам партнер, является сокращенной проекцией его внутреннего мира. Его речь может быть безукоризненно правильной или, в крайнем случае, с ошибками, но она всегда окрашена в тона той картины мира, которая, в свою очередь, обусловлена жесткой структурой родного языка.

Мои рассуждения могут показаться несколько односторонними, — разумеется, наша мысль тоже влияет на способ изъяснения, — и, для того чтобы пояснить их, я приведу несколько примеров.

Сумрачный германский гений

Немецкий язык имеет строго дисциплинированную и логичную структуру из длинных составных слов, часто выражающих сложные понятия. Можно ожидать, что внутренний монолог немца не будет небрежным. Он скорее будет серьезным, сконцентрированным на важных проблемах и выражен какими угодно, но только не легкомысленными словами.

Живой американский язык

Внутренняя речь американца — совсем другое дело. В чертах американского английского языка отразились история и нрав молодого народа США. Американская речь, как и образ мышления, подвижна и изворотлива, полна юмора и легких шуток, она мгновенно реагирует на удобный случай или возможность компромисса. Немец всерьез принимает американца и тогда, когда тот даже предположить не может, что его шутливый тон будет так неправильно понят. Их общение затруднено еще одним обстоятельством — большим количеством идиом и жаргонных выражений, которые так характерны для американской речи. Такие выражения, как *gotta deal*[1], *gotta be jokin*[2], *no way*[3],

---

1 Дело сделано *(амер. жарг.)*.

2 Вы шутите! *(амер. жарг.)*.

3 Ни в коем случае *(амер. жарг.)*.

full of shit[1], *over the top*[2], *you can't do this to me*[3] и *give away the store*[4], едва ли говорят о том, что в действительности думает американец, но дают повод для выводов и решений необязательно в его пользу.

У британцев другие клише, свидетельствующие о почти смехотворной туманности мысли и как будто специально созданные, чтобы мало или вовсе ничего не сообщать собеседникам-иностранцам. Среди них немало выражений, заимствованных из спорта: *fair play, sticky wicket*[5], *a good innings*[6], *good show*[7], *bad news*[8], *not on*[9], *a bit thick*[10].

Беспристрастный французский

Свои особенности есть и у внутреннего монолога французов. Они тщательнее, чем кто бы то ни было, препарируют свою вселенную, стараясь рассуждать о ней ясно и отчетливо. Они всегда знают, куда идут и чего хотят. Их аналитический словарь приспособлен к быстрым движениям мысли и начисто лишен мутных словечек, что делает суждения прямыми и решительными. Их безжалостное следование логике часто раздражает англосаксонских и японских партнеров, привыкших "нащупывать решение".

Испанская внутренняя речь грубовата, эмоциональна и обильна. Огромный словарный запас и множество ласкательных и уменьшительных форм (которые характерны также для итал-

---

[1] Вздор *(амер. жарг.)*.

[2] Загнуть, переборщить *(амер. жарг.)*.

[3] Неужели вы так поступите со мной? *(амер. жарг.)*.

[4] Отдать даром *(амер. жарг.)*.

[5] Затруднительное положение *(англ.)*.

[6] Полоса везения *(англ.)*.

[7] Прекрасно *(англ.)*.

[8] Плохие новости *(англ.)*.

[9] Нереально *(англ.)*.

[10] Через край, слишком *(англ.)*.

янского и португальского и почти непереводимы на английский и финский) позволяют испанцу говорить горячо и открыто, свидетельствуя о его широкой натуре и простодушии. Однако экспортерам не следует рассматривать это как признак того, что испанца всегда можно перехитрить.

Туманный японский

Японцам труднее, чем остальным, переводить свои размышления во внешнюю речь. Их мысль бьется над тем, как сохранить равновесие между стремлением к выгоде и желанием соблюсти рамки приличия. Их помыслы (а мы рассматриваем их так же, как внутреннюю речь) должны быть крайне вежливыми, поскольку в конечном счете будут переданы другим. Но языковые механизмы, направляемые таким образом, делают высказывания настолько расплывчатыми, что смысл, для передачи которого они предназначены, может совершенно исчезнуть под покровами безупречной учтивости. Сверх того, их виртуозно построенные почтительные обращения, столь полезные японским собеседникам, совершенно непереводимы на другие языки и в переговорах с иностранцами теряют всякий смысл, так что разговор становится ужасно плоским, даже оставаясь грамматически правильным.

Юмор среди культурных барьеров

Известно, что юмор с трудом пересекает национальные границы, особенно в направлении с запада на восток. Если мы на минуту остановимся и проанализируем этот факт, то обнаружим, что у него есть несколько следствий. Во-первых, совершенно очевидно, что жертва подшучиваний вряд ли видит забавную сторону юмористического высказывания. Французский анекдот, выставляющий бельгийцев в виде сборища тупых мужланов, едва ли будет по достоинству оценен в Брюсселе. Бельгийцы в свою очередь так же обходятся с датчанами, которым это тоже не нравится.

Во-вторых, неспособность оценить заключенную в иностранном анекдоте шутку совсем необязательно объясняется тем, кто его жертва. Серьезный и внимательный к фактам немец не рассмеется от американских подтруниваний над техасцами, строящихся в основном на преувеличениях. 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". 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. Конфуцианская и буддистская озабоченность правдолюбием, искренностью, добротой и учтивостью автоматически исключает такие формы юмора, как сарказм, сатира, гипербола и пародия, а также делает неуместными шутки на тему религии, секса и бесправных меньшинств. Мрачный или черный юмор там совершенно невозможен.

"Так что же остается?" — спросите вы. Восточный юмор, как мы его понимаем, построен на изощренных, вежливых и косвенных замечаниях и упреках. Они порой обращены в адрес слушателя, высказанны ловко, но всегда в дружеской манере, которая оставляет место для достойного ответа и не роняет чужого достоинства. Даже грубые и любящие непристойности корейцы всегда заботятся о том, чтобы не задеть достоинство или ранг слушателя. Китайцы известны своими афоризмами и поговорками, у них с индусами тонкий вкус на всевозможные сравнения и притчи, которые стали для них неистощимым источником юмора. Мы редко оцениваем эти шутки по достоинству, тогда как они совмещают в себе и глубокий смысл, и нравственный закон, и предсказание будущего. Мы способны уловить изюминку большинства конфуцианских афоризмов, индийских и малайзийских сказок, но никак не можем понять японский юмор. Правда, он недоступен и китайцу.

Существует ли в юморе "национальный стиль"? Прежде чем однозначно ответить на этот вопрос, следует обратить внима-

ние на **существование интернационального юмора**, т. е. определенных видов юмора и шуток, присущих всем культурам. Именно таков, например, фарс — вид юмора, давно известный европейским, американским, африканским и азиатским народам. Особенно в ходу он на японском телевидении. Кажется, всеобщим пристрастием стало созерцание насилия, которое на международном уровне, возможно, служит своего рода компенсацией за то, что насилие не всегда позволяется. Существует также немало анекдотов, которые пересказывают во многих странах, такие, например, как спор о том, кому первым прыгать с самолета, или шутки на тему о слонах, ресторанах, игре в гольф.

Но даже в интернациональном юморе слышны национальные отголоски. Вот, к примеру, старый анекдот о журналистах, которые организовали соревнование на лучшую статью про слонов. Заголовки были следующие:

Англичанин	"Охота на слонов в британской Восточной Африке".
Француз	"Любовь слонов во французской Экваториальной Африке".
Немец	"Происхождение и развитие индийского слона между 1200 и 1950 гг. (600 страниц)".
Американец	"Как вывести самого большого и сильного слона".
Русский	"О том, как мы запустили слона на Луну".
Швед	"Слоны и социально ориентированное государство".
Датчанин	"Сандвичи со слоновьим мясом".
Испанец	"Техника боя слонов".
Индус	"Слоны как средство передвижения до эпохи железных дорог".
Финн	"Что думают слоны о финнах".

Эта шутка, родившаяся, вероятно, в кулуарах какой-нибудь журналистской конференции, обыгрывает различные национальные слабости: французскую гривуазность, немецкую серьезность, американскую хвастливость, британский колониализм и т. д. Кульминационная точка анекдота — финская озабоченность тем, что о них думают остальные. В Хельсинки можно

услышать и другую версию анекдота, где в конце добавлен заголовок норвежца "Норвегия и норвежские фиорды".

Финны, шведы и датчане находят этот вариант совершенно уморительным. Норвежцы (считающие себя веселым народом) не видят в этом добавлении ничего смешного. В самом деле **они его не понимают**. А вы?

Юмор в бизнесе

По мере растущей глобализации бизнеса деловые люди встречаются все чаще и все ближе узнают друг друга. Совершенно естественно, что, когда один из собеседников старается завязать более тесные отношения с иностранцем, он стремится уйти от излишне серьезного тона и создать более непринужденную атмосферу. Растопить лед и расположить к себе слушателя во многих ситуациях помогает обмен анекдотами. Хорошим началом может послужить рассказ о забавном случае, когда герой попадает в неловкую ситуацию, испытывая дискомфорт и смущение. Вскоре за этим следует колкий выпад против "общего врага".

Юмор в бизнесе "в ходу" во многих европейских странах, хотя среди романских народов он прижился меньше, чем среди североевропейцев, для которых это важное средство установления отношений. Возможно, испанцам, португальцам и итальянцам почти не приходится растапливать лед. Их живой, сплетничающий и откровенный стиль общения сам по себе содержит немалый заряд юмора.

Систематически к юмору обращаются в англосаксонских странах. Легкий в Канаде и Новой Зеландии, в Австралии он может быть колким и провокационным. В Соединенных Штатах сарказм, подтрунивание и притворное негодование считаются важными факторами переговоров, облегчающими работу и позволяющими сделать больше в меньшее время. Ведь время в конце концов деньги. По-видимому, более всего юмор используется в деловых кругах Соединенного Королевства. Британцы не выносят скучных и натянутых встреч и, чтобы оживить беседу, прибегают к самым разным формам юмора и тактикам разрядки.

Тем не менее есть два народа, которые особенно избегают шуток и других форм юмора за столом переговоров. Немцы считают юмор неуместным во время деловой беседы. По их мнению, бизнес — занятие серьезное, бесполезные истории и отвлечения не имеют к нему отношения. Если вы отвлекаетесь от главной темы, то тем самым проявляете неуважение к собеседнику. Они считают, что подшучивать нечестно, это привносит путаницу в дискуссию. Они хотят знать цену, качество, а также дату поставки ваших товаров, и поточнее, пожалуйста!

Лишь после того как раунд переговоров завершается, немцы расслабляются и вовсю шутят со своими партнерами в барах, ресторанах и дома. Юмор и анекдоты в этих обстоятельствах только приветствуются. Отдыху, как деловым беседам и многому другому, в Германии отведено строго определенное время.

Японцы также не видят никакой пользы от привнесения юмора в деловую встречу. Они будут смеяться, если узнают, что вы шутите (вряд ли они поймут смысл шутки), но это выходит за рамки настоящей вежливости. Как правило, они беспокоятся о том, чтобы не пропустить ни слова прежде всего из того, что вы говорите "по существу", так что даже умело сделанный акцент или ироническое высказывание могут привести их в замешательство. Все, что вы говорите, они понимают буквально. Расхожие американские выражения "Вы меня убиваете" или "Скажите это еще раз, и я выхожу из дела" повергают японцев в оцепенение. Однажды во время переговоров американский бизнесмен заявил, что определенное условие договора может "вытащить дело из воды"[1]. Его попросили уточнить, из какой воды. Под конец одного делового обеда японский официант спросил англичанина, не принести ли десяти присутствующим на десерт мороженое. Поскольку стол был уставлен пивом, англичанин решил пошутить и сказал, что на десерт у них пиво. Через две минуты официант подал десять порций пива.

---

[1] *Blow the deal out of the water* — спасти положение, сдвинуть с мертвой точки *(англ.)*.

Конечно, толика юмора в международных переговорах может принести безусловную пользу: взломать лед формализма, ускорить ход обсуждения, вывести из тупика, раскрепостить партнера и вызвать доверие к вам как человеку. Однако у него есть и обратная сторона, часто связанная с большим риском. То, что кажется забавным французу, араб может принять за святотатство, ваша пикантная история может оказаться совершенно непонятной для китайца, ваш самый невинный анекдот может серьезно задеть турка. Культурные и религиозные различия приводят к тому, что одной и той же шутке смеются далеко не все. Кто может с уверенностью сказать, что нечто действительно забавно? Если все ценности относительны и обусловлены культурой, то юмор, терпимость и даже сама истина не исключение. Следует помнить, что смех чаще всего является проявлением смущения, нервозности и даже презрения.

Учитывать различия

Тем, кто работает в международном бизнесе, не удастся обойти стороной суть (*the bottom line* — хорошее американское выражение) проблем, о которых говорится в этой главе. Картина мира меняется от одного языка к другому, и деловое поведение меняется вслед за ней. Не существует одной-единственной метафизической сферы человеческих мыслей и действий. Различным языкам соответствуют различные "сегменты опыта", и нам не остается ничего другого, кроме как изучать больше языков. Мы не можем выучить их все, но уже одно то, что мы знакомы с проблемой и учитываем картину мира иноземного друга, поможет установить такой уровень взаимопонимания, какой возможен при различии наших ментальностей.

2

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ

Мы уверены, что мыслим самостоятельно и свободно, но на самом деле, подобно американским летчикам, попавшим в плен во Вьетнаме и в Северной Корее, подвергаемся основательной промывке мозгов. Коллективное программирование в нашей культуре, которое начинается с пеленок, развивается в детском саду, школе и на работе, утверждает нас во мнении, что мы нормальны, а другие эксцентричны

Что такое культура?

ХОФСТЕД ОПРЕДЕЛЯЕТ КУЛЬТУРУ КАК "КОЛЛЕКТИВНОЕ программирование мыслей, которое отличает одну категорию людей от другой". Ключевое выражение в этом определении — **коллективное программирование**. Хотя и не такое мрачное, как "промывка мозгов" — словосочетание с оттенком политического принуждения, — оно тем не менее описывает процесс, через который каждый из нас проходит начиная с момента рождения (некоторые даже скажут — до рождения, но, наверное, это слишком!). Разумеется, когда родители, вернувшись из роддома, вносят малыша через порог, они прежде всего решают, где он будет спать: японского ребенка на первые пару лет непременно размещают в комнате родителей, поближе к маме; британским и американским младенцам выделяют сразу же или спустя несколько недель или месяцев отдельную комнату. Установки относительно зависимости/независимости ребенка и его способности решать проблемы здесь видны отчетливо.

Согласно одной теории, японские дети, которые привыкают на первом году жизни все делать вместе со своими родителями, а затем в детском саду вести себя в унисон с другими 50 детьми, абсолютно такими же, как они сами, развивают в себе склонность к групповому поведению и "групповому мышлению", которая подготавливает их к тесному сотрудничеству и совместным занятиям в школе, университете, клубах (где эта склонность закрепляется) и в конечном счете в предпринимательской компании.

Родители и учителя непосредственно дают детям самые лучшие советы, какие только возможны. Это помогает подросткам успешно взаимодействовать в их собственной культуре и обществе, где есть четкие представления о том, что хорошо или плохо, правильно или предосудительно, нормально или ненормально.

К сожалению (по крайней мере, в некотором смысле), американские и европейские дети усваивают совершенно другой набор предписаний, хотя для их среды эти правила столь же действенны.

Когда мы вырастаем, эти "национальные" понятия, которые в нас буквально вдолбили, становятся нашими взглядами на жизнь, отказаться от которых мы уже не в состоянии. Мы считаем привычки и убеждения других (русских, китайцев, венгров...) несколько странными или эксцентричными большей частью потому, что они не похожи на наши. Бесспорно, японцы — это не американцы!

С другой стороны, в глубине души мы знаем (и часто слышим, как об этом говорят другие), что, "по существу, все люди схожи". И в этом есть своя доля истины, ведь есть такое понятие, как "универсальные человеческие черты". Они немногочисленны, так как национальная запрограммированность "искажает" некоторые наши основные инстинкты (шотландцы бережливы, тогда как американцы расточительны). На рис. 1 показано, как национальная культурная программа "прививается" к наследуемым чертам характера. На вершине этой пирамиды мы поместили индивидуальные свойства человека.



Рис. 1. Программирование человеческого мышления (Япония)

Некоторые индивиды из-за оригинальности своей личности, особенностей восприятия, настойчивости или даже таланта стоят в стороне от своих соплеменников и значительно отклоняются от национального образа жизни. Такие люди часто становятся знаменитыми благодаря "своеобразию склада ума"; некоторым из них удается изменить судьбу своего народа (король Генрих VIII, Кемаль Ататюрк, император Японии Мейдзи). Однако в целом скорее национальная и местная культура формирует наше поведение, чем наоборот, и мы в зависимости от обстоятельств становимся респектабельным немцем, хорошим шведом, настоящим американцем или истинным британцем. Общаясь со

своими соотечественниками, мы обычно обнаруживаем, что, чем строже придерживаемся правил, принятых в нашем обществе, тем больше нравимся людям.

Культурный шок

Наши важнейшие ценности и убеждения попадают в переделку, стоит только нам выехать за рубеж. "Поддержите неудачника!" — кричат англичане, переживающие за Гая Фокса[1]. Австралийцы, сами знаменитые исторические неудачники, охотно присоединяются к ним. Немцы и японцы, ставшие неудачниками лишь после Второй мировой войны, поддерживают **более могущественного** из двух соперников и непременно видят в неудачнике фигуру менее компетентную. Японское правительство через MITI[2] направляет директивы в крупнейшие банки с указанием инвестировать средства только в процветающие и перспективные отрасли промышленности и в то же время препятствовать выдаче ссуд устаревшим или малоперспективным предприятиям. Подобная установка в корне отличается от ситуации, бывшей долгое время характерной для Великобритании, где старинные фабрики находились под государственной защитой и такие слабые отрасли, как текстильная и угледобывающая, долго субсидировались даже после того, как экономически утратили свою жизнеспособность.

На рис. 2 представлены различные сценарии, по которым развиваются взгляды на жизнь, в зависимости от культуры, в которой мы их пытаемся утвердить. Ныне трудно судить о ценностях человека по его внешности. Некоторое представление можно составить по стилю одежды, которую носят, но в наши дни большинство бизнесменов одеты одинаково. Только когда

---

[1] Гай Фокс (1570—1606) — британский солдат, участник "порохового заговора" католиков (против короля Якова I и членов обеих палат парламента) 5 ноября 1605 г. Фокс должен был взорвать здание парламента в тот момент, когда в нем находился король. Попытка не удалась, Фокс был схвачен и казнен.

[2] MITI — Министерство торговли и индустрии Японии.

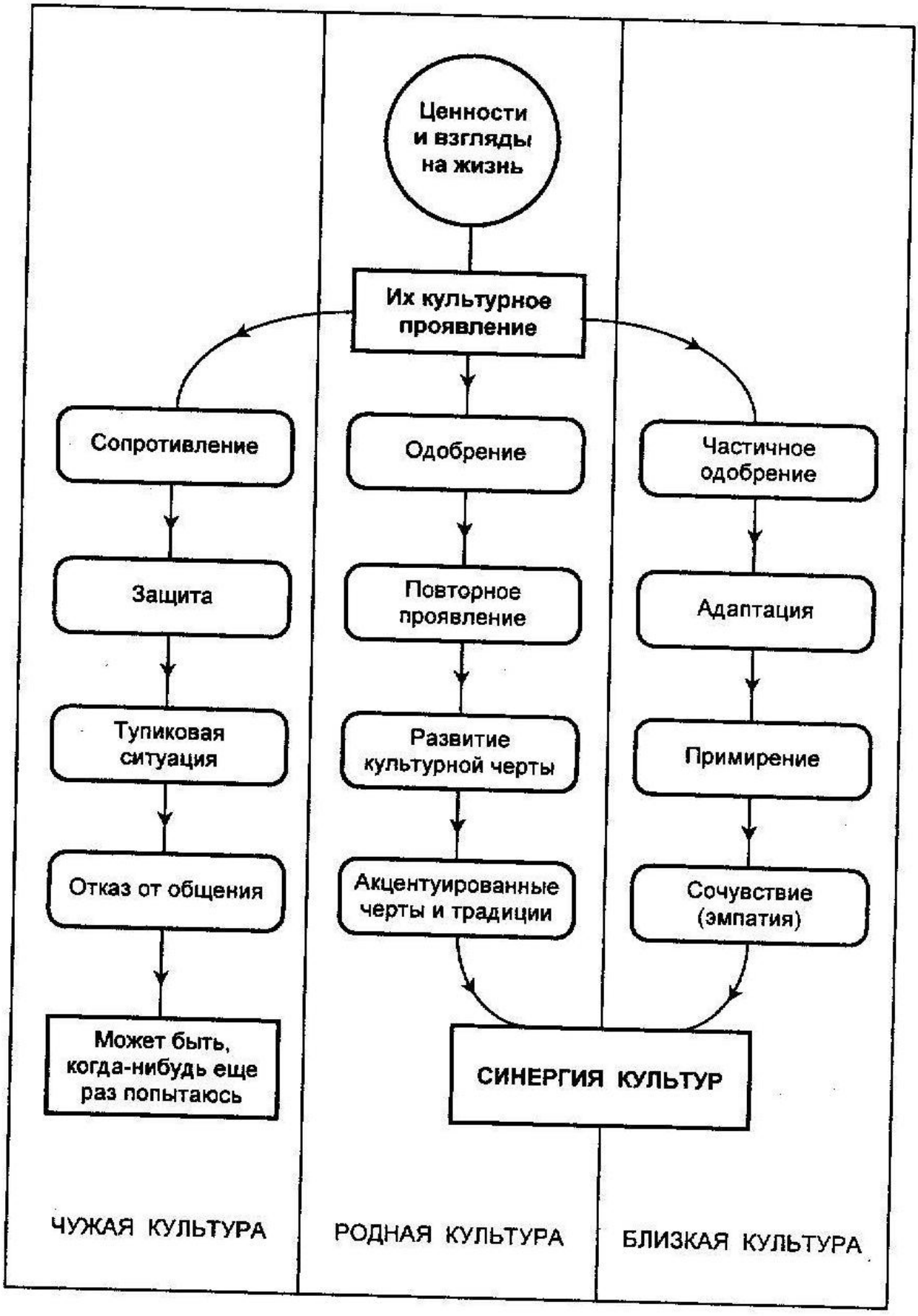


Рис. 2. Сценарии развития базовых ценностей и взглядов

мы что-то **говорим** или **делаем**, окружающие могут глубже понять, чем мы живем. Высказывание или действие можно описать как **культурное проявление** или **событие**, поскольку с помощью них мы демонстрируем свои культурные установки. Как показано на рис. 2, таким проявлением культуры мог бы стать тот факт, что итальянка (возможно, жительница Рима) прибывает на заграничную встречу с опозданием на полчаса. В ее собственной культурной среде это не вызовет никакого негодования, так как другие чаще всего тоже опаздывают. Ее поведение не вызовет упреков, ведь в конце концов это национальная традиция. Стоит же ей опоздать на 30 минут в стране иной культуры (скажем, в Германии), это вызовет культурный шок с серьезными последствиями. Немцы негодуют, даже если их заставляют ждать 3 минуты, не говоря уже о тридцати. Раздражение и протест, которые не заставят себя ждать *(immediate)*, вынудят итальянку защищать и себя (дорожная пробка, дочь больна) и в конечном счете итальянский образ жизни вообще. ("Почему вы, немцы, так оглядываетесь на время? Вы сами как часы!") Такая конфронтация ведет в тупик и может закончиться разрывом отношений.

В близкой культуре (скажем, французской) критика будет выражена в грубоватой, но все же в менее категоричной и осуждающей форме. ("Дружище, из-за тебя я полдня потерял!") Итальянец, чувствительный к нападкам представителей романской культуры, в следующий раз опоздает только на 20 минут. Француз, не доверяющий пунктуальности других, уложится в 15 минут. Итальянца это устроит. Это называется романским взаимопониманием.

Так кто же нормален, в конце концов?

Большинство англичан полагает, что они нормальны, а все остальные (те, кого они называют иностранцами) ненормальны, т. е. они в общем-то в порядке, но они не могут думать и вести себя, как англичане, ведь, что ни говори, они иностранцы. Да вы только взгляните на них, сразу ясно, о чем речь...

Шовинизм

Американцы думают, что Америка — самая большая и самая лучшая, самая молодая и самая богатая страна, а все другие по сравнению с ней нединамичны, старомодны, скорее всего бедны и вообще мелковаты. Они не могут назвать англичан иностранцами и поэтому зовут их "лаймами"[1].

Испанцы считают себя самыми храбрыми, потому что убивают быков, французы полагают, что они выше кого бы то ни было в интеллектуальном отношении, а японцы абсолютно **уверены**, что они превосходят всех, и французов в том числе.

Немцы допускают, что Германия не такая "большая", как Америка, и что они не так лабильны, как японцы, что у них нет такой истории, как у французов, и таких манер, как у британцев. Но что действительно имеет значение в жизни? Работоспособность, пунктуальность, основательность *(gründlichkeit)*, порядок, последовательность и система — кто может сравниться с немцами в этом?

Найдется немного стран как в Европе, так и во всем мире, где люди в глубине души не считали бы себя лучше, умнее или, по крайней мере, нормальнее других. В Европе, возможно, лишь итальянцы и финны безгрешнее других в этом отношении, так как часто охотно сами критикуют себя, однако и те и другие все же именно себя считают нормальными.

Мне вспомнилась одна старая история о супругах лет восьмидесяти, которые, сидя у камина, размышляют о прожитой жизни. Жена говорит мужу: "Джон, кроме нас с тобой, все ведут себя очень странно. И даже ты иногда ведешь себя странно".

Нормальные и ненормальные

Если себя каждая культура считает нормальной, то другие культуры — соответственно ненормальными. Исходя из этого финны относят итальянцев к слишком эмоциональным, потому что те размахивают руками, когда говорят. Независимые испанцы

---

[1] *Limeys* — англичане *(амер. пренебр.)*.

считают швейцарцев скучными и излишне законопослушными. Полным жизни итальянцам норвежцы кажутся угрюмыми. Испытавшие французское влияние вьетнамцы находят японцев бесстрастными. Аргентинцы в глазах всех остальных жителей Южной Америки выглядят тщеславными. Немцы думают, что австралийцы недисциплинированны. А японцы оценивают прямоту американцев как грубость.

Достичь взаимопонимания с зарубежными партнерами мы сможем, лишь поняв, сколь своеобразно видим иностранцев благодаря "очкам" собственной культурной среды. Действительно, и спокойные, и экспансивные итальянцы много жестикулируют во время разговора. Финны считают их несдержанными, а испанцы — нормальными. Напротив, финны не согласятся с мнением итальянцев о том, что норвежцы чрезмерно угрюмы. Законопослушные швейцарцы выглядят в глазах немцев как хорошо воспитанные люди. Живучесть стереотипов, например о сверхвежливости японцев, застенчивости финнов на людях, склонности испанцев к нарушению законов, объясняется субъективностью наблюдателя.

Каков же путь к взаимопониманию? Для начала необходимо проанализировать особенности нашей собственной культуры. Молчаливость финнов одобрят в Британии и Японии, но всегда будут считать очень странной в Португалии, Греции, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Японцы однажды все-таки поймут, что, когда они говорят "да", никто и не догадывается, что они имеют в виду "нет".

Следующая задача, после того как мы признали себя тоже слегка странноватыми, — понять субъективность наших этнических ценностей. Шотландцы рассматривают упрямство в большей степени как положительную черту, гибкие итальянцы видят в этом главным образом непримиримость, а дипломатичные англичане — скорее всего отсутствие хитрости или сообразительности. Мы также судим о людях со своей субъективной точки зрения и, что еще хуже, исходя из мнений других. Итальянцы, которые полагают, что французы чувствуют свое интеллектуальное превосходство, при этом исходят из того, что те считают итальянцев, эмигрирующих во Францию, пригодными только для физического труда. Финны, которые судят о шведах

как о снобах, предполагают также, что шведы считают финнов грубоватыми и неотесанными. Возможно, многие выводы и предположения содержат в себе зерно истины, но от этого опасность подобных суждений только обостряется!

Законное и незаконное

Наше восприятие действительности (что за слово!) можно было бы расширить, если бы мы хоть раз встали на место другого, если бы мы смогли увидеть некоторые вещи чужими глазами, причем совсем не так, как видим их сами. На рис. 3 показано, насколько различны представления финнов и испанцев о дозволенном и запрещенном.

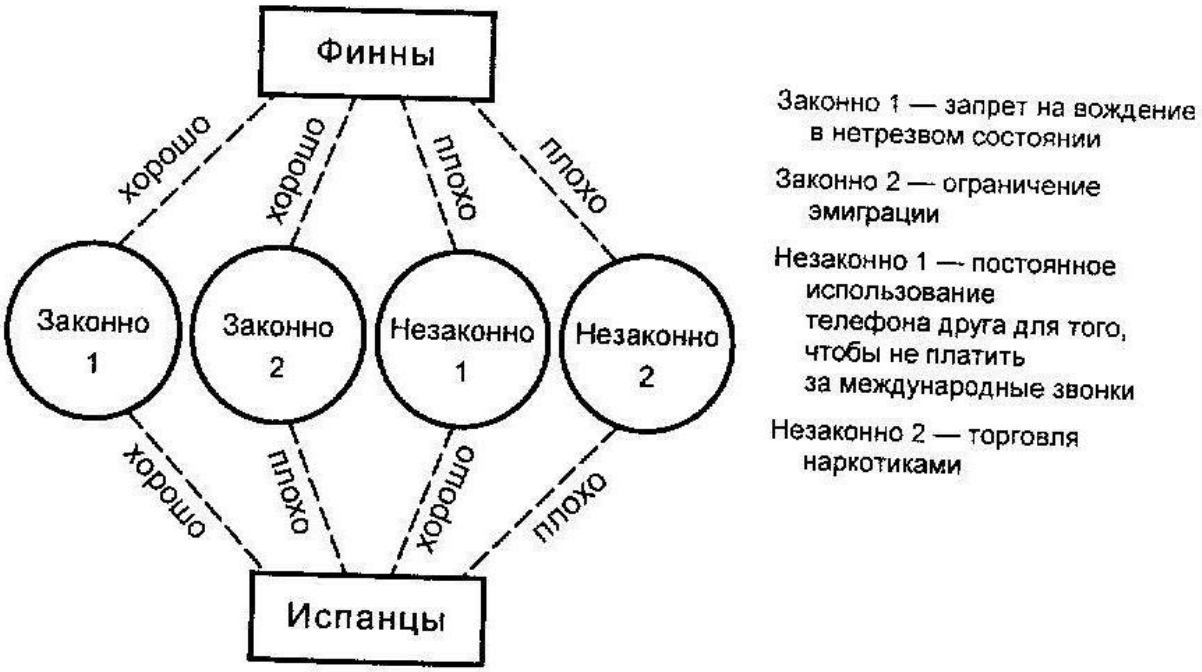


Рис. 3. Отношение к соблюдению формальных и неформальных правил

Оба народа согласны, что торговля наркотиками — это плохо и что запрет на вождение в нетрезвом состоянии общественно полезен и оправдан. Когда же речь заходит об ограничении иммиграции, по субъективному мнению финнов, это нужно для того, чтобы защитить шаткое равновесие национальной эконо-

мики, хотя подсознательно они хотят защитить чистоту своей нации. Испанцы, рожденные в стране, где никто не может проследить свое происхождение ранее 1500 года, автоматически выходят из себя при известии об ограничениях на иммиграцию, препятствующих свободному передвижению испанцев за рубеж в погоне за более высокими заработками. Такую политику и такие законы они считают неправильными или попросту плохими. Жительница Финляндии, постоянно вступающая в дорогостоящие телефонные переговоры за чужой счет, в конце концов испытает угрызения совести, поскольку осознает, что наносит ущерб своей знакомой из "Финиш Телеком", а испанец, напротив, будет звонить по ночам на остров Пасхи (если у него это получится, конечно) с огромным удовольствием и бесстыдным весельем.

Именно на таких примерах мы учимся тому, что не все, что законно, обязательно хорошо, и не все, что незаконно, обязательно плохо. Финнам, шведам и немцам не очень просто сделать это открытие. Американцам, бельгийцам, датчанам, венграм, словакам, хорватам, китайцам, корейцам и австралийцам, чтобы принять это, не потребуется бессонных ночей. Французам, итальянцам, испанцам, арабам, полинезийцам, африканцам и русским это ясно с самого начала. А один мой сицилийский друг не платит за телефонные звонки с 1948 г., хотя его отец владеет виноградником.

Недавно на семинарах, посвященных проблеме взаимодействия культур, я предложил финским руководителям тест "Национальные особенности".

Приписывая 8 из 48 возможных характеристик 6 различным национальностям, для самих себя финны неизменно выбирали следующие качества:

честные, медлительные, надежные, верные, застенчивые, правдивые, сдержанные, пунктуальные.

Шесть из этих характеристик, бесспорно, положительны; даже слова "застенчивые" и "медлительные", с точки зрения финнов, не имеют отрицательных оттенков.

Немцев можно было бы рассматривать как пунктуальных, шведов — как честных, британцев — как верных и надежных, американцев — как правдивых, однако участники семинара проявили естественное стремление нарисовать положительный

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Мрачный, с чувством юмора, возбудимый, честный, готовый на риск, чванливый, серьезный, дипломатичный, разговорчивый, медлительный, конъюнктурный, слабовольный, лишенный чувства юмора, спокойный, хитрый, эмоциональный, надежный, верный, ориентированный на деньги, коллективист, мудрый, понимающий все в буквальном смысле, открытый, застенчивый, хорошо воспитанный, безответственный, правдивый, любитель пошутить, общительный, трудолюбивый, консервативный, индивидуалист, шумный, невоспитанный, заботливый, экстраверт, умелый, пунктуальный, гибкий, сдержанный, проворный, вежливый, экономящий время, рассеянный, скучный, изысканный, волевой, старомодный.

Просмотрите перечисленные черты характера и выберите из них по 8 характеристик для каждого из следующих народов: немцы, британцы, итальянцы, финны, шведы, американцы.

портрет финского характера. Шведы, немцы и британцы, когда им предложили это задание, сделали то же самое, выбирая для собственного народа как можно более лестные определения.

В другом задании финнов попросили разыграть ситуации, где были бы представлены национальные черты финнов, русских, американцев и полинезийцев. Они хорошо исполнили роли финнов и русских, но постоянно искажали черты американцев и полинезийцев, преувеличивая нахальство и хвастливую натуру первых, а также простодушие, крикливость и болтливость последних. Это наглядно иллюстрирует стремление финнов опираться на стереотипы там, где их собственные знания недостаточны. (Черты русских, однако, финны подметили весьма точно.)

Стереотипы опасны, но на общенациональном уровне являются надежным ориентиром. Конкретный датчанин может напоминать некоего португальца, но датский хор или футбольную



Рис. 4. Коммуникативные барьеры

команду легко отличить от их португальских коллег. Обобщение национальных черт не годится для отдельно взятых индивидов, но применимо к большим общностям.

"Очки" своей культуры неизменно затуманивают взор собеседников другой национальности. На рис. 4 показаны коммуникативные барьеры, которые воздвигает японская сдержанность, сталкиваясь с романским энтузиазмом, а рис. 5 отображает



Рис. 5. Взаимопонимание между французами и итальянцами

относительную легкость, с которой два представителя романских народов общаются друг с другом, благодаря тому что носят одни и те же "очки".

Давно подмечено, что французы и итальянцы не особенно любят друг друга, но и те и другие весьма общительны и живому, понятному для обоих разговору ничего серьезно не мешает.

Если японец или кто-то другой снимет свои национальные "очки", то поначалу мир будет казаться ему мутным и расплывчатым. И пройдет немало времени, прежде чем его зрение станет стопроцентным. Но только так развивается **кросс-культурная сензитивность**[1].

---

[1] Сензитивность — чувствительность; здесь: восприимчивость.

Часть вторая

Менеджмент в международном бизнесе

3

КЛАССИФИКАЦИЯ КУЛЬТУР

Несколько сотен национальных и региональных культур мира могут быть приблизительно разделены на три группы: моноактивные, ориентированные на задачу (task-oriented), четко планирующие деятельность; полиактивные, ориентированные на людей (people-oriented), словоохотливые и общительные; реактивные, интровертивные, ориентированные на сохранение уважения (respect-oriented listeners). Итальянцам кажется, что немцы чопорны и живут по часам; немцам итальянцы представляются беспорядочно жестикулирующими; японцы наблюдают и спокойно учатся у тех и других

Моноактивные и полиактивные культуры

СВЕН СВЕНСОН — ШВЕДСКИЙ БИЗНЕСМЕН В ЛИССАБОНЕ. Несколько недель назад его пригласил португальский знакомый Антонио поиграть в теннис. Свен появился на теннисном корте ровно в назначенный час, в 10 утра, в полной спортивной форме.

Антонио явился на полчаса позже в компании своего приятеля Карлоса, у которого он собирался купить участок земли. Они еще утром начали обсуждение и так как не успели его закончить, то Антонио предложил Карлосу поехать вместе на корт, чтобы по дороге обсудить полезные детали. Они продолжали переговоры, пока Антонио переодевался в теннисную форму, и Свен все это слушал. В 10.45 они вышли на корт, и

Антонио продолжал говорить с Карлосом, одновременно перебрасываясь со Свеном мячами для разминки.

В этот момент прибыл другой знакомый Антонио — Педро, приехавший уточнить дату морской прогулки, назначенной на ближайшие выходные. Антонио извинился перед Свеном за то, что ему приходится на минутку отлучиться, и ушел с корта, чтобы переговорить с Педро. Поболтав с ним минут пять, Антонио закончил беседу с ожидавшим его Карлосом и наконец в 11 часов вернулся на корт к ожидавшему его Свену, чтобы приступить к игре. Когда Свен заметил, что корт заказан только с 10 до 11, Антонио успокоил его, сказав, что заблаговременно продлил по телефону заказ до 12, так что никаких проблем.

Думаю, вы не удивитесь, если узнаете, что Свен был чрезвычайно раздосадован таким ходом событий. Почему? Он и Антонио живут в двух разных мирах или, говоря точнее, используют разные временны́е системы. Свен, как истинный швед, принадлежит к культуре, которая тратит время моноактивно, словом, он делает в данный момент одно дело и переходит к следующему в той последовательности, в какой они записаны в его дневнике. Расписание, составленное на тот день, гласило: 8.00 — подъем, 9.00 — завтрак, 9.15 — переодевание в теннисную форму, 9.30 — поездка на теннисный корт, 10–11 — игра в теннис, 11–11.30 — пиво и душ, 12.15 — ленч, 14.00 — приход в офис и т. д.

Антонио, время игры в теннис которого — с 10 до 11, — казалось бы, совпадает с графиком Свена, сломал ему весь день. Португальцы, такие, как Антонио, следуют полиактивной системе времени, т. е. делают множество дел одновременно, часто в незапланированном порядке.

Представители полиактивных культур очень легко перестраиваются. То, что встреча с Педро прервала разговор с Карлосом, что в свою очередь уже нарушило ход игры в теннис со Свеном, совершенно нормально и приемлемо в Португалии, но абсолютно недопустимо в Швеции, так же как в Германии или Британии.

Моноактивные народы, такие, как шведы, швейцарцы, датчане и немцы, делают в данный промежуток времени одно дело, полностью сосредоточиваются на нем и выполняют по заранее составленному графику. Такие люди полагают, что при такой

организации труда они смогут действовать более эффективно и успеют сделать больше.

Полиактивные люди **уверены, что наиболее продуктивен именно их способ действий.** Давайте взглянем еще раз на Свена и Антонио. Если бы Антонио не нарушил планов Свена, то тот, несомненно, поиграл бы в теннис, поел в положенное время и успел сделать несколько дел. А вот Антонио позавтракал, купил участок земли, поиграл в теннис, договорился о прогулке по морю, и все это до ленча. Он даже распорядился перезаказать теннисный корт. Свен никогда не смог бы так жить, а Антонио живет, и постоянно.

Полиактивных людей не очень заботят расписания и пунктуальность. Они делают вид, что соблюдают их, особенно если на этом настаивают моноактивные партнеры, но считают, что реальность важнее, чем распорядок, устанавливаемый человеком. В то утро реальностью для Антонио было то, что он не завершил разговор с Карлосом по поводу земли. Полиактивные люди не любят обрывать беседу на полуслове. Для них завершить межличностное взаимодействие — наилучшая форма инвестирования времени. Так, Антонио взял Карлоса на игру в теннис и завершил покупку земли, отбивая мячи. Затем теннис был отложен еще раз из-за появления Педро, но Антонио не прекратил матч со Свеном. Это было еще одно межличностное взаимодействие, которое он намеревался закончить. Так что они поиграют до 12 или 12.30, если нужно. Но как же ленч Свена в 12.15? Неважно, скажет Антонио. Ведь время 12.15 всего лишь то, что Свен записал в своем дневнике.

Моему другу, продюсеру Би-би-си, приходилось часто бывать в Европе, чтобы увидеться с представителями корпорации в других странах. В Дании и Германии такие встречи никогда не вызывали осложнений, но в Греции он всегда испытывал затруднения. Греческий агент был популярным в Афинах человеком и каждый день встречался с таким количеством людей, что постоянно сдвигал свой график. Мой друг обычно пропускал назначенную встречу или по три-четыре часа ждал, пока тот не появится. В конце концов после нескольких поездок продюсер адаптировался к полиактивной культуре. Он просто приходил поздним утром к секретарю агента и узнавал его план на этот день. Если грек

проводил большинство встреч в номерах отелей и барах, то продюсер Би-би-си поджидал его в холле гостиницы или перехватывал его, мчащегося с одной встречи на другую. Полиактивный грек был счастлив видеть его и без всяких колебаний уделял ему полчаса, опаздывая из-за этого на свою следующую встречу.

Когда люди, принадлежащие к моноактивной культуре, работают вместе с людьми культуры полиактивной, они испытывают взаимное раздражение. До тех пор пока одна сторона не приспособится к другой — а это удается редко, — будут возникать постоянные конфликты. Почему мексиканцы никогда не приходят вовремя? — спрашивают немцы. Почему они не делают работу к определенному сроку? Почему не следуют намеченному плану? С другой стороны, мексиканцы спрашивают: зачем держаться за план, если обстоятельства изменились? зачем придерживаться установленного срока, если из-за этого надо увеличивать темп и терять качество? зачем пытаться продать столько этому заказчику, если мы знаем, что он еще не готов купить так много?

Недавно я посетил чудесный вольер в Южной Африке, где самые разные экзотические птицы содержались в 100 просторных клетках, доступ в которые был открыт для посетителей. Там находилось множество комнат с летающими в них птицами, и было так здорово находиться внутри вместе с ними. Посетители в свое удовольствие прогуливались от одной клетки к другой, следя лишь за тем, чтобы тщательно закрывать двери за собой.

Две небольшие группы туристов — одна состояла из четырех немцев, а другая — из трех французов — вошли в вольер одновременно с нами. Немцы произвели свои расчеты и, видимо, решили уделить осмотру сто минут; таким образом, они проводили по одной минуте в каждой клетке. Один немец читал надписи, другой фотографировал, следующий снимал их на видео и еще один открывал и закрывал двери. Я наслаждался, идя за ними следом.

Трое французов начали свой обход на несколько минут позже немцев, но вскоре нагнали их, так как быстро пробежали клетки с мелкими птицами. Поскольку французы тоже снимали на пленку, они несколько помешали немцам осмотреть десятую клетку, так как страшно шумели и суетились. Мои спутники (немцы) явно вздохнули с облегчением, когда французы помчались дальше, к более интересным клеткам.

Методичные немцы продолжали осматривать помещения с 11-го по 15-е. В 16-м содержались совы (птицы наиболее интересные). Здесь мы снова встретили наших французских друзей, которые на пять минут заняли вольер. Они снимали сов во всех возможных ракурсах, пока немцы ожидали своей очереди. Когда же первые в конце концов понеслись дальше, вторые на пять минут отстали от своего графика.

Потом французы так долго оставались в 62-й клетке с орлами, что немцы вынуждены были ее пропустить и вернуться к орлам позже. Они просто рассвирепели из-за этого вынужденного отклонения от принятой ими линейной последовательности и закончили осмотр на полчаса "позже". К тому времени французы уехали, посмотрев все, что их интересовало.

Изучение отношения ко времени на шведско-итальянском предприятии показало, что обе стороны кое-чему научились друг у друга. Первоначальная напряженность сменилась сотрудничеством, длившимся несколько месяцев. Итальянцы наконец признали, что соблюдение, по крайней мере теоретически, планов, твердых сроков производства и бюджетных смет позволяет им сделать более ясными цели, а также контролировать исполнение и эффективность. Шведы, в свою очередь, обнаружили, что более гибкая установка итальянцев дает возможность перестраивать расписание в соответствии с неожиданными изменениями на рынке, замечать недостатки планирования, которые не были видны раньше, и оперативно улучшать что-то в "дополнительное время".

Немцы, так же как шведы, находятся очень высоко на шкале линейной активности, так как придают огромное значение анализу проекта, дробят его на этапы, решая все проблемы в жесткой последовательности, концентрируясь на каждом отдельном отрезке, и таким образом добиваются почти совершенного результата. Им нелегко приходится с людьми, которые работают в другом стиле, например с арабами или представителями многих средиземноморских культур.

Американцы также весьма моноактивны, но их отношение к времени несколько отлично. Так как они живут большей частью в настоящем и будущем, то иногда вынуждают немцев к действию раньше, чем те готовы к этому. Немцы очень четко ощущают свою историю и свое прошлое и часто стремятся объяснить аме-

риканским партнерам подоплеку своих действий, чтобы согласовать данный момент с определенным временны́м контекстом. Это обычно раздражает американцев, которые хотят "идти дальше".

В табл. 1 представлено ранжирование по шкале линейно/полиактивно, где можно видеть небезынтересные региональные вариации. Немецкое и другие европейские влияния в Чили делают чилийцев менее полиактивными, чем, например, бразильцы или аргентинцы. Хорошо известны различия в поведении между северными и южными итальянцами. Австралийцы, среди которых много выходцев из Южной Европы, становятся менее моноактивными и более экстравертными, чем большинство северных народов.

Таблица 1

Шкала линейной активности и полиактивности

№ п/п	НАРОДЫ
1.	Немцы, швейцарцы
2.	Американцы *(WASP)*[*]
3.	Скандинавы, австрийцы
4.	Британцы, канадцы, новозеландцы
5.	Австралийцы, южноафриканцы
6.	Японцы
7.	Датчане, бельгийцы
8.	Американские субкультуры (например, евреи, итальянцы, поляки)
9.	Французы, бельгийцы (валлоны)
10.	Чехи, словаки, хорваты, венгры
11.	Жители Северной Италии (Милан, Турин, Генуя)
12.	Чилийцы
13.	Русские, другие славяне
14.	Португальцы
15.	Полинезийцы
16.	Испанцы, итальянцы-южане, средиземноморские народы
17.	Индийцы, пакистанцы и т. д.
18.	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

[*] *WASP — White Anglo-Saxon Protestants* — белые англосаксы-протестанты. — *Прим. авт.*

В табл. 2 перечислены наиболее общие характерные черты моноактивных, полиактивных и реактивных культур.

Таблица 2

Характерные черты народов разных культур

МОНОАКТИВНЫЕ	ПОЛИАКТИВНЫЕ	РЕАКТИВНЫЕ
1	2	3
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Ровный	Словоохотливый	Молчаливый
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Систематически планирует будущее	Планирует только в общих чертах	Сверяет с общими принципами
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Подчиняется графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивается под график партнера
Разбивает проекты на этапы	Дает проектам “накладываться” друг на друга	Рассматривает картину в целом
Строго придерживается плана	Меняет планы	Вносит легкие коррективы
Строго придерживается фактов	Подгоняет факты	Утверждения носят характер обещаний
Черпает информацию из статистики, справочников, баз данных	Получает информацию из первых рук (устно)	Пользуется и тем и другим

Продолжение табл. 2

1	2	3
Ориентирован на работу	Ориентирован на людей	Ориентирован на людей
Бесстрастен	Эмоционален	Ненавязчиво заботлив
Работает внутри отдела	Занимается делами всех отделов	Занимается всеми вопросами
Следует установленной процедуре	Использует связи	Непроницаемый, невозмутимый
Неохотно принимает покровительство	Ищет протекцию	Бережет репутацию другого
Поручает компетентным коллегам	Поручает родственникам	Поручает надежным людям
Завершает цепь действий	Завершает межличностное взаимодействие	Реагирует на действия партнера
Любит твердо установленную повестку дня	Связывает все со всем	Внимателен к происходящему
Говорит коротко по телефону	Разговаривает часами	Умело обобщает
Делает записи на память	Делает пометки редко	Планирует медленно
Уважает официальность	Выискивает ключевую фигуру	Сверхчестный
Не любит терять лицо	Всегда готов извиниться	Не может потерять лицо
В споре опирается на логику	В споре эмоционален	Избегает конфронтации
Сдержанная жестикуляция и мимика	Несдерживаемая жестикуляция и мимика	Едва уловимая жестикуляция и мимика
Редко перебивает	Часто перебивает	Не перебивает
Разграничивает социальное и профессиональное	Смешивает социальное и профессиональное	Соединяет социальное и профессиональное

Реактивные (слушающие) культуры

Японцы принадлежат к группе реактивных, или слушающих, культур, представители которых редко инициируют действия или дискуссии, предпочитая сначала выслушать и выяснить позицию других, затем откликнуться на нее и сформулировать свою собственную.

К реактивной культуре следует отнести Японию, Китай, Тайвань, Сингапур, Корею, Турцию и Финляндию. Ряд других стран Восточной Азии, несмотря на то что являются полиактивными и возбудимыми, имеют определенные черты реактивной культуры. В Европе только финны обладают выраженной реактивностью, однако британцы, турки и шведы при случае легко переходят в "режим слушания".

Народы реактивных культур слушают, прежде чем взяться за что-либо. Они лучшие в мире слушатели, поскольку концентрируются на том, что им говорят, не позволяя своим мыслям отклоняться в сторону (что трудно для латиноамериканцев), и практически никогда не прерывают говорящего, пока продолжается рассуждение, речь или презентация. Выслушав, они не торопятся с ответом. Приличествующий период молчания после того, как говорящий остановится, демонстрирует уважение к весомости замечаний, которые должны быть рассмотрены неспешно и с должным вниманием.

Даже когда представители реактивной культуры приступают к ответу, они вряд ли сразу выскажут определенное мнение. Более вероятной тактикой будет постановка вопросов в отношении сказанного с целью прояснить намерения и ожидания говорящего. Так, японцы по много раз детально разбирают каждый пункт, дабы убедиться в том, что исключено любое недоразумение. Финны, хотя они резки и прямолинейны, избегают конфронтации до последней возможности, пытаясь выработать подход, который удовлетворит другую сторону. Китайцы же не торопятся, чтобы подобрать разнообразные стратегии, которые позволили бы избежать разногласий с первого предложения.

Носители реактивной культуры интровертны, не доверяют многословию и, следовательно, являются знатоками невербальной коммуникации. Она осуществляется с помощью тонкого языка телодвижений, не имеющих ничего общего с жестикуляцией легковозбудимых латиноамериканцев и африканцев. Моноактивным людям реактивная тактика кажется сложной для понимания, поскольку она не вписывается в линейную систему (вопрос/ответ, причина/следствие). Полиактивные люди, привыкшие к экстравертному поведению, считают их непроницаемыми — слабо или вообще не реагирующими на ситуацию. Лучший пример тому — финны, чья реакция еще менее выражена, чем у японцев, которые, по крайней мере, стараются казаться довольными.

В реактивных культурах предпочтительным способом общения является монолог — пауза — размышление — монолог. Если возможно, одна сторона позволяет другой произнести свой монолог первой. В моноактивной и полиактивной культурах способом коммуникации является **диалог**. Один прерывает "монолог" другого частыми комментариями, даже вопросами, которые демонстрируют вежливый интерес к тому, о чем идет речь. Едва только замолкает один партнер, слово берет другой, поскольку западный человек практически не выносит молчания.

Люди, относящиеся к реактивной культуре, не только хорошо переносят паузы в разговоре, но и рассматривают их как очень значимую, изощреннейшую часть разговора. К мнениям противоположной стороны нельзя отнестись несерьезно, отмахнуться или отделаться шутливым ответом. Удачные, хорошо сформулированные аргументы требуют (заслуживают) длительного молчаливого рассмотрения. Вот американец, доставивший на продажу в Хельсинки партию товара, наклоняется вперед и говорит: "Ну, Пекка, что ты думаешь?" Если вы спрашиваете финнов, что они думают, они начинают **думать**. Финны, так же как и жители Востока, думают молча. Иной американец, задав какой-нибудь вопрос, может тут же вскочить и воскликнуть: "Я тебе скажу, что я думаю!", не давая времени собеседнику для ответа. На Востоке такого времени требуется гораздо больше. Все это можно сравнить с переключением скоростей авто-

мобиля: полиактивные люди немедленно включают первую скорость, дающую им возможность занять твердую позицию, форсировать (обсуждение) и быстро проскакивать вторую и третью скорости, по мере того как разгорается дискуссия. Реактивные культуры предпочитают избегать скрежета в коробке передач. Слишком большое количество оборотов может навредить машине (обсуждению). Маховое колесо[1] вращается сначала медленно, и на газ жмут мягко. Но когда скорость наконец набрана, она легко поддерживается и, кроме того, машина идет куда надо.

Реактивный "ответ-монолог", таким образом, привязан к контексту и предполагает хорошую информированность со стороны слушателя (который к тому же, возможно, говорил первым). Так как предполагается, что слушатель хорошо осведомлен, японцы, китайцы или финны часто довольствуются тем, что выражают свои мысли с **недомолвками**, давая понять, что слушатель способен дополнить остальное сам. Это своеобразный комплимент, который один собеседник делает другому. В такие моменты полиактивные, ориентированные на диалог люди более восприимчивы, чем люди линейно ориентированные, преуспевающие в ясно выраженной линейной дискуссии.

Представители реактивных культур в беседе не только опираются на особые выражения и полунамеки, но и злоупотребляют другими восточными обычаями, которые смущают западного человека, например ходят вокруг да около, используя безличные глаголы вроде "уходит" *(one is leaving)* или страдательный залог, как во фразе "Одна из машин, видимо, была испорчена", для того чтобы отвести от себя обвинение или из общих соображений вежливости.

Поскольку в реактивных культурах склонны реже использовать имена, чем это делают в западных, дискуссия здесь приобретает более безличный, неопределенный характер. Отсутствие контакта глаз, столь типичное для Востока, только усложняет ситуацию. Японцы, избегающие обычного для испанцев прямого взгляда вблизи, заставляют последних чувствовать себя

---

[1] Игра слов: *big wheel* — ключевая фигура (руководитель).

так, как если бы они надоели им или говорили какую-то бестактность. Восточная непроницаемость (которая часто кажется на лице финна угрюмой гримасой) создает впечатление, будто обсуждение ни к чему не ведет. Финн или японец, смущаемые пристальным взглядом противоположной стороны, смотрят в глаза только в начале дискуссии или когда предоставляют оппоненту слово.

Японские "противостоящие друг другу" делегации часто предпочитают сидеть по одну сторону стола и созерцать нейтральное пятно стены напротив, спорадически вступая в разговор, или, задумавшись, вместе хранить молчание. Время от времени они бросают взгляд искоса, чтобы удостовериться в согласии с выдвинутым положением. Затем вновь настает черед изучать стену.

Светский разговор нелегко дается реактивным культурам. Когда японцы и китайцы произносят испытанные формулы, чтобы показать свою учтивость, они склонны рассматривать вопросы типа "Ну, как идут дела?" в качестве прямых и могут воспользоваться возможностью посетовать в ответ. В других случаях их сверхдолгое молчание или медленные реакции заставляют западных людей думать, что они глупы или что им нечего сказать. Турки во время дискуссии с немцами в Берлине жаловались, что им никогда не удается полностью изложить свою точку зрения, тогда как немцы в свою очередь считали, что туркам нечего сказать. Участники делегации высокого уровня из банка Финляндии рассказали мне недавно, что им по тем же причинам трудно выступать на международных встречах. "Как мы можем повлиять на обсуждение вопроса?" — спрашивают они. Японцы же страдают больше всех остальных народов на такого рода собраниях.

Западный человек должен всегда помнить о том, что фактическое содержание ответа, данного представителем реактивной культуры, является всего лишь малой частью того значения, которым наполнено происходящее. В ориентированных на контекст высказываниях бóльшую важность неизбежно приобретает не то, **что** говорится, но то, **как** это говорится, **кто** говорит это и что стоит **за** сказанным. Таким образом, то, что не было сказано, может оказаться основным смыслом ответа.

Умаление своих достоинств — другая излюбленная тактика реактивных культур. Оно исключает возможность задеть самолюбие и может вынудить оппонента к похвале поведения или решений восточного человека. Представителю Запада следует остерегаться предположения о том, что самоумаление связано со слабостью позиции.

Наконец, носители реактивной культуры превосходят всех в искусной невербальной коммуникации, которой они компенсируют редкое употребление междометий. Финны, японцы и китайцы равно знамениты своими вздохами, еле слышимыми стонами и выражающим согласие ворчанием. Резкий вдох в Финляндии означает согласие, а не возмущение, как это было бы в случае с представителем романской культуры. "Ох", "ха" и "э" японцев гораздо более верные индикаторы совпадения мнений, чем застывшая улыбка на их лицах.

Подытожим сказанное. При встрече с реактивной культурой программой будет такая последовательность действий:

- внимательно слушать;
- понимать намерение собеседника;
- некоторое время хранить молчание, чтобы оценить значение сказанного;
- затем задавать уточняющие вопросы;
- конструктивно реагировать;
- поддерживать определенную степень непроницаемости;
- уметь приспосабливаться к сильным сторонам и достижениям партнера;
- улучшать их;
- совершенствовать;
- доводить до совершенства, если можно.

Реактивные люди имеют большой запас энергии. Они экономны в движениях и усилиях и не тратят время на изобретение колеса. Тем не менее они всегда создают впечатление потенциально сильных. Они редко агрессивны и не стремятся к лидерству (в случае Японии это несколько удивляет, принимая во внимание ее мощь. Франция, Великобритания и США, с другой стороны, без колебаний брали на себя мировое лидерство в периоды своего экономического или военного превосходства).

Ориентированные на безличную информацию, ориентированные на диалог и слушающие культуры

Взаимодействие между значительно отличающимися друг от друга людьми включает в себя не только способы общения, но и процесс сбора информации. Это подводит нас к вопросу о культурах, ориентированных на диалог, и культурах, ориентированных на безличный сбор информации. В ориентированной на безличные факты культуре идет сбор информации, чтобы затем руководствоваться ею в деятельности. Шведы, немцы, американцы, швейцарцы и жители Северной Европы, как правило, любят собирать достоверную информацию и неуклонно идти вперед, исходя из этой базы данных. Коммуникационные сети и информационная революция — это сбывшаяся мечта культур, ориентированных на формализованные методики получения информации. Они быстро и эффективно получают то, что культуры, ориентированные на диалог, уже знают.

Какие народы ориентированы на диалог? В качестве примера можно привести итальянцев, другие романоязычные народы, арабов и индийцев (см. табл. 3). Они видят события и деловые перспективы "в контексте", так как уже обладают огромным количеством сведений, собранных через личные каналы информации. Арабы или португальцы будут хорошо осведомлены о связанных со сделкой фактах, поскольку они уже обсудили ее, расспросили и посплетничали о ней в кругу своих друзей, знакомых по бизнесу и родственников. Японцы (слушатели в самой своей основе) могут быть даже лучше информированы, ибо сам сетевой характер японского "общества-паутины" вовлекает их в невероятно сложную информационную сеть, включающую в себя школу, колледж, университет, клубы дзюдо и карате, студенческие общества, разветвленные электронные системы, а также семейные и политические связи.

Люди из ориентированных на диалог культур, таких, как французская или испанская, склонны впадать в раздражение,

Таблица 3

Страны реактивных (слушающих) культур

№ п/п	СТРАНЫ	
1.	Япония	**Выраженно реактивные**
2.	Китай	
3.	Тайвань	
4.	Сингапур, Гонконг*	
5.	Финляндия*	
6.	Корея	
7.	Турция**	
8.	Вьетнам, Камбоджа, Лаос**	
9.	Малайзия, Индонезия**	
10.	Острова Тихого океана (Фиджи, Тонга и др.)**	
11.	Швеция*	**Эпизодически реактивные**
12.	Великобритания*	

* В реакции заметны моноактивные тенденции.

** В реакции заметны мультиактивные тенденции.

когда американцы или швейцарцы засыпают их фактами и цифрами, которые точны, но, по их мнению, представляют собой лишь часть большой человеческой картины. Француз сочтет американский прогноз продаж во Франции лишенным серьезного значения, если он (француз) не будет иметь достаточно времени на развитие соответствующих отношений с клиентом, от которого зависит успех дела.

В культурах, ориентированных на диалог, считается совершенно естественным, если менеджер, увольняясь, уводит за собой клиентов и коллег, — они развили свою систему отношений.

Существует четкая взаимосвязь между ориентированностью на диалог и полиактивностью человека. Антонио делает десять дел одновременно и поэтому находится в постоянном контакте с людьми. Он получает от этих людей бессчетное количество сведений, гораздо больше, чем американцы или немцы соберут,

проведя бóльшую часть дня в личном офисе, за закрытыми дверьми, уставясь на экран своего персонального компьютера.

Полиактивные люди просто завалены информацией. Они знают так много, что сама краткость повестки дня делает ее бесполезной для них. Во время переговоров они склонны игнорировать список обсуждаемых вопросов или говорят не переставая. Как вы можете прогнозировать ход разговора, если обсуждение одного из пунктов может сделать другой пункт бессмысленным? Как вы можете договариваться о сделке, имея готовый ответ в кармане? Как повестка дня может вывести из тупика? Ориентированные на диалог люди стремятся использовать личные отношения, чтобы решить проблему, подойдя к ней "по-человечески". Как только личностная эмпатия достигнута, встречи, графики, повестки дня и даже заседания становятся излишними.

Как следует из сказанного, ориентированные на диалог люди, полагаясь на одни только устные сведения, по-видимому, должны страдать от больших недостатков, связанных с этим. Следует подчеркнуть, что переход от одной системы к другой дается очень нелегко. Трудно себе представить неаполитанскую компанию, которая организует бизнес по американским правилам, составляет пятилетние прогнозы, проводит ежеквартальные отчеты, аудиторские проверки — каждые полгода и оценивает эффективность 2 раза в год. Так же сложно вообразить немцев, ввозящих новый товар на рынок чужой страны без предварительного его исследования.

Примечательно, что большинство успешных экономических систем, за удивительным исключением Японии, сложились в культурах, ориентированных на формализованную информацию и использующих системы ее обработки. Япония хотя и ориентирована на диалог, но также использует огромное количество печатной информации. Кроме того, производительность зависит и от других весомых факторов, в частности от климата, так что информационные системы, несмотря на их важность, это не все, что мы знаем об эффективности и ее законах.

В качестве заключения можно сказать, что компромисс между ориентированными на безличную информацию и ориентированными на диалог системами должен приводить к хорошим результатам, но **ярких** и частых примеров этого в современном международном деловом сообществе не существует.

В табл. 4 представлено ранжирование культур, ориентированных на получение информации из формализованных источников, и культур, ориентированных на получение информации из живого диалога. На рис. 6–8 показаны относительно немногочисленные источники информации, которые используют культуры, ориентированные на формальные источники. Чем более развито наше общество, тем более мы стремимся использовать печать и базы данных для сбора фактов. Информационная революция усилила эту тенденцию, и Германия вместе с США, Великобританией и Скандинавскими странами ушла далеко вперед. Однако

Таблица 4

Культуры, ориентированные на диалог, и культуры, ориентированные на формализованное информирование

№ п/п	НАРОДЫ
	Диалог
1.	Латиноамериканцы
2.	Итальянцы, испанцы, португальцы, французы, средиземноморские народы
3.	Арабы, африканцы
4.	Индийцы, пакистанцы
5.	Чилийцы
6.	Венгры, румыны
7.	Славяне
8.	Меньшинства в США
9.	Жители стран Бенилюкса
10.	Британцы, австралийцы
11.	Скандинавы
12.	Североамериканцы (*WASPS** и канадцы), новозеландцы, южноафриканцы
13.	Немцы, швейцарцы
	Безличная информация

* Белые англосаксы-протестанты США.

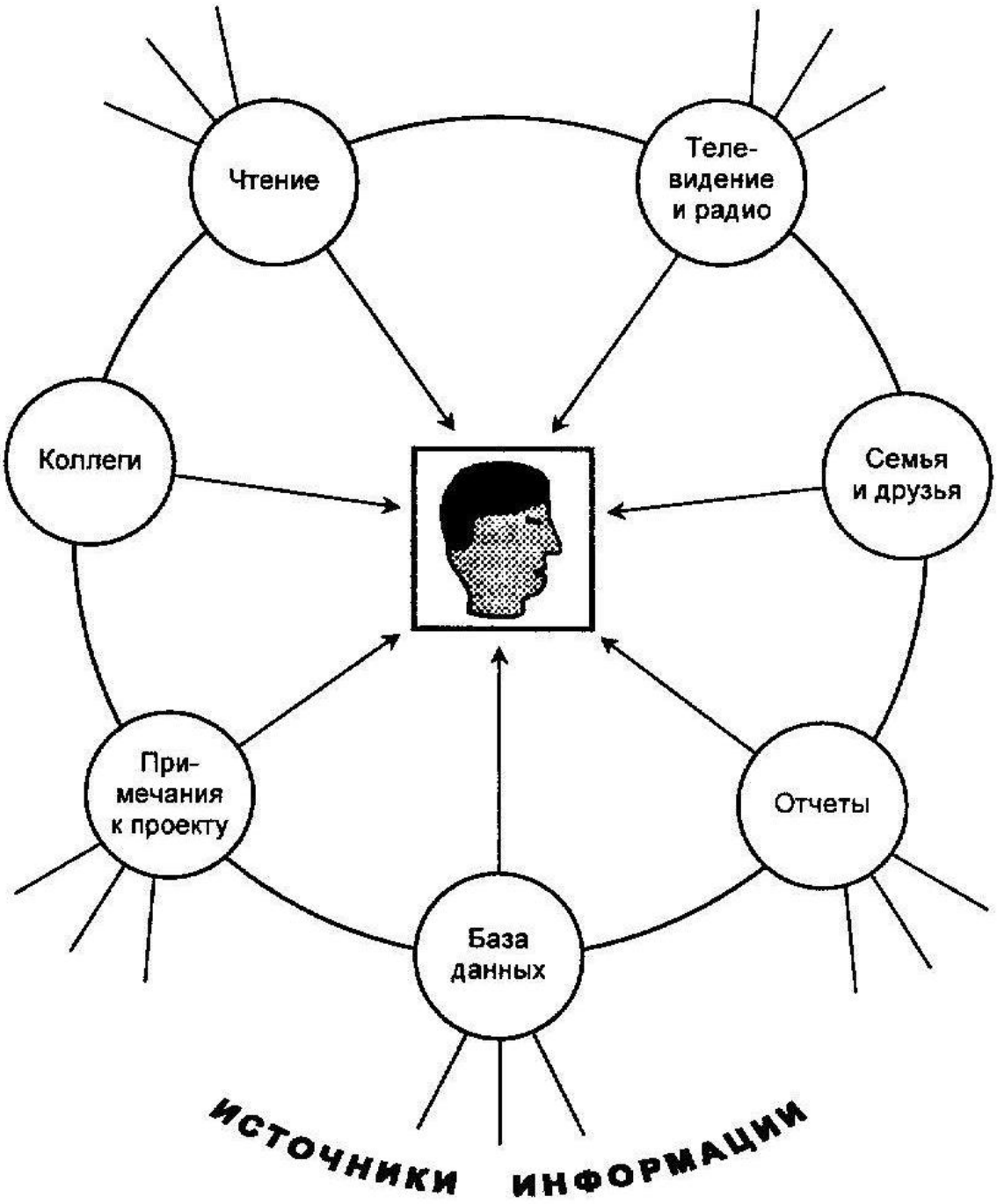


Рис. 6. Источники информации для культур, ориентированных на формализованную информацию

печатная информация и базы данных почти всегда быстро устаревают (всякий, кто покупает списки подписчиков, знает это по своему горькому опыту). Последние слухи в барах и кафе Мадрида передают то, о чем не прочтешь в газетах. Последнюю неделю Педро пробыл в Осло и удивлял Олава свежими новостями "оттуда" до 2 часов ночи. Не многие люди, ориентированные

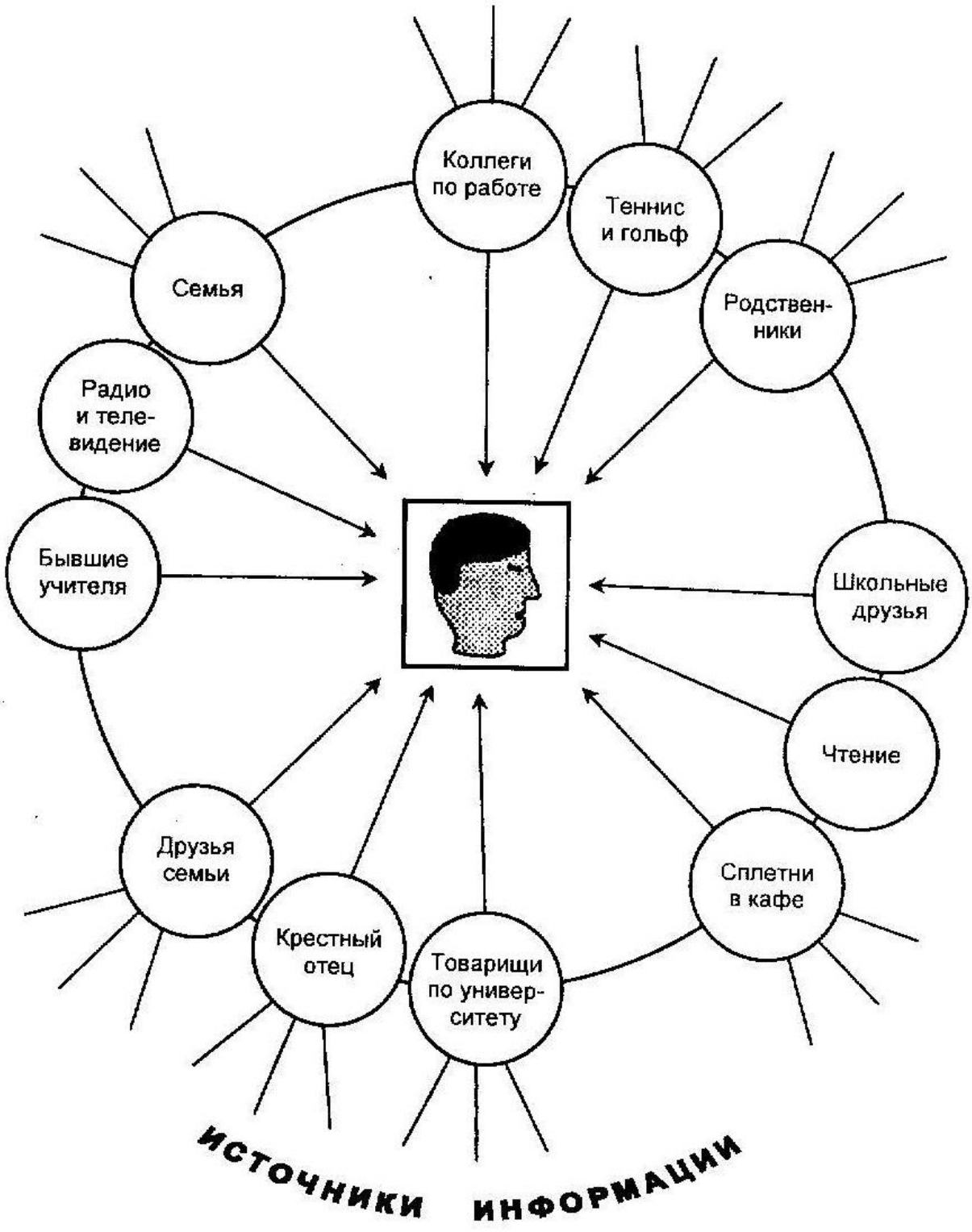


Рис. 7. Источники информации для культур, ориентированных на диалог

на получение информации, будут гоняться за ней, а затем распространять ее, как Педро, хотя и немцы не уступают ему в этом вне своих офисов. Замкнутость северян создает для них пробле-

мы. Воспитанием они приучены **не выпытывать** — назойливое любопытство не считается достоинством, а сплетни тем более. То, чего они не находят в своих базах данных, они ищут через официальные каналы — посольства, торговые палаты, информационные бюллетени, возможно, советы дружественных компаний, имеющих опыт работы в данной стране. В бизнесе, особенно во время переговоров, информация — это власть. Швеции, Норвегии, Австралии, Новой Зеландии и некоторым другим ориентированным на формализованное информирование культурам в будущем придется расширить и укрепить системы сбора данных, если они намереваются конкурировать с высоким информационным уровнем Франции, Японии, Италии, Кореи, Тайваня и Сингапура. Очень может быть, что Европейский союз сам превратится в источник самой свежей деловой информации, способный успешно конкурировать с японской информационной сетью.

Слушающие культуры

Слушающие культуры, реактивные по своей природе, сочетают использование баз данных и печатной информации (Япония, Финляндия, Сингапур и Тайвань — страны высокой технологии) с естественной склонностью внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог. Японцы и китайцы будут рады говорить очень долго, если это поможет достичь предельной гармонии. В этом отношении они так же ориентированы на людей, как и романские народы. Финны, неизменно более немногословные, тем не менее в своем диалоге тщательно учитывают пожелания другой стороны. Они редко используют тактику "катка", которую часто можно наблюдать в американских, немецких и французских спорах. В Финляндии монолог присущ только иностранцам.

Слушающие культуры полагают, что при сборе информации придерживаются правильной установки. Они не совершают необдуманных поступков, но вынашивают идеи, охотно адаптируют свои решения. Успех Японии и четырех "азиатских тигров" — Южной Кореи, Гонконга, Тайваня и Сингапура, — равно как и процветание Финляндии вопреки некоторым трудностям, свидетельствует о жизнестойкости слушающих культур.

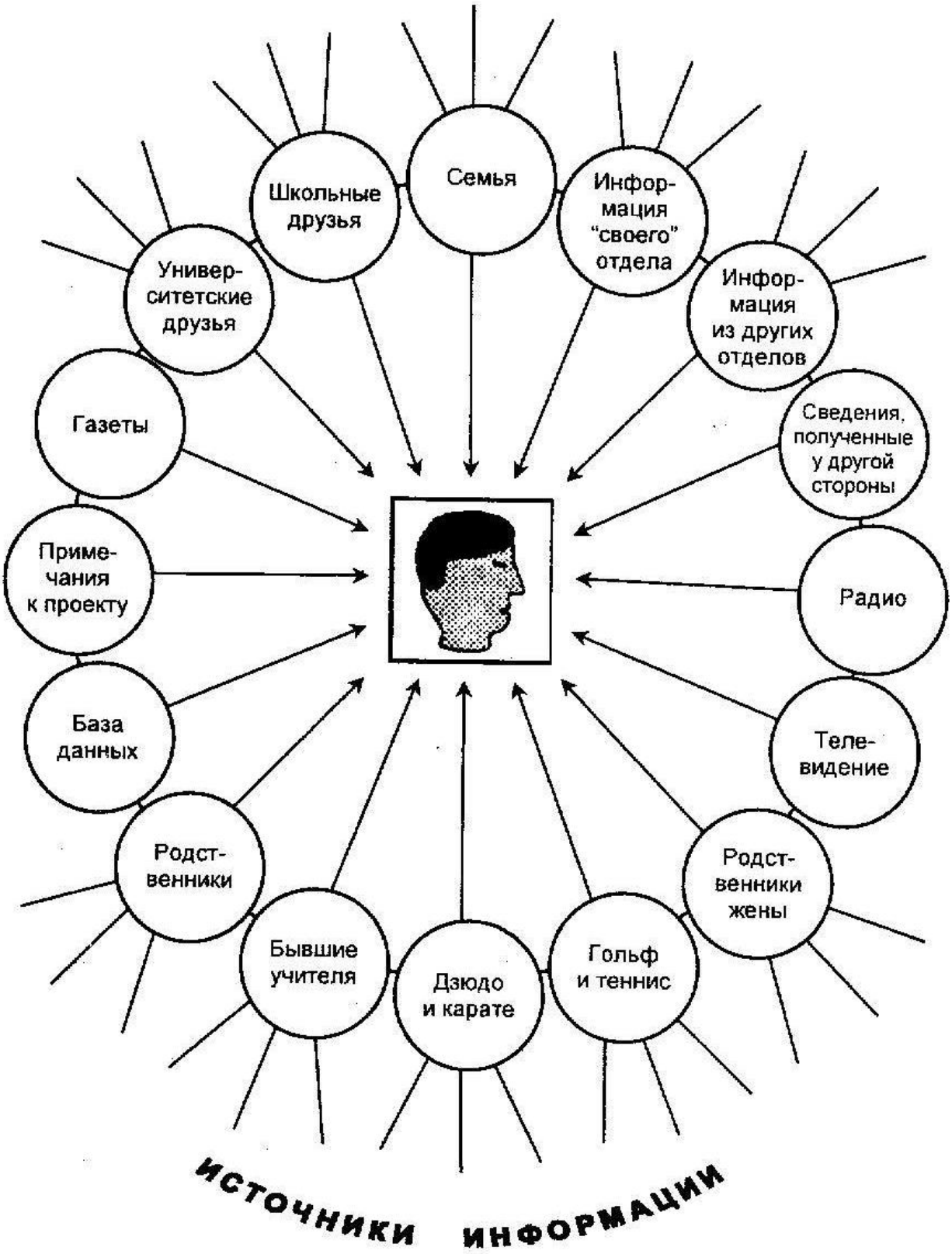


Рис. 8. Источники информации для слушающей культуры (Япония)

4

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Взгляды на мир, сложившиеся в различных культурах, так же многообразны, как и понятия, которые создают и отображают пеструю картину реальности. Некоторые из этих понятий — фатализм, трудовая этика, перевоплощение, бусидо, конфуцианство, мировая скорбь, душа и др. — легко распознаются внутри отдельных социальных групп, обществ или наций. Другие понятия — жизненно важные и занимающие центральное место в человеческом опыте — в основном универсальны, но связаны с совершенно разными толкованиями их происхождения и сущности. Именно таковы понятия пространства и времени.

Время, например, в восточных культурах воспринимается иначе, чем в западных, и даже внутри одного культурного ареала представления о нем варьируют от страны к стране. В США и Мексике, странах Западного полушария, к времени относятся столь различным образом, что это вызывает серьезные трения между народами. Даже в пределах Западной Европы отношение ко времени, например, в Швейцарии имеет мало общего с тем, как обращаются со временем жители соседней Италии. Таитянин оценивает длительность прошедшего времени не так, как японец. В Британии будущее течет к вам навстречу. А на Мадагаскаре оно движется сзади, вам в затылок.

Линейное время

Начнем с американского представления о времени, так как оно у них самое дорогое в мире. Это вам скажет всякий, кто имел дело с американским врачом, дантистом или адвокатом.

Для американца время — это деньги в полном смысле слова. В обществе, ориентированном на умножение прибыли, время — драгоценный и даже редкий товар. Оно течет так же стремительно, как горная река весной, и, если вы хотите получить от него доход, вам приходится быстро двигаться, чтобы угнаться за ним. Американцы — люди действия, безделье для них невыносимо. Прошлого уже нет, но настоящее пока еще можно ухватить, разделить на части, упаковать и заставить работать на вас в ближайшем будущем.

Время выглядит следующим образом (рис. 9):



Рис. 9

А вот что вам с ним следует делать (рис. 10):

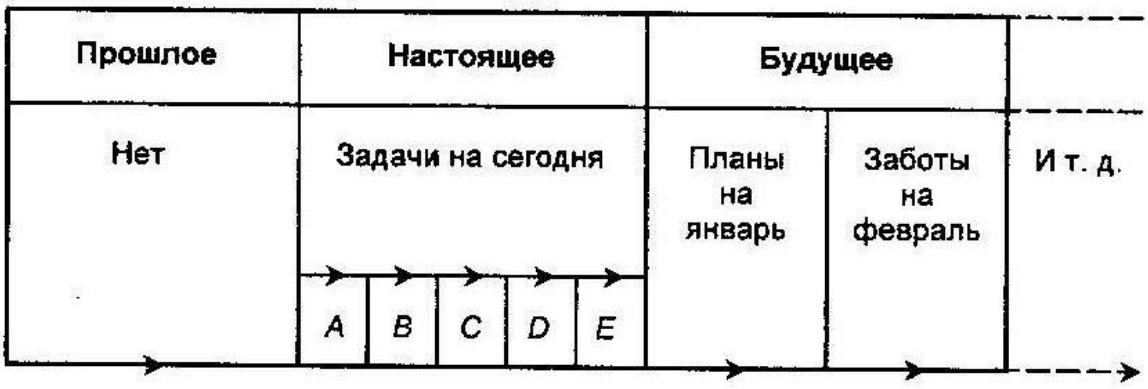


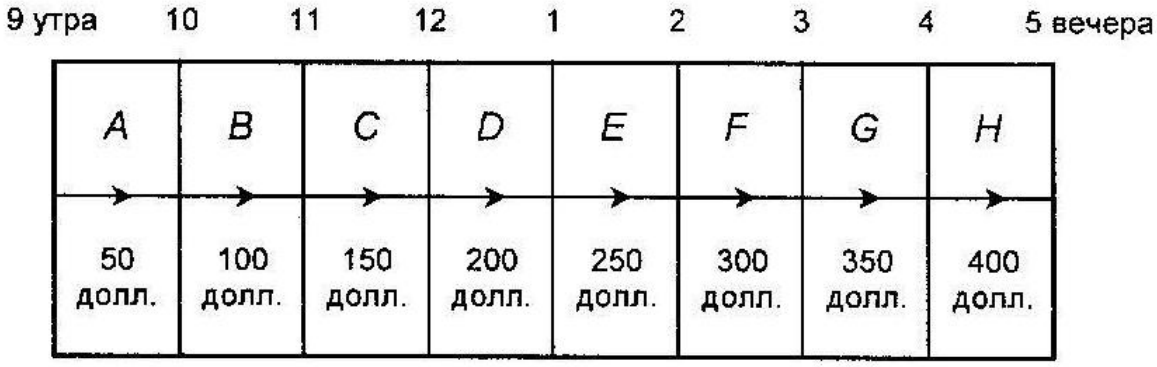
Рис. 10

В Америке вам приходится делать деньги или вы никто. Если вы рассчитываете на работоспособность в течение 40 лет и хотите заработать 4 млн. долл., то это означает 100 тыс. долл.

в год. Если у вас 250 рабочих дней, то это значит, что вам нужно зарабатывать по 400 долл. в день или по 50 долл. в час.

Рисунок 11 показывает, что, работая по 8 часов, вы можете сделать 400 долл. в день, выполняя по одной задаче в час в предварительно запланированной последовательности. Исходя из такой ориентации, американцы могут говорить, что их время стоит 50 долл. в час. Понятие времени, **измеряемого в деньгах,** — лишь одна сторона медали. Оно дополняется идеей **потерянного** времени. Как видно на рис. 12, если намеченные дела *D* и *E* не сделаны, то американец может сказать, что потерял 2 часа, или 100 долл., т. е.:

"Время — деньги!"



8 часов его времени **стоят** 400 долл.

Рис. 11



Он потерял 2 часа, т. е. 100 долл.!

Рис. 12

Это рассуждение достаточно логично до тех пор, пока его не начинают применять к другим культурам. Потерял ли свое время португальский рыбак, не поймавший ни одной рыбы в течение двух часов? А сицилийский священник, никого не обративший в свою веру в четверг? Разве немецкий композитор, французский поэт или испанский художник, лишенные вдохновения всю прошлую неделю, потеряли какие-то возможности, измеряемые в деньгах?

Не одни американцы сделали учет времени культом, в Германии и Швейцарии тоже поклоняются этому идолу. Эти страны вместе с Британией, всем англосаксонским миром, Нидерландами, Австрией и Скандинавией используют линейную модель времени и действия, о которой можно составить представление по приведенным выше рисункам. Их жители, как и американцы, убеждены в том, что время, незаполненное принятием решений или выполнением каких-либо действий, убивается без пользы.

Англосаксонские, германские и скандинавские народы в основном придерживаются линейного образа действий, озабочены деловой насыщенностью времени и не могут заниматься несколькими делами параллельно. Они предпочитают делать одно дело в одно определенное время, сосредоточиваются на нем и выполняют в заранее запланированные сроки. Им кажется, что, поступая так, они успевают сделать и больше, и лучше. Кроме того, опираясь на протестантскую трудовую этику, они успешно рассчитывают свое рабочее время. (Чем тяжелее работа, чем больше часов она занимает, чем успешнее вы ее выполните, тем больше сделаете денег.) Этот принцип звучит разумно для американского уха; в разделенной на сословия Британии ему придают меньшее значение; а в Южной Европе, где авторитет, привилегии и право по рождению опровергают теорию на каждом шагу, он оказывается совершенно неадекватным действительности. В обществе, подобном тому, которое существовало в Советском Союзе, наиболее преуспевшим следовало бы считать того, кто смог обеспечить себе солидное вознаграждение малым трудом или вовсе без него.

Полиактивные культуры

Южноевропейцы не столько моноактивны, сколько полиактивны. Чем больше дел они выполняют или устраивают в одно и то же время, тем более наполненной кажется им жизнь. Они организуют свое время (и жизнь) совершенно иначе, чем американцы, немцы и швейцарцы. Представители полиактивных культур не придают большого значения расписаниям и пунктуальности. Они делают вид, что соблюдают их, особенно если на этом настаивают моноактивные партнеры, но убеждены, что реальность важнее расписания встреч. Распределяя свои дела по порядку, они учитывают прежде всего относительную эмоциональность или значимость каждой встречи. Испанцы, итальянцы и арабы не обращают внимания на количество прошедшего времени, только бы не оставлять разговор незаконченным. Для них **межличностное взаимодействие** — наилучшая форма инвестирования времени. Немцы и швейцарцы предпочитают распределение времени по часам, так как это кажется им наиболее эффективным, беспристрастным и точным способом организации своей жизни, в том числе и своего бизнеса. У итальянца соображения по распределению времени обычно подчинены человеческим чувствам. "Почему вы так раздражены тем, что я пришел в 9.30?" — спрашивает он немецкого коллегу. "Потому что по моему расписанию эта встреча должна была начаться в 9.00", — возмущается тот. «Так почему бы вам не написать сейчас в плане дня "9.30", тогда мы оба будем довольны?» — отвечает в подобных случаях итальянец. Важность нашего бизнеса и тесных отношений, которые нас связывают, делает безразличным время нашей встречи. Сама **встреча** — вот что имеет значение. Для немцев и швейцарцев эта логика рассуждений неприемлема, так как претит их чувству порядка, их аккуратности и предусмотрительности.

Испанец примет в этом споре сторону итальянца. У небрежного отношения испанцев к пунктуальности есть свои причины. Немец верит в простую истину — научный факт. Испанец, наоборот, всегда ориентируется на двойную истину: во-первых, на непосредственную реальность, во-вторых, на поэтическое целое.



Рис. 13

Немец уверен, что они с испанцем полностью сходятся во взглядах, как изображено на рис. 13.

На самом деле испанец видит иначе — так, как показано на рис. 14.

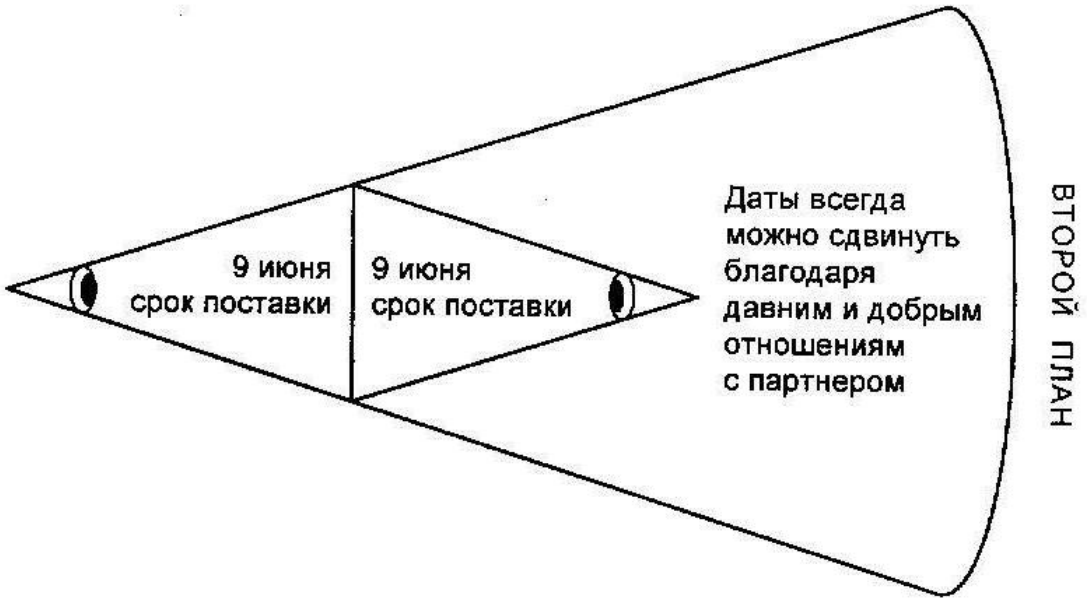


Рис. 14

Договорившись о деловой встрече, не следует строго придерживаться назначенного испанцем времени. Как показано на рис. 15, в **Испании пунктуальность только расстраивает планы.**

Очень немногие североевропейцы или североамериканцы могут приспособиться к полиактивному использованию времени. Немцы и швейцарцы дойдут до умопомрачения, пока не поймут особенностей лежащей в его основе психологии. Немцы считают разграничение программ, расписаний, технологических

Теория



Реально

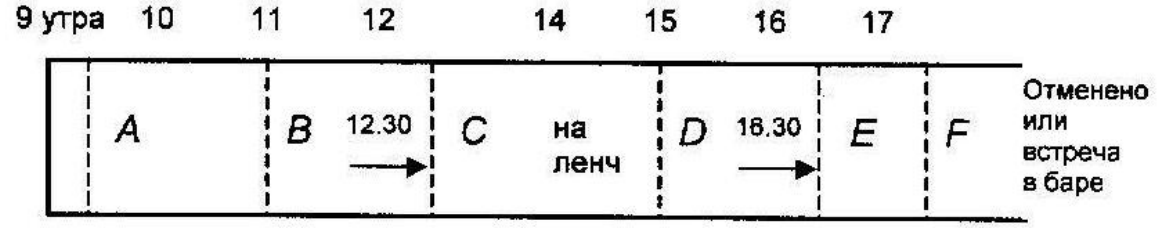


Рис. 15

процедур и продукции наиболее надежным средством достижения эффективности. Швейцарцы, еще более озабоченные планированием времени, сделали **точность** своим национальным символом. Это относится к производству часов, изготовлению оптических приборов, фармацевтических веществ, банковскому делу. Самолеты, автобусы и поезда отправляются там строго по расписанию. Таким образом, все может быть точно рассчитано и предсказано.

В странах с моноактивным населением время привязано к часам и календарю, оно умозрительно разбито на части для нашего удобства, измерения и распоряжения. В полиактивных культурах, таких, как арабское или романоязычное сообщество, время соотносится с людьми и событиями, это субъективная величина, которую можно подделывать под себя, формировать, растягивать, с которой можно обращаться независимо от того, что показывают часы. "Я должен бежать, — говорит американец, — мое время истекло". Испанец или араб, презрительно относящиеся к преклонению перед расписанием, могли бы произнести подобные слова только перед неминуемой смертью.

Циклическое время

Как моноактивные северяне, так и полиактивные романоязычные народы убеждены, что они **распоряжаются** временем наилучшим из возможных способов. Тем не менее в некоторых восточных культурах единственно возможным отношением ко времени признается **адаптация** людей к нему. В этих культурах время не линейно, но и не привязано к людям или событиям, оно **циклично**. Каждый день солнце встает и садится, одно время года следует за другим, небесные тела совершают свое круговращение, люди стареют и умирают, но их дети повторяют все сначала. Этот цикл продолжается вот уже более ста тысяч лет. Циклическое время — не редкий предмет потребления. Кажется, что его сколько угодно, стоит только протянуть руку. "Когда Бог создавал время, Он создал его достаточно", — говорят на Востоке.

Поскольку многие жители Азии хорошо знают о циклической природе времени, деловые решения принимаются там совершенно иначе, чем на Западе. Западный человек часто ждет от восточного быстрого решения или такого подхода к текущей сделке, который основан на ее сегодняшних преимуществах и не учитывает того, что было в прошлом. Но восточный человек так поступать не может. Прошлое создает контекст, подоплеку настоящего решения, которое они, как восточные люди, могут долго обдумывать — их руки связаны самыми различными обстоятельствами. С точки зрения американцев, время, в течение которого не было принято решение или не было выполнено дело, потрачено впустую. Восточные люди смотрят на время не как на нечто уносящееся в линейное будущее впустую, но как на вращающееся по кругу, причем с теми же возможностями, риском, и опасностями, тогда как люди уже мудрее на несколько дней, недель или месяцев. Как часто мы (на Западе) говорим: "Если бы я знал тогда то, что знаю сейчас, то никогда бы не поступил так, как поступил тогда".

На рис. 16 западная модель **цепи изменений** сопоставлена с восточным представлением о ходе событий. Американец идет домой, удовлетворенный тем, что выполнил все намеченные

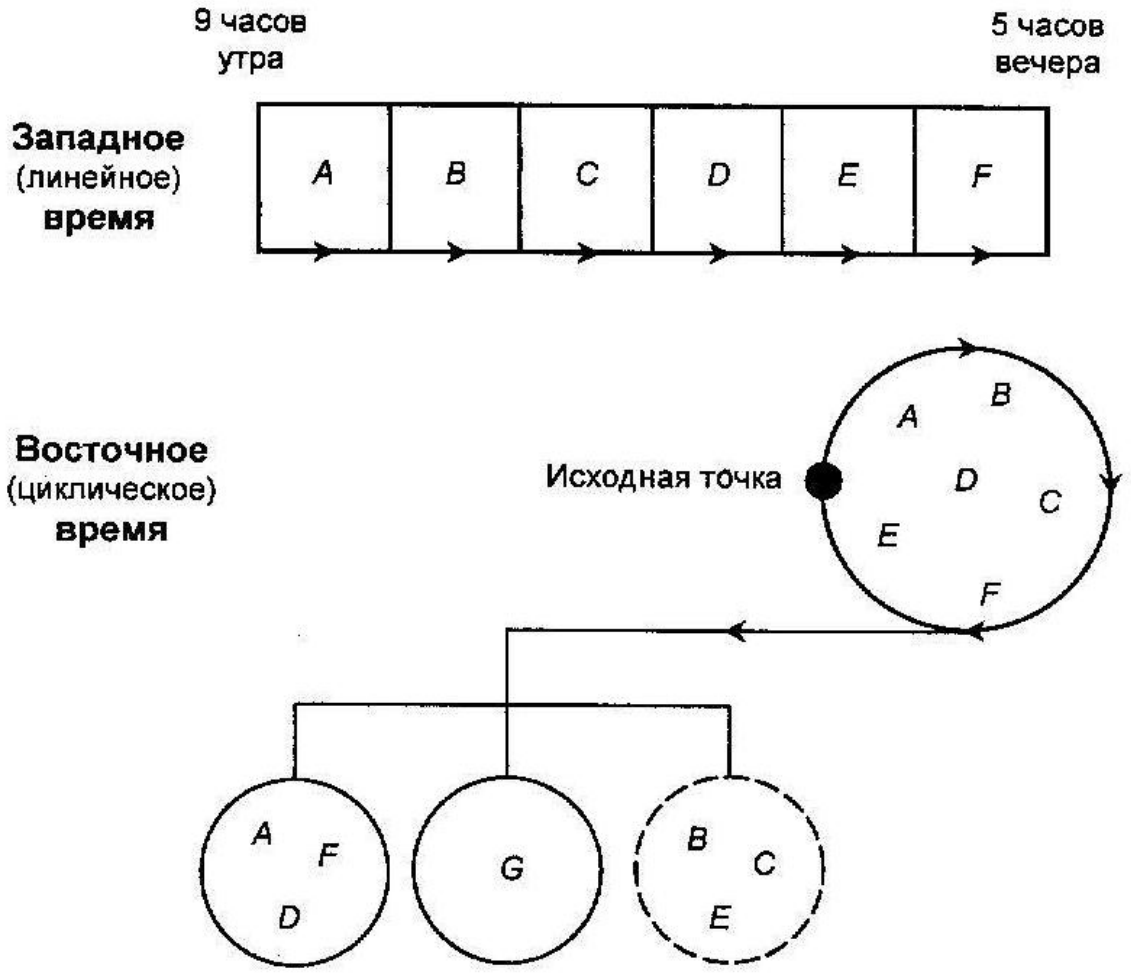


Рис. 16

дела. Немец и швейцарец, возможно, делают то же самое; француз или итальянец могут перенести какие-нибудь "остатки" работы на следующий день. Джон Пол Файг *(John Paul Fieg)*, описывая отношение ко времени у таитян, представил его как озеро, вокруг которого они могут спокойно прохаживаться. Эта метафора справедлива в отношении большинства жителей Востока, которые, вместо того чтобы решать проблемы непосредственно одну за другой, кружат вокруг них несколько дней (недель и т. д.), прежде чем связать себя обещанием. После соответствующего периода размышлений *A*, *D* и *F* могут в самом деле показаться достойными того, чтобы выполнить их. *B*, *C* и *E* могут быть спокойно исключены. Тем не менее рассмотрение ситуации в целом показало, что задача *G* (ранее и вовсе не предусматривавшаяся) может оказаться наиболее значимой из всех.

В буддистской культуре — Таиланд хороший пример, хотя буддистское влияние распространяется на значительную часть Азии — не только время, но и сама жизнь идет по кругу. Что бы мы ни планировали в своем дневнике, как бы мы ни организовывали свой частный мир, поколение будет следовать за поколением, правительства и правители будут сменять друг друга, урожаи будут собирать, муссонные дожди лить, землетрясения и другие катастрофы будут происходить, налоги будут выплачивать, солнце и луна будут всходить и заходить, курс ценных бумаг и акций будет подниматься и падать. Даже американцы не смогут изменить такие события или ускорить их ход.

Китайцы

Китайцы, как и большинство жителей Востока, "не спешат бросаться в воду", избегают поспешных решений, но обладают острым чувством ценности времени. Это особенно заметно в их отношении ко времени, отнятому у других людей, за что они часто извиняются. В Китае принято при завершении встречи благодарить участников за то, что они затратили свое драгоценное время. Пунктуальность в прибытии также считается важной — больше, чем во многих других азиатских странах. Действительно, когда два человека договорились о встрече, китайцы нередко приходят на 15–30 минут раньше, "чтобы закончить дело до намеченного срока" и тем самым не красть время у другого человека! В Китае также считается вежливым, когда спустя 10 или 15 минут после начала встречи один из участников объявляет о том, что ему скоро придется уйти. И опять это делается ради достойной цели — сэкономить время, которое они у нас отнимают. Разумеется, китаец не уйдет раньше, чем переговоры будут завершены, а суть дела выявлена.

На самом деле это двойной стандарт. С одной стороны, китайская воспитанность требует отношения ко времени собеседника как к драгоценности, но, с другой стороны, китайцы ждут, что партнеры не пожалеют времени на повторное рассмотрение деталей операции и заботливое укрепление личных отно-

шений, опосредующих сделку. Они часто жалуются на то, что американцы, делающие бизнес в Китае, то и дело спешат на самолет обратно в США "посреди переговоров". По мнению американца, факты были соответствующим образом обсуждены; китаец же считает, что еще не достиг того уровня близости, того чувства взаимного доверия и решимости, которое является для него основой сделки и другой совместной деятельности в будущем.

Японцы

Характерная для японцев обостренная способность к последовательному развертыванию событий хорошо описана Джой Хендри *(Joy Hendry)* в ее книге "Обволакивающая культура". Те, кто знаком с японцами, хорошо знают о контрасте между головокружительной скоростью, с которой работает фабричный рабочий, с одной стороны, и неторопливым созерцанием японских садов или мучительно медленным темпом драм Но[1] — с другой. Тем не менее Хендри обращает наше внимание на тщательность и твердость, с которой японцы **делят** время на части. Эта сегментация осуществляется не по американской или немецкой модели, где задачи выстраиваются в логической последовательности, для того чтобы обеспечить максимальную эффективность и быстроту их выполнения. Японцы больше озабочены не тем, сколько времени занимает то или иное дело, а тем, как время распределено согласно с уместностью, правилами вежливости и традициями.

Любая процедура или процесс имеют свои фазы и уровни напряжения, как, например, на большинстве общественных собраний — на торжествах при уходе на пенсию, на свадьбах, на родительских собраниях в школе. В Сицилии или Андалузии в подобных случаях люди приходят в разное время, действие постепенно идет к своей кульминации и наибольшее удовлетворе-

---

[1] Драма Но — традиционный японский театральный жанр, характеризующийся медленным развитием действия.

Швейцарский начальник станции заверит вас без всяких колебаний, что поезд из Цюриха в Люцерн отправится завтра утром в 9.03 и прибудет к месту назначения точно в 10.05. Возможно, он тоже не ошибется. Наручные часы, календари и компьютеры — это факторы, которые не только способствуют пунктуальности, но и формируют у нас привычку работать, стремясь к цели и намеченному сроку. В определенном смысле мы "делаем так, чтобы будущее сбывалось". Нам не дано все знать (что было бы катастрофой для лошадиных скачек и детективных рассказов), но мы исключаем неизвестное из нашего будущего настолько, насколько это в наших силах. Наша собственная запрограммированность указывает нам, что в течение следующего года мы будем вставать в определенное время, работать столько-то часов, возьмем отпуск на определенный период, будем играть в теннис утром по субботам и платить налоги 28-го числа каждого месяца.

Наблюдатели циклического времени менее самонадеянны в своих планах на будущее, поскольку полагают, что им невозможно управлять и что люди облегчат себе жизнь, придя в гармонию с законами и циклическими событиями природы. Правда, в таких обществах планирование в общей форме все же возможно, так как времена года и другие природные события (за исключением землетрясений, ураганов и т. п.) строго регулярны и хорошо известны. Циклическое время воспринимается не как прямая дорога, идущая от наших ног к горизонту, а как извилистая тропа, причем такая, которая каждый год будет вести через местность и обстоятельства, очень похожие на те, в каких мы находимся сейчас.

Культуры, знакомые как с циклическим, так и с линейным представлением времени, смотрят на прошлое как на то, что мы оставили позади себя, а на будущее — как на нечто, лежащее перед нами. На Мадагаскаре имеет место обратная перспектива (см. рис. 17). Малагасийцы представляют будущее как текущее им в затылок или нагоняющее их сзади, а затем превращающееся в прошлое, уходя перед ними вдаль. Прошлое находится у них **перед** глазами, так как оно зримо, известно и оказывает влияние. Они могут наблюдать его, пользоваться им, учиться у него, даже "играть" с ним.

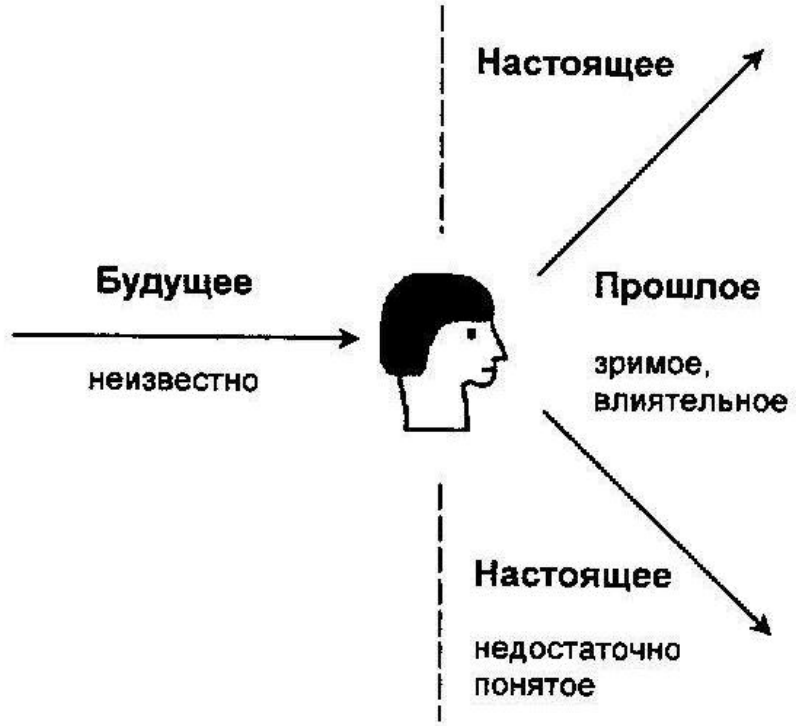


Рис. 17. Малагасийское представление о времени

Малагасийцы не скупясь тратят время, чтобы посоветоваться со своими предками, для чего выкапывают их кости, таким образом встречаясь с ними.

Будущее малагасийцы, напротив, считают непознаваемым. Оно находится со стороны затылка, на котором нет глаз. Их планы в отношении этой неизведанной области далеки от скрупулезности, ибо на чем их здесь можно строить? Автобусы на Мадагаскаре отправляются не согласно составленному заранее расписанию, но лишь тогда, когда они полны. Событие провоцируется ситуацией. Малагасийцы видят в этом здравый смысл: "лучшее" время для отправления автобуса — это момент, когда он полон, и не только потому, что это экономически выгодно, но и потому, что именно в это время большинство пассажиров готовы отправиться в путь. Соответственно запасы на Мадагаскаре пополняются только тогда, когда пустеют полки, бензозаправщики покупают бензин, когда он полностью израсходуется, а толпы потенциальных пассажиров в аэропорту обнаруживают, что, хотя в кассах есть билеты, все записываются в очередь, поскольку настоящее распределение мест происходит между открытием стола регистрации и взлетом самолета (зависящим от обстоятельств).

Надежность представлений о времени

Малагасийцы, таитяне, японцы, испанцы и многие другие народы пользуются представлением о времени, которое приводит их к конфликту с линейно ориентированными культурами в социальной и деловой сферах. Этот конфликт оказывается наиболее острым в области экономики, коммерции и производства.

Тем не менее объективный взгляд на время и его последствия благотворен и для восприятия истории и для всего того, что связано с промышленной организацией. Поскольку мы представляем себе свое опредмеченное время простирающимся в будущее таким же образом, каким оно простирается в прошлое, постольку отображаем наши воспоминания о прошлом в наших расчетах, бюджетах и расписаниях на будущее. Мы строим наши коммерческие структуры на основе времени, *соотнесенного* с ценностями: повременная оплата, рента, кредит, процентный доход, амортизационные отчисления, страховые взносы. В целом мы уверены (в Северной Америке и Западной Европе), что приблизились к оптимальной модели отношения ко времени. Многие культуры (включая страны с огромным экономическим будущим, такие, как Китай, Япония и Юго-Восточную Азию) лишь до некоторой степени подчиняют свое поведение диктату линейно ориентированного представления о времени. Индустриальная организация требует определенного уровня синхронизации планов и целей, но тем не менее учения о лучшем и наиболее органичном отношении ко времени и о том, как это время следует тратить, могут остаться глубоко различными.

Влияние общества

Исторический опыт, географическое и геолингвистическое положение, физиология и внешность, инстинкт выживания — все соединяется, чтобы создать систему убеждений и ценностей, которые будут поддерживать и удовлетворять ожидания и потребности данного общества (см. рис. 18). Основанное на этих влияниях и верованиях воздействие общества и его культуры на своих членов осуществляется и закрепляется из поколения в поколение до тех пор, пока почитаемые ценности будут обеспечивать выживание и успех. Дети и молодежь учатся у своих родителей, преподавателей, сверстников и старших. При этом, однако, у отдельной группы населения возникают какие-то особенности, которые постепенно расходятся с особенностями других групп. Сначала люди удовлетворяют базовые потребности — в пище, жилище и безопасности от хищников. Затем переходят к социальным, экономическим и военным задачам. Исторические события могут изменить традиционное направление развития культуры. Например, японские *самурайские* традиции, дискредитированные в 1945—1946 гг., уступили место растущей воле к успеху в промышленности и торговле.

При любых обстоятельствах, в победе или поражении, в процветании или упадке, общество нуждается в организации, адаптации и перестройке согласно внешним воздействиям и собственным целям. Культурные группы имеют удивительно разнообразные самоорганизацию и представления о таких понятиях, как авторитет, власть, сотрудничество, цели, результаты и удовлетворение.

Личное и коллективное лидерство

Понятие "организация" автоматически предполагает лидерство, а значит и лидеров — людей, наделенных властью и устанавливающих правила для данной системы. Существует множество исторических примеров лидерства, которое осуществлялось той или иной личностью: Александр Великий, Тамерлан, Людо-

вик XIV, Наполеон, королева Елизавета I, Жанна д'Арк — наиболее яркие из них. Другие деятели, столь же знаменитые и могущественные, но менее деспотичные (Вашингтон, Бисмарк, Черчилль) правили и действовали с молчаливого согласия политиков. Парламентское правление, введенное в Великобритании в начале XVII столетия, положило начало новому типу коллективного лидерства на уровне правительства, хотя на региональном, локальном и племенном уровнях оно существовало в течение многих веков. Минойское коллективное правление — один из наиболее ранних примеров, о котором нам известно, — стимулировало появление подобного типа лидерства в греческих городах-государствах, а позднее в Риме. На другом полушарии схожих традиций придерживались народ майя и североамериканские индейцы.

Мир бизнеса также дал ряд выдающихся лидеров. Форд, Рокфеллер, Аньжелли, Берлускони, Барневик, Джилленхаммер, Якокка, Дженин, Мацусита и Морита — некоторые из них. Сегодня лидерство и власть разделяют советы директоров и исполнительные комитеты.

Подход культурной группы к структурированию своих производственных и коммерческих предприятий, а также организаций других типов обычно в определенной степени отражает принцип, по которому строится она сама. Основные вопросы, требующие ответа: как организуется власть? на чем она основана? Западный и восточный ответы на эти вопросы значительно различаются, но и на самом Западе соседствуют поразительно различные варианты организации власти. Например, между французскими и шведскими компаниями удивительно мало общего, а немцы и австралийцы придерживаются диаметрально противоположных взглядов на сами основания властных отношений.

Как правило, организации создаются лидерами, будь то лидерство деспотичное, индивидуальное или коллективное. Лидерство осуществляется двумя способами — системой функций и ориентацией на задачу. Система функций основана: на статусе лидера (лидеров), порядке подчинения, стиле руководства, мотивации служащих и языке менеджмента, используемом для ее формирования. При ориентации на цель лидерство

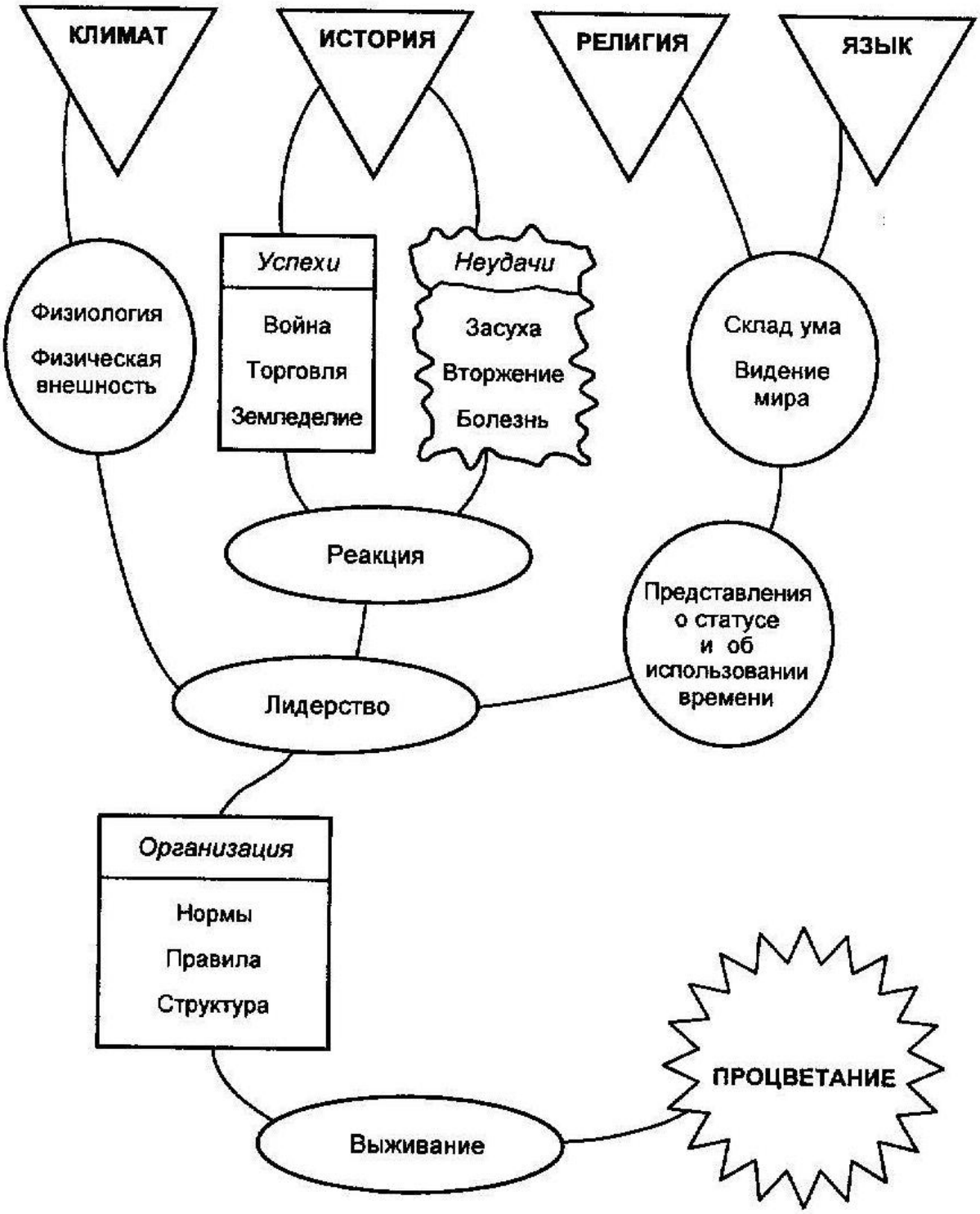


Рис. 18. Факторы, определяющие организацию общества

должно быть направлено на решение проблем, должно разрабатывать стратегии, создавать некоторые формы трудовой этики, устанавливать нормы производительности, распределять задачи и обозначать временные рамки.

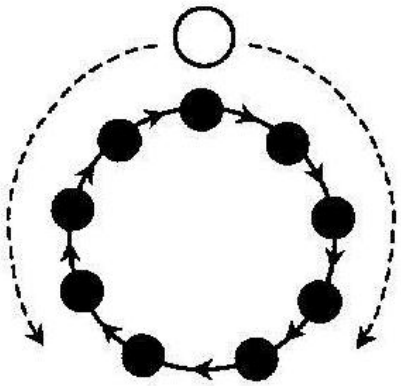
Менеджеры в моноактивных культурах будут демонстрировать и приобретать технические умения, опираться прежде всего на факты и логику, а не на чувства и эмоции; они будут ориентироваться на сделку, концентрировать свое внимание и внимание своих подчиненных на непосредственной задаче и результатах. Они организованны, твердо придерживаются повестки дня и вдохновляют подчиненных тщательным планированием.

Полиактивные менеджеры гораздо более экстравертны, полагаются на свое красноречие и умение убеждать, используют силу характера как стимулирующий фактор. Они часто эмоциональны во взаимодействии с людьми и уделяют ему столько времени, сколько оно может занять, развивая контакт до предела.

В реактивных культурах лидеры также ориентированы на людей, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Они проявляют скромность и вежливость, несмотря на их признанное превосходство. Они отличаются своим умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде. Утонченный язык жестов и поз устраняет нужду в многословии. Они хорошо знают свою компанию (проведя в ней годы, переходя из отдела в отдел); это наделяет их равновесием — способностью реагировать на сплетение воздействий. Они патерналисты.

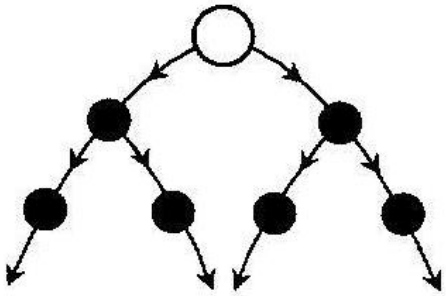
Так как в разных обществах существуют разные ценности и взгляды на жизнь, представления о лидерстве и организации неизбежно обусловливаются культурой (см. рис. 19). Власть может быть основана на успехе, богатстве, образовании, харизме или происхождении. Корпорации могут иметь вертикальную, горизонтальную или матричную структуру и строиться согласно религиозным, идеологическим или правительственным соображениям и требованиям. Нет двух культур, которые смотрели бы на сущность власти, иерархию или оптимальную структуру одинаково. Международное влияние и опыт будут подсказывать множество норм, логических объяснений и шаблонов, но они неизменно будут вытесняться, причем за короткий срок, непоколебимыми местными представлениями о человеческих ценностях и правилах взаимодействия.

БРИТАНСКИЙ



лидерство
по обстоятельствам

АМЕРИКАНСКИЙ



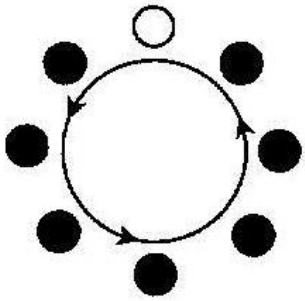
структурированный индивидуализм,
скорость, напористость

ФРАНЦУЗСКИЙ



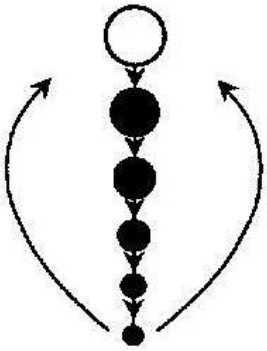
автократический

ШВЕДСКИЙ



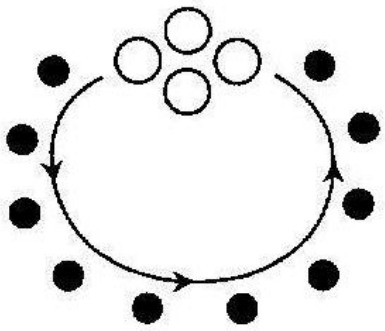
первый среди равных

НЕМЕЦКИЙ



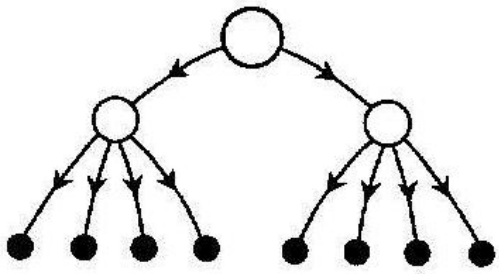
иерархия и согласие

АЗИАТСКИЙ



правило консенсуса

РОМАНСКИЙ И АРАБСКИЙ



семейственность

Рис. 19. Стили лидерства

Различные представления о статусе, лидерстве и об организации

ГЕРМАНИЯ

Немцы верят в то, что миром правит *Ordnung*[1], где у любой вещи и любого человека есть свое место в великом плане, рассчитанном на то, чтобы достичь максимальной эффективности. Импульсивному испанцу, импровизирующему португальцу и задушевному русскому трудно представить себе немецкий *Ordnung* во всей его чистоте и симметрии. По своей сути это немецкое понятие, которое превосходит своим теоретическим совершенством даже прагматичную и четкую цель американцев, британцев, датчан и скандинавов.

Немцы, поскольку они верят в простую научную истину, уверены в том, что настоящего *Ordnung'a* можно достичь, если достаточные для этого правила, постановления и процедуры будут строго соблюдаться. В деловом мире установленные, испытанные процедуры возникли из продолжительного опыта немецких старых компаний и конгломератов, ведомых опытными, проверенными управляющими. В Германии больше чем где бы то ни было считают, что опыт ничем не заменить. Старшие передают знания сотрудникам, находящимся на иерархической лестнице ниже их. В каждом отделе существует четкая цепь иерархии: и информация, и инструкции передаются сверху вниз. Статус менеджера частично основан на достижениях, однако эти последние рассматриваются в тесной связи с продолжительностью службы и с приписываемой человеку мудростью, так же как и с формальными подтверждениями квалификации и уровнем образования.

---

[1] *Ordnung* — порядок *(нем.)*.

Иерархия и консенсус

Тем не менее немецкий менеджмент не является исключительно автократическим. Несмотря на четкость вертикальной структуры в каждом отделе, большое значение придается консенсусу. Немецкое стремление к совершенству системы предполагает, что менеджер, который решительно насаждает и контролирует эти процессы, верит в базовую структуру системы, успешность которой доказана для всех. Мало кто из младших служащих оспаривает правила. Хотя в немецком законодательстве есть соответствующая защита для персонала, не согласного с руководством, большинство немцев комфортно чувствуют себя в жестких рамках, раздражающих американцев и англичан. У немцев приветствуется четкая инструкция: они знают, какое положение занимают и чего от них ждут, и бывают рады, если одно и то же говорится по два, три или четыре раза.

Немецкие менеджеры, отдавая приказы, могут стимулировать их выполнение, демонстрируя солидарность со своим персоналом в соблюдении процедур. Они работают по многу часов, сами подчиняются правилам и, хотя обычно ожидают беспрекословного подчинения, исповедуют необходимость честной игры.

При ориентации на цель стратегии действия подчинены немецким базовым ценностям. Отношение ко времени сходно с американским: встречи начинаются минута в минуту, договоренности о встречах неукоснительно соблюдаются, об опозданиях следует предупреждать по телефону заранее, время линейно и не должно растрачиваться попусту. Деловая этика считается чем-то само собой разумеющимся, и, хотя рабочее время персонала не слишком продолжительно и часто предоставляются отпуска, немецкая одержимость завершением цепи действий означает, что проекты обычно выполняются в установленные сроки. Каждый отдел отвечает за свои задачи, и между равными по рангу сотрудниками разных подразделений немецкой компании гораздо меньше горизонтальных связей, чем в американских и британских фирмах. Конфиденциальность соблюдается в Германии как в бизнесе, так и в частной жизни. Не многие немецкие компании публикуют свои количественные данные, делая их открытыми для всего общества или даже для своих служащих.

Работая вместе с немцами

Представители романских и некоторых англосаксонских народов часто испытывают определенные затруднения при работе или заключении сделки с немцами в связи с относительно жесткими рамками правил, в которых действуют немецкие компании.

Успешное сотрудничество с немцами предполагает уважительное отношение к их основным ценностям. Во-первых, статус должностного лица должен устанавливаться сообразно с **их** стандартами. Эффективность и результаты в конечном счете будут признаны, но иностранец обязан иметь соответствующую формальную квалификацию, чтобы произвести первое впечатление. Немецкий менеджер с университетским дипломом получает повышение по службе каждые четыре года, а перед теми, у кого есть докторская степень, открыт путь в высшее руководство. Пунктуальность и аккуратность лежат в основе всего. Поспевайте на встречи первым, избегайте неряшливости и неопрятности во внешнем виде, поведении и мыслях. Протокол всегда ведется, ибо немцы его читают, так же поступайте и вы. Подробно ознакомившись с правилами и процедурами, принятыми в организации, вы и сами должны отдавать твердые и недвусмысленные распоряжения. Если вы хотите, чтобы не́что было написано черными, а не синими чернилами, вам следует сказать об этом прямо. Немцы любят содержательность, детальность и ясность — они ненавидят недоразумения.

Во всех случаях рекомендуется стремиться к консенсусу, хотя никто не собирается капризничать. Согласие достигается разъяснением и оправданием, а не убеждением и открытой дискуссией. Каждый участник вносит свой вклад в обсуждение, но не спорит с начальством слишком энергично и уж конечно не ставит под сомнение его решение.

Условия иерархии требуют, чтобы вы точно знали, кто есть кто в системе подчинения; вам также следует знать **свою** ступеньку. Вопреки убеждению иностранцев руководители-немцы обращаются к подчиненным, не повышая голоса. Немецкая прямота позволяет вам указывать на то, что делается неправильно, или на совершаемые ошибки. Если эта критика носит ясный, конструктивный характер и высказана, чтобы помочь,

обычно она воспринимается легко. Если вы делаете это слишком тонко, вашу критику могут и вовсе не заметить.

В сложных ситуациях за подчиненными следует наблюдать, оказывать им помощь, давать советы, инструктировать, контролировать. Если о помощи не просят или, быть может, не нуждаются в ней, выполнение задачи не должно прерываться. В Германии восхищаются спокойной целеустремленностью, так что не пытайтесь делать шесть дел одновременно. Ничего не оставляйте недоделанным. Если вы напряженно работаете, **покажите** это; легкомысленный подход к делу может быть неправильно понят.

Наконец, коммуникация здесь имеет вертикальный, а не горизонтальный характер. Вам не стоит ходить **по** компании, чтобы поболтать с людьми вашего уровня в других отделах. Большинство ваших деловых идей следует сообщать или вашему непосредственному начальнику, или непосредственному подчиненному. Президент не станет слушать вас, как бы приветливо он вам ни улыбался, до тех пор, пока вы не станете вице-президентом.

ФРАНЦИЯ

Французская деловая культура более автократична, чем немецкая, хотя это и не всегда очевидно с первого взгляда. Немецкие компании очень структурированы, обладают ясно различимой иерархией, но это с готовностью принимается и приветствуется персоналом. Во Франции у босса более расплывчатая роль, он обращается к подчиненным на "ты" и часто похлопывает их по плечу. Однако это поведение так же обманчиво, как частое облачение в спецодежду президентов японских компаний, посещающих предприятия.

Красноречие

Статус французского президента компании определяется его происхождением по рождению, возрастом, образованием и профессиональной квалификацией, причем особое внимание уделяется его ораторскому мастерству и владению французским языком. Предпочтение отдается тем, кто закончил *Ecole normale*

superieure — элитарное заведение, более престижное, чем любой французский университет. Французские менеджеры и сами не что иное, как элита, — квалифицированные универсалы *(cadres)*, которые знакомы со всеми аспектами или с большей их частью своего бизнеса или деятельности своей компании, способные в случае необходимости заниматься производством, организационными процедурами, вести переговоры, маркетинг, решать кадровые вопросы и работать с бухгалтерскими системами. Они уступают по специализации американским и английским управленцам, но в целом обладают более широким кругозором и впечатляющей хваткой в понимании многих проблем, стоящих перед их компанией.

Французский лидер

Французская история богата великими вождями, которым нередко удавалось завоевывать (часто едва ли оправданное) доверие нации. Наполеона и маршала Петена вспоминают чаще за их героизм, чем за поражения; Людовик XIV, Жанна де Арк, Шарль де Голль, Андре Мальро были харизматическими личностями, которые возбуждали французскую любовь к плюмажу *(panache)*, взламывая окружающую их посредственность и обыденность. Во французской культуре конечный успех менее важен, чем коллективный подъем национального энтузиазма — азарт погони или крестового похода. Французские неудачи всегда овеяны славой (в этом можно удостовериться на примере Наполеона Бонапарта).

Тогда как немецким менеджерам ошибки прощаются с трудом, а в США управленцев за потерю денег просто выгоняют с работы, во французских компаниях к грубым ошибкам менеджмента относятся с большой терпимостью. Так как управление во многом персонализировано, менеджер ежедневно принимает множество решений и ожидается, что немалая их часть окажется ошибочной. Гуманистические тенденции французской и других романских культур закрепляют точку зрения, согласно которой человеческая ошибка должна быть предусмотрена и учтена заранее. Управленцы *(cadres)* несут ответственность за те свои

решения, которые они принимают лично, но маловероятно, что в случае провала от них будут ждать ухода в отставку. Если они имеют подходящий возраст и опыт, а также обладают безупречными профессиональными качествами, их смещение было бы не только бессмысленным, но и равнозначным удару кинжалом в сердце системы. Для французов выполнение непосредственных задач вторично по отношению к сложившейся репутации компании и ее общественно-политическим устремлениям. Чрезвычайно органичный характер французского предприятия предполагает взаимозависимость, терпимость друг к другу и сотрудничество между его участниками, равно как демонстрацию веры в (осмотрительно) назначенного руководителя. Французские менеджеры, которые "наслаждаются искусством управления", со своей стороны ориентированы на то, чтобы отличиться в работе, а со стороны подчиненных стимулируются большими надеждами, возлагаемыми на них.

Общественная роль

Эти ожидания порождают патерналистские установки среди французских менеджеров, напоминающие установки японских, малайзийских и других дальневосточных управляющих. В случае с французами эмоции являются серьезным фактором, поэтому менеджеры и руководители отделов вникают в личные и жизненные проблемы своего персонала. В дополнение к своей коммерческой роли в компании французские управленцы рассматривают себя как лидеров, имеющих вес в обществе. В самом деле, менеджерская элита считает, что она содействует росту благосостояния самого государства. Среди стран с наиболее развитыми экономическими системами только Япония осуществляет больший контроль за бизнесом, чем это делает Франция. Французский протекционизм уходит корнями в XVII в., когда подъем торговли и рост экспорта рассматривались как естественные последствия французских военных успехов. Современные французские компании, такие, как *Rhone Poulenc, Aerospatiale, Dassault, Elf Aquitaine, Framatome, Renault* и *Peugeot*, считаются символами французского величия, и государство

"о них печется". Подобное положение дел существует в Японии и до некоторой степени в Швеции.

Престиж и высокое положение, которое занимает французский менеджер, не остаются без негативных последствий как для предприятия, так и для национальной экономики. Вследствие концентрации власти вокруг исполнительного директора мнение опытных управленцев среднего звена и технического персонала (часто тесно связанного с клиентами и рынком) не всегда имеет тот же вес, как в англосаксонских и скандинавских компаниях. Действительно, французские менеджеры подолгу обсуждают проблемы вместе со своим персоналом, часто рассматривая все их аспекты до мельчайших деталей. Однако решение обычно принимается единолично и не всегда имеет под собой достаточные основания. Если взгляды директора заранее известны, изменить их непросто. Более того, высший менеджмент заинтересован не столько в сути решаемых проблем, сколько в сохранении своей власти и влияния в компании и обществе. С другой стороны, его контакты и связи в высших кругах могут выходить за рамки необходимого в конкретном случае взаимодействия. В беседе со мной один шведский управляющий, работавший на французскую компанию, был потрясен скрытностью побуждений, которыми руководствуются французские менеджеры высшего звена. Утечка информации ниже определенных уровней иерархии не допускалась. В Швеции власть передается вниз настолько, насколько это возможно. Во Франции, где контекст играет важную роль, менеджеры убеждены, что их подчиненные сами знают, что следует делать, — логика сама проявит себя.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Феодальное, а также имперское происхождение статуса и лидерства в Англии до сих пор заметно в некоторых сторонах британского менеджмента. С тех пор как Великобритания занимала доминирующее положение в индустрии и коммерции, миновало столетие, однако в национальном сознании англичан по-прежнему живо горделивое воспоминание о том, как они

правили территорией в 15 млн. кв. миль на пяти континентах. Лучшие молодые люди получали заморские назначения, с тем чтобы набраться там опыта и подготовиться к роли лидера. Именно англичане, ирландцы и шотландцы стали главной опорой общества в США, создав мощь, которая воплотилась затем в экономическую гегемонию.

В Великобритании сохранилась сословная система и статус все еще определяется в некоторой степени на основании происхождения, титула и фамилии. Едва ли можно сомневаться в том, что эта система постоянно развивается в направлении меритократии[1]. Появление многочисленного среднего класса, а также усилия левых и центристских политиков, возможно, поставят когда-то английский эгалитаризм в один рад с американским и североевропейским. Тем не менее следует отметить, что и ныне многие черты английского менеджмента несут на себе печать старины.

Описывая британских менеджеров, можно сказать, что они дипломатичны, обладают чувством такта, спокойны, неформальны, рассудительны, готовы прийти на помощь, стремятся к компромиссу и стараются быть честными. Они также считают себя изобретательными и при случае способными всесторонне рассмотреть проблему. Они полагают, что в ведении дел им присущи изящество, шик, юмор, остроумие, красноречие и самообладание. Они отличаются английским пристрастием к дебатам и рассматривают встречу скорее как повод к поиску согласия, чем как возможность отдавать распоряжения.

Твердость и ограниченность

Для английской деловой культуры характерен внешний лоск, который едва ли встретишь в таких странах, как Канада, Австралия, Германия, Финляндия и США. Под небрежной утонченностью и изяществом подхода скрыты глубокие черты

---

[1] Меритократия (от лат. *meritus* — достойный и греч. *kratos* — власть) — власть, основанная на заслугах.

прагматизма и безжалостного расчета. Если предоставляется возможность, британские менеджеры могут быть такими же изворотливыми и безжалостными, как их суровые американские кузены, но менее явно и с обезоруживающей манерой держаться безукоризненно. Подчиненные ценят их готовность к спору и стремление к компромиссу, но предвидят также определенную хитрость и притворство. Кодексы поведения в английской компании ориентируют служащих на адаптацию к работе в условиях несколько устаревшей деловой культуры. Другие проблемы возникают, когда английские управленцы высшего звена имеют дело с европейскими, американскими и восточными бизнесменами. Несмотря на свою склонность к дружелюбию, гостеприимство и стремление быть честными, приверженность британских менеджеров традиции наделяет их упрямством и ограниченностью, которые в конечном счете мешают им понять ценности других людей, отличающиеся от их собственных.

Высокомерие в отношении языка

На международных встречах британские делегаты часто отличаются манерой держаться, шармом и красноречием, но часто уезжают обратно, мало чему или вообще ничему не научившись у своих более удачливых торговых партнеров. Поскольку такие конференции обычно проводятся на английском, поскольку англичане легко одерживают верх в словопрении; к несчастью, это только увеличивает их языковое высокомерие. Одна гигантская немецкая страховая компания купила целиком, "с потрохами", довольно крупную британскую фирму. Хотя почти все управляющие высшего и среднего звена немецкой компании владели разговорным английским, менеджерам английской фирмы было рекомендовано приобрести навыки владения немецким для того, чтобы пользоваться им в бытовых ситуациях. Это распоряжение было отдано в форме приказа, но за два года ни один из управляющих британской фирмы так и не взял хотя бы одного урока немецкого.

Недавно я провел несколько кросс-культурных семинаров с менеджерами одной английской автомобильной корпорации, управление которой перешло к немецкому гиганту автоиндустрии. Немцы, посещавшие занятия, несмотря на то что они испытывали некоторые трудности с терминологией, увлеченно прислушивались к замечаниям о британской психологии и культурных обычаях. Английские участники, за одним или двумя исключениями, лишь время от времени с вниманием относились к описанию немецких качеств, почти ничего не записывали, неоправданно дерзко отзывались о роли Германии в Европе и полагали, что население и валовой внутренний продукт обеих стран приблизительно одинаковы! Только один англичанин говорил по-немецки, и то на очень скромном уровне.

Спокойный подход к задачам

Что касается ориентации на задачу, то британские менеджеры здесь преуспели больше. Их нельзя назвать яростными сторонниками пунктуальности, но трата времени попусту не носит массового характера в английских компаниях, и персонал гордится тем, что выполняет задачи до конца и в срок. Британские менеджеры покидают рабочие места в 5 или в 6 часов вечера, как и их подчиненные, однако часто берут работу на дом. Что касается стратегий, то управленцы в целом уравновешивают краткосрочное и долгосрочное планирование. Временные неудачи не осуждаются чрезмерно, и существует не много таких обстоятельств, которые заставляли бы делать быстрые деньги. Поощряется и часто удается работа в команде, хотя само собой разумеется, что индивидуальное соперничество может быть жестким. Нельзя назвать чем-то необычным прямые связи между менеджером и отдельными служащими, особенно теми, к кому он благосклонен или кого считает умным и передовым сотрудником. Порядок подчинения соблюдается менее строго, чем в германской и французской фирмах. В целом организация придерживается протестантской трудовой этики, однако последняя должна соблюдаться на фоне ровной и неторопливой деятельности и традиционной уверенности в себе. Контраст с

непосредственностью и напористостью американского менеджмента поистине поразителен, принимая во внимание общность языка, а также англо-кельтские корни бизнеса США.

АМЕРИКА

Ментальность ранних американских колонистов определялась пуританской трудовой этикой и правом на собственное мнение. Это была англосаксонско-кельтская, североевропейская культура, но сама природа и бескрайность территории вместе с обретением независимости вскоре вызвали к жизни тот "дух первопроходца", который отличал американский образ мысли с конца XVIII в.

Пустующие земли Америки были предпринимательской мечтой. Бескрайние просторы дикой природы означали неограниченное богатство, которое можно было сколотить, не отбирая его у других, если двигаться достаточно быстро. В Новое время только Сибирь предоставляла подобные возможности.

Характер такого соревнования вскоре породил американские ценности: самыми главными из которых были динамичность, умение действовать самостоятельно и в собственных интересах; суровость природы заставляла полагаться только на себя, быть жестким и готовым к риску; упорно добиваться того, на что претендуешь, и не отказываться от того, чем владеешь, быть агрессивным по отношению к чужакам-соседям; считалось, что успех ждет каждого, кто не лишен инициативы и таланта; неудача — это еще не полный провал, всегда есть земля и возможности; разрыв связей с прошлым означает, что наиболее важное значение приобретет ориентация на будущее; к переменам следует относиться оптимистически, так как прошлое было малоутешительным; опыт ига королевской власти и ее свержение породили недоверие к верховной власти.

Американские менеджеры символизируют собой жизнеспособность и отвагу страны свободного предпринимательства. В большинстве случаев они сохраняют дух первопроходцев: они решительны, агрессивны, ориентированы на цель и действие, самоуверенны, энергичны, оптимистически смотрят на жизнь, готовы к переменам, привыкли достигать намеченного тяжелым

трудом, всегда готовы сняться с места и принять решение. Они способны работать в команде и быть носителями корпоративного духа, но личную свободу ценят больше, чем благосостояние своей компании, и прежде всего их интересует успех в карьере.

Статус, основанный на долларе

Ввиду своего бунтарского прошлого американцы неохотно признают социальный статус человека на иных основаниях, чем его зримые достижения. В стране, где отсутствуют традиции аристократии (и по существу сформировалось отвращение к ней), деньги стали считаться мерилом прогресса, и очень немногие американцы дистанцируются от желания разбогатеть. Интеллектуализм и утонченность как качества лидера в США ценятся меньше, чем в Европе. Лидерство подразумевает умение добиваться своего, улучшение условий жизни, поиск кратчайших путей к процветанию, делание денег для самого себя, своей фирмы и своих акционеров.

Поскольку статус определяется почти исключительно на основании личных достижений и жизнеспособности, постольку возраст и старшинство имеют меньшее значение. Американские менеджеры часто молоды, среди них немало женщин, и женщин молодых. На исполнительных директоров возлагается ответственность и власть, а затем от них ждут действий. Это им часто удается. То, как долго они удержат в своих руках власть, зависит от достигнутых результатов.

Мотивация американских менеджеров и персонала фирмы не столь сложна оттенками, как в европейских и восточных компаниях, поскольку обычно обусловлена деньгами. Премии, сдельная оплата, схемы распределения прибыли и рыночные опционы — мотивы, общие для всех. Правда, новые сотрудники часто мотивированы самим достижением успеха. Решение проблем, нервное напряжение соперничества и шанс продемонстрировать умение решительно действовать удовлетворяют ожидания многих молодых американцев. Тем не менее в отличие от европейцев и жителей Азии они нуждаются в постоянном подкреплении, ободрении и похвале со стороны старшего руководителя.

Четкий порядок действий

В рамках организации ярый индивидуализм американского общества в деловой жизни строго контролируется четкими процедурами и канцелярской работой. Американским менеджерам дозволяется самостоятельно принимать решения, особенно в заграничных командировках, но при этом они должны соответствовать корпоративным правилам. Тот факт, что молодые американцы нуждаются в постоянной оценке, означает, что они находятся под постоянным наблюдением. В немецких компаниях персонал регулярно контролируется, однако старший менеджер там никогда не стоит над душой. В США менеджер снует туда и обратно по офису, делясь информацией и вдохновением со своими подчиненными ("Представляешь, Джек, у меня только что появилась потрясающая идея!"). Повсеместно используются докладные записки, директивы и письменные предложения. Нажим акционеров делает обязательными ежеквартальные отчеты и регулярные прогнозы. Внимание сконцентрировано на конечном результате.

Американцев могут быстро нанять и столь же быстро уволить (часто без компенсации). Быть уволенным не значит опозориться ("Дело не пошло, нам придется вас освободить"). Талантливых зазывают на другую работу и в другие компании. В американском бизнесе очень мало места для сентиментальности. Дело ставится выше личных чувств. Если цифры обнадеживают, вы можете иметь дело с самим дьяволом. Сделка с другом едва ли имеет смысл, если не приносит выгоды. Бизнес основан на пунктуальности, правильных числовых выкладках, проверенных процедурах, прагматичном расчете и знании технических деталей. Время — деньги, поэтому во время переговоров американцы проявляют нетерпение, если европейцы задерживаются на деталях или если восточные партнеры не торопятся раскрывать свои карты.

Европейцев, напротив, раздражают американская неформальность и упрощенческий подход, ориентированные исключительно на материальные интересы. Восточные культуры настороженно относятся к сутяжническому характеру американского бизнеса. Две трети общего количества адвокатов в мире — аме-

риканцы; это хорошее предупреждение для членов тех обществ, в которых решают споры полюбовно и верят в продолжительные гармоничные отношения с деловыми партнерами.

ШВЕДЫ

Шведское представление о лидерстве и управлении значительно отличается от других европейских моделей и подробно разбирается в гл. 20. Как и само шведское общество, предприятия там по своей сути "демократичны", хотя бóльшая часть шведского капитала находится в частных руках. Менеджеры тысяч средних и даже крупных фирм достигли управленческого успеха за счет искусства держаться в тени, однако крупные мультинациональные корпорации вырастили также нескольких известных управляющих, которых по праву можно назвать одними из самых дальновидных руководителей в деловом мире, таких, как Карстедт, Гилленхаммер, Веннергрен, Барневик, Карлсон, Валленберг, Шведберг.

Современный шведский эгалитаризм имеет глубокие культурные корни. Хотя в истории Швеции некоторые монархи, такие, как Густав I Ваза и Карл Великий, были деспотичными личностями, шведские короли, подобно датским и норвежским, придерживались традиционно демократических принципов на протяжении многих столетий, несомненно помня о древнем ритуале викингов, когда воины передавали по кругу рог с вином (или огромную чашу) и каждый должен был сам решить, сколько он может выпить: не настолько мало, чтобы вызвать презрение, и не настолько много, чтобы лишить напитка других.

РОМАНСКИЕ НАРОДЫ

Деловые культуры Италии, Испании и Португалии описаны в последующих главах. В романских странах Европы, как и в Южной Америке, в качестве стандарта выступает французский менеджмент, где власть сосредоточена в руках исполнительного директора. В средних компаниях исполнительный директор часто является владельцем предприятия; даже в очень крупных

фирмах структура организации может зависеть от фамилии или личных связей: сыновья, племянники, двоюродные братья и близкие друзья семьи занимают ключевые посты. Повсеместный непотизм приводит к тому, что деловым партнерам часто приходится сталкиваться с молодыми людьми, имеющими большое влияние на принятие решений. Делегации на переговорах нередко могут состоять из владельца компании, сопровождаемого своим братом, сыном, кузеном или даже внуком. В большинстве случаев, хотя и не всегда, женщины к переговорам не допускаются.

Статус служащего основывается на возрасте, репутации, а также часто на богатстве. Управленческая культура носит автократический характер, особенно в Португалии, Испании и Южной Америке, где семейные деньги нередко передаются по прямой линии. В Бразилии, Чили и в крупных производственных компаниях Северной Италии развивается меритократия, однако служащие романских стран в основном охотно и доверчиво подчиняются своим менеджерам.

Задачи определяются наверху, стратегии и успех в значительной степени зависят от связей в обществе и министерствах, а также взаимовыгодного сотрудничества между властвующими семьями. В романских странах, как в арабских и восточных, колеса коммерции смазываются знакомством с нужными людьми. Оно помогает везде, но особенно большое значение имеет в таких обществах, в которых прагматичному, быстрому заключению сделок, основанному только на понятиях благоприятной возможности, технической выполнимости и выгоды, предпочитается соглашение, построенное на межличностных отношениях.

ВОСТОК

Культурные ценности в большей степени, чем на Западе, определяют структуру, организацию и поведение восточных предприятий, так как глубоко укорененные религиозные и философские убеждения формируют здесь почти беспрекословно соблюдаемые правила ведения дела. Сфера китайского влияния (КНР, Тайвань, Гонконг, Сингапур), а также Япония и Корея подчиняются принципам конфуцианства. Таиланд — страна буддизма,

Индонезия и Малайзия — ярко выраженные исламские территории. Хотя национальные различия привносят вариации в представление о статусе, лидерстве и организации, существует ясно различимая "восточная модель", соответствующая общим ценностям Азиатского субконтинента.

Эта модель независимо от того, применяется ли она к корпорациям, департаментам государственной службы или к правительству, очень напоминает структуру семьи. Конфуцианство, окончательно сформировавшееся в Китае в XII в., рассматривало семью как прообраз всей общественной организации: мы члены определенной группы, а не индивидуальности. Стабильность общества основана на отношениях неравенства между людьми, точно так же как и в семье. Примерами такой иерархии являются отношения отца и сына, старшего и младшего братьев, мужчины и женщины, правителя и подданного, старшего и младшего друзей. Лояльность к правителю, сыновья почтительность к отцу, традиционность должны были вести к гармоничному социальному устройству, основанием которого служили бы строгие этические правила, а вершиной — единое государство, управляемое просвещенными и обладающими высшей нравственной мудростью людьми. Предписывалось также вести добродетельную жизнь, защищать слабых, быть умеренным, спокойным и трудолюбивым.

В Японии конфуцианство появилось с первой волной китайского влияния — между VI и VII вв. нашей эры. Некоторое время оно находилось в тени буддизма, но возникновение централизованной системы Токугава в XVII в. сделало его более значимым, чем когда бы то ни было. Как Япония, так и Корея стали глубоко конфуцианскими в начале XIX в., несмотря на феодальный характер их политических систем. В XX в. японцы охотно восприняли современную науку, универсальные принципы этики, а также демократические идеалы, но, как и корейцы, они по-прежнему проникнуты конфуцианскими этическими ценностями. Хотя основное внимание сосредоточено на прогрессе и экономическом росте, под внешней оболочкой до сих пор скрываются устойчивые конфуцианские черты, такие, как вера в моральные устои правительства, в просвещение и эффективность упорного труда, особое значение, придаваемое отноше-

ниям с другими людьми и родственным чувствам. Немногие японцы и корейцы считают себя конфуцианцами, однако в определенном смысле почти все они ими являются.

Конфуцианство в бизнесе

Какое отношение эти культурные ценности имеют к статусу и лидерству? Китайское идеальное общество, по традиционным представлениям, должно было управляться людьми, более выделяющимися своей образованностью и высокой нравственностью, а не одним только благородным происхождением. Современные японские и корейские деловые руководители больше гордятся своей квалификацией, а также университетскими и профессиональными связями, чем фамилией или богатством. Многие традиционные японские компании являются классическими образцами реализации конфуцианской традиции. Здесь наблюдается патерналистское отношение к подчиненным и их иждивенцам, соблюдается обязанность руководства заботиться о персонале, культивируется лояльность низов по отношению к верхам, а повиновение им и слепая вера в них еще более сильны, чем в самом Китае. Процветание делает более легким следование конфуцианским принципам, в этом отношении Япония имеет определенные преимущества по сравнению с другими странами. Как бы там ни было, группа расценивается как святыня, а доброжелательность ее лидеров к подчиненным составляет суть восточных представлений об организации от Рангуна до Токио.

Буддистские и исламские варианты

В буддистском Таиланде и мусульманских Малайзии и Индонезии незначительные разночтения в понятии лидерства мало затрагивают идею милосердной власти. Таиландцы живут в условиях жесткой иерархии, на вершине которой находится король, однако социальная мобильность все же существует и в Таиланде, где некоторые монархи вышли из низших слоев общества. Хотя система патронажа требует полного подчинения, ее гибкость обеспечивается таиландским принципом, согласно кото-

рому руководители должны быть чувствительны к проблемам своих подчиненных и вина всегда лежит на начальстве. Боссы поддерживают со своими подчиненными неформальные отношения и отпускают их с работы, если гнет домашних забот особенно велик. Подчиненные любят иерархию. Буддизм учит, что человек, находящийся наверху, заслужил свое положение достойным поведением в предыдущей жизни. В Малайзии и Индонезии статус наследуется, а не присваивается, однако и там от руководителей ожидают патернализма, религиозности, искренности и прежде всего благородства. Малаец ищет определенное место в иерархии, и никто из малайцев и индонезийцев не стремится к карьерному продвижению. Продвижение по службе задается толчком **сверху**; лучше конформизм и подчинение, чем борьба за место. Позитивные изменения произойдут с возрастом и старшинством.

Жизнь в группе

Хотя конфуцианство, буддизм и ислам значительно отличаются друг от друга во многих отношениях, взгляды их последователей сходятся в том, что касается понимания коллектива как семьи, получения служебного статуса без какого-либо соперничества, плавного рассредоточения власти, автоматического порядка подчинения и коллективного характера принятия решений. У этой темы есть свои вариации, например преобладающее влияние некоторых семей в Корее, правительственное вмешательство в Китае, жесткая дисциплина средств массовой информации в Сингапуре и жестокая конкуренция и индивидуализм среди предпринимателей Гонконга. Жители Востока тем не менее признают, что живут в высококонтекстной культуре, внутри сменяющих друг друга сообществ, разрыв с которыми немыслим. Их поведение, как общественное, так и профессиональное, постоянно определяется контекстом, будь то выполнение обязательств или долга перед коллективом (семьей, общиной, компанией, школьными друзьями) или же обращение к последнему за поддержкой и солидарностью. Они воспринимают это не как обмен личной независимости на безопасность, но скорее как

необходимый, правильный образ жизни и взаимодействия в высокоразвитом социальном контексте.

В иерархически построенной компании семейного типа система взаимодействия обеспечивается без особых усилий. Мотивацией служит стремление повысить репутацию и престиж группы, что в конечном счете обеспечивает бóльшую защиту и поддержку для ее членов. Менеджеры ведут за собой своих подчиненных к достижению этой цели и работают большее количество времени, поскольку показывают личный пример. Когда определено направление к цели, непосредственные задачи выражаются не так ясно, как это было бы, например, в случае с американской компанией. Приоритетными являются долгосрочные соображения, которые, как и медленное развитие личных отношений и внутри фирмы, и с клиентами, часто вуалируют фактические цели и намерения. Азиатские служащие, по-видимому, прекрасно понимают долгосрочные цели, не нуждаясь в подробном и четком их изложении. Так, например, в Японии персоналу присуща как бы корпоративная телепатия — следствие однородности населения.

Что такое работа?

В японском, корейском и китайском регионах трудовая этика воспринимается как нечто само собой разумеющееся, но это не является общей ориенталистской чертой. Малайцы и индонезийцы рассматривают работу только как один из многих родов деятельности, способствующих прогрессу и благосостоянию группы. Время, проведенное (в рабочие часы) за ленчем, на пляже или в спортивной игре, может оказаться полезным для укрепления связей между коллегами и клиентами. Время требуется на то, чтобы воспользоваться советом высокоуважаемого наставника или чтобы заняться срочным семейным вопросом, отвлекающим служащего от надлежащего выполнения им своих обязанностей. Сплетни в офисе — это форма поиска информации и взаимодействия. Работа и игра тесно переплетаются как внутри, так и вне офиса в Таиланде, где любая деятельность должна доставлять удовольствие или она недостойна того, что-

бы ею занимались. Таиландцы, как и русские, склонны работать рывками в зависимости отчасти от степени близости начальства, отчасти от расположения духа. Корейцы, пребывающие в вечной сутолоке по сравнению с методичными японцами, любят делать вид, что заняты весь день, и больше всех азиатов походят на американцев своим стремлением к состязанию.

Менеджеры этого региона в организации своей деятельности огромное значение придают форме, символике и жестам. Демонстрация уважения в речи и действиях считается обязательной. Ни сам менеджер, ни его оппонент не должны терять своего лица, а что касается деловых партнеров, то необходимы почетный прием, роскошный банкет и подношение подарков. Целью является окончательная победа в деловых переговорах, однако следует иметь терпение, чтобы добиться своего в нужное время и в корректной манере. У этого подхода более глубокие корни в Китае и Японии, чем в Корее, где часто пускаются в махинации.

Эффективна ли "семейная модель" в Азии? Экономический успех Японии, а также темпы роста в Китае, Корее, Малайзии и Тайване помимо прочего свидетельствуют о ее эффективности. Какой бы ни была реальность, западным людям нелегко будет приспособиться к восточным системам. Индивидуализм, демократические идеалы, материальные интересы, неудержимая страсть к потреблению, любовь к скорости, проблемы окружающей среды и растущая озабоченность качеством жизни (странное понятие для Азии) стали мощными и необратимыми факторами, с которыми необходимо считаться в Северной Америке и Северной Европе. Процесс глобализации и растущая решимость много- и транснациональных гигантов стандартизировать процедуры вызовут определенное сближение целей, понятий и организационных структур, однако различие ценностей и взглядов на мир будет сохранять организационное разнообразие в XXI в.

6

КУЛЬТУРНЫЕ ГОРИЗОНТЫ И СОЗДАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМАНД

Жизнь в горизонтах культуры

И НАСЛЕДСТВЕННОСТЬ, И РОДИТЕЛЬСКИЕ НАСТАВЛЕНИЯ, и школа, и общественные правила, и сам язык определяют наш кругозор. Любой человек способен видеть настолько далеко, насколько позволяет очерченный им горизонт. Мы можем его расширить, живя в других странах, изучая иностранные языки, читая книги по философии и психологии, о чужих культурах и других разнообразных предметах. Если мы не прикладываем таких усилий, то наш кругозор остается британским, американским, японским или иным мировоззрением. Другими словами, каждая культура обладает лишь определенной долей опыта, накопленного человечеством. Бенджамин Уорф полагал, что такие сегменты опыта ограничены словарем и представлениями, присущими нашему языку. Изучая другие языки, особенно содержащие в себе явно иные представления, можно расширить свое видение мира и достичь более глубокого понимания природы вещей. Многие студенты, изучающие романские языки, чувствуют себя обогащенными тем, что способны видеть мир испанскими глазами или сквозь призму французской рациональности. Изучающие китайский или японский часто открывают



Рис. 20

в себе второе "Я", погружаясь в один из этих двух языков. Таких людей, открытых нескольким культурам, можно назвать поликультуралами.

Поликультуралы стремятся к "полноте опыта" (которой невозможно достичь и за всю жизнь), не только осваивая чужие наречия, но и приязненно воспринимая взгляды других людей, как бы становясь на их место, в их географическое, историческое и мировоззренческое положение, глядя на самих себя с этой точки зрения. Однако в наши дни мы в большинстве живем в пределах своего ограниченного кругозора. На рис. 20 и 21 показано, как американцы и французы смотрят на мир с разных точек зрения, причем одни вещи они воспринимают одинаково (наука, выгода, страсть к потреблению), тогда как другие поня-

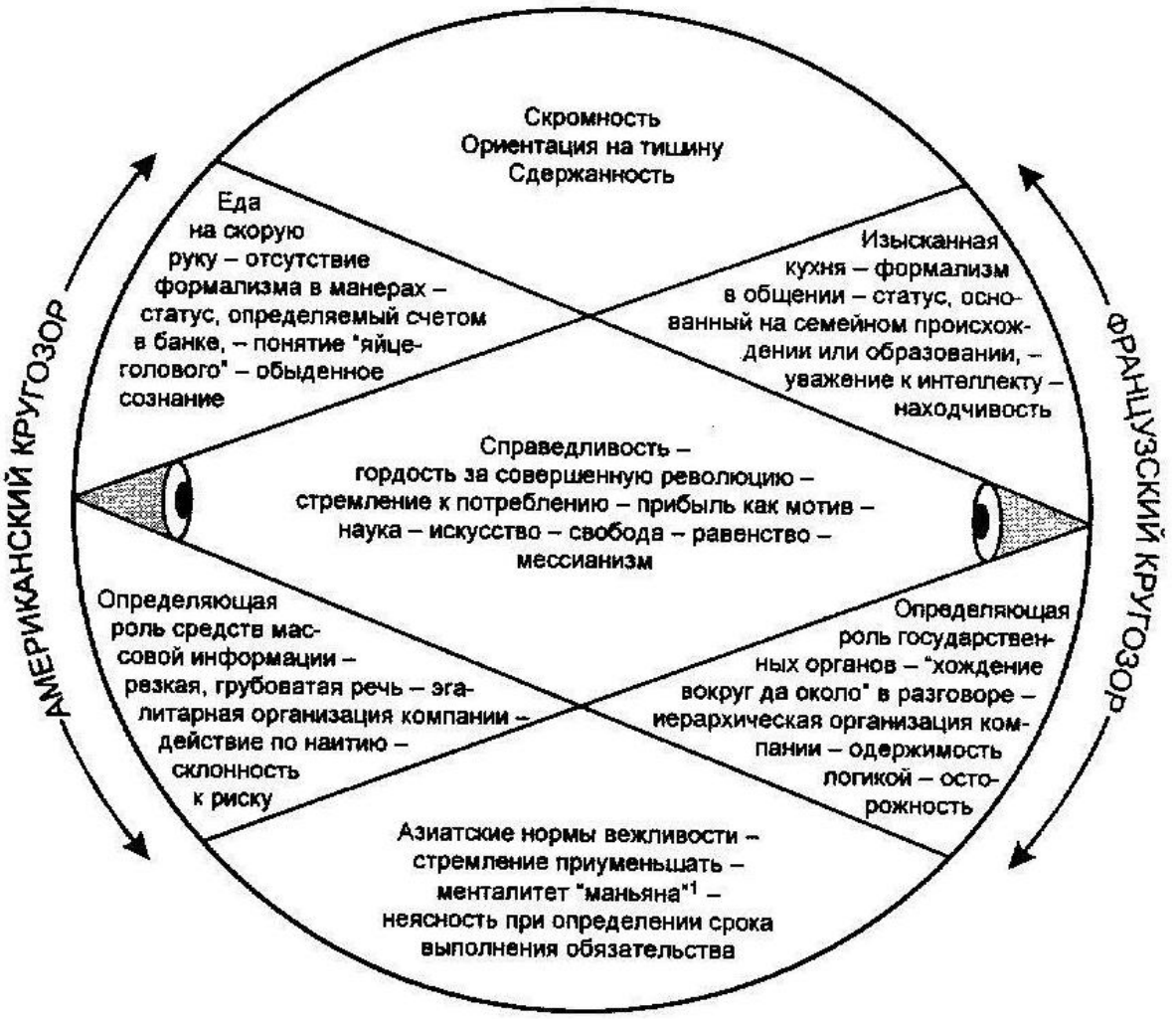


Рис. 21

[1] От исп. *майана* — "завтра", означает необязательность, непунктуальность; обычно о латиноамериканцах.

тия доступны только одной нации. Третья область, содержащая разнообразные убеждения и философские взгляды, лежит за пределами знания и американцев, и французов.

Рисунок 22 дает представление о том, как две нации, говорящие на разных наречиях, упускают из виду некоторые понятия, обусловленные языковыми особенностями. На рис. 23 показано, как две культуры, объединенные одним и тем же языком (Англия и США), обнаруживают в XX в. разные горизонты мышления, где такие понятия, как утонченность и сдержанность, "невидимы" для многих американцев, а "жесткий разговор", клише или определенный набор преувеличений лишены

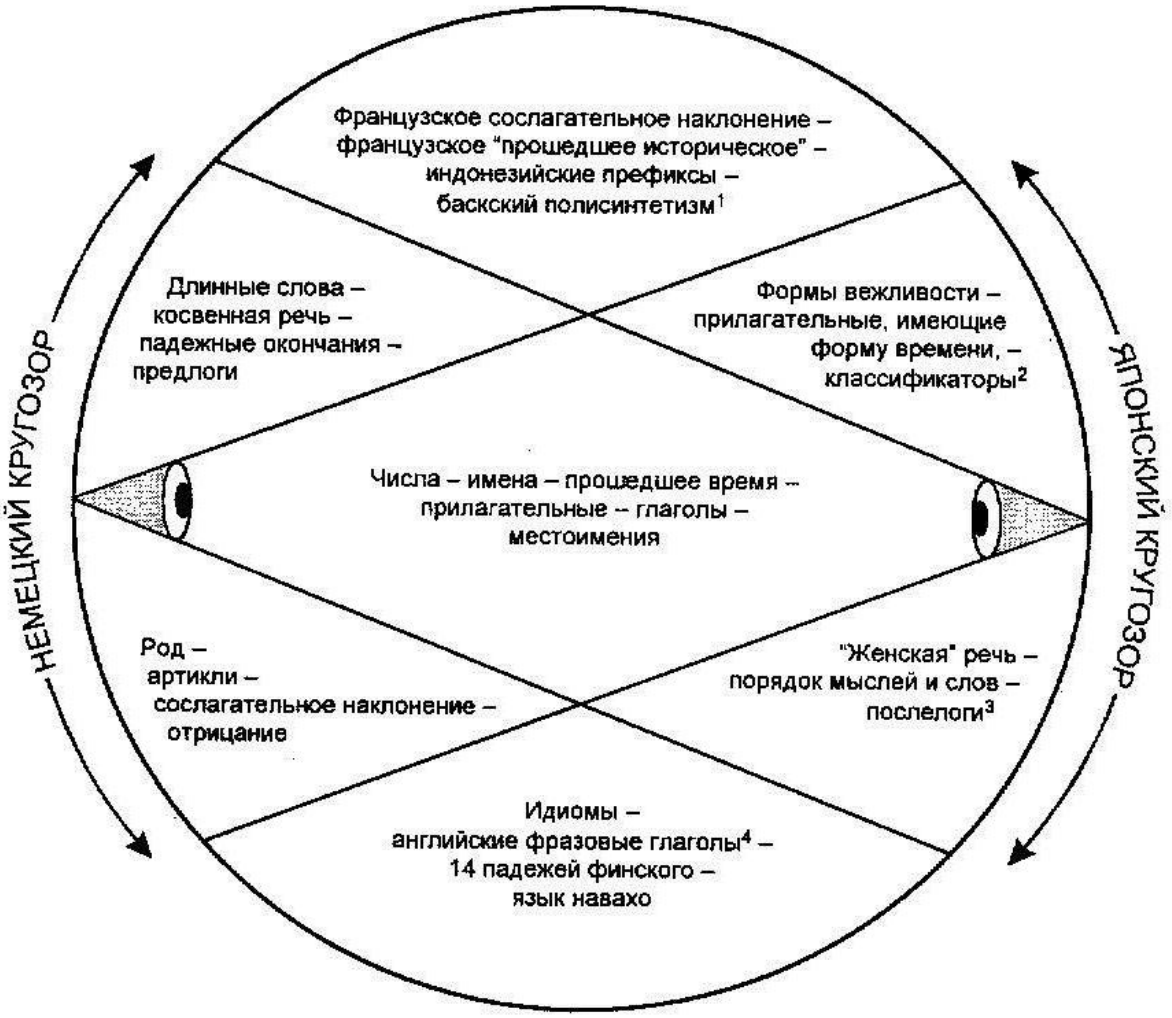


Рис. 22

---

[1] Полисинтетизм (лингв.) — включение в состав глагольного сказуемого других членов предложения (чаще всего — прямого дополнения).

[2] Классификаторы (лингв.) — особый лексико-грамматический разряд слов, служащих в некоторых языках для образования счетных конструкций "числительное + существительное" и примыкающих к числительным. В европейских языках классификаторам аналогичны (но не тождественны) счетные слова типа "штука", "пара".

[3] Послелоги (лингв.) — разряд служебных слов, выражающих синтаксическую зависимость между главными и зависимыми членами словосочетания или предложения. По функции соответствуют предлогам, но в отличие от них всегда стоят после слова (в постпозиции).

[4] Фразовый глагол — сочетание глагола с наречием или предлогом, имеющее идиоматическое значение, не выводимое из значений входящих в него частей.

смысла для большинства англичан. Тем не менее для бриттов и янки пересекающиеся области общего опыта по-прежнему определяют мышление. Эта ситуация далека от той, в которой находятся американцы и японцы или даже соседствующие друг с другом народы, такие, как поляки и немцы.

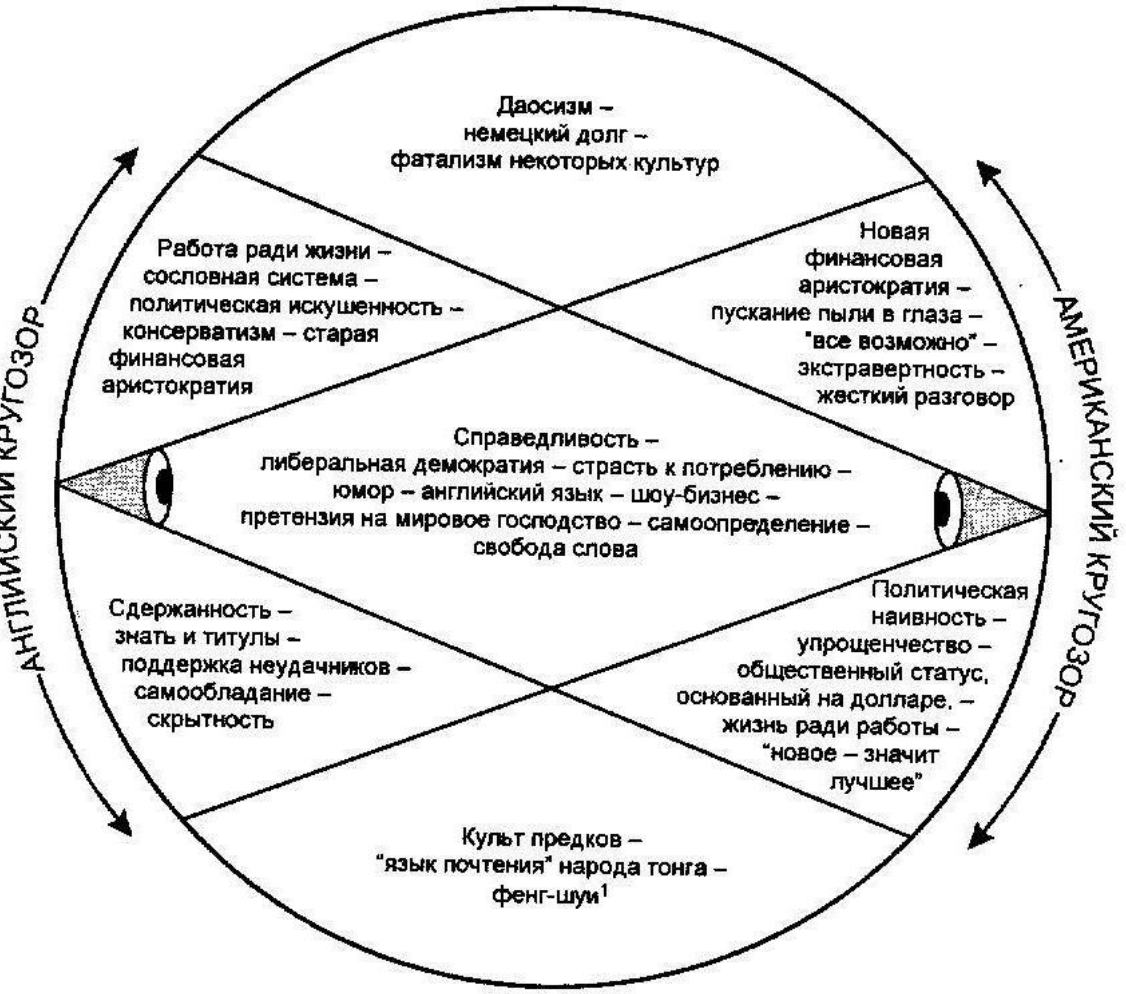


Рис. 23

[1] *Фенг-шуи* — поверье, распространенное в Китае и Корее, согласно которому земля и вода, окружающие человека, могут магически воздействовать на него *(кит.)*.

Управление культурными горизонтами — создание команд

В связи с растущей транснационализацией и глобализацией бизнеса на первом плане постоянно оказывается проблема координации действий индивидов и групп с совершенно разными мировоззрениями. Проблема создания команд давно уже изучается в рамках курсов по менеджменту, даже когда участники в основном представляют одну страну или культуру; теперь международные команды прочно вошли в нашу жизнь.

Ни одна мультинациональная компания не может позволить себе проигнорировать их особый характер или пренебречь вопросами их обучения и воспитания.

Многие совместные предприятия поначалу выглядят многообещающе, поскольку вливание нового капитала и совместная деятельность, происходящая из слияния двух пластов опыта, поддерживают некоторое время эйфорическое ощущение гармонии между партнерами. Пока бизнес идет гладко, национальным "причудам" редко придается серьезное значение. Однако как только теряются деньги или клиенты, локальные культуры быстро возвращаются к своим глубоко укорененным убеждениям и принимаются критиковать методы и ценности других.

Влияние образования

Мы живем в эру высокоразвитых систем образования и обучения, которые, однако, значительно варьируют от страны к стране как по содержанию, так и по целям. Французский всесторонне образованный старший управляющий, тщательно подготовленный по широкому спектру в *hautes écoles*[1], смотрит на получившего профессиональную подготовку менеджера из немецкой *Volkswirtschaftshochschule*[2] как на высококвалифицированного технического специалиста. Практичные японские инженеры удивляются, почему их французские коллеги не проявляют склонности к тому, чтобы сменить покрышки колес автомобиля или настроить плохо работающий телевизор. Немецкий *Diplom-Kaufmann*[3] может удивиться тому, что его британский партнер, по всей видимости, не имеет официальной коммерческой квалификации. Ориентированные на действие американские менеджеры, среди которых многие пробили себе дорогу с нижней ступеньки корпоративной лестницы к самой ее вершине благодаря только своим способностям, энергии и агрессивным амбициям, могут не придавать значения каким бы то ни было дипломам.

---

1 *Hautes écoles* — высшая школа *(фр.)*.

2 *Volkswirtschaftshochschule* — Высшая школа народного хозяйства *(нем.)*.

3 *Diplom-Kaufmann* — дипломированный специалист по торговле *(нем.)*.

Даже если все члены команды получили хорошее (по меркам своих стран) университетское образование, нет гарантии, что это облегчит интернациональное взаимопонимание. Хотя в течение последних двух-трех десятилетий университеты кардинальным образом изменили свои учебные программы по естественным наукам, математике, технике и медицине, в программы общественных наук там было внесено мало нового. Только выпускники, специализировавшиеся по иностранным языкам, литературе, философии или истории, в какой-то мере подготовлены к более содержательному взаимодействию с представителями других народов, но и из них лишь немногие поднимаются до международного бизнеса.

Язык и культура

Как наладить относительно гармоничные отношения в объединенной международной команде? Прежде всего следует принять как нечто бесспорное, что для того, чтобы понять, чем живут иностранные коллеги, нет другого пути, кроме изучения их языка, литературы и хотя бы в общих чертах истории их страны. Это предполагает значительные затраты, измеряемые не столько финансовыми потерями, сколько временем. Чтобы научиться скромному владению одним из европейских языков, потребуется 250–500 часов чистого времени занятий, предпочтительно в течение трех месяцев. Сюда следует включить интенсивный двух- или трехнедельный курс полного погружения в язык (минимум 40 часов). Японский, китайский, арабский и русский (четыре других великих языка) потребуют времени почти в 2 раза больше. Напротив, с изучением главных фактов истории страны и ее основных культурных черт можно спокойно "управиться" за две-три недели или совмещать его с языковой подготовкой.

Компании, которые недооценивают важность такого обучения, сильно рискуют. Плохо работающее совместное предприятие с иностранным партнером может привести к катастрофическим финансовым потерям. Одна крупная, традиционная британская компания (с оборотом в несколько сотен миллионов фунтов стерлингов) пять лет назад открыла свои филиалы в трех европейских

странах, не уделив достаточного внимания культурным различиям. Первоначальные вложения составили около 10 млн. ф. ст. Возможное культурное и языковое обучение, кратко описанное нами выше, для 20 главных управляющих обошлось бы фирме в 200 тыс. ф. ст. В 1994 г. только одно из трех европейских отделений нанесло британской компании убытки на 100 млн. ф. ст., хотя в момент приобретения оно обещало прибыль!

Что произошло? Английская головная компания, имевшая огромный успех в Великобритании, быстро расширила на манер "зонтика" размеры и масштаб операций своих отделов, применяя приемы и стратегии, многие годы приносившие успех в Англии. Однако бóльшая часть новой продукции и общий монолитный подход не нашли одобрения в локальной культуре. Местные менеджеры заметили возникшие проблемы, высказали вежливую, сдержанную критику и предложили свои советы. Британцы, несмотря на свою рассудительность, продолжали стоять на своем в твердой уверенности, что их имя, внушительные достижения дома и богатый опыт обеспечат победу. Местные коллеги в отместку за снобизм отвернулись от них. Многообещающее сотрудничество было свернуто.

Управленцы, работающие в транснациональных организациях, должны проходить обучение, которое освободило бы их от обвинений по крайней мере в полном незнании культуры своих коллег. Это предполагает не только изучение языка, но и знакомство с некоторыми ключевыми сведениями о данной стране, относящимися к таким областям, как политика, история, география, а также основы национального делового поведения.

Горизонты кругозора, общность взглядов, расхождения

Члены международной команды, после того как они ознакомятся с национальным своеобразием своих партнеров, должны получить рекомендации, как с ними общаться, чего от них можно ожидать. Что видят француз, немец и японец в рамках своего кругозора? Чем этот взгляд принципиально (и, быть может, фатально) отличается от вашего? Что совпадает? Существуют

области, в которых две нации могут прийти к согласию. Представители романских народов считаются трудными партнерами для британцев, тем не менее британцы могут найти взаимопонимание с французами, испанцами и итальянцами, хотя в каждом случае основа его будет разной.

Великобритания / Франция	**Великобритания / Испания**	**Великобритания / Италия**
Чувство превосходства	Любовь к театру, интриги	Гибкость
Мессианизм	Стремление поддержать неудачника	Рассудительность
Ориентированность на длительные сроки сотрудничества	Неопределенность, деятельность кое-как	Экспорт ради выживания
Консерватизм	Юмор	Дипломатичность, чувство такта
Интерес к искусствам и науке	Недоверие к французам	Любовь к искусству
Имперское прошлое	Чувство собственного достоинства	Общительность, умение вести светскую беседу
Высокомерие в отношении языка	Индивидуализм	Обращение друг к другу по именам
	Слабое знание иностранных языков	Стремление к компромиссу
	Жизнь в стороне от господствующих европейских тенденций	

Полезно рассмотреть общие взгляды, но и расхождения в подходах заслуживают не меньшего внимания. Первый шаг к адаптации должен быть сделан так, чтобы по меньшей мере не допустить раздражения. Итальянец, хотя и расположенный к британцам, не оценит как тонкий юмор упоминание о том, что

самым известным итальянским товаром являются спагетти. Англичане могут испытывать раздражение от непрекращающейся французской болтовни во время встреч, но рискуют натолкнуться на враждебность, если попытаются остановить ее как не имеющую отношения к делу. Испанцы, чрезвычайно чувствительные в вопросах личного стиля, не отнесутся доброжелательно к английским замечаниям по поводу их непунктуальности или раскрепощенного языка жестов. К японцам и большинству представителей Востока следует относиться с максимальным уважением и почтением, на какое только способны англосаксы: в любом случае хорошее обхождение лишь ненамного смягчит их мнение о нас как о несколько простоватых типах. Приязнь англосаксов к неформальному общению и остротам не означает, что еретиками и разрушителями гармонии отношений являются только англичане и американцы. Романские народы и немцы бесцеремонно судят о бриттах как о медлительных поклонниках старины, лишенных способности к языкам, тогда как американцев часто относят к категории помешанных на долларе торговцев, которым не хватает вкуса в одежде, чувства такта, утонченности и тех качеств, которые имеют иную ценность, помимо материальной.

Строить, опираясь на лучшие стороны друг друга

Здравый смысл, хорошие манеры и взвешенность суждений — вот средства, позволяющие избежать раздражения ваших партнеров. Если мы смиримся с тем, что некоторые вещи и в будущем останутся на своих местах (американская напористость, немецкая серьезность, французское чувство собственного превосходства, японская невозмутимость, испанская привычка опаздывать, норвежское упрямство, швейцарская скрытность, русская сентиментальность, арабская страстность), то сможем прийти к мысли о том, что эти самые черты внесут положительный вклад в общие усилия нашей команды. Например, американское воодушевление, обуздываемое тщательным немецким планированием и контролем, могло бы оказаться чрезвычайно

эффективным. Испанцы тяжелы на подъем, но умеют хорошо завершать дело, часто обнаруживая выносливость и энергию в полуночное время. Итальянцы обычно хорошие дельцы, они находят способы "сделать бизнес" тогда, когда другие не замечают открывающихся возможностей и оказываются в тупике. Помимо прочего они неоценимы в общении с представителями других романских народов. Управляющие в таких опытных мультинациональных компаниях, как *IBM, Unilever* и *ABB*, умело используют сильные стороны каждого. *Unilever* недавно нуждалась в человеке, который возглавил бы ее деятельность по маркетингу в Южной Америке. Бразильца или аргентинца могли оскорбить в некоторых менее крупных странах и уж наверняка одного из них в стране другого. Компания остановила свой выбор на индейце, который прошел языковое и кросс-культурное обучение. Этот одаренный острым восприятием управленец был поставлен своей национальностью над межрегиональным соперничеством, а его индейские качества — ориентированность на людей, умение вести переговоры и сердечность — сделали его человеком, с которым легко могли общаться латиноамериканцы.

Методики создания команд

Существует большое разнообразие методик организации команд; все они опробованы в мультинациональных корпорациях. В бизнес-школах будущие магистры по деловому администрированию совместно анализируют типичные ситуации. Подающие надежды менеджеры и руководящий персонал из разных стран собираются для совместной жизни в лагере, командного восхождения на горы, сплава экипажем по рекам и группового перехода через пустыни. Основной принцип при создании команд состоит в том, чтобы все участники вместе преодолевали определенного рода трудности, помогали друг другу сообразно способностям каждого, используя при этом имеющиеся под рукой средства. Условия палатки, плота, яхты или классной комнаты делают необходимым тесное сотрудничество и заставляют избегать бесполезных трений. В интернациональных командах про-

исходят любопытные вещи. Индивиды стремятся поставить на службу команде свои личные умения — практические, психологические, а иногда интуитивные. Появляются лидеры: разные люди берут на себя обязанности по обеспечению провизией, планированию, выбору направления, финансированию, логистике, общественным делам и даже по приготовлению пищи. Развивается язык общения, равно как и процедуры принятия решений. Эта атмосфера сотрудничества проявляется даже во время языковых курсов. Представители романских народов легко определяют значение длинных литературных или научных слов, но испытывают трудности с произношением; датчане и скандинавы легко осваивают произношение, однако им не хватает знания лексики латинского происхождения. Шведы помогают финнам осваивать незнакомые предлоги. Немцы борются с английским порядком слов. Каждый учится друг у друга.

Вернемся к межкультурному сотрудничеству. Работа плечом к плечу с кем-либо в течение длительного периода позволяет наблюдать не только иностранные поведенческие стереотипы, но и некоторые кроющиеся за ними рассуждения. Кроме того, по ходу дела у вас появляется возможность переоценить собственные действия и представления (быть может, эксцентричные в глазах других). Разговорчивый итальянец, возможно, раздражающий сначала, сможет выполнить в группе функцию социального посредника. Обескураживающе углубленный в себя, непроницаемый японец, тихо сидящий в углу, способен позднее напомнить группе об упущенных ею возможностях. Проворный американец кого угодно доставит в ресторан вовремя, надменный француз выберет для вас нужное вино, а озабоченный немец обеспечит вам микроавтобус и достанет зонтик, когда пойдет дождь.

7

ПРЕОДОЛЕВАЯ ПРОПАСТЬ НЕПОНИМАНИЯ

О какой бы культуре ни шла речь, без языка не обойтись. Одни пользуются им, вторые придерживают, а третьи "прикусывают". Для француза это разящая во время атаки шпага; англичанин, пользуясь им в оборонительных целях, бормочет невнятный, сбивающий с толку ответ; для итальянцев и испанцев это орудие красноречия; финны и жители Восточной Азии смущают вас конструктивным молчанием. Молчание — это разновидность речи, так не прерывайте его!

Использование языка

Один из факторов, осложняющих общение, часто остается незамеченным: жители каждой страны по-разному используют свой язык. Язык — средство коммуникации, служащее для передачи сообщения, но он является чем-то гораздо большим, у него есть слабые и сильные стороны, которые отражают национальный характер и даже философию.

Как пользуются своим языком французы? Как шпагой. Французский — это живой, точный, логичный язык, и французы "фехтуют" им, атакуя, пронзая и парируя; они используют его, чтобы получить преимущество, и ожидают ответных выпадов, колкости, находчивости и по-настоящему необычного приема со стороны противника. Французский язык — хорошее средство для спора и отстаивания собственной точки зрения. Для французов это честная игра — виртуозно владеть искусством дискус-

сии, сбивать с толку и по возможности загонять в угол своего оппонента, не давая ему передохнуть и возразить.

Англичане пользуются своим языком иначе. Они, разумеется, знают о его достоинствах, но не склонны использовать их для атак. Они прибегают главным образом к нюансировкам и оговоркам: быстро уступят в некоторых вопросах своему оппоненту, чтобы дать ему возможность выпустить пар во время дискуссии, но их тон будет предполагать, что, даже если в чем-то оппонент прав, истина все равно на их стороне. Они умеют быть неопределенными, чтобы сохранить учтивость или избежать конфронтации, и они мастера увиливания от прямого ответа, если хотят отложить решение проблемы или завуалировать ее. (Во Франции двусмысленный ответ невозможен, так как любое слово имеет там точное значение.) Англичанин будет выдерживать спокойный тон, чтобы выиграть очки, всегда пытаясь при этом оставаться сдержанным. Шотландцы и северные англичане могут подчеркивать свой акцент с целью показаться искренними, прямыми или сердечными, тогда как южные англичане используют своеобразие произношения, чтобы показать влиятельность своего окружения, особую выучку или хорошее воспитание.

Испанцы и итальянцы рассматривают свой язык как инструмент красноречия и при желании задействуют всю гамму его звучания, не жалея, если будет нужно, усилий, чтобы достичь максимальной выразительности. Стремясь донести свои идеи полностью, они перебирают огромное количество слов, помогая себе пальцами, руками и мимикой лица, максимально используют тембр голоса и интонацию. Они не обязательно театральны или сверхэмоциональны, а просто хотят, чтобы вы знали об их переживаниях. Они будут взывать, прямо или косвенно, к вашему здравому смыслу, сердечности или великодушию, если им что-то нужно от вас, и часто вам придется тогда же и там же решать, ответить им "да" или "нет".

Немцы, как и французы, в основном полагаются на логику, но стремятся собрать как можно больше доказательств и тщательнее проработать свои аргументы, чем британцы или французы. Французы, сделав свой выпад, вполне готовы к тому, что им ответят, и к тому, что их защиту может пробить натиск превосходящего противника. У немцев иначе: они вступают в спор

в "тяжелых доспехах" и обычно мыслят не согласуясь с доводами оппонента. Часто лучший способ ведения дела с немцем состоит в том, чтобы найти общий язык, уделив особое внимание налаживанию сотрудничества. Изумительный немецкий язык серьезен, тяжеловесен, логичен, дисциплинирован и отличается такой инерцией, что непобедим в любом лобовом столкновении с другим языком. Однако чуткий оппонент способен изменить направление этой инерции, и все стороны смогут выгадать.

Скандинавы — нечто иное. Долгими темными ночами они просчитывают ситуацию далеко вперед и составляют список всех "за" и "против", прежде чем дадут вам всесторонне обоснованное заключение. Им нелегко отказаться от решения, так как они убеждены, что продумали свою точку зрения, но, с другой стороны, они не слишком многого и требуют. Шведы пользуются своим языком в демократичной манере — лишь с легким оттенком личного почтения и с большой эгалитарной[1] неформальностью. Они сводят мелочи к минимуму и докапываются до существа дела. Финны дружелюбнее и более сдержанны, но с тем же самым современным подходом на равных условиях. Финский язык намного более красноречив и цветист, чем шведский, датский или норвежский, но суть высказывания также строго ориентирована на факты, сжата и хорошо продумана. С финном вы можете использовать все разновидности словесного юмора, и не только. Датчанин некоторое время будет поддерживать вас, особенно если шутка касается шведов. Шведы примут ваш юмор, если он не влияет на размер их прибыли. Никогда не рассказывайте норвежцам анекдоты о Норвегии. Они их не понимают.

Американская речь жива, подвижна и имеет способность адаптироваться, она отражает скорость и проворство молодых Соединенных Штатов. Сарказм — основная черта их разговора. Американский юмор отличается игрой слов, язвительными колкостями и остроумием, короткими, вызывающе самодовольными выпадами, типичными для жившего по принципу "каждый за себя" раннего американского общества, где старожилы знали все клише и ответы и где только что прибывшим имми-

---

[1] Эгалитарный — уравнительный.

грантам приходилось быстро учиться защищать себя. Преувеличение и гипербола лежат в основе большей части американских выражений, которые находятся в ярком контрасте со сдержанностью английских. В былые времена первопроходцев иммигранты, говорившие на множестве разновидностей ломаного английского, жившие в простых, часто примитивных условиях, высоко ценили безыскусность и простоту языка. Избитые клише были более понятны, чем оригинальные или утонченные выражения. Американский язык так никогда и не освободился от наследия той эпохи. Речь обычного человека, как правило, представляет собой "жесткий разговор", напоминая скорее просторечие ковбоев или гангстерскую речь Чикаго 1920-х гг. Национальная одержимость шоу-бизнесом и пронизывающее все влияние Голливуда усилили и в какой-то мере увековечили эту тенденцию: приступить к делу — запустить балаган[1], рисковать в деловом предприятии — лететь наобум[2], юристы — прощелыги[3], бухгалтеры — крохоборы[4] и, если у вас нет выбора, это называется "другой игры в городе нет"[5].

Японцы используют язык совершенно иначе, чем остальные народы. То, что говорится в данный момент, не имеет абсолютно никакого смысла или значения. Для них язык — средство коммуникации, но сами по себе слова и предложения не передают смысл сказанного. То, что японцы хотят сказать и что они чувствуют, обозначается манерой обращения к собеседнику: улыбки, паузы, вздохи, ворчание, кивки головой и движения глаз передают все, что угодно. Японцы расстаются со своими японскими коллегами, совершенно точно зная, о чем они договорились, а не что говорилось. Иностранцы покидают японцев с совершенно другой мыслью. Обычно они думают, что все прошло гладко, так как японцы ни разу не оскорбили их отрицательным или неприятным высказыванием.

---

1 Идиоматич. выражение *to get the show on the road.*

2 Идиоматич. выражение *to fly by the seat of yours pants.*

3 Идиоматич. выражение *shysters.*

4 Идиоматич. выражение *bean counters, где bean* — "фасоль", а также "грош".

5 Идиоматич. выражение *that's the only game in town.*

Говоря на английском, французском или многих других языках, люди часто прибегают к изящной почтительности в беседе, с тем чтобы показать свое уважение к собеседнику. В Японии этот процесс развит в гораздо большей степени, здесь требования к вежливости намного выше, чем в США или в Европе. Во время любых церемоний, а в их число могут входить формальные деловые встречи, используется целый ряд выражений, которые мало или совсем не связаны с реальными чувствами присутствующих людей. Вместо этого язык предназначен для того, чтобы выразить надежду на долгосрочные отношения и меру ожиданий каждого участника.

После того как эти выражения переводятся с японского, другие народы склонны смотреть на содержание сообщения больше, чем на его тон. Поэтому все, что они слышат, — это банальности или, что еще более вызывает подозрение, лесть. Несомненно, большинству японских бизнесменов в Англии и США с легкостью удается заставить думать о них как о людях, с которыми приятно иметь дело. Позднее, во время переговоров, возникает напряженность, противоречащая, как кажется, имевшим до этого место любезностям. Когда при встрече, на которой японцы являются принимающей стороной, проходит церемониал выражения благодарности гостям за то, что те уделяют свое бесценное время и терпят местную погоду, англосаксы с трудом верят в их искренность. Японцы, однако, просто проявляют обходительность и заботу.

То, что национальные языки воспринимаются окружающими по-разному, отмечалось на протяжении столетий. Испанский король Карл V говорил, что, по его мнению, на немецком языке пристало разговаривать с солдатами, на английском — с лошадьми, на итальянском — с женщинами, а на испанском — с Господом Богом. Винченцо Спинелли заметил, что на итальянском языке поют, на испанском декламируют, на французском танцуют и только на португальском действительно говорят.

Своеобразие, с которым люди используют различные речевые стили своего языка, неминуемо приводит к неправильному пониманию не только того или иного выражения, но и самого собеседника. Англичанин или японец могут не доверять итальянцам только потому, что те размахивают руками, а испанцам —

потому, что те эмоциональны и склонны к преувеличениям. Французы могут вызывать раздражение из-за их прямоты и часто проявляемого цинизма. Никто не может в точности знать, что думали японец или финн и что они действительно сказали, если они вообще произнесли что-нибудь. Немец может понять англичанина слишком буквально, поскольку совершенно не различает оттенков юмора, иронии и деталировки смысла. Северные народы могут попросту считать, что романские нации говорят слишком быстро, чтобы на них можно было положиться. В самом деле, на разных языках говорят с разной скоростью. Скорость речи на гавайском и некоторых полинезийских языках едва ли превышает 100 слогов в минуту, тогда как для английского она составляет 200, для немецкого — 250, японского — 310 и французского — 350 слогов за одну минуту.

Коммуникативный разрыв

Таким образом, мы сталкиваемся с разнообразием культур, специфика языка которых обусловлена не только грамматическим строем, словарем и синтаксисом, но и способами воздействия на слушателя. Эти различные речевые стили независимо от того, используются они в переводе или нет, отнюдь не упрощают задачи общения на международном уровне.

Коммуникативный разрыв проявляется в трех формах: языковой, практической и культурной. В этой главе речь идет о первой из них. Практические проблемы обычно решаются наиболее легко, так как менеджеры, представляющие фирму за рубежом, быстро учатся тому, как следует вести себя в той или другой стране. Они щедро раздают чаевые во французских ресторанах, а в Китае не дают их вовсе. Они используют личные имена в Финляндии, приносят цветы в шведские дома, дают свои периодические прогнозы американцам и беседуют о бизнесе на площадке для игры в гольф в Англии и Японии. (Подробнее о привычках и манерах рассказывается в гл. 9.)

Более серьезные затруднения у выезжающих за рубеж управленцев вызывают различия в поведении, обусловленные культурой или языком. Чтобы достичь успеха, а в более дли-

тельной перспективе переиграть своих конкурентов, следует приобрести опыт в обеих этих областях.

Не многие люди — искусные лингвисты, и по всему миру тысячи недоразумений каждый день случаются по причине простых лингвистических ошибок. Приведем несколько примеров.

Германия

- На следующей неделе я стану новой машиной. Вместо: На следующей неделе у меня будет новая машина *(become* вместо *get)*[1].
- Благодарю вас за ваши почки. Вместо: Благодарю вас за вашу доброту *(kidneys* вместо *kindness)*[2].
- Какая у вас линия смерти? Вместо: Какой у вас конечный срок поставки? *(death line* вместо *deadline)*.

Япония

- Я разломил пополам своего друга. Вместо: Я поделился со своим другом *(split up* вместо *split with)*.
- Моя мать — пишущая машинка. Вместо: Моя мать — машинистка *(a typewriter* вместо *a typist)*.
- Я едва ли работаю 10 часов в день. Вместо: Я усердно работаю по 10 часов в день *(hardly* вместо *hard)*.

Португалия

- "Что вы будете делать на пенсии?" — "Я буду плодиться вместе с лошадьми". Вместо: "Я буду разводить лошадей" *(breed with* вместо *breed)*.
- Мясников оштрафовали за торговлю мясом обезьян. Вместо: Мясников оштрафовали за торговлю ослиным мясом *(monkey* вместо *donkey)*.

Швеция

- "Вы надеетесь на перемены?" — "Нет, я безнадежен". Вместо: "Я потерял надежду". *(I am hopeless* вместо *I am not hopeful)*.

---

[1] По-немецки *bekommen* звучит так же, как *become*, но имеет то же значение, что *get*.

[2] То же звучание.

Финляндия

- Мы сидим в стеклянной комнате. Вместо: Мы сидим в классной комнате *(glass room* вместо *classroom)*[1].
- Он принимал по два грузовика каждый вечер. Вместо: Он принимал каждый вечер по две таблетки *(trucks* вместо *drugs = pills)*.
- Он взял с собой спешащие часы. Вместо: Он быстро осмотрелся *(fast watch* вместо *quick look)*.
- "Сколько лет вашему сыну?" — "Половина восьмого". Вместо: "Семь с половиной" *(half past seven* вместо *seven and a half)*.

Коммуникативные модели на деловых встречах

Мы пытаемся преодолеть лингвистические барьеры, старательно изучая язык нашего партнера или пользуясь услугами переводчика. Первый способ предпочтительнее, так как в этом случае вы более полно вовлекаетесь в переговоры и сами способны лучше выразить себя: смысл и тон своих слов и свои эмоции. Если обсуждаемые вопросы не вызывают разногласий, а повестка дня проста, коммуникативных проблем появляется немного. Когда же возникает непонимание, наш язык теряет свою нейтральность и возвращается к слоям, обусловленным национальной культурой.

Итальянцы, которые верят в полную откровенность, станут еще более откровенными и более красноречивыми, чем прежде (см. рис. 24). Финны, наоборот, будут стараться переформулировать соглашение о намерениях даже в меньшем количестве слов, так как в их культуре это способ достижения краткости и ясности (см. рис. 25).

Немцы склонны двигаться вперед решительно, педантично и с уверенностью в себе (рис. 26). Француз прибегнет к разнообразным тактикам, включая обращение к образности, но неизменной будет приверженность строгим принципам логики на протяжении всего разговора (рис. 27).

---

[1] Трудность фонетики.



Рис. 24. Италия

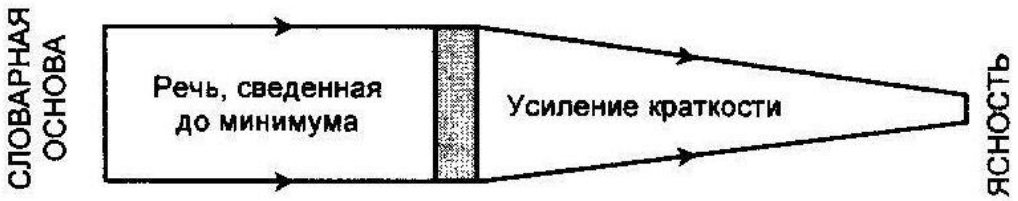


Рис. 25. Финляндия

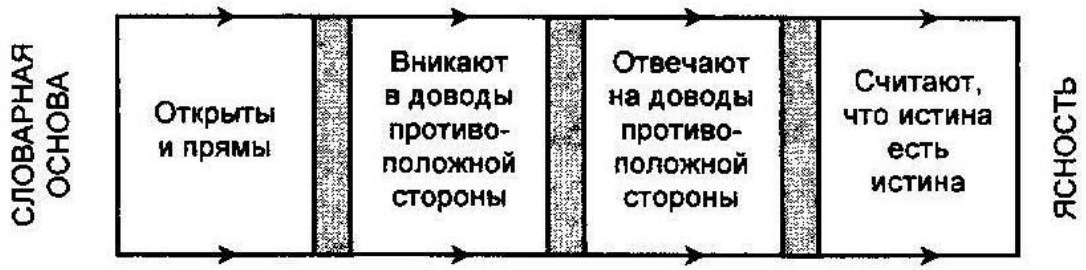


Рис. 26. Германия

Англичане, как и немцы, упорно идут вперед, но часто прибегают к юмору или к преуменьшению остроты конфликта как к переговорным тактикам, смягчающим их стиль (рис. 28). Южноамериканцы и шведы вступают в длительные дискуссии, хотя ведут их в совершенно разной манере (рис. 29 и 30).

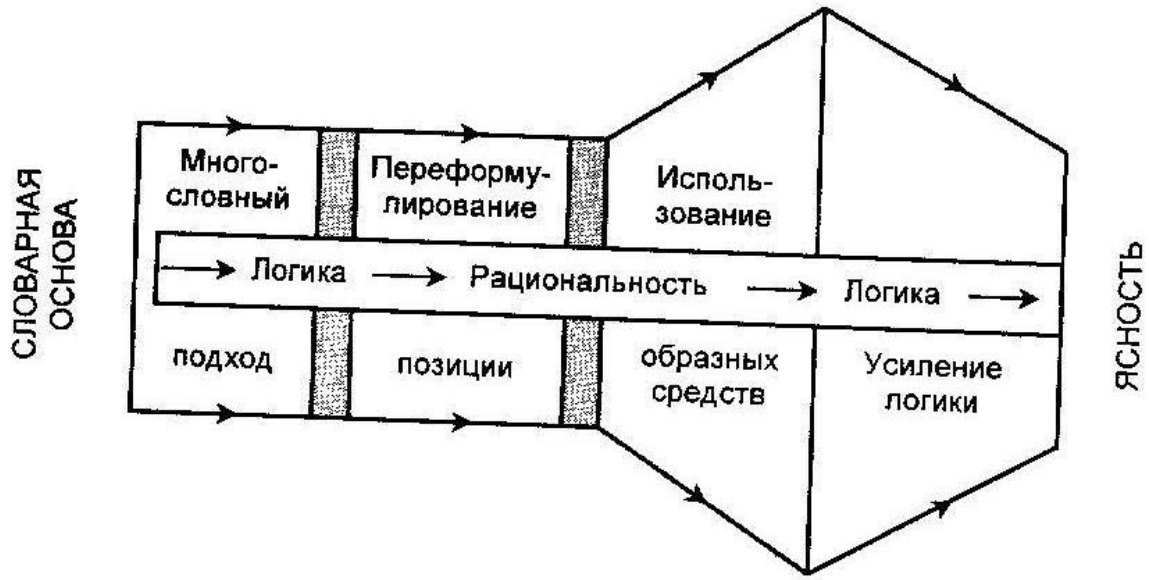


Рис. 27. Франция



Рис. 28. Великобритания

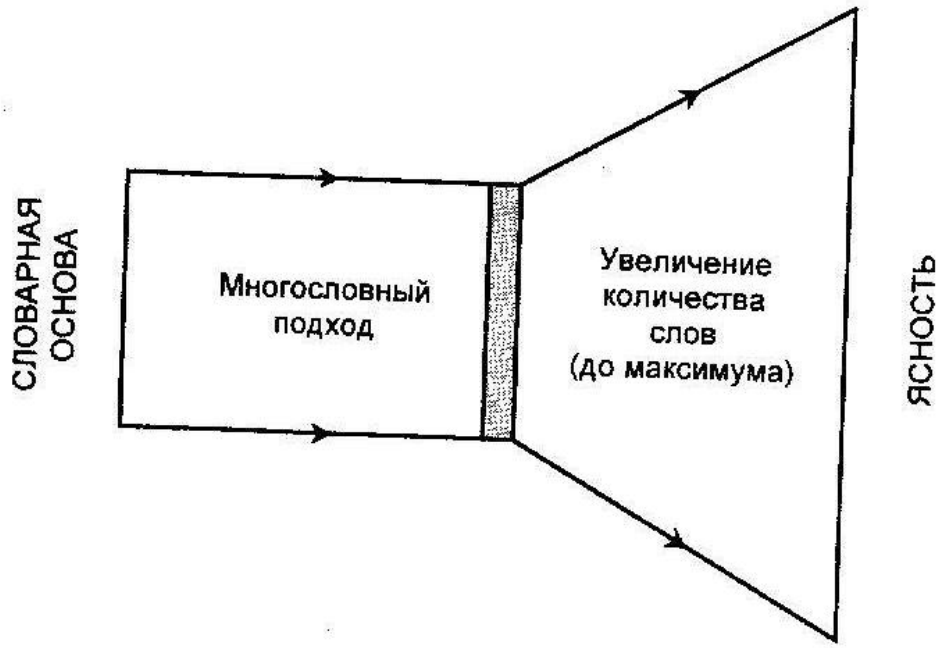


Рис. 29. Южная Америка

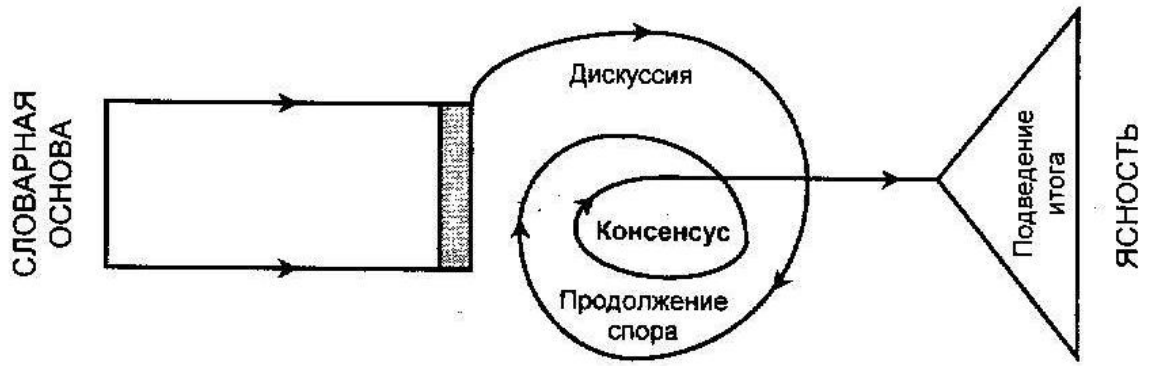


Рис. 30. Швеция

Испанцы используют долгие разговоры для того, чтобы получше узнать своего собеседника, а также установить отношения дружбы и лояльности как основу, на которой они могут заключить свою сделку (рис. 31).

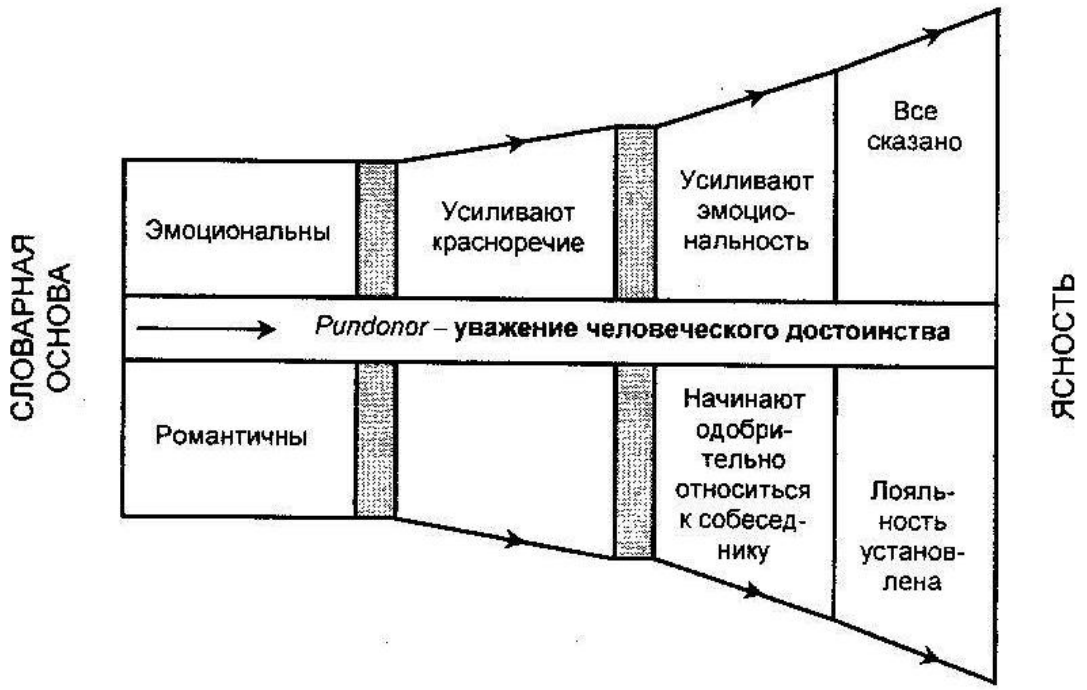


Рис. 31. Испания

Американцы смотрят на переговоры как на процесс взаимных уступок, в котором обе стороны должны в самом начале выложить на стол все свои карты и не тратить время на хождение вокруг да около. Их стиль переговоров основан на конфронтации и часто агрессивен (рис. 32).

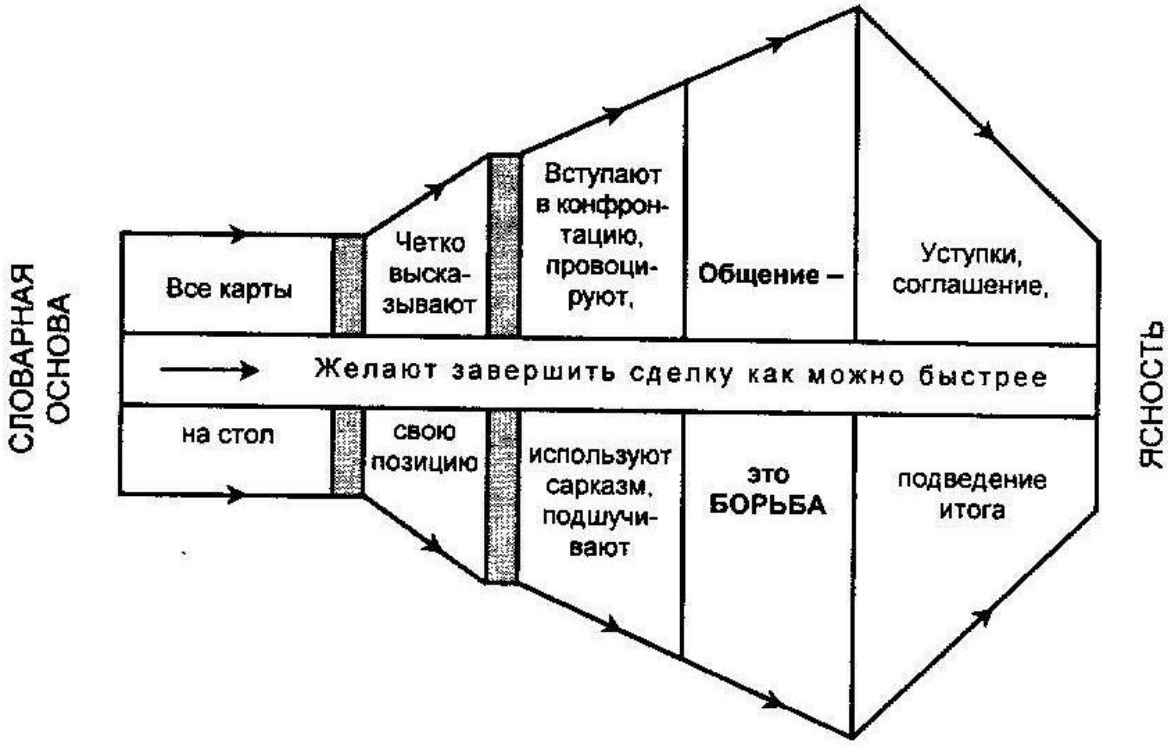


Рис. 32. США

Уметь слушать собеседника

Общение — двусторонний процесс, требующий коммуникативных навыков от партнеров и, что не менее важно, умения слушать друг друга. Различные культуры не только по-разному используют речь, но и по-разному слушают. Есть хорошие слушатели (немцы, шведы) и есть плохие (французы, испанцы). Другие, такие, как американцы, слушают внимательно или безразлично в зависимости от характера выступления. Рисунки 33–41 дают некоторое представление об основных особенностях умения слушать у разных национальностей.

На проходившей недавно конференции по кросс-культурной вариантности один знакомый мне консультант представил доклад, посвященный проблеме, с которой столкнулась компания "Роллс-Ройс" на одном из своих авиационных предприятий. Новый авиамотор был пущен в производство и весьма успешно продавался клиентам по всему миру. После некоторого периода в ряде стран моторы стало заклинивать, тогда как в других они

работали совершенно безукоризненно. Двигатели были технически исправны, руководства по их использованию и обслуживанию излагались ясным языком, а высококвалифицированные инженеры приложили огромные усилия, чтобы проконсультировать специалистов тех стран, которые купили эти двигатели. Ввиду возникшей проблемы этих инженеров вновь направили для того, чтобы дать рекомендации по эксплуатации двигателей обслуживающим техникам и убедиться в том, что те все делают правильно.

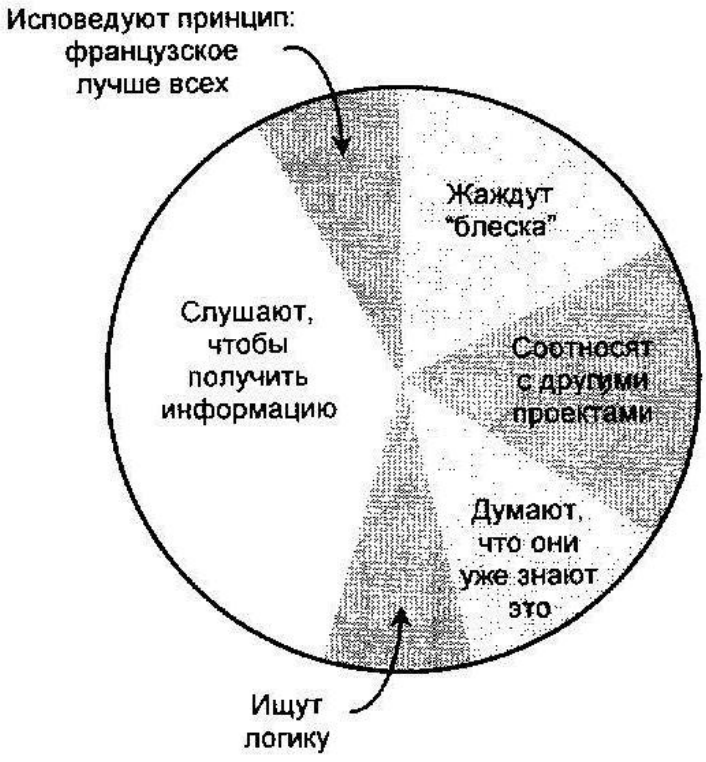


Рис. 33. Франция

Британская компания, в высшей степени добросовестная, поручила упомянутым выше консультантам провести собеседования с инженерами. Оказалось, что в своей основе возникшая проблема была языковой по истокам. Хорошо говорящие, высокообразованные и очень опытные инженеры разъясняли инструкции в такой же профессиональной манере, в какой они делали это английским техникам. Это нашло полное понимание в США и некоторых других странах, где хорошо воспринимают английскую речь на слух. В других странах, таких, как



Рис. 34. Япония

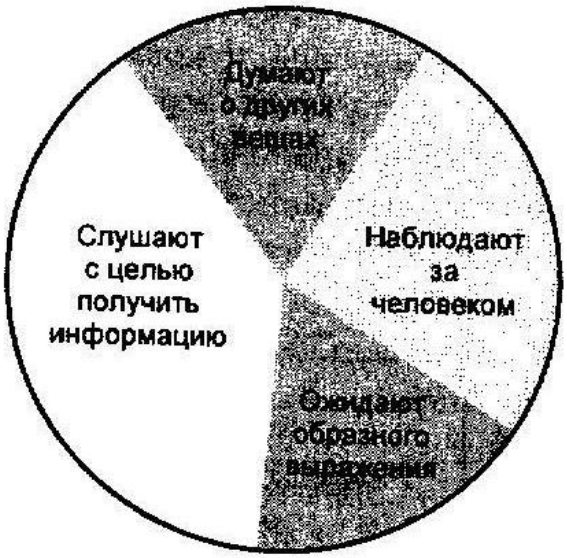


Рис. 35.
Средиземноморские народы



Рис. 36. Арабы

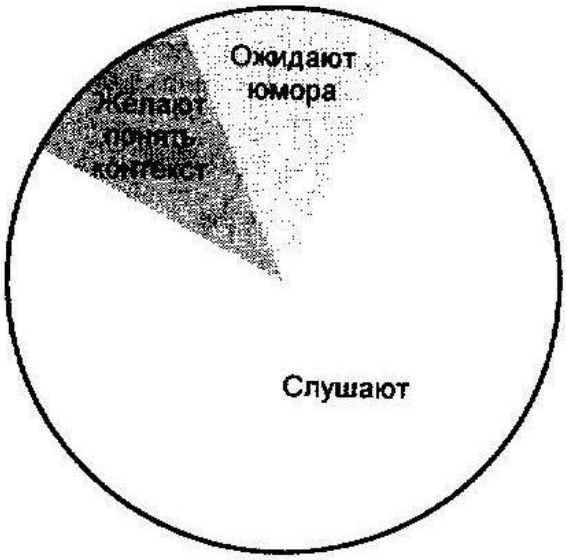


Рис. 37. Великобритания

Германия, технические специалисты задавали при необходимости вопросы, чтобы удостовериться в том, что они верно поняли сказанное. В тех же регионах, где с мотором возникали проблемы, инженеры, как оказалось, принадлежали к культурам, где уровень английского был недостаточным для восприятия богатого идиомами текста инструкции. К тому же их культуры



Рис. 38. США

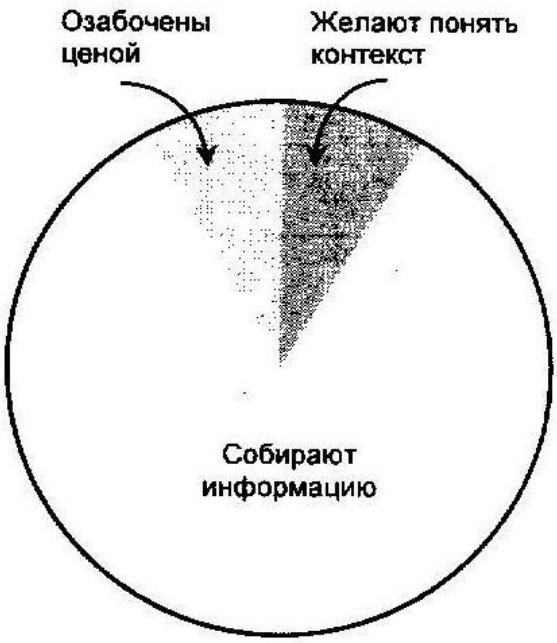


Рис. 39. Германия



Рис. 40. Финляндия



Рис. 41. Швеция

мешали им показать этот недостаток понимания — просьбу повторить объяснения они истолковывают как невежливость.

В табл. 5 представлены главные ожидания аудиторий, принадлежащих к различным культурам.

Таблица 5

Ожидания аудитории во время презентации

США	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	ГЕРМАНИЯ
Юмор Шутки Современность Уловки Рекламные формулы Запоминающиеся фразы Навязывание товара *Интервал внимания:* 30 минут	Юмор Как появился товар "Отличный" товар Разумная цена Качество Скорее традиционное, чем современное *Интервал внимания:* 30 – 45 минут	Солидность компании Солидность товара Техническая информация Контекст Начало — середина — конец Большое количество печатных материалов Никаких шуток Хорошая цена Качество Дата поставки *Интервал внимания:* 1 час
ФРАНЦИЯ	**ЯПОНИЯ**	**ШВЕЦИЯ**
Соблюдение формальности Передовой продукт "Сексапильность" Образность Логичная подача Ссылка на Францию Стиль, внешний вид	Хорошая цена U.S.P.* Поддержание имиджа компании Согласие Вежливость Уважение к их компании Доброе имя вашей компании	Современность Качество Дизайн Техническая информация Даты поставки

Продолжение табл. 5

Личный оттенок Могут перебивать *Интервал внимания:* 30 минут	Спокойная презентация товара Хорошо одетый продавец Соблюдение формальностей Схемы *Интервал внимания:* 1 час	*Интервал внимания:* 45 минут
СРЕДИЗЕМНОМОРСКИЕ И АРАБСКИЕ НАРОДЫ	ФИНЛЯНДИЯ	АВСТРАЛИЯ
Личный контакт Риторика Красноречие Живость Громкость Могут прерывать Хотели бы поговорить потом "вне темы" *Интервал внимания:* короткий	Современность Качество Техническая информация Скромная презентация Дизайн *Интервал внимания:* 45 минут	Дружеское начало Отсутствие формальностей в течение презентации Юмор Убедительный стиль Без обмана Краткое введение в контекст Передовой продукт Основная техническая информация Личный оттенок Могут прерывать Образное заключение *Интервал внимания:* 30 минут

* U.S.P. *(Unique Selling Point)* — исключительное достоинство товара.

Реклама

Те же характеристики, которые влияют на восприимчивость национальной аудитории, оказывают влияние, естественно, и на национальные способы рекламирования и продвижения товара в соответствующих регионах. Жадные до информации немцы будут выпускать пространные брошюры для иностранных читателей, как если бы они предназначали эту информацию для немцев. Рекламные объявления для печати в газетах и журналах будут ориентированы на информацию и факты в противоположность ориентации на эстетику, свойственной такому народу, как, скажем, испанцы. Немцы также стремятся скорее к серьезному фактографическому подходу, чем к завлекающим формулировкам или броским лозунгам, обычным для американской рекламы. Однажды, когда я был в лондонском аэропорту Хитроу в компании одного моего приятеля-немца, мы обратили внимание на огромный рекламный щит:



Мой немецкий друг был несколько озадачен: большое яблоко? Я объяснил, что это довольно распространенное прозвище Нью-Йорка. «О да, — ответил он, — первая поездка в Нью-Йорк, но почему "соединенными"?» Меня, британца, реклама убеждала мало — в ней не было логики. Для немца же она была абсолютно лишена смысла.

В рекламе авиакомпании *Lufthansa*, часто появлявшейся в различных международных информационных иллюстрированных журналах, читатели которых главным образом англо-

---

[1] Игра слов, переводимая как "Первый кусочек большого яблока. Летайте соединенными авиалиниями": большое яблоко — Нью-Йорк *(прост.)*; соединенные — намек на Соединенные Штаты.

саксы, повторялись "серьезные" понятия, такие, как "ответственность" (4 раза), "качество" (5 раз), "компромисс" (3 раза), "совершенство" (3 раза). Также следует отметить ссылку на точную информацию: 1,1 млрд. DM (а не 1 млрд.); 11 тыс. человек технического персонала (а не 10 тыс.). Наоборот, в рекламе *Air France* чувствуется легкий французский стиль и любовь к щегольству. На ней изображен поднос с вином и сыром и сделана надпись: "Аромат Франции. Будем летать самолетами *Air France* и пробовать в дороге сыр. Какая чудесная идея". В рекламе *Delta* переданы характерные черты американцев:

СЛУЖБА "ДЕЛЬТА"

Ежегодно мы перевозим больше людей,
чем крупнейшие авиалинии Великобритании,
Германии и Франции... ВМЕСТЕ ВЗЯТЫЕ.
Испытайте Путешествие — Это Что Угодно,
Только Не Что-то Обыденное!

Самое большое — значит самое лучшее. Размер оправдывает авиалинию, согласно американскому образу мысли. В рекламе *Lucky Goldstar* уже на другой манер делается ссылка на впечатляющие масштабы этой компании, но вместе с тем указывается, что успех корейцев тесно связан с древними традициями искусства и кухни страны.

Финские компании такие, как *Nokia* и *Valio*, часто используют в своей рекламе голубой и белый — цвета национального флага, настраивая тем самым северного читателя по меньшей мере на чувство финской опрятности и обязательности. Шведы с той же целью используют голубой и желтый цвета.

Фирмы, планирующие открыть печатные или телевизионные рекламные компании за рубежом, очевидно, нуждаются в помощи местных рекламных агентств, чтобы выявить национальные предпочтения, заблуждения и табу. Есть несколько рекламных агентств, заявляющих, что могут донести информацию до населения в любой стране, но таких крайне мало.

Язык менеджмента

Различные языки используются по-разному и оказывают разный эффект. Ясно, что склонный к гиперболам американский и сдержанный британский английский доносят информацию и стимулируют сотрудников каждый со своим особенным очарованием и силой воздействия. Менеджеры всех национальностей знают, как наиболее эффективно говорить со своими соотечественниками, однако в действительности лишь смутно осознают свою зависимость от глубинных особенностей языка, которые облегчают их работу.

Немецкий

Немцы принадлежат к низкоконтекстуальной культуре[1], ориентированной на факт, и посему любят получать детальную информацию и инструкции, чтобы руководствоваться ими в выполнении задач. В деловой обстановке немецкий язык лишен юмора, а его жесткая система окончаний и строгий порядок слов мешают говорящему легко думать вслух. Характеризующийся малым количеством омонимов (в отличие от китайского, например) и прозрачной словообразовательной системой, этот язык особенно подходит для отдачи четких приказаний. Почти постоянное употребление формы *Sie* (вы) в деловых документах совпадает с ожиданием подчинения и усиливает иерархический характер коммуникации.

Когда же необходимо воодушевить служащих, немецкий может показаться менее гибким, чем искрометный американский английский. Из-за ограничений, накладываемых падежными окончаниями, говорящим по-немецки трудно прервать или изменить фразу на ее середине. Они строят свою речь исходя частично из рода подлежащего, частично из морфологии, находясь

---

[1] В современной культурологии принято деление культур на низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные в зависимости от степени влияния культуры на поведение индивида, его "оглядки" на нормы, традиции и т. п.



Рис. 42. Немецкий

в оковах прагерманской структуры фразы. Поскольку глагол стоит на последнем месте, собеседнику приходится внимательно слушать до конца, чтобы уловить смысл целиком. Длина и сложность предложений прямо связаны с немецкой склонностью не доверять простым высказываниям. Жаждущие информации немцы — лучшие слушатели в мире: сам язык обязывает их к этому.

Американский английский

В США менеджер представляется если не героем, то уж во всяком случае в положительном и благожелательном свете, как один из тех, кто ответствен за быстрое развитие нации и сферы коммерческих услуг. Это молодой, сильный, кипучий народ, и его язык отражает национальную энергию и энтузиазм. Американцы преувеличивают, чтобы упростить; неторопливые бритты считают, что они перегибают, но в США живые клише весьма ценятся.

Часто проявляемая склонность к гиперболам, преувеличению шансов на успех, завышенным целям или планам и т. п. позволяет американским менеджерам "заводить" своих подчиненных, заставляя их работать дольше и быстрее приносить желаемый результат. Американские продавцы ничего не имеют против такого подхода, поскольку сами привыкли "навязывать товар". В работе им помогают грубая речь, уловки, саркастические замечания и колкие остроты — в американском английском все это представлено в богатом ассортименте.



Рис. 43. Американский английский

Постоянное использование глагола *get*[1] позволяет отдавать более ясные и прямые приказания: вы рано встаете, принимаетесь за что-то, добираетесь к месту назначения первым, обслуживаете клиента, получаете заказ — понятно[2]? Большое количество неологизмов в американском английском, свободно употребляемых менеджерами, создает впечатление, что они идут в ногу со временем, склонны к афоризмам, веселы и демократичны.

Британский английский

В Великобритании язык обладает совершенно другими качествами и, как инструмент управления, гораздо более изощрен. Представители английского персонала, которые выходят из себя от американских преувеличений и грубой речи, предпочитают версию английского, в которой отразились их традиционные черты — сдержанность и неторопливость. Менеджеры руководят подчиненными с помощью дружеской светской беседы, юмора, осторожной постановки целей и неопределенности при установлении сроков. Здесь не приходят на работу минута в минуту и не работают по часам. Различные виды юмора, существующие в Великобритании, позволяют управленцам шутить, хвалить, менять направление, журить, делать намеки и критиковать по мере необходимости. Они могут иронизировать и над собой. В любом случае ирония — сильный инструмент.

---

1 Чрезвычайно употребительный и многозначный в английском языке глагол с основным значением "получать", "становиться".

2 Во всех этих предложениях употребляется *get*.



Рис. 44. Британский английский

И британский и американский английский язык — прекрасное средство мозгового штурма благодаря богатству словарного запаса, обилию двусмысленностей, нюансов и возможности придумывать слова на ходу. Американские руководители и служащие часто пользуются в повседневной практике деловой терминологией, которую никто не понимает полностью, но которая, восхищая своей новизной, объединяет их в поклонении инновациям. Британцы, наоборот, избегают неологизмов, часто предпочитая расплывчатые старомодные фразы, которые порой обрекают их на вялость мышления. В результате дело доводится до конца с грехом пополам, чем и знамениты англичане.

Иностранцам трудно следить за ходом их мысли, так как они слышат закодированные сообщения. Американцы и немцы критикуют прямо и грубо; английская критика как бы случайна и косвенна по характеру. Когда же английские менеджеры хвалят, можно подумать, что они выносят приговор. Если они убеждают, то стараются казаться спокойными. Договариваясь о проекте, они делают это в небрежной манере. Если же они непреклонны, то изображают повышенную предупредительность и даже сердечность.

Японский

Между британским и японским языками менеджмента есть некоторое сходство, несмотря на то что в сравнении с фундаментальной и неизменной уклончивостью японского стиля англичане кажутся беспристрастно мыслящими людьми! И все же у них есть что-то общее — отвращение к "раскачиванию лодки".

Сдержанный критицизм британских менеджеров, их колкий юмор при критике, явная рассудительность, с которой они всегда изъясняются, — все это ловкие приемы, имеющие целью сохранение гармоничных отношений в своей команде. В Японии стремление к гармонии столь сильно, что берет верх над ясностью и даже над правдой.

Японские менеджеры не отдают приказов, они лишь намекают на то, что должно быть сделано. Язык специально приспособлен для этого. Его структура, в которой подчиненные предложения обычно предшествуют главному, неизменно излагает основания принятого решения прежде, чем оно формулируется.

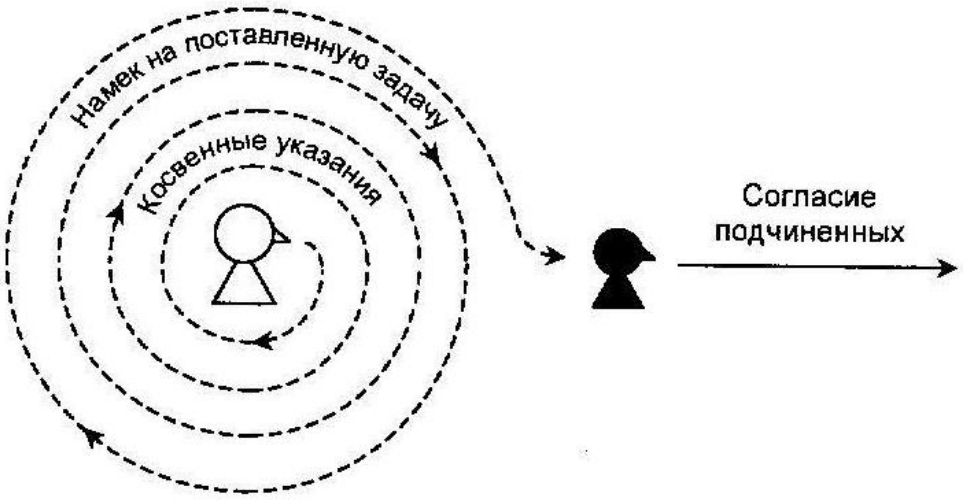


Рис. 45. Японский

"Сдать отчет за сентябрь к 17.30" по-японски звучит так: "Сегодня 10 октября, не правда ли? Наш проверяющий еще не затребовал отчет за сентябрь. Я не удивлюсь, если он появится завтра. От него всего можно ожидать..." Настоящий приказ никогда не отдается — в нем нет нужды, так как персонал уже спешно просматривает свои книги учета.

В японском языке существуют внутренние механизмы, оказывающие глубокое влияние на слушателя. Всеобщая обязательная вежливость создает климат, при котором кажется, что подчиненные тихо и мирно получают советы в самой почтительной форме. Эта подчеркнутая обходительность стимулирует их рвение и послушность. На самом же деле у них нет выбора, так как их коммуникативная иерархия уже установлена в соот-

ветствии со статусом менеджера, определяемым его университетской степенью и стажем работы на фирме. Иерархические отношения подкрепляются, кроме того, почтительными формами обращения. Строгая нормативность ответов подчиненных на замечания менеджеров замыкает логический круг указание — усвоение — подчинение.

Другими средствами японского языка, к которым прибегают менеджеры для наставления и ориентации сотрудников, являются страдательный залог, используемый для достижения сверхвежливости; безличные глаголы, с помощью которых избегают прямого порицания; а в некоторых случаях и молчание, ясно указывающее подчиненному, каково мнение его начальника. Косвенная речь в Японии не пользуется популярностью, поскольку японцы разделяют убеждение, что все личные беседы конфиденциальны и их содержание не должно передаваться другим; и действительно, их язык не имеет форм косвенной речи.

Французский

Французские менеджеры живут в совершенно другом мире. Они беспристрастно прямолинейны в подходе к проблемам и не видят никакой пользы в неопределенности и двойственности.

Французский — это живой, язвительный язык, своего рода словесный танец или интеллектуальная гимнастика, заключающаяся в расставлении всех точек над *i* с нескрываемым логичным упорством. Он рационален, точен и "безжалостен" в своей ясности.

Французская образовательная система с детства поощряет ясность и красноречивость выражения. В отличие от своих японских, финских или английских сверстников французские дети редко подвергаются осуждению за свою болтливость. Во французской культуре словоохотливость приравнивается к интеллектуальности и молчание отнюдь не сравнивается с золотом. Образование в лицее, университете и в *Ecole normale supérieure* культивирует умение говорить хорошо, грамматически правильно и мастерское владение французской идиоматикой. Французский язык, бесспорно, главное оружие, которым располагают французские менеджеры для осуществления руководства и управ-



Рис. 46. Французский

ления своими сотрудниками. Менее прозрачно изъясняющиеся французы не обижаются. Мастерское владение языком и логикой предполагает, по их мнению, мастерство и в управлении.

Другие языки

В странах Персидского залива хороший менеджер — это хороший мусульманин. Речь здесь отличается частыми ссылками на Аллаха и ориентирована на нормативно-дидактический стиль Корана. Следствием этого является дидактичность управления. Присущая арабскому языку риторичность (см. рис. 47) активно используется говорящим для подчеркивания своего чистосердечия. Повышение голоса здесь означает не гнев, а неподдельное чувство и увещевательный пафос.

Найгель Холден *(Nigel Holden)* считает, что русский язык, в котором социальная дистанция передается очень тонко, близок к японскому, гибкому языку управления при налаживании связей с целью обмена информацией. Советские управленцы мало занимались такими вопросами, как лидерство и мотивация труда служащих. Управленческий стиль основывался на угрозах и принуждении, чтобы добиться результатов, требуемых социалистическим планированием.

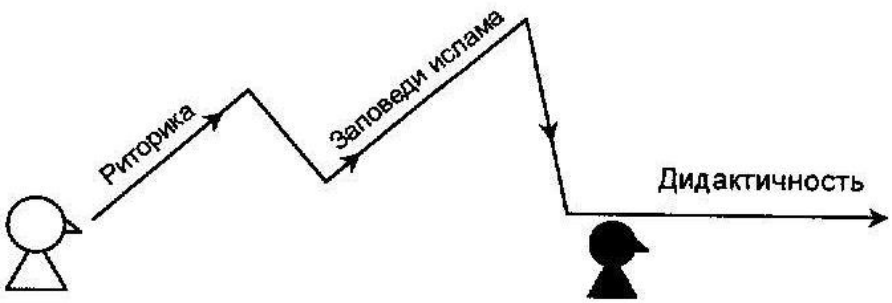


Рис. 47. Арабский

То, как русский будет развиваться в качестве языка управления в будущем, зависит от форм обращения по имени и званию и развития таких формальных и неформальных механизмов, которые бы не напоминали подчиненным о принуждении и контроле.



Рис. 48. Русский

Шведский как язык менеджмента опирается главным образом на форму *Du* (ты) и сухие почтительные выражения, которые ясно относят руководителей к тому же рангу, что и их коллеги, или в худшем случае к *primi inter pares*[1]. Недавно я слышал, как стокгольмский тележурналист, которому было не больше двадцати пяти лет, обращался к премьер-министру, употребляя *Du*.

---

[1] *Primi inter pares* — первые среди равных *(лат.)*.

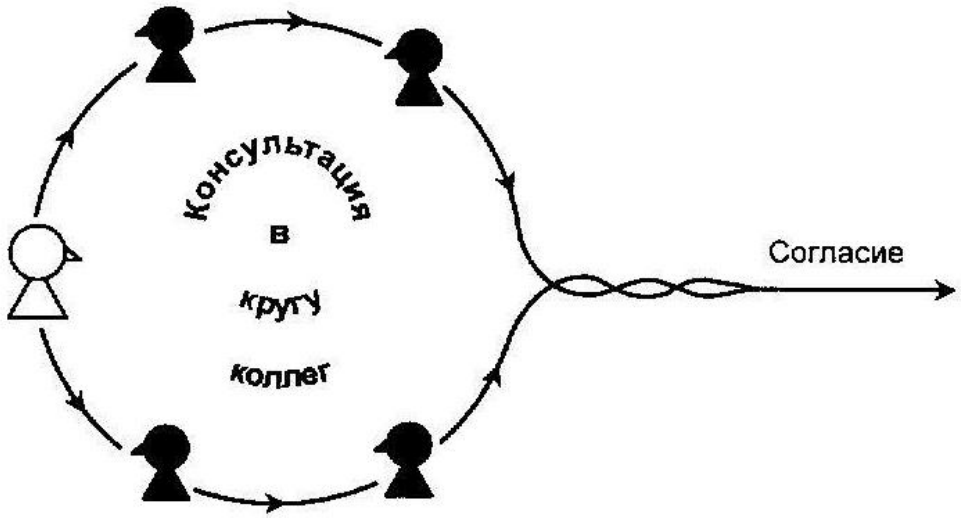


Рис. 49. Шведский

Приведем совершенно другой пример. Так, испанский язык намного более личностен и эмоционален. Обращаясь к подчиненным, испанские менеджеры обычно с удовольствием употребляют форму *tu*, однако напыщенный характер их манеры говорить вкупе с типично испанским пафосом и воодушевлением делает это обращение практически необратимым. Испан-



Рис. 50. Испанский

ский язык с его обилием уменьшительных окончаний, богатым словарем и множеством вариантов употребления большинства существительных исключительно подходит для выражения эмоций, ласки, оттенков дружеских чувств. Речь испанских менеджеров основана на эмоциональном содержании. Они уговаривают, убеждают, льстят, хотят, чтобы вы знали, как они переживают. Их язык дышит теплотой, возбуждением, чувственностью, энтузиазмом, вдохновением и симпатией.

8

ВСТРЕЧА РАЗУМОВ

Встречи бывают интересными, скучными, короткими, долгими или необязательными. Решения, которые приходят легче всего на теннисном корте, после обеда или в коридоре, редко принимаются на деловых встречах, назначенных специально для этого. Продолжительные переговоры проходят успешно лишь в том случае, если транспорт, размещение за столом, температура в комнате, ленч, перерывы для кофе, обед, вечера в театре, стаканчик перед сном и средства кабельного телевидения организованы надлежащим образом

Начало

ТЕПЕРЬ ПРОХОДИТ БОЛЬШЕ ВСТРЕЧ, ЧЕМ РАНЬШЕ. РЕАКТИВНЫЕ самолеты позволяют деловым людям отправляться на переговоры на другой континент и часто возвращаться домой в тот же день. Очень может быть, что в будущем видеоконференции уменьшат число деловых поездок, однако этот способ коммуникации тоже один из видов встречи.

А пока рассмотрим, как люди встречаются лицом к лицу в разных странах. По мере того как мы переходим от культуры к культуре, мы замечаем, что переговоры в каждой стране начинаются по-разному: одни — пунктуально, быстро и по-деловому, другие — с болтовни о том о сем, а некоторые встречи вообще даются трудно. На рис. 51 на примере нескольких стран показаны разные старты переговоров.

Немцы, скандинавы и американцы любят сразу брать быка за рога. Они не видят никакого смысла в проволочках. Амери-

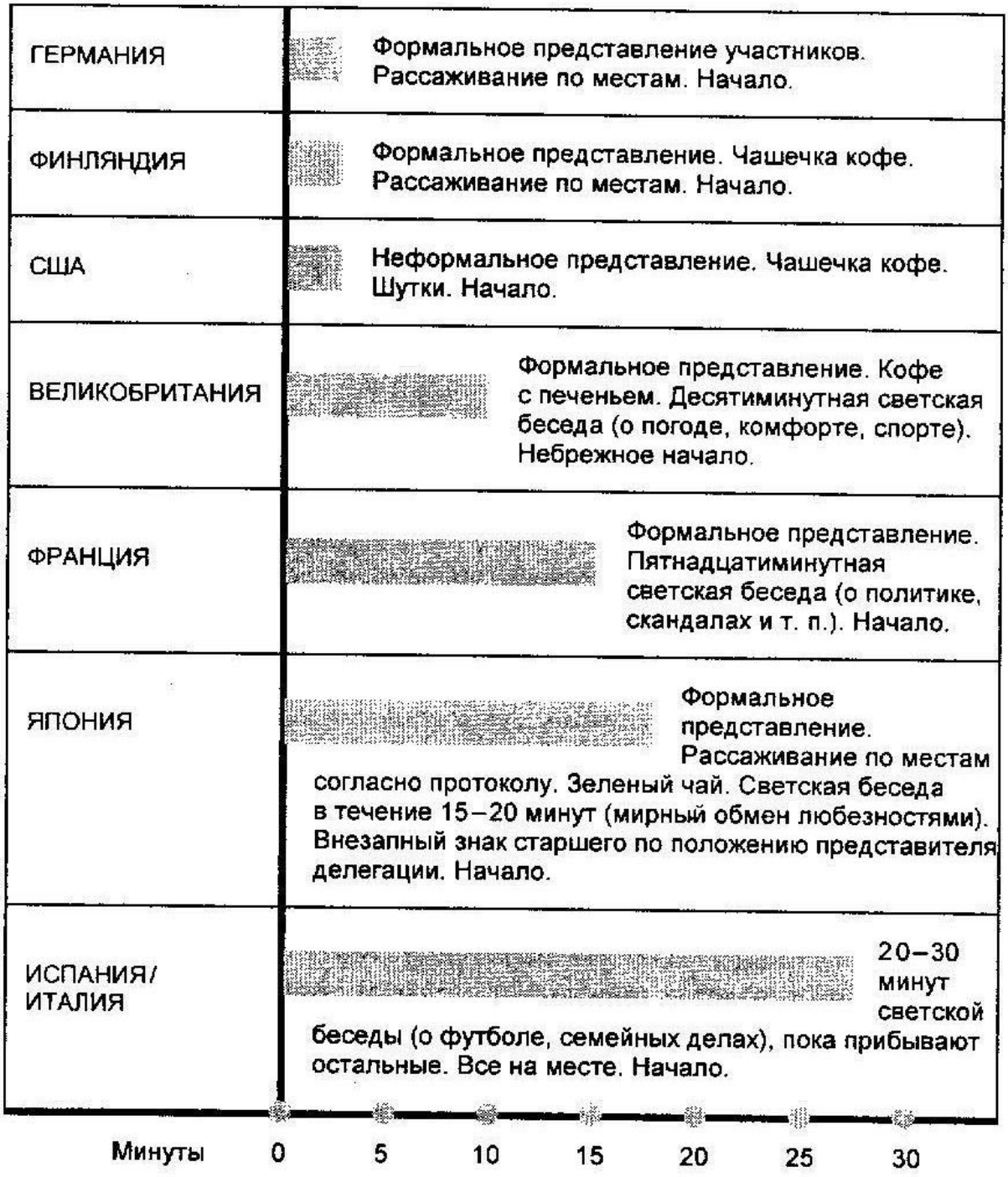


Рис. 51. Начало встречи

канцы известны решением дел за завтраком (варварский обычай в глазах испанцев). Приступать к обсуждению вопросов с ходу в Англии, Франции, Италии и Испании может показаться некультурным. Гораздо более цивилизованным считается плавный переход к обсуждению предмета переговоров после обмена любезностями, который может длиться от 10 минут до полу-

часа. Англичанин, в частности, едва ли не в смущении указывает на то, что пора начинать ("Ну что же, Чарли, я полагаю, нам следует взглянуть на эту стопку бумаг..."). В Японии, где банальности обязательны, существует почти фиксированный промежуток времени, по истечении которого старший по положению произносит: *"Jitzu wa ne..."* ("Предметом рассмотрения является..."), — в этот момент все склоняют головы и начинают работу.

Японские встречи проходят несколько стадий:

- банальное вступление;
- перечень обсуждаемых вопросов (используется формальный язык);
- неторопливое высказывание мнений (на менее формальном языке);
- реакции сторон на точки зрения друг друга (более формальные и не провоцирующие конфронтацию);
- подведение итогов обеими сторонами (формальное).

Переговоры

Многие деловые встречи осуществляются между людьми разных культур, поэтому на подход каждой из сторон к переговорам оказывают влияние культурные факторы. Немцы зададут вам все трудные вопросы с самого начала. Вам придется убедить их в эффективности своих предложений, качестве товаров и готовности к их поставке. Эти параметры, которые немцы считают своею сильной стороной, они ожидают найти и у вас, как и максимально низкую цену за товар. В первый раз они закажут у вас небольшую партию товара, но со временем, когда в вас поверят, заказ станет гораздо крупнее. Французы склонны делать бизнес намного быстрее, но и способны быстро выйти из него. Часто может показаться, что испанцы недооценивают приготовлений, сделанных вами, чтобы облегчить заключение контракта. Они не вдаются во все детали, зато изучают вас и будут иметь с вами дело только в том случае, если вы им понравитесь и вас сочтут благородным человеком.

В этом отношении на них похожи японцы. Вы должны им нравиться и вызывать у них доверие, в противном случае — никакой сделки. Как и немцы, японцы зададут вам множество вопросов относительно цены, срока поставки и качества, но спросят обо всем этом раз десять. Вам придется запастись терпением. Японцев интересует не непосредственно прибыль, а раздел рынка и репутация компании.

Финны и шведы ждут от вас эффективности и новые идеи. Им нравится считать себя идущими в ногу со временем и высокотехнологичными. Они ожидают увидеть в вашей компании новейшие офисные компьютеры и отвечающее современным стандартам производство. Деловой подход американцев заключается в том, чтобы побыстрее перейти к обсуждению инвестиций, бюджетов и прибылей. Они будут торопить вас и заставят подписать пятилетний план.

Бизнесмены малых наций стран с многовековыми торговыми традициями, таких, как Нидерланды и Португалия, обычно дружелюбны, легко адаптируются и прекрасно ведут переговоры. Бразильцы никогда не верят, что первая названная вами цена настоящая, и ждут, что вы сбавите ее позднее, так что вы должны принимать это в расчет.

Говоря кратко, к делу приступают по-разному в соответствии с обычаями принимающей гостей страны. Представления о времени и пространстве, протокол — все играет роль. Лишь когда переговоры уже идут полным ходом, открываются глубокие пропасти культурных различий.

Сложившиеся принципы

На протяжении большей части XX в. школы бизнеса, крупнейшие авторитеты менеджмента, торговые консультанты и социальные психологи сосредоточивали свои усилия на том, чтобы сделать переговорный процесс если и не наукой, то изощренным искусством: писали научные статьи, проводили семинары, разрабатывали и публиковали учебники. В частности, американцы благодаря своим очевидным успехам в развитии техники ведения бизнеса, не говоря об их уже десятилетия сохраняемом гос-

подстве в мире торговли, удерживают ведущее положение в разработке и распространении переговорных правил.

Можно было бы допустить, что сегодня установлены относительно неизменные, принятые всеми принципы переговоров, что уже достигнут международный консенсус в отношении того, как партнеры по переговорам должны вести себя во время встреч, через какие фазы эти встречи должны проходить и как определять иерархию целей и задач. Можно было бы предположить, что участники встречи опираются на общие представления (выученные по учебникам) об уловках: о стратегиях торга, об использовании установленных фактических данных, о позициях на случай отступления, технике заключения договора, способах обхода ограничений, совмещении основанного на фактах, интуитивного и психологического подходов — и что они являются взаимодополняющими игроками в (серьезной) игре, где принятые на международном уровне тактические правила, методики набора очков и укрепления позиций ведут к цивилизованной договоренности о разделе прибыли. Эти "правила игры" и их успешное применение нельзя признать чем-то необычным или редким во внутренних переговорах между представителями одной культуры. Однако когда в уравнении появляются межнациональные или межкультурные переменные, это полностью меняет дело. Народы разных культур ведут переговоры совершенно по-разному. Однако если информация доступна всем участникам и существует до некоторой степени достаточно общая система коммерческой и теоретической подготовки, тогда почему это происходит?

Проблемы

Они возникают по двум причинам: из-за недостаточного профессионализма участников переговоров, а также из-за кросскультурных предубеждений.

Когда речь заходит о профессионализме, часто забывают о том, что ведущие переговоры команды редко состоят из профессиональных и хорошо обученных специалистов. Хотя к переговорам на правительственном уровне сказанное относится в

меньшей мере, на уровне компаний это можно наблюдать постоянно. Когда небольшая фирма устанавливает отношения с иностранным партнером, ее очень часто представляют управляющий и его помощник. Компания средней величины, вероятно, подключит к переговорам директора по экспорту, финансового директора и необходимый технический персонал. Даже крупные компании полагаются на действия управляющего, опирающегося, быть может, на технических специалистов высокого класса и финансистов, которые не имеют какого бы то ни было опыта ведения переговоров. Инженеры, бухгалтеры или менеджеры, руководящие сотрудниками своей национальности, обычно не имеют опыта работы с иностранцами. Столкнувшись с иным складом мышления, они не имеют достаточной квалификации для того, чтобы уловить логику, намерение и нравственную позицию другой стороны. Часто, обсуждая общее положение дел, менеджеры попусту теряют время, произнося речи один за другим. Это приводит к проблеме кросс-культурной предубежденности.

Кросс-культурная предубежденность

Участвуя в переговорах и видя хорошо одетых людей, вежливо прислушивающихся к нашим замечаниям, людей, чьи перьевые ручки зависли над блокнотами точно такими же, как у нас, а портфели и калькуляторы отмечены знакомыми торговыми марками, мы склонны думать, что они видят то же, что и мы, слышат то, что мы говорим, и понимают наши намерения и мотивы. Скорее всего, они поначалу исходят из тех же наивных допущений, ибо тоже еще не видят, что скрыто под космополитическим лоском. За ним, однако, функционируют два разных менталитета, заявляющих о себе на разных языках, подчиняющихся разным нормам и, конечно, ориентированных на разные цели.

Человечество до определенного момента развивалось одинаково, и в этом отношении партнеры по переговорам, сидящие напротив нас, знают, что мы чувствуем, желаем и думаем. Как и мы, они любят своих детей, приходят в гнев при неспра-

ведливости, боятся сил, которые стремятся их уничтожить, хотят, чтобы к ним хорошо относились, признательны за поддержку и доброту. Средний китаец, немец, японец или американец редко отступают от этого унаследованного образца поведения. Этим может определяться степень нашего доверия как в социальной, так и в деловой сфере. Затем мы вступаем в другую сферу — усвоенной национальной культуры. Тут расхождения в поведении и взглядах очевидны, и во время встречи нам приходится быть настороже, чтобы не вызвать раздражения или не нанести прямого оскорбления, чтобы факты и аргументы были одинаково понятны обеим сторонам, чтобы вовремя "согласиться с несогласием" просто потому, что представитель другой культуры не может принять нашу точку зрения или **даже понять** ее.

Национальный характер и переговоры

Уже до начала встречи различия во взгляде на вещи оказывают решающее влияние на предстоящие переговоры. Если взять для примера три группы культур — американскую, японскую и латиноамериканскую, иерархия целей в переговорах будет, вероятно, выглядеть так, как показано в табл. 6.

Американцы ориентированы на заключение сделки, поскольку рассматривают ее как сиюминутную возможность, которую нельзя упустить. Американское процветание было построено на быстром использовании возможностей и на получении выгоды, которая рассматривалась как важнейшая реальность. Сегодня ожидание акционерами устойчивых и высоких дивидендов оказывает давление на американских менеджеров, заставляя их заключать сделки сейчас же, чтобы выполнить ежеквартальный план. Для японцев текущий проект или предложение являются чем-то тривиальным по сравнению с судьбоносным решением, которое им предстоит принять относительно того, вступать или не вступать в продолжительные деловые отношения с иностранцами. Их интересует смогут ли они

Таблица 6

Цели переговоров

США	ЯПОНИЯ	ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА
1. Текущая сделка	1. Гармоничные отношения и "выбор направления"	1. Национальное достоинство
2. Кратковременная выгода и быстрый рост	2. Обеспечение раздела рынка	2. Личный престиж руководителя делегации
3. Значительная прибыль	3. Долговременная выгода	3. Долговременные отношения
4. Отношения с партнером	4. Текущая сделка	4. Текущая сделка

привести цели и стиль работы другой фирмы к гармонии с прочно установившимися принципами ведения дел их собственной компании *(kaisha)*? Правильное ли решение принимает компания, вставая на этот путь? Есть ли у них возможность идти вперед, постоянно увеличивая свою долю рынка? Латиноамериканцы, особенно если они из таких стран, как Мексика или Аргентина (где подоплекой в дискуссии служат воспоминания об американской эксплуатации или иностранной интервенции), озабочены тем, чтобы установить равенство в положении и заставить уважать национальные особенности их команды до того, как они начнут делать деньги. Как и японцы, они стремятся к долговременным отношениям, хотя вкладывают в это больше личного, чем их восточные коллеги, отличающиеся групповым мышлением.

Основная программа, закладываемая нашей культурой, не только по-разному определяет значимость наших дел, но и мешает нам "увидеть" приоритеты или целевые установки других.

Стереотипы являются одним из "дефектов" нашей основной программы, часто приводящим к ложным допущениям. Вот три примера:

- Нежелание французов идти на компромисс говорит нам об их упрямстве.
  В действительности же французы не видят смысла в компромиссе, поскольку их логика не опровергнута.
- Японские партнеры не могут, как нам кажется, принять решение.
  На самом же деле оно уже было принято до встречи и единогласно, но японцы рассматривают переговоры как удобный случай изложить его без изменений.
- Мексиканские высокопоставленные представители фирмы вкладывают, на наш взгляд, слишком много личного в ведение переговоров.
  В реальности же эта позиция отражает их высокое положение во властных структурах у себя дома.

Социальное окружение

Французы, испанцы, большинство латиноамериканцев и японцы рассматривают переговоры как общественный ритуал, с которым связаны важные соображения относительно дохода, участников, гостеприимства и протокола, шкалы времени, вежливости обсуждения и итогов заседания. Американцы, австралийцы, британцы и скандинавы придерживаются более прагматичной точки зрения и меньше связаны с социальными аспектами деловых встреч. Немцы и швейцарцы находятся где-то посредине.

Менеджеры Соединенных Штатов хотя и улыбчивы и дружелюбны внешне, в основном стараются завершать переговоры как можно быстрее, сводя до минимума развлечения и протокол. Достижение обоюдной выгоды требует специальных знаний, и американцы посылают договариваться о сделке технически компетентных людей. Они убеждают фактами и цифрами, готовы к определенным взаимным уступкам, если необходимо, навязывают товар, спорят, доходя до грубости в тупиковой ситуации, и смотрят на противостояние и внутреннюю борьбу как на двигатели прогресса. Уязвленному самолюбию в этом процессе нет места: если они выигрывают, то выигрывают, если нет — очень плохо, черт возьми!

Высокопоставленные мексиканские менеджеры не могут проигрывать американцам и в особенности техническим специалистам. На кон поставлено их общественное положение, и они не вступают в переговоры для игры в бирюльки с инженерами и бухгалтерами. Их унаследованная от испанцев гордость заставляет рассматривать встречу как общественное событие, где каждый должен проявлять глубокое уважение к достоинству других, обсуждать общие планы, а не мелкие детали, неспешно и красиво произносить длинные речи и показывать чистосердечность помыслов, оставаясь немного скрытным, чтобы сохранить определенную самостоятельность видения ситуации.

Японцы смотрят на заседание как на возможность церемониально ратифицировать заранее принятые единогласно решения. Они чувствуют себя неуютно в отношении как мексиканской риторики, так и американской страсти к спору, тем не менее они ближе к романским народам своим положительным отношением к протоколу, роскошными приемами и стремлением сохранить достоинство. Как и подобает при общественном мероприятии, во главе делегации японцев стоит старший руководитель, который задает тон любезности и почтения. Он может быть некомпетентным в технических вопросах, но он выражает полное единодушие делегации, подкрепляемое его авторитетом.

Для французов ведение переговоров является как общественным событием, так и форумом, на котором они могут показать свою сообразительность. Их история подготовила французов к роли международных посредников. И конечно, их руководитель будет лучшим среди них оратором, обычно хорошо образованным и уверенным в себе. Это поставит опытного американца, англичанина или японца перед необходимостью превзойти его или ее в споре. Их лидера не впечатляют американские агрессивные уловки, и его картезианская логика приведет на какое-то время в замешательство кое-как доводящих дела до конца англичан, равно как и утробно говорящих японцев. Их цель не торговаться, а изложить хорошо сформулированные решения. Щедрое гостеприимство французов вознаградит гостей за необходимость выслушивать длинные речи.

Скандинавы чувствуют себя с американцами и англичанами почти как дома и вполне привыкли к немецкой прямолинейности и протоколу, однако маловосприимчивы к нюансам социального поведения романских народов и японцев. В их прямолинейной эгалитарной культуре встреча служит делу и должна проводиться без оглядки на социальный статус. Кем являются партнеры по переговорам, к какому социальному слою они относятся, какие имеют связи и кому доводятся родственниками — все это для финнов и шведов не имеет значения. И хотя они более вежливы, чем американцы, скандинавы с трудом выполняют свою роль на встречах, где социальная значимость превалирует над технической компетентностью.

Ценности и "Я"-образ

Таким образом, мы видим, насколько различаются представления о процессе переговоров относительно их ведения и результатов у представителей разных культур. Как только начинаются переговоры, тут же проявляются ценности, страхи и обычаи той или иной культурной группы. Для американцев время — это деньги, и они стремятся вместить в часы, которыми располагают, как можно больше действий и принятых решений. Чтобы достичь этого, они опираются на статистические данные и личную энергию. Датчане, финны и швейцарцы, хотя и несколько менее стремительны, также озабочены соотношением времени и эффективности. Немцы делают упор на тщательность, пунктуальность и соблюдение сроков проведения встречи, каждый раз стремясь удостовериться в том, что довели дело до конца. Для этого им необходимы полная информация и контекст, в отличие от романских народов они ничего не оставляют "подвешенным в воздухе".

У французов на первом месте стоят логика и рациональная аргументация. Для них важна эстетическая сторона дискуссии, и это отражается во вкусе, с которым они одеваются, в выборе места для встречи, в образном стиле ведения спора и в беспокойстве о надлежащей форме. У японцев собственные эстети-

ческие нормы, также требующие соблюдения соответствующей формы, которая связана в их случае со сложной системой обязанностей (вертикальных, горизонтальных и круговых!). В дискуссии они превыше всего ценят создание гармонии и спокойное "групповое мышление". Британцы тоже отдают предпочтение спокойному, вдумчивому и дипломатичному обсуждению. Их озабоченность "игрой по правилам" часто оказывается на переднем плане, и они склонны рассматривать последнюю в качестве критерия при принятии решений. Романские народы особое внимание уделяют личным отношениям, "благородным" признаниям и укреплению доверия сторон друг к другу. Это медленный процесс, и поэтому они нуждаются в неспешном рабочем ритме, который позволил бы им познакомиться с их партнерами. Это хорошо понятно японцам, но противоречит стремлению американцев к быстрому продвижению вперед.

"Я"-образ — неотъемлемая часть ценностного восприятия, и участники переговоров видят самих себя в таком свете, в каком их никогда не увидят иностранные партнеры, хотя роль, которую они играют, может раздражать окружающих. Англичане часто выбирают снисходительную третейскую роль, которая является пережитком тех времен, когда они разрешали споры между подданными империи Ее Величества. Они до сих пор чувствуют себя судьями в ситуациях, которыми, как им кажется, можно управлять с помощью спокойной твердости и анекдотов. Французы наделены столь же глубоким чувством истории и считают себя главными пропагандистами западноевропейской культуры. Это дает им смелость брать на себя центральную роль в большинстве дискуссий и "держать аудиторию" дольше, чем другим бы этого хотелось.

Латиноамериканцы видят в себе жертву американской эксплуатации и проявляют повышенную готовность к самозащите, что часто задерживает развитие переговоров. В культурном отношении они ставят себя выше североамериканцев и возмущены их позицией силы и превосходства.

Японцы признают американское могущество и их роль победителей во Второй мировой войне. Неравенство лежит в основе картины мира как у японцев, так и у китайцев, и первые

вполне удовлетворены тем, что занимают на сегодняшний день второе после американцев место. Японцы считают себя дальновидными бизнесменами и вежливыми собеседниками. Они питают не больше надежд на превосходство в споре, чем в нравственной сфере или даже относительно лидерства в Азии. Тем не менее в глубине души они убеждены в своей самобытности, одна из сторон которой — интеллектуальное превосходство. В отличие от французов они основывают это убеждение на силе не риторики, а интуиции.

Принятие решений

Переговоры ведут к принятию решений. Как это происходит, сколько уходит времени на это и насколько эти решения окончательны — все это будет зависеть от того, какая по культурным корням группа вовлечена в дело.

Американцы любят принимать решения, так как они обычно ведут к действию, а американцы ориентированы в первую очередь на действие. Французы любят говорить о решениях, которые могут быть, а могут и не быть реализованы в будущем. Если нет веских доводов в пользу разумности данного решения, то они будут откладывать его принятие на целые дни, а если потребуется, и на недели.

Японцы терпеть не могут принимать решения и предпочитают предоставлять это другим на основе постепенно формируемого полного единогласия. В результате переговоры могут затянуться на месяцы. Это выводит из себя американцев и многих северных европейцев, но японцы настаивают на том, что серьезные решения требуют для обсуждения много времени. Они рассматривают американских партнеров как специалистов, которые принимают серию небольших решений для того, чтобы ускорить заключение (возможно, относительно маловажной) сделки. Однако как только японцы приняли свое решение, они ожидают, что их американский партнер со скоростью молнии помчится его осуществлять. Это приводит к новому разочарованию.

Что западные люди оказываются не в состоянии понять, так это то, что японцы одновременно с долгим и кропотливым процессом достижения консенсуса ведут приготовления для практического осуществления бизнеса. Знаменитая японская система принятия решений *ringi-sho* является одной из наиболее демократических процедур в структуре, которая в других отношениях является автократической. Во многих западных странах действовать, как правило, начинают руководители. В Японии более молодые или стоящие ниже на служебной лестнице сотрудники часто предлагают идеи, которые далее разрабатывают менеджеры среднего звена и в итоге рассматривает президент компании. Это длительный, медленный процесс, в ходе которого устраивается много встреч для "переваривания" новой идеи и наконец составляется набросок действий, передаваемый по кругу для общего ознакомления. Каждому предлагается одобрить проект, так что единогласная поддержка соглашения становится фактом еще до того, как президент ставит на нем свою подпись. Он делает это не сразу, ибо в случае катастрофы увольняться придется не менеджерам среднего звена, а ему. Совершенно невозможно на встрече просить японского участника в переговорах "занять иную позицию". Тут не место действиям по наитию и неожиданным поворотам. Радикальная смена намерений заставит японцев вернуться к самому началу — чертежной доске.

Средиземноморские и латиноамериканские команды ждут решений от своего лидера и не оспаривают его личный авторитет. Однако его решение не будет, как могло бы показаться, импровизированным и произвольным. Латиноамериканцы, подобно японцам, как правило, садятся за стол переговоров, уже имея твердую позицию, которую они выработали дома. Это сильно контрастирует с англосаксонской и скандинавской готовностью постоянно изменять свои установки во время разговора, если обнаруживаются новые возможности.

Французские представители редко достигают соглашения в первый же день. Не одному британскому делегату доводилось спрашивать (но напрасно) французских коллег в 4 часа пополудни: "Итак, не могли бы мы подвести итог тому, о чем пока что договорились?" Французы не любят подводить такие предварительные итоги, ведь каждый из рассматриваемых пунктов

может быть изменен в ходе последующего обсуждения. Только в конце все может встать на свои места. Считается, что краткосрочные решения лишены особого значения.

Этика

После того как было принято решение, встает вопрос, насколько оно является окончательным и обязывающим. Англосаксы и немцы воспринимают решение, вошедшее в протокол встречи, как устный контракт, который вскоре будет оформлен в письменном виде как официальный документ. С точки зрения их деловой этики решение нужно выполнять. Не следует заново "откапывать" и обсуждать пункты повестки дня, по которым было достигнуто соглашение и рядом с которыми была поставлена галочка.

Ни японцы, ни южные европейцы не видят ничего в этическом смысле зазорного в том, чтобы вернуться к пунктам, относительно которых уже было достигнуто согласие. Для многих культур в постоянных переменах (ненавистных англосаксам) нет ничего страшного. Японцы считают неэтичным настаивать на решении, которое стало несостоятельным или бесполезным в силу стремительно меняющихся обстоятельств. Насколько этично соглашение об обмене акциями, если на следующий же день развалится рынок? Новые налоговые законы, падение курса валют, резкие политические изменения могут сделать бессмысленными прежние договоренности.

Французы проявляют недостаточно уважения к соблюдению повестки дня или предыдущим мини-решениям. Это объясняется не столько их озабоченностью меняющимися обстоятельствами, сколько возможностью (даже вероятностью) того, что по ходу обсуждения романское воображение породит остроумные новые идеи, откроет перспективы новых подходов, исправит и доведет до совершенства соглашения, которые позже могут показаться наивными и примитивными. Для них переговоры часто являются упражнением в мозговом штурме. Нужно собрать воедино все идеи! Итальянцы, испанцы, португальцы и южноамериканцы разделяют эту установку.

Контракты

Разные этические подходы или стандарты обнаруживают себя в том, как представители разных культур понимают письменные соглашения. Американцы, британцы, немцы, швейцарцы и финны — среди тех, кто рассматривает письменное соглашение как нечто если и не святое, то уж во всяком случае окончательное. Для японцев, напротив, контракт, который они и так не совсем охотно подписывали, является лишь выражением некоего намерения. Они очень постараются соблюсти его, но не будут им связаны в том случае, если рыночные условия внезапно изменятся или если все в нем будет противоречить здравому смыслу и они почувствуют, что их "надули", легально поймали с его помощью в ловушку. Если то, что написано в контракте мелким шрифтом, окажется несовместимым с их представлениями, они проигнорируют этот пункт или нарушат его без всяких угрызений совести. Вследствие этой установки между японскими и американскими фирмами возникает множество проблем. Американцы любят подробные письменные соглашения, которые предохраняют их от всех случайностей, гарантируя законную компенсацию. Их поддерживают 300 тыс. юристов. Японцы, у которых только 10 тыс. зарегистрированных юристов, рассматривают случайности как форс-мажорные обстоятельства, считая, что контракты в этих условиях должны быть переработаны на разумных началах и изменены на следующей встрече или переговорах.

Французы обычно пунктуальны в следовании контракту, но остальные представители романских народов требуют, чтобы к соглашениям подходили с большей гибкостью. Итальянец или аргентинец рассматривает контракт как идеальную схему в лучшем из миров, которая устанавливает цены, даты доставки, стандарты качества и предполагаемую выручку и фиксирует создание прекрасного проекта. Но мы не живем в лучшем из возможных миров, и результат, которого мы можем реально ожидать, не будет дотягивать до того, что было заявлено в соглашении. Доставка или оплата может запоздать, может наступить лихорадочный обмен письмами и факсами, но все будет

не настолько плохо, чтобы напрочь рвать дальнейшие деловые взаимоотношения с партнером. Клиент, который платит на шесть месяцев позже, лучше, чем тот, кто вообще ничего не платит. Зарубежный рынок, как бы непостоянен он ни был, все же может оказаться лучшей альтернативой, чем рынок внутренний, а особенно если он бесперспективен и не развивается.

Уместность стандартов поведения

Если англосаксы и скандинавы с трудом воспринимают этический релятивизм, то еще большие трудности они испытывают с вопросом о правильности делового поведения. Какая культура или какая власть может утверждать приемлемые стандарты поведения или устанавливать правила ведения бизнеса? Если признать, что итальянская гибкость озадачивает законопослушных швейцарцев и одержимых временно́й пунктуальностью немцев, то каковы будут допустимые границы такой гибкости?

Итальянская гибкость в бизнесе часто заставляет англосаксов думать, что итальянцы бесчестные. Они идут поперек правил, нарушают или обходят часть законов и очень вольно толкуют некоторые соглашения, проверки и постановления. Существует много "серых" областей, в которых "срезать напрямик", в глазах итальянцев, — дело здравого смысла. В стране, где бюрократ может месяцами тормозить любое начинание, "подмазать" чиновнику или воспользоваться родственными связями не грех. Это делают в большинстве стран, но в Италии об этом еще и говорят.

Когда щедрое гостеприимство или регулярное дарение подарков становится элегантной формой взяточничества или легализованной коррупции? Французские, португальские или арабские хозяева будут перемежать сессии переговоров угощениями, далеко превосходящими то, что предлагают в скандинавской столовой или в британском пабе. Японцы с их культурой оплаты расходов за счет фирмы будут считать себя негостеприимными, если не пригласят членов гостящей делегации на тур по ресторанам и ночным клубам и не осыпят их дождем, как правило, дорогих подарков.

Не многие англосаксы или скандинавы стали бы открыто признаваться в том, что тайно платят другой стороне на переговорах, но в действительности в условиях жесткой конкуренции это случай не редкий. Однажды я слышал, как американец дал определение "честному бразильскому участнику в переговорах": "Это тот, кто, будучи куплен, остается купленным". Совсем недавно глава переговорной группы большого шведского концерна молчаливо признал, что дал взятку некоему южноамериканскому джентльмену, но так и не получил контракта. Когда швед мягко напомнил о внесенной сумме, облагодетельствованный джентльмен объяснил ему: "А, это нужно было, чтобы предоставить вам место в последнем раунде".

Суждения о таких явлениях неизбежно остаются культурно обусловленными. Получатели платежей "под столом" могут считать их ничуть не более безнравственными, чем использование родства с министром (который оказался родным дядей), принятие в подарок кругосветного путешествия (с заездом в Таити или Гавайи) для посещения "конференции" или применение грубой силы (финансовой или политической) для того, чтобы принудить более слабого оппонента к благоприятной для себя сделке. Все подобные маневры могут рассматриваться (в зависимости от менталитета того или иного лица) как нормальные стратегии в жестоком мире бизнеса. Приходится просто встраивать эти факторы в переговорный процесс или во взаимоотношения.

Компромисс

Нет ничего необычного в том, что иногда переговоры вступают в трудную фазу, когда обе стороны увязли в них или даже чувствуют, что переговоры зашли в тупик. Когда подобные ситуации возникают (по разным причинам) в переговорах между соотечественниками, принадлежащими к одной культуре, приводят в действие испытанный механизм, дающий путь к отступлению, посредством которого переговорам может быть придан новый импульс без потери лица для обеих сторон. Тупик можно преодолеть, например, изменив состав участников или место

переговоров, устроив перерыв в заседании или путем "переоформления" сделки. Арабы в переговорах друг с другом сделают перерыв на молитву и вернутся к ним после этого более умиротворенными. Японские делегации привлекут к переговорам старших руководителей, для того чтобы "посмотреть, в чем состоит проблема". Шведы в подобных случаях выпьют вместе со своими оппонентами, а финны отправятся в сауну.

Такие методы не всегда пригодны в международных переговорах. Более того, характер тупиковой ситуации может быть неверно истолкован обеими сторонами, например, как в случае, когда французы упорствуют в своей приверженности логике, которую японцы не понимают и которой совершенно не способны следовать. Обычный метод, к которому прибегают англосаксы, — это компромисс. Британцы с их общепризнанным врожденным чувством "игры по правилам" считают себя непревзойденными мастерами компромисса. Скандинавы ведут себя в этом отношении чисто по-британски, в то время как готовность американцев идти на компромисс проявляется в их тактике взаимных уступок — "давай и бери", — проистекающей из традиций бартерных сделок в истории США.

Другие культуры, однако, не видят компромисс в столь же привлекательном для него свете и до сих пор не убеждены в его неоспоримых достоинствах. В глазах французов тактика "давай и бери" — это английский способ "обделывания своих делишек", и они считают его безвкусным и грубым, служащим для топорного обтесывания изящной системы доводов, которую они так тщательно возводили. "Да, — говорят они, — давайте будем разумны, но что неразумного в том, что мы говорили раньше?"

Для японцев компромисс во время переговоров означает отход от консенсуса, выработанного в их компании, и горе тем, кто уступает свои позиции, не имея на то полномочий! Они по крайней мере должны попросить отсрочки. Многих начальников в Токио поднимали среди ночи из постели телефонные звонки по линии "Транс-Пасифик" с просьбой дать соответствующие директивы. Отсрочки конечно же неизбежны.

Романские народы относятся к компромиссу по-разному. Итальянцы, которые почти так же, как французы, уважают логику, считают, что мир иррационален, и гордятся своей гиб-

костью. Их взгляды разделяют португальцы, которые за долгий период торговли с англичанами хорошо изучили привычки англосаксов. Испанцам, одержимым идеей собственного достоинства, трудно идти на уступки без веских на то причин. Южноамериканцы также считают компромисс угрозой их достоинству *(pundonor)*, а в некоторых странах, включая Аргентину, Мексику и Панаму, упрямо не желают уступать в чем-либо "бесчувственным, самонадеянным американцам".

Компромисс можно определить как поиск "золотой середины", и для достижения этой цели и японцы, и китайцы успешно используют посредников. Это менее приемлемо для западных бизнесменов, которые предпочитают для достижения ясности в переговорах более прямые контакты (вступая даже в конфронтацию). Конфронтация — проклятие для восточных и большинства романских народов, и ее не любят британцы и шведы. Только немцы ("истина есть истина"), финны и американцы могут в деловых дискуссиях ставить прямоту, грубоватость и честность выше тонкой дипломатии. Арабы тоже любят использовать в переговорах посредников. К сожалению, Саддам Хусейн и Джордж Буш оказались глухи к неоднократным предложениям короля Иордании Хусейна стать посредником в споре между ними, а ведь он, как прозападно настроенный араб (имеющий к тому же британских и американских жен), идеально подходил для роли посредника в такой особой межкультурной ситуации.

Проблема состоит в том, что разумный, осмысленный компромисс возможен только в том случае, когда одна из сторон способна понять, как другая сторона определяет приоритеты своих целей и как оценивает родственные концепции достоинства, примирения и рассудительности. Эти концепции культурно обусловлены, а значит, связаны с эмоциями и стали "больными мозолями". Однако их понимание и подходящие шаги или реакции, направленные на приспособление к ним, являются безошибочными средствами разблокирования безвыходной ситуации. Такие шаги легче предпринять, чем поверить в них. А для этого требуется знание и понимание традиций, культурных характеристик и образа мышления другой стороны. Что выглядит уместным или неуместным, логичным или нелогичным?

Логика

Дискуссионная логика французов является по существу картезианской, т. е. в дискуссии все предположения и традиционные убеждения должны быть отброшены с самого начала, так как они, возможно, не заслуживают доверия. Дискуссия должна базироваться на одной-двух непреложных истинах и на их основе механическим и дедуктивным методами следовать к дополнительным истинам и знанию. Декарт провозгласил, что все проблемы должны быть раздроблены на как можно большее число частей и анализ должен быть как можно более полным, чтобы ничего не было пропущено или забыто. Поэтому неудивительно, что, пользуясь этими указаниями и такой доктриной, французы многоречивы и выглядят на переговорах самодовольно уверенными в своей правоте. Они должны сформулировать гипотезу, а потому не спешат.

Их оппоненты могут подвергнуть сомнению некоторые из французских "непреложных истин" и спросить, кто "санкционирует" установление исходных предпосылок. Ответ Декарта на это состоит в следующем: *ratio* — разум. Он присущ каждому, а особенно тому, кого научили (французское образование) ясно мыслить и освободили от предрассудков (французское просвещение). Более того, выводы, достигаемые с помощью картезианской логики, "вынуждают согласиться с ними в силу их собственной очевидной ясности". Здесь, в сущности, кроются корни самоуверенности французов и их нежелания идти на компромисс.

Французы в переговорах друг с другом могут, конечно, отвечать выпадом на выпад и стараться победить логику противоположной стороны. В других культурах мало расположены к такому поведению. Японцы, которых легко "загнать в угол" логикой, не любят спорить или публично демонстрировать свои умственные способности. При выпадах другой стороны их внутренняя телепатическая система производит большую работу — в ответных действиях и умозаключениях они полагаются на свои внутренние ощущения, эмоции и интуицию. Они, как и некоторые другие восточные народы, приходят к своим убеждениям, не

всегда осознавая, почему это происходит; так иногда поступают британцы, стремящиеся довести дело до конца "хоть как-нибудь".

Англосаксы, особенно американцы, отдают предпочтение логике Гегеля. По Гегелю, люди, сначала придерживающиеся диаметрально противоположных точек зрения, в конце концов соглашаются принять новый и более широкий взгляд на вещи, который примиряет обе позиции по существу. Тезис и антитезис соединяются в синтезе (компромисс). Все в мире должно иметь свою противоположность, если бы этого не было, то ничего бы и не существовало. Суть этой причинно-следственной доктрины — деятельность и движение, в чем преуспевают американцы. Американцы всегда рады выступать на переговорах в роли катализатора и зачастую готовы сделать первый шаг, чтобы приступить к действиям.

У китайцев своя логика, которая основана на философии конфуцианства. Они считают поиск французами истины менее важным, чем поиск добродетели. Лучше делать то, что правильно, чем то, что логично. Они могут также пренебрежительно отнестись к тому, что западные бизнесмены определяют позицию другой стороны по принципу "белое—черное", "истинное—ложное". Китайцы считают, что действия обеих сторон могут быть верными, если они ведут себя добродетельно. Конфуцианство декларирует умеренность во всем (включая суждения и доводы), следовательно, поведение по отношению к другим людям должно быть добродетельным. Следует быть вежливым и гарантировать другим "сохранение своего лица". Даосизм побуждает китайцев быть великодушными в своих выражениях. Сильные должны защищать слабых, поэтому китаец на переговорах будет надеяться на то, что вы не воспользуетесь преимуществом своей большей образованности или финансовой мощи! Еще одной характеристикой китайского образа мышления является *feng shui* (вера в магическую силу воды и ветра), согласно которой для китайцев на переговорах имеет значение порядок рассаживания участников, расположение мебели, дверей и даже зеркал. Они считают также, что каждый человек наделен качествами животного, в год которого он родился, например лошадь — это выносливость, большая жизненная сила, змея — мудрость, крыса — храбрость и сообразительность. Так что на переговорах будьте бдительны!

Язык

Участники переговоров, если только они не пользуются услугами переводчиков, должны иметь общий язык. Так как английский сегодня является языком дипломатии, а также международной торговли, то считается, что такой общий язык существует. Однако он может стать как средством коммуникации, так и невидимым барьером. Когда американцы используют при обсуждении такие слова, как "демократичный", "честный", "разумный", "очевидный", "ясный", "здравый смысл", "справедливый", "имеет деловой смысл", они часто не осознают того, что японцы понимают под этими словами совершенно другое и что большинство латинских народов инстинктивно с недоверием относятся к перечисленным выше словам. В каждой стране слово "демократия" понимается по-разному. Слово "данные" имеет для американцев статистический смысл, а во многих других культурах — эмоциональный. В России фраза "имеет деловой смысл" фактически ни о чем не говорила. Язык — бедное коммуникативное средство, если каждое слово или фраза не воспринимаются в их первоначальном культурном контексте. Естественно, это верно и для других языков. Такие слова, как немецкое *Weltsmerz* (мировая скорбь), финское *sisu* (стойкость), португальское *saudades* (ностальгия), мало значат для представителей других культур, даже если они переведены, в то время как ни один западный человек, возможно, не сможет оценить по достоинству "паутину" обязанностей и обязательств, подразумеваемую в японских словах *giri* и *on*.

Невербальные факторы

Несмотря на то что словесная дискуссия может занимать 80–90% времени переговоров, психологи утверждают, что "сообщения", содержащиеся в произносимых нами словах, могут составлять только 20% или даже меньше. Наше понимание собеседника, терпимость, чувство комфорта и само наше настроение скорее всего сильно обусловлены другими факторами (Фишер называет их "межкультурным шумом").

Место переговоров само по себе может стать положительным или отрицательным фактором. "Дома" мы или "в гостях"? Удобно ли нам сидеть? (Говорят, что французы рассаживают своих оппонентов на более низкие сиденья!) Американские бизнесмены на переговорах обычно рассаживаются в конфронтационном стиле — напротив своего собеседника, постоянно глядя ему в глаза, а японцы в отличие от них любят сидеть рядом с собеседником и глядят в какую-нибудь точку перед собой (на пустую стену или на пол), изредка подкрепляя свои замечания взглядами искоса.

Иерархия при рассаживании тоже играет важную роль, но еще большее значение имеют, особенно на ранней стадии обсуждения, физические и социальные установки участников переговоров. В каждой культуре есть собственное представление о "**пространственном пузыре**" — пространстве, в котором человеку удобно думать, разговаривать и жестикулировать.

С "пространством комфортного общения" связан вопрос о **прикосновении к собеседнику**. Испанцы, сжимая вас за локоть, демонстрируют тем самым свое доверие к вам, африканцы могут при разговоре держать вас за руку, однако японцы отвергают прикасания любого рода, считая их негигиеничными. Это также мало нравится финнам, шведам, немцам, британцам и многим романским народам.

Неформальное поведение американцев

В этом отношении американцы ведут себя противоречиво, обычно занимая "пространство комфортного общения", равное по размеру тому, которое характерно для большинства англосаксов, но они слишком часто при этом позволяют себе трясти руку собеседника, похлопывать по спине и шутливо толкать его, что не одобряется японцами, немцами и французами. Американцы, в частности, своим подчеркнутым пренебрежением к статусу и социальной иерархии постоянно создают неразбериху в протоколе переговоров во всем мире. Японцы считают последним делом, когда на первой же встрече с ними обращаются грубо (даже в дружеской форме). Немецкие руководители не рассчи-

тывают на то, что к ним будут обращаться по имени, кто бы это ни был. Французы не переносят, когда кто-нибудь снимает пиджак или ослабляет свой галстук при первой же встрече. Другие американские привычки — сутулиться в кресле, показывать подошвы своих туфель, кладя ногу на ногу, — создают сильный "культурный шум". В свою очередь японцы и финны могут вызывать большую неловкость у оппонентов "отсутствием шума" (не учитывающих, что это конструктивное молчание).

Одежда, официальная или неофициальная, подходящая или неуместная, также может создать у участников переговоров неверное впечатление о серьезности или небрежности противоположной стороны. **Жестикуляция** (характерная для романских народов) для северян может означать чрезмерную эмоциональность или ненадежность. Бесстрастные лица и отсутствие языка телодвижений у японцев могут заставить романских бизнесменов заподозрить их в хитрости и скрытности, а отсутствие обратной реакции от финнов может дезориентировать.

Молчание

То, как слушают собеседника, может играть важную роль в процессе переговоров. Финны и японцы считают, что они вносят большой вклад в переговоры своим культурно-ориентированным молчанием! "Кто знает — не говорит; кто говорит — не знает", — гласит китайская пословица II в., которую не оспаривают ни финны, ни японцы. В Финляндии, как и в Японии, молчание не считается неспособностью к коммуникации, это неотъемлемая часть социального взаимодействия. В обеих этих странах то, что не высказано, играет важную роль и паузы в разговоре считаются успокаивающими, дружелюбными и уместными. Молчание означает, что вы слушаете и учитесь; многословие говорит о вашем уме, а может быть, и об эгоизме и о самонадеянности. Молчание оберегает вашу независимость и вашу частную жизнь, кроме того, демонстрирует ваше уважение к другим людям. В Финляндии и Японии считается невежливым или неуместным, когда чье-то мнение навязывается другим —

более уместно кивнуть в знак согласия, тихо улыбнуться и избежать самоуверенной аргументации или раздоров.

Привычка американцев "думать вслух", артистизм французов, попытка итальянцев "раскрыть свою душу" в сокровенной болтовне, риторика арабов — все это первые шаги в коммуникации, предназначенные для того, чтобы снискать доверие слушателя и поделиться идеями, которые можно обсудить. Финны и японцы выслушивают собеседника с некоторым отвращением, так как в их странах высказывание — это своего рода обязательство, которое надо выполнять, а не менять или переиначивать не сходя с места.

Язык телодвижений

Выражение лица и резкость голоса или манера поведения также являются культурными факторами, которые могут вывести собеседника из равновесия. Члены испанской делегации могут яростно спорить между собой в присутствии своих оппонентов, заставляя японцев думать, что "они воюют друг с другом". Восточные бизнесмены бывают обескуражены, когда эти "спорящие испанцы" несколько минут спустя похлопывают друг друга, словно закадычные друзья. Улыбки на лицах британцев, скандинавов или немцев означают прогресс в переговорах, но они могут выражать смущение или гнев, если улыбаются японцы, и зачастую улыбки выглядят лицемерными на "сияющем" лице американца. Финны и японцы часто кажутся печальными, когда они совершенно счастливы, тогда как унылое выражение на лице у араба действительно означает уныние. Американцы воспринимают частые поклоны японцев как заискивание, тогда как сильное высмаркивание западных бизнесменов в обществе вызывает отвращение у японцев, которые для этого неизменно выходят из комнаты.

Человек — единственное из животных, способное разговаривать, смеяться и плакать. Конечно, и другие живые существа, за поведением которых мы можем наблюдать, имеют свои собственные средства коммуникации, но, если не считать дельфинов, мы уже прекратили разговоры о том, что они обладают

речью. Животные рычат, лают, хрюкают и визжат, передавая сообщения не только друг другу, но и обладающему членораздельной речью человеку. Эти звуки неизменно сопровождаются соответствующими телодвижениями — угрожающим прижиманием к земле, вздыбливанием шерсти, оскаливанием, позой подчинения или превосходства и т. п. Язык телодвижений в сочетании с запахами, вероятно, является основным способом коммуникации среди животных.

Речь как дополнение к языку телодвижений

Антропологи утверждают, что до того, как люди стали обладать речью, и, возможно, на раннем этапе ее возникновения и развития они в такой же степени зависели от языка телодвижений, как и современные дикие животные. Предполагается, что речь поначалу развивалась для того, чтобы сделать язык телодвижений более точным, и что по мере усложнения речи жестикуляция становилась все менее необходимой. Способность произнести ледяным тоном фразу "Я сверну тебе шею" сделала ненужным размахивание дубинкой, а фраза "Не могли бы вы передать мне еще один кусочек этой вкусной холодной баранины?" почти полностью устранила выхватывание кусков за столом или у костра в лагере.

Теория о том, что речь — сначала используемая минимально как дополнение к основным сообщениям языка телодвижений — развилась в основную форму коммуникации, постепенно сведя роль языка телодвижений до вспомогательной, — стройная теория. Удивительно, что не так все просто на самом деле. Несмотря на невероятную изощренность, утонченность и гибкость речи, видимо, некоторые люди все еще полагаются в основном на язык телодвижений (особенно когда это касается сильных чувств), чтобы передать истинный смысл сказанного. К ним относятся итальянцы, южноамериканцы, большинство романских народов, а также многие народы Африки и Ближнего Востока. Другие же народы, такие, как японцы, китайцы, финны и скандинавы, практически исключили явный язык телодвижений из своей коммуникации.

"Пространственный пузырь"

Представители реактивной и моноактивной культуры, как правило, чувствуют себя неудобно, сталкиваясь с театральными, возбужденными жестами и поведением полиактивных людей. Чувство дискомфорта возникает в основном с самого начала, когда нарушается их "пространство комфортного общения". Восточные люди, скандинавы, англосаксы и немцы чаще всего считают пространство в пределах 1,2 м от себя как территорию, которую не должны нарушать иностранцы, а самый маленький "пространственный пузырь" — 0,5 м в радиусе вокруг себя — предназначен для близких друзей и родственников. Мексиканцы (и многие из родственных им народов) комфортно чувствуют себя при деловых переговорах в пределах полуметра от иностранцев.

Когда мексиканец располагается на расстоянии 0,5 м от англичанина, он готов к деловому разговору. Англичанин видит его в своем "пространственном пузыре" и отодвигается на расстояние 1,2 м от него. При этом он расширяет расстояние между собой и мексиканцем до южноамериканской "зоны общения" (1,2 м), и последний думает, что англичанин считает его физическое присутствие неприятным или что он не хочет вести с ним деловые переговоры. Для мексиканца разговаривать о бизнесе на расстоянии 1,2 м (целая пропасть!) от собеседника — это то же самое, что для англичанина выкрикивать секретные цифры кому-то, находящемуся в другом углу комнаты.

Различные типы языка телодвижений

Полиактивные люди — французы, арабы, африканцы, жители Средиземноморья, Южной и Центральной Америки — владеют всем разнообразием жестов и мимики, почти не используемым и зачастую неправильно истолковываемым или не воспринимаемым представителями реактивных, полиактивных и ориентированных на факты культур.

Финны и японцы, по-видимому, совсем не имеют языка телодвижений. Это обстоятельство вызывает культурный шок у тех, кто впервые попадает в Финляндию и Японию. Я говорю

"по-видимому" потому, что в действительности и финны, и японцы используют язык телодвижений, хорошо понимаемый их соотечественниками в каждой из этих стран. Финны и японцы должны быть хорошими "наблюдателями за телодвижениями", так как вербальные сообщения в их странах сведены до минимума. В культурах Финляндии и Японии люди приучены к тому, чтобы избегать жестикулирования, ярко выраженной мимики и свободного выражения таких чувств, как веселье, печаль, любовь, ненависть, разочарование или ликование по случаю победы. В обеих этих странах контролируемое и дисциплинированное управление своими чувствами приводит к формированию намного более ограниченного языка телодвижений, который становится настолько неуловимым, что остается незаметным для глаза иностранца. Финны и японцы способны распознавать невербальные сообщения в каждой из этих стран, так как их соотечественники ведут себя точно таким же образом. И у финнов, и у японцев, которые привыкли следить за мельчайшими телодвижениями, вульгарно демонстративный язык телодвижений итальянцев, арабов и южноамериканцев вызывает сильный культурный шок. Примерно то же самое, наверное, чувствовал бы человек, привыкший слушать утонченную музыку Шопена или Моцарта и неожиданно оказавшийся на современной дискотеке. Конечно, при этом существует опасность осудить собеседника, последняя приводит к тому, что японцы считают американцев и немцев "трепачами", а финны величают французов "слишком умными", итальянцев считают излишне эмоциональными и даже датчане кажутся им "хитрецами".

А между тем язык телодвижений полиактивных людей часто обладает рядом положительных особенностей.

Глаза

Глаза относятся к самым выразительным частям нашего тела. В полиактивных культурах, где "пространство комфортного общения" между людьми велико, говорящие глядят на собеседника все время при передаче своих сообщений. Это особенно заметно в Испании, Греции и в арабских странах. Такой тесный зрительный контакт (финны и японцы сказали бы при

этом, что на них "пялят глаза") означает влияние на собеседника и подчеркивает позицию и значимость сообщения говорящего. В Японии такое поведение воспринимается как неуместное и грубое. Японцы в течение почти всего времени разговора избегают зрительных контактов, глядя на шею говорящего, когда слушают, и на свои туфли или колени, когда говорят сами.

В обществах с иерархической традицией, наблюдая за движениями глаз, можно легко определить "табель о рангах". Люди с более низким рангом стараются следить за теми, у кого выше ранг, но которые игнорируют их, если только не разговаривают непосредственно с ними. Когда кто-нибудь отпускает шутку или говорит что-нибудь спорное, глаза всех подчиненных немедленно обращаются на главную фигуру в разговоре, для того чтобы оценить его реакцию. Это менее очевидно в северных странах, где повороты головы и глаз намного более ограниченны, если не вообще отсутствуют.

Жители Средиземноморья очень разнообразно используют глаза для достижения большего эффекта. В ход пускают свирепый взгляд (для демонстрации гнева), блеск в глазах (демонстрация искренности), подмигивание (очень распространено в Испании и Франции для выражения конфиденциальности) и "взмах ресницами" (используется женщинами для вящей убедительности). В этих странах также чаще двигают бровями, чем в северных, для выражения удивления, неодобрения, агрессивности, бесстрашия и т. п.

Плач — еще одна форма языка телодвижений — редко используется для коммуникации в монохронных культурах и почти неизвестен как средство коммуникации в Финляндии, Корее и Японии. Слезы чаще можно увидеть в романских и арабских странах, и иногда они даже использовались в критические для Великобритании времена (известно, что Уинстон Черчилль любил пустить слезу на публике). Биологи утверждают, что плач полезен не только потому, что снимает напряжение, но и потому, что слезы выводят вредные химические вещества из организма и даже содержат полезные бактерии, которые защищают глаза от инфекции. Романские народы понимают в этом больше нашего!

Нос и уши

Французы и испанцы часто подергивают носом, втягивают носом воздух и фыркают им для выражения подозрительности, неодобрения или презрения соответственно. Португальцы подергивают мочки своих ушей, показывая тем самым, что еда вкусная, но те же самые жесты в Италии имеют сексуальную значимость. В Испании те же действия означают, что кто-то не расплачивается за свою выпивку, а на Мальте это указывает на доносчика. Лучше научиться распознавать эти жесты, чем с риском для себя пытаться самому пользоваться ими.

Рот

Говорят, что рот — это одна из самых занятых частей человеческого тела, но только не в Финляндии, где им редко пользуются (исключая случаи, когда едят или пьют). Это, конечно, не всегда так, но в большинстве стран разнообразные экспрессивные настроения передаются посредством движения губ. Де Голль, Фернандель, Саддам Хусейн, Мерилин Монро и Джеймс Стюарт заставили свой рот работать "сверхурочно" для того, чтобы усилить свои сообщения или призывы. Молчаливые финны избегают таких коммуникативных крайностей, как поджимание губ (французы), надувание губ (итальянцы), широкая, "располагающая к себе" улыбка американцев или застывшая вежливая улыбка восточных народов. Такие жесты, как поцелуй кончиков пальцев для выражения высочайшей похвалы (романские народы) или дутье на кончик пальца (Саудовская Аравия) — требование тишины, чужды скандинавской и японской культурам.

Плечи

Сдержанные люди, живущие продолжительное время в другой культуре, могут преуспеть в понимании экспансивных жестов. Полиактивные люди с очень подвижными плечами обычно нормально чувствуют себя и в северных странах. Хорошо известно пожимание плеч среди французов, что можно видеть

на примере Мориса Шевалье, Жана Габена и Ива Монтана. Представители романских народов держат свои плечи прямо или опускают, когда спокойны и наблюдают, и поднимают их и наклоняют вперед, когда встревожены, обеспокоены или настроены враждебно.

Руки

Руки редко используются скандинавами во время разговора. В Испании же и в Южной Америке они являются незаменимым средством коммуникации. Частое жестикулирование руками — одна из особенностей поведения, которую больше всего не выносят и которой меньше всего хотели бы подражать северяне. Такая манера поведения в сознании северян неразрывно связана с неискренностью, театральностью, а значит, и с ненадежностью собеседника. Что касается прикосновений, то руки в этом смысле являются одной из самых нейтральных частей тела, и даже англичанин, провожая своих гостей до двери, берет их под локоть или, если изредка увлекается, похлопывает по руке отличившихся подчиненных и близких друзей.

Кисти рук

Кисти рук относятся к одной из наиболее выразительных частей тела. Кант называл их "видимой частью мозга". Итальянцев, наблюдающих за движением рук финнов, можно простить за то, что они считают финнов тугодумами. Бесспорно, северные народы жестикулируют руками менее экспансивно, чем представители романских народов или арабы, которые считают руки блестящим достижением биоинженерии. Существует такое множество сигналов, передаваемых с помощью рук, что мы не в состоянии рассмотреть их все в нашей книге. К наиболее известным из них относятся: большой палец кверху — "классно!" — используется во многих культурах, но в Бразилии этот жест наблюдается так часто, что он сводит вас с ума; руки, заложенные за спину, — для подчеркивания своего превосходства (принц

Филипп и другие члены королевской семьи, президенты компаний и т. д.); поза "подбоченясь" (руки на бедрах) означает отказ или вызов, особенно в культурах Средиземноморья.

Ноги

"Язык ног" не менее выразителен, чем язык жестов. Северяне пользуются "языком ног", как и все другие люди. Так как речь при этом не нужна, то это не вызывает у них напряженности. В общем, позиция "ноги вместе" является оборонительной в атмосфере формальности, вежливости или подчиненности. Большинство людей, устраиваясь на работу, держат ноги вместе, чтобы подчеркнуть правильность своих установок. Такая позиция вполне обычна для англосаксов на первых встречах, но они кладут нога на ногу, после того как переговоры становятся более неформальными. Такие формалисты, как немцы или японцы, могут продолжать сохранять позу "ноги вместе" в течение нескольких первых встреч. Существует по меньшей мере с полдюжины способов скрещивания ног, наиболее официальным из которых является скрещивание только лодыжек, умеренным — поза "нога за ногу" и наиболее расслабленным и неформальным — поза "лодыжка на колене", очень распространенная в Северной Америке.

Что касается походки, то англичане и скандинавы прохаживаются в совершенно нейтральной манере, избегая припрыгивания романских народов, американской манеры ходить вразвалку и немецкой "маршировки". Для них характерна быстрая походка, особенно в зимнюю погоду, когда испанская "прогулочная" ходьба может привести к отморожению конечностей.

Ступни ног

Говорят, что ступня является самой "честной" частью тела: когда мы следим за своей речью, движениями головы и глаз, мы фактически забываем о том, что делают наши ступни в это время. При этом скандинавы посылают нам столько же сигналов своими ступнями, сколько и романские народы. К "сообщениям", передаваемым ступнями, относятся: похлопывание по

полу (скука), покачивание ступни (желание уйти), поднимание пятки (нестерпимое желание удалиться), многократное постукивание ступней в положении "нога за ногу" (желание ударить говорящего). Сдержанные скандинавы иногда вместо постукивания ступней шевелят пальцами в туфлях, но желание при этом остается тем же. Топание ногой при гневе является обычным в Италии и в других романских странах, но этим практически не пользуются на севере Европы.

Язык телодвижений в бизнесе

Некоторые формы подготовки продавцов включают в себя тщательное изучение языка телодвижений, особенно в тех странах, где этот язык экспансивен. Итальянским продавцам, например, предлагают уделять большое внимание тому, как покупатели сидят во время встречи. Если они наклоняются вперед на краешке стула, значит, заинтересованы в этом обсуждении или предложении. Если они сидят, выпрямившись в кресле, значит, им скучно или они уверены в том, что нужно подождать, когда переговоры перейдут в нужное им русло. Застегнутые на все пуговицы пиджаки или скрещенные руки или ноги выдают оборонительную позицию и отход от переговоров. В такой ситуации продавцу не следует предлагать свой товар. Не следует также делать кому-нибудь предложение о продаже, если он постукивает ступней или пальцами, нужно попросить его высказаться. В Италии продавцов учат при заключении сделки располагаться как можно ближе к покупателю. Представители романских народов чаще покупают у человека, сидящего ближе к ним, чем у того, кто находится на большом расстоянии от них.

Что делать

Межкультурные факторы будут по-прежнему влиять на международные переговоры, и не существует общей стратегии, гарантирующей быстрое взаимопонимание. Единственно возможное решение кроется в тщательном анализе сходных проблем. Эти проблемы различаются между собой в каждом конкретном слу-

чае переговоров, поэтому стратегия, необходимая для смягчения дискуссий, будет разная. Перед тем как состоится первая встреча, нужно ответить на следующие вопросы:

1. Какова конкретная цель этой встречи? (Предварительное обсуждение, сбор информации, фактические переговоры, социальные проблемы.)
2. Где лучше всего встретиться?
3. Кто будет присутствовать на переговорах? (Уровень представительств, число представителей, класс специалистов.)
4. Как долго они будут продолжаться? (Часы, дни, недели.)
5. Созданы ли условия для переговоров? (Размеры комнаты, сиденья, температура, оборудование, транспорт, жилье для гостей.)
6. Что включить в программу развлечений? (Пища, экскурсии, театры.)
7. В какой степени следует ожидать привязанности противоположной стороны к протоколу? (Официальность, одежда, повестка дня.)
8. Какой стиль обсуждения участники переговоров скорее всего предпочтут? (Дедуктивный, индуктивный, свободный, агрессивный, вежливый.)
9. Кто у них принимает решение? (Один человек, несколько или только команда.)
10. Насколько гибкими они могут быть на переговорах? (Тактика взаимных уступок, умеренная или жесткая позиция.)
11. Какова чувствительность противоположной стороны? (Национальная, персональная.)
12. Какого по выразительности языка телодвижений и поз следует ожидать от противоположной стороны? (Выразительная мимика, бесстрастность, жестикуляция, эмоциональность.)
13. Каковы приоритеты противника? (Прибыль, долгосрочные отношения, победа, гармония.)
14. Насколько велик культурный разрыв между обеими сторонами? (Логический, религиозный, политический, эмоциональный.)
15. Насколько приемлема для нас их этика? (Соблюдение контрактов, временно́й шкалы.)

16. Будут ли проблемы с языком? (Общий язык, переводчики.)
17. Какой механизм существует для преодоления тупиковых ситуаций или для смягчения возникающих затруднений?
18. В какой степени допустимы для придания переговорам неформальности такие факторы, как юмор, сарказм, колкости и раздражительность?

Правильно найденные ответы на вышеперечисленный "контрольный список" вопросов помогут лучше подготовиться к встрече, что даст хороший шанс смягчить процесс переговоров. Следует надеяться на то, что противоположная сторона в свою очередь постарается прояснить для себя те же самые вопросы. Французы часто проводят предварительную встречу для создания основы и общей структуры будущего обсуждения. Это очень разумно, хотя некоторые считают, что французы в этом отношении ведут себя придирчиво.

9

МАНЕРЫ (И ОБЫЧАИ)

"Манеры делают человека". С кросс-культурной точки зрения они также и разъединяют людей. В действительно свободном мире мы должны были бы уметь подчищать тарелки кусочком хлеба, как французы, откашливаться и фыркать, как монголы, отрыгивать, как жители островов Фиджи, напиваться до потери пульса, как финны, резать правду-матку в глаза, как немцы, заявляться в гости поздно, как испанцы, осаживать людей своей холодностью, как англичане, и есть левой рукой, как это делают в Саудовской Аравии. Теоретически нет такой вещи, как международный этикет, но некоторые манеры приемлемы только дома

В НАШЕЙ СОБСТВЕННОЙ КУЛЬТУРЕ МЫ СНАБЖЕНЫ НЕКИМ кодом поведения. Есть правильное и неправильное, должное и недолжное, то, что вызывает уважение, и то, что осуждается. Этот свод правил, преподанный родителями и учителями и подтвержденный ровесниками и современниками, охватывает не только основные ценности и представления, но и нормы корректного поведения и ориентиры личной позиции в различных обстоятельствах. Правила могут быть, а могут и не быть облечены в форму закона, но в своем родном обществе их нельзя нарушать в обход цензуры и безнаказанно. Если мы не эксцентрики, то сообразуемся с общественным мнением. Дома мы знаем, как вести себя за столом, на коктейлях, в ресторане, на деловых встречах и во многих других случаях. Мы также полностью сознаем те особые табу, которые налагает на определенные поступки наша собственная культура.

Привычный кодекс поведения

Хорошо воспитанный гражданин не только чувствует себя комфортно, следуя заданному кодексу, но и в основном в самом деле его принимает. Это хорошо знакомый механизм регуляции поведения, который надежно защищает человека от того, чтобы стать всеобщим посмешищем или прослыть аутсайдером. Аутсайдеры, конечно, есть в любом обществе, но многие из нас предпочитают быть на стороне большинства. Вообще говоря, так проще. Однако когда мы едем за границу, у нас возникают проблемы. Как представители своей страны, мы стремимся показать, какие у нас хорошие манеры. Но, к сожалению, то, что считается хорошими манерами в одной стране, может оказаться эксцентричностью или просто дурным тоном в другой — с этим столкнется всякий, кто станет сморкаться в присутствии японца в прекрасный белый носовой платок. Перед путешественниками-иностранцами возникает дилемма: следовать ли своим безукоризненным манерам, привезенным из дома, и совершать неизбежные промахи *(faux pas)* или лучше подражать людям, к которым они приехали, с риском оказаться в нелепом положении?

К сожалению, нет такой вещи, как международный этикет. Когда кто-нибудь начинает формулировать международный кодекс корректного поведения, он невольно обращается к собственным нормам как логичным, приемлемым и неоскорбительным. Так что мы снова оказываемся там же, откуда начали.

Помогает искренность

Искренность помогает преодолевать барьеры. Европейцы, азиаты и американцы регулярно встречаются по делам или на конференциях, и им удается не оскорблять друг друга потому, что каждый просто остается самим собой. Американцы добродушны и искренни, французы галантны и искренни, британцы рассудительны и искренни, немцы и русские неулыбчивы, но искренни, финны неуклюжи, но искренни, японцы улыбчивы и искренни (хотя, к сожалению, европейцы и американцы думают, что их

улыбки неискренни). Званый обед или деловая встреча проходят благополучно, в радостно-приподнятом настроении, поддерживаемом щедростью хозяина и благодарной внимательностью гостя. На таких начальных встречах не обращают внимания на *faux pas*, они даже могут оказаться не лишенными очарования. Вопрос о корректности поведения в чужеродном окружении становится настоятельным, только когда пребывание в этом окружении затягивается. Длительное пребывание в гостях и тем более продолжительные деловые взаимоотношения все сильнее и сильнее испытывают терпение обеих сторон, по мере того как проходит время. Американская привычка разваливаться в кресле на конференциях по бизнесу может обезоруживать англичанина и казаться ему выражением дружелюбия, однако у немцев она вызовет чувство неловкости, будь это в их собственном офисе или в американском. Мексиканская непунктуальность, прощенная один раз, становится неприемлемой, когда повторяется изо дня в день. Латиноамериканская словоохотливость поначалу располагает к себе финнов и шведов, но позднее заставляет их лезть на стену. И наконец, когда-нибудь наступает предел количеству чашек зеленого чая, которое способен выпить в один день европеец.

Узнавая, что к чему

Когда проходит "медовый месяц" первого знакомства, иностранные путешественники и деловые люди начинают искать такую модель поведения, которая бы подходила для любого места, где бы они ни оказались. Одни детали поведения даются без особых усилий — пожать руку или кивнуть, пропустить дам вперед или идти впереди самому, подарить хозяйке цветы или шоколадные конфеты. Другие доставляют немного больше хлопот — использование палочек для еды, характер местной светской беседы, понятие времени в данной конкретной стране. Чем глубже мы погружаемся в местную культуру, тем труднее становится. Каковы важные общественные нормы? Какие взгляды на жизнь самые главные? Что такое настоящая чувствительность? И в первую очередь, что строго табуировано?

О таких вещах вам не всегда говорят. Каждый знает, что не рекомендуется посылать в Саудовскую Аравию самого пьющего человека во всей фирме для того, чтобы он там вас представлял, и что арабы не едят свинину, но всякий ли знает, что, разговаривая с арабом, нельзя направлять на него носок ботинка или осведомляться о здоровье какой-нибудь из его жен — это будет дурным тоном? Известно ли вам, что, когда в некоторых европейских странах женщине дарят желтые цветы, это означает, что она неверна своему мужу?

Давайте посмотрим на те сферы жизни, где большие *gaffes*[1] могут быть приняты за оскорбление, а маленькие — ввести в некоторое смущение: обеденный этикет, коктейли, поведение в ресторане, на деловой встрече, нормы поведения в общественных местах и, наконец, табу.

Манеры за столом

Старая малагасийская поговорка гласит: "Люди подобны краю котелка, который образует единый круг". Надо думать, это означает, что основная человеческая потребность — в еде — служит объединяющим началом, по крайней мере временно. Это очень похоже на правду, хотя то, что люди вытворяют вокруг этого горшка, может быть поразительно несходным. Начать с того, что для одних из нас еда и в самом деле важнее, чем для других. Мы часто слышим, что американцы "едят для того, чтобы жить", тогда как французы "живут для того, чтобы есть". Возможно, мы чрезмерно упрощаем, но это факт, что американцы перехватывают гамбургер с кока-колой в офисе, для англичан обязателен ленч в пабе, а скандинавы проводят строго полчаса, и не больше, в столовой своей компании. Французы, напротив, придают социальное значение еде в полдень — обед может растянуться от одного до двух часов. Испанцы, португальцы и греки тоже редко торопятся закончить дневную трапезу.

---

[1] *Gaffes* — "непреднамеренная бестактность, оплошность" *(фр.)*.

Время еды

Едят люди тоже в очень разное время. Северные люди, у которых рано начинается рабочий день, съедают очень скромный завтрак, но к полудню уже просто умирают от голода. Финны прерываются для ленча в 11.30, тогда как европейская норма — 12.30 – 13.00. Испанцы редко садятся есть до 14.00, и их обед затягивается, как правило, до 4 или 5 вечера, хотя сейчас членство Испании в Европейском союзе заставляет, по крайней мере, младших сотрудников прерывать сиесту и возвращаться в офис к 15.00. Еще больший разброс времени существует для вечерней еды. Финны снова начинают испытывать голод к 16.00 и вместе с японскими служащими и британским рабочим классом садятся за стол около 17.30. У канадцев и новозеландцев ужин тоже ранний. Австралийцы ждут немного дольше. Американцы, центральные и самые северные европейцы садятся за стол около 19.30, тогда как испанцы и португальцы, все еще переваривающие ленч, вспоминают о еде только к 9 или 10 вечера и очень часто встают из-за стола гораздо позже. Обеденное приглашение в Испании или Португалии на 20.00 или 20.30 означает, что основное блюдо будет подано где-то между 22.00 и 23.00. Китайцы и другие жители Востока начинают ужинать в 8–9 вечера, исключение — индонезийцы, которые не любят ужинать рано.

Приглашенные на обед в чей-то дом в большинстве регионов мира приходят в назначенное время (коктейли — это совсем другое дело). Однако в Испании непунктуальность не является предосудительной, там приглашение на 21.00 в любом случае означает 21.30.

Протокол

Размещение гостей за столом часто происходит стихийно и оставляется на последнюю минуту во многих странах, хотя азиаты неизменно усаживают самого важного гостя лицом к двери. В Европе французы и немцы более других озабочены тем, как рассадить присутствующих, принимая во внимание их разнообразные интересы и социальное положение. Однако более всего со-

блюдают правила за столом шведы. Несмотря на все шведское гостеприимство, обед в Стокгольме может быть настоящим испытанием. Главный гость следует за хозяйкой к столу и садится слева от нее в отличие от порядка, принятого в большинстве стран, где отдается предпочтение правой стороне. Вначале подают шнапс, и почетный гость должен первым произнести тост. Первый тост произносится в честь хозяйки, требуется "краткая речь": нужно поднять бокал, провозгласить имя хозяина или хозяйки, посмотреть ему или ей в глаза, произнести магическое слово *"Skål"*[1], выпить порядочное количество спиртного, снова поднять бокал для еще одной двухсекундной встречи глаз и крепкой рукой поставить бокал обратно на стол. По ходу обеда каждый, кто сидит за столом, должен произнести *"Skål"*, а также услышать его в свой адрес. Если кто-нибудь оказывается кем-то забыт, это так легко не прощается. Самым большим скандалом, конечно, было бы, если бы вы произнесли *"Skål"* в адрес одной лишь хозяйки, когда за столом присутствует человек девять. Шведская пара из маленького городка Гевль *(Gävle)* рассказала мне, как несколько лет назад важный французский гость как раз так и поступил, и с тех пор жители Гевля уже редко обсуждали что-нибудь еще, кроме этого происшествия. Шведы очень любят послеобеденные речи, и на многолюдных обедах (на 50 и более гостей) длинные тосты и речи могут произноситься на протяжении двух часов. Предполагается, что, если гости не освоили шведского, они будут говорить на английском, французском или немецком. Будете вы говорить с юмором или высокопарно, то похоже, что оба стиля будут встречены одинаково хорошо.

Приятного аппетита

В большинстве стран сигнал к началу еды подают хозяин или хозяйка. Во Франции это *bon appétit*, в Германии *guten Appetit*, в Италии *buon appetito* и т. д. Англосаксы не имеют эквивалентного выражения в своем языке и часто просто бросают

---

[1] *Skål* — "За ваше здоровье!" *(шведск.)*

"right" или вообще ничего не говорят. Это очень смущает французов, которые так и норовят вылезти со своим "приятного аппетита". Один француз, после того как ему сказали, что говорить ничего не нужно, в недоумении повертел ложкой над своим супом, затем пробормотал: *"Eh bien, alors — bonne nuit"*[1] — и принялся за суп. Японцы говорят *itadakimasu* (я принимаю), хотя, вероятно, они перед этим сказали бы что-нибудь приятное о том, как хорошо выглядит еда. Японцы придают эстетическому виду еды и тому, как она разложена, не меньшее значение, чем ее вкусу, так что в Японии вам не следует накидываться на еду, не сказав чего-нибудь лестного хозяйке по поводу ее художества.

Сколько бывает блюд?

Англосаксы привыкли есть три блюда — закуски, основное блюдо и десерт. В других странах число блюд может быть куда больше. Французы, например, одновременно подают много отдельных маленьких блюд, таких, как салат-латук, *haricot verts*[2], эндивий, спаржа, британцы в то время стараются положить все на одну тарелку. В Азии можно потерять счет блюдам, хотя в Китае на стол будет поставлено одновременно 5 или 6 блюд. Японцы, когда они стремятся произвести впечатление, могут подать очень много блюд одно за другим, и на каждом будет небольшое, легкосъедаемое количество еды. Однажды в гостях у директора японского колледжа я насчитал 19 следующих друг за другом блюд, и на каждом были тонкие, как бумага, куски рыбы или мяса (17 с рыбой и 2 с мясом), выложенные на тарелках концентрическими кругами так, чтобы покрыть всю поверхность. Моя мать, которой тогда было 92 года, боялась, что множество кусочков будет слишком велико для ее стареющего желудка, но директор, которому самому было 90, заверил ее в том, что она сможет переварить все это множество еды без всяких

---

1 Ну что же, тогда — спокойной ночи *(фр.)*.

2 *Haricot verts* — зеленая фасоль *(фр.)*.

затруднений. Действительно, опасения не подтвердились, пока наконец не было подано 20-е блюдо (клубника), которое и отправило обоих почтенных старцев в комнату для отдыха — приходить в себя.

Обычаи

В соответствии с обычаями той или иной страны едят либо за столом, либо сидя на полу или на земле. В Японии принято сидеть на подстилках *tatami*, в арабских странах — на коврах, линолеуме или отполированных полах, на Тонга и Фиджи и на большей части Полинезии — на траве или твердой земле. Когда европейцы и американцы сидят не за столом, им нужно решать, что делать со своими ногами, так как в основном они не могут сидеть подолгу, сложив ноги на восточный манер. В японских и арабских домах обувь обыкновенно снимают и оставляют в прихожей. Палочки для еды используются в нескольких восточных странах, прежде всего в Японии и Китае, и европейцам рекомендуется приобрести некоторые навыки, чтобы донести до рта хотя бы отдельные кусочки еды. На неловкость, как правило, не смотрят, хотя Бог знает, что они на самом деле о нас думают. Мы берем реванш, когда кто-нибудь из них использует ножи и вилки. В арабских странах едят обычно одной рукой — правой — тем временем как левая оставляется для всякого рода "грязной работы", если такая представится. Нелегко есть одной рукой баранью ногу, с которой течет жир. Вам нужно закатать правый рукав, прежде чем начинать, — в любом случае жир потечет по вашей руке. В большинстве домов поблизости имеется умывальная, куда вы периодически наведываетесь, чтобы смыть жир. Хозяин дает вам отборные куски, и невежливо брать куски самому или отказываться от куска, который он вам предлагает, хотя тот и может оказаться слишком большим. Хозяин может скатать рис рукой в шарики и дать их непосредственно вам. Вы можете дальше сами скатывать себе шарики риса, но не дотрагивайтесь до барана на общем блюде. Не трогайте никакую еду левой рукой, только если вы не сообщили хозяину перед началом

еды, что вы левша, — в этом случае помните, что ваша правая рука — "грязная". В малагасийских семьях нога барана принадлежит исключительно отцу.

Закуски

В разных странах разные закуски. Японскую *sashimi* (сырую рыбу) считают одной из самых вкусных (и дорогих) закусок. Сырая или вяленая рыба популярна и в Скандинавских странах. Французская *hors d'oeuvre*[1] часто состоит из *crudités*[2]. Итальянцы любят *antipasta* (часто это пармская ветчина). Американцы начинают с коктейлей и (с недавних пор) с картофельной кожуры, греки — с *tsatsiki* и *taramasalata*[3], турки — с йогурта. Испанцы любят перед обедом провести некоторое время за *tapas*[4]. Американцы пробуждают аппетит предобеденным *guacamole* и макают сыр в соус. Но главной прелюдией к основному блюду практически во всех странах является суп, и часто какой-нибудь особый суп тесно ассоциирован с национальной кухней. В Испании это *gazpacho*, во Франции — *soupe a l'oignon* и *bouillabaisse*, в Австрии — *goulash*, в России — *борщ*, в Китае — суп из плавника акулы или птичье гнездо, в северных странах — гороховый суп, в Италии — *minestrone* (куриный суп с овощами), в Германии — суп из бычьих хвостов и в Соединенных Штатах — похлебка из морских моллюсков. Все эти супы, горячие или холодные, как правило, подаются как первое блюдо. В Японии суп *misoshiro* едят близко к концу или в самом конце обеда, так же как *sopa alentejana* в португальской провинции Алентехо *(Alentejo)*. В последнем случае крестьяне привыкли наедаться главным образом супом, так как основные блюда часто были недостаточно питательными в этом обнищавшем районе.

---

1 *Hors d'oeuvre* — закуска *(фр.)*.

2 *Crudités* — сырые овощи и фрукты *(фр.)*.

3 *Taramasalata* — паштет из соленой икры карпа *(греч.)*.

4 *Tapas* — индуистская медитативная практика *(санскр.)*.

Супы обычно едят металлическими суповыми ложками. В Китае ложки сделаны из керамики и имеют особую форму. В Японии и Корее тарелку с супом подносят ко рту и выпивают содержимое, при этом вполне законно чавкая. В этих странах рис также берут ртом прямо с тарелки, помогая палочками. Получается шумно, но это считается хорошими манерами. Большинство европейцев наклоняют тарелку с супом к себе, когда добирают из нее последние ложки, в Англии же считается хорошей манерой наклонять тарелку от себя на заключительных стадиях поедания супа.

Основное блюдо

Основных блюд в мире много, и они слишком разнообразны, для того чтобы их здесь описывать. И хотя многие блюда могут показаться странными, большинство из них съедобны и даже вкусны, если познакомиться с ними поближе. *Sashimi*, которое вызывает отвращение у англосакса при первой же пробе, является одним из самых выдающихся в мире блюд, бесценным своей изысканностью и утонченным ароматом. Вряд ли можно сказать то же самое о корейских *kimshi*[1], вьетнамских блюдах из рыбы и угрей, а также о различных подношениях в маленьких деревнях вдоль Янцзы. Фиджийская *kava*[2] для непосвященных имеет вкус (и вид) грязи, и я бы не порекомендовал пхеньянскую *sake* со змеей в бутылке даже тем, кто задолжал мне деньги. К финским *kalakukko*[3] и *mämmi* сначала нужно подойти дипломатически, но в конце концов они хороши, тогда как *calamares en su tinta* (кальмар в собственном черном соке) имеет мало приверженцев за пределами испаноязычного мира.

Чтобы не оскорбить своих хозяев, путешественники-иностранцы должны съедать столько, сколько смогут. Американцы

---

1 *Kimshi* — острый сброженный маринад, добавляемый корейцами к мясу *(кор.)*.

2 *Cava* — употребляемый в церемониальных целях на островах Тихого океана безалкогольный тонизирующий напиток желто-зеленого цвета и горьковатого вкуса, приготовляется из корней низкорослого кустарника *Piper methysticum*.

3 *Kalakukko* — финский пирог в виде птицы, фаршированный рыбой.

и в особенности англичане находятся в удобном положении, для того чтобы отомстить своей кулинарией посетителям англосаксонских берегов. Хотя, конечно, все предлагают свое лучшее и стараются следовать обычаям принимающей их страны. Полезно знать также, что завтрак в австралийской деревне может состоять из огромного бифштекса с двумя жареными яйцами сверху и что на Мадагаскаре нельзя передавать яйцо непосредственно другому человеку, а надо вначале положить его на пол. На островах Тонга и на Гавайях вы закапываете мясо на некоторое время, прежде чем его есть, в Японии вам, возможно, придется отведать китового мяса и живых устриц (последние будут смотреть, как вы с ними справляетесь), а в Финляндии я испробовал сочные куски медведя, бобра, лося и северного оленя. Португальцы смешивают говядину с моллюсками и готовят треску 53 различными способами. Малагасийцы закалывают зебу в качестве жертвоприношения и капают немного крови на головы гостей, с тем чтобы ввести их в празднество.

Необычные манеры за столом не ограничены "третьим миром" или далекими странами. Для англичанина само собой разумеется использовать нож и вилку, а американцы не держат нож в руке, когда едят. Вначале они отрезают мясо ножом в правой руке и с вилкой в левой, затем кладут нож рядом с тарелкой, берут вилку из левой руки в правую, слегка опускают левое плечо и начинают есть искривившись, как кажется британцам. Британская манера есть овощи (и даже бобы) перевернутой вилкой вызывает язвительные замечания у американцев и европейцев. Французы — великие едоки — используют хлеб как дополнительное, вспомогательное средство, подталкивая все с помощью него и в конечном счете используя ломоть для подчищения тарелки, видимо, для того, чтобы избавить посудомоек от усилий. Это может выглядеть не очень цивилизованно в окрестностях площади Кэдоган, но что могут подумать французы об обществе, в котором сыр едят после десерта?

Японцы, во многих отношениях испытавшие влияние Запада, обычно не едят десерт. Они также не большие любители сыра и баранины, так что помните об этом, когда приглашаете их домой. Основное, о чем нельзя забывать в Японии, это говорить, как красиво все выглядит, есть с каждого маленького блюда, не

заканчивая полностью ни одно из них, и поднимать бокал, когда кто-нибудь предлагает налить в него. Вы тоже в свою очередь должны наполнить его бокал и все прочие бокалы, до которых сможете дотянуться. Когда вы выпили достаточно, переверните вашу чашу для саке вверх дном. В Китае вы никогда не должны брать последний кусочек с большого блюда или говорить во время еды, что вы голодны.

В финской сельской местности на стол подают молодую картошку в кожуре, и вы должны очистить ее перед едой. Финны умеют это делать ножом и вилкой, не дотрагиваясь до горячих картофелин, которые обжигают пальцы непосвященным. В Англии принято не ставить локти на обеденный стол и сидеть, положив ладони на колени по окончании обеда. Мексиканцам велят класть обе руки на стол во время и после еды — прятать их под столом запрещено. На Фиджи и в некоторых других странах считается вежливым и чуть ли не обязательным икать или отрыгивать после еды — этим выказывается удовольствие. Не делайте этого в другой стране (шведские хозяйки упадут в обморок). В Китае вы всегда знаете, когда закончился обед, ибо хозяин встает и благодарит вас за приход.

В Соединенных Штатах многих британцев шокирует, когда, съев первое блюдо, они слышат от хозяина вопрос: "Вам хватило?" *("Did you get enough?")* Использование прошедшего времени вместо настоящего совершенного *("Have you had enough?")* англичанин понимает в том смысле, что больше ему уже не дадут. В действительности же американец предлагает еще, так что вы спокойно можете ответить: "Нет, не хватило!"

Коктейли

Для вечеринок с коктейлями, которые сами по себе часто являются интересными упражнениями в кросс-культурном поведении, не существует четко определенных правил. Никто не знает наверняка, в какое время лучше всего прибыть, удалиться или как долго должна продолжаться вечеринка. Открытым остается вопрос о том, что пить, как много есть и о чем говорить. Принять дома нескольких друзей и поговорить с ними за бокалом

вина — дело нетрудное. Гораздо больших знаний требуют крупномасштабные вечера с многонациональным составом приглашенных.

Моя жена и я провели пять лет, посещая коктейли в Токио — очень оживленные, — на них в среднем бывало более 50 приглашенных по меньшей мере десятка национальностей (а часто и больше). Обычно они проводились в домах бизнесменов; посольства развлекались на еще более широкую ногу по случаю национальных праздников и других дат.

В нашем кругу знакомых в Токио мы насчитали людей из 20 с лишним стран, не считая порядочного числа японцев. При таких обстоятельствах не может быть короткого коктейля. Как спланировать вечер, если японцы придут на 10 минут раньше, немцы и шведы — вовремя, американцы и британцы — чуть позже, французы — после них и бразильцы — через час после того, как вечеринка уже должна была закончиться? Можно написать на пригласительной открытке что-нибудь вроде "6.30 — 8.30", но никто не обратит на это никакого внимания. Редкие вечеринки заканчивались раньше, чем в 23 или 24 часа, если, конечно, спиртное не кончалось раньше.

Другой вопрос заключается в том, сколько человек приглашать. Даже в британском и американском сообществах, с которыми мы были связаны прежде всего, каждый вечер могло быть с полдюжины коктейлей. В результате можно было ожидать, что приглашение будет принято каждым третьим, и звать 150 человек, рассчитывая на приход 50 из них. Если вам посчастливилось выбрать день, когда по какой-то причине вечеринок собирается мало, вам на голову может свалиться 100 гостей или больше — с нами это случалось не раз. Проблема осложнялась тем фактом, что японцы склонны не отвечать на *RSVP*[1], но обычно приходят. Кроме того, большинство японских служащих не берут с собой своих жен, хотя некоторые все же их приводят! Оставалось прикидывать, сколько может прийти в среднем.

---

[1] *RSVP* — аббревиатура французского выражения *"répondez s'il vous plait"* (пожалуйста, ответьте).

Светская беседа

Некоторые народы чувствуют себя как рыба в воде в атмосфере коктейлей, тогда как другие нет. Русские, например, любят пить сидя прежде всего потому, что посвящают этому много времени. Так же и китайцам, привыкшим к гигантским обедам за банкетными столами, труднее скользить от одной группки шумных незнакомцев к другой. Американцы с их гибкостью и умением адаптироваться превосходят других, легко ориентируясь в быстро меняющейся среде. Австралийцы и канадцы, привыкшие к разработке стратегий встречи новоприбывших, без труда входят в один круг общения за другим и всюду с легкостью включаются в беседу. Британцы и французы — в прошлом мастера светской беседы — также являются опытными участниками коктейлей. Однако само понятие светской беседы представляет собой существенную проблему для других народов. Немцы в нее не верят, финны и японцы до смерти ее боятся, шведы обычно умолкают примерно через 10 минут. Русские и немцы, которые просто жаждут длинных задушевных разговоров с близкими друзьями, не видят смысла в том, чтобы на протяжении двух часов говорить о пустяках и банальностях с совершенно незнакомым человеком. Шведы с их свободным английским и готовностью говорить о своей работе и делах мало что находят к этому добавить и часто сами признают, что становятся скучны уже через первые полчаса. Финны, не привыкшие болтать, доходят до того, что покупают пособия по ведению светской беседы (одно из них, недавно изданное в Хельсинки, имело огромный успех).

Японцы — мастера говорить друг другу вежливые пустяки — никогда не знают, о чем говорить с иностранцами. На японских деловых встречах обязательно выделяется четверть часа на приветствия и банальности, после чего уже можно приняться за дела. Во время коктейлей они не знают, куда себя девать.

Совсем иначе у южных американцев. Хотя они относительно плохо владеют иностранными языками, но не перестают тараторить, что часто спасает вечер для японских и скандинавских

партнеров. Мексиканцы, перуанцы, аргентинцы никогда не выдыхаются. Однажды я был на латиноамериканском коктейле в Каракасе, который начался в 7 часов вечера и кончился в час ночи. Там было 300 человек, очень мало еды, никто не переставал говорить, разве чтобы один раз набрать дыхание на все шесть часов. Я не помню ни единого слова из того, что там было сказано.

"Личное пространство"

На коктейлях иногда трудно сохранить свой "пространственный пузырь", особенно если рядом несколько латиноамериканцев. В Токио можно было видеть бразильского или колумбийского бизнесмена, громадой возвышающегося над маленьким японцем и хватающего его за плечо в знак большого доверия. Японец тем временем старается увернуться и удержать в должном равновесии себя и свой бокал. Латиноамериканец в своем энтузиазме напирает все дальше и дальше в "личное пространство". За 20 минут они пересекают всю комнату, и японец оказывается прижат спиной к стене. Южноамериканец нисколько не замечает дискомфорта своего собеседника; последний вежливо спрашивает, где здесь туалет, и удирает с бокалом в руке.

Что пить?

Для большой вечеринки следует запастись большим количеством напитков, хотя питейные обычаи сейчас гораздо более стандартные, чем раньше. Это в значительной мере связано с господством виски и джина с тоником как международных напитков. К примеру, французы, которые раньше пили скотч только после обеда, сейчас смотрят на него как на аперитив и импортируют его в огромном количестве. Англичане часто пьют его с содовой, американцы — со льдом, шотландцы — неразбавленным, а японцы — с водой *(mizuwari)*. Джин с тоником хорошо идет в жаркие вечера и пользуется успехом у женщин

всех национальностей, так же как *Campari*[1] с содовой или *Campari* с апельсиновым соком. Немцы любят белое вино, испанцы и португальцы — красное, русские — водку, скандинавы — все, на чем есть ярлык.

Когда американцы спрашивают *Martini*, они имеют в виду 99% сухого джина с одной единственной каплей вермута, часто с оливкой или луком для коктейля в качестве украшения. С оливкой это называется *Martini*, с луком — *Gibson*. Когда американцы спрашивают виски, то имеют в виду бурбон, если хотят виски, то говорят "скотч". Когда вы это уже выяснили, они просят кислого виски, так что вы не знаете, что в него положить. Когда вы считаете, что достаточно запаслись напитками, они будут требовать что-нибудь вроде "манхэттенов" *(Manhattans)*, "скрюдрайверов" *(Screwdrivers)* и "белых леди" *(White Ladies)* и посмотрят, знаете ли вы разницу между "Томом" и "Джоном Коллинзами". Британцы отплачивают тем же на американских вечеринках, перебирая все вариации *Pimms* № 1, *Pimms* № 2 и *Pimms* № 3.

Посольства

Коктейли в посольствах могут быть делом долгим и скучным — большинство дипломатов часами говорят друг с другом и предоставляют деловых людей и прочих простых смертных самим себе. В таких случаях можно посоветовать прийти и уйти пораньше, так как еда обычно кончается в течение часа. Японские посольства предлагают самые отменные кушанья, немцы и американцы по крайней мере подают их достаточно. Парадоксальным образом посольствами, наиболее ориентированными на деловых людей, считались советские, китайские и восточноевропейские, так как их атташе были теми самыми людьми, которые развивали коммерческие связи для командной экономики.

---

[1] *Campari* — марка итальянского сладкого вина с добавлением хинина *(итал.)*.

Уход с коктейля

Не существует универсального способа подвести черту под коктейльным весельем. Американские бизнесмены могут так увлечься обсуждением своих дел за напитками, что забывают о вечеринке, не говоря уже о времени. Латиноамериканцы могут говорить бесконечно. Британцы, немцы, голландцы, швейцарцы и японцы относительно дисциплинированны в том, что касается ухода вовремя, чего не скажешь о датчанах, шотландцах, славянах и ирландцах. В Азии закончить вечер входит в обязанность хозяина, в Европе и США это обычно зависит от гостя. Я знал одного старого английского джентльмена, который имел обыкновение в полночь подойти к входной двери, открыть ее и молчаливо стать рядом. Примерно через 10 минут все понимали, на что он намекает, и уходили. Швед, устраивавший приемы, рассказал мне недавно, что есть только один способ заставить уйти финнов и русских: "Просто объявите, что осталось полно еды, но выпить больше нечего".

Рестораны

Посещение ресторанов — повседневность для бизнесмена, часто выезжающего за границу. Нередко работников фирм во время зарубежной поездки угощают обедом 4 или 5 раз в неделю. От них потребуется отплатить тем же, когда их партнеры или коллеги нанесут ответный визит. Выбор между обедом дома или в ресторане зависит от разных обстоятельств. Американские, британские, канадские, австралийские и новозеландские хозяйки быстро открывают свои дома иностранным гостям. Испанцы, португальцы и остальные испаноязычные народы в меньшей степени склонны так поступать, пока не установятся прочные личные взаимоотношения. Ужин в ресторане по-прежнему немало стоит в Мадриде, Лиссабоне, Афинах и Стамбуле, тогда как астрономические цены в ресторанах Осло, Стокгольма и Хельсинки заставляют северных обитателей дважды подумать, прежде чем предаться этому когда-то популярному и освященному временем занятию.

Оправданные расходы

По вечерам живо наполняются людьми рестораны городов, известных своим гастрономическим искусством. Брюссель, Париж, Лион, Сан-Франциско, Нью-Йорк, Нью-Орлеан, Вена, Флоренция, Болонья и некоторые другие большие итальянские города послужат хорошим примером. Но нигде ужин в ресторане не популярен так, как в Японии, где ресторанные счета не подлежат налоговому обложению и где компании или фискальные органы редко ставят под сомнение действительность затрат на угощение, если только они не превышают 4% общего оборота фирмы. Если счета оплачивают такие компании, как *Mitsubishi*, *Mitsui* и *Hitachi*, можно себе представить, сколько съедается и выпивается. Кроме того, японцы и другие жители восточного полушария считают, что относительно небольшой размер их домов по сравнению с домами американцев и европейцев не позволяет им устраивать у себя дома подобающее случаю угощение.

Национальные кухни

Когда вас угощает в ресторане зарубежный коллега, вам не нужно утруждать себя соблюдением принятых в стране манер за столом, так как часто заведение выбирается по его национальной кухне, а она может быть какой угодно. Если парижане обычно приглашают вас во французский ресторан, то немецкие, голландские или швейцарские менеджеры, как правило, предлагают выбор кухни вам, а лондонский служащий попал бы в затруднение, если бы стал искать "английский" ресторан помимо "Simpson" или "Wheeler", которые вы уже посетили. Американцы также предпочитают европейскую или азиатскую кухню. Японские служащие обычно предлагают вам на выбор западный или японский ресторан.

Нужно также помнить, что некоторые национальные кухни лучше всего представлены за пределами своей родной страны. Это явно справедливо в отношении русской еды, стандарты

которой в русских ресторанах в Париже, Хельсинки и Стокгольме практически недостижимы для ресторанов России. Самый вкусный венгерский обед, который я когда-либо ел, был в Вене, и ничто из того, что я ел в течение моей одномесячной одиссеи вниз по Янцзы, и отдаленно не напоминало великолепие китайских блюд из ресторанов Лондона или Гонконга. Лондон и вообще Англия имеют невероятно хорошие индийские рестораны, а 80 с лишним японских ресторанов в британской столице предлагают столь дорогую, но вкусную пищу, что она лишь с трудом может быть превзойдена в самой Японии. Неудивительно, что были достигнуты такие стандарты, если учесть, что в Лондоне постоянно проживает 50 тыс. японцев.

Есть основания полагать, что Токио обладает самыми лучшими в мире французскими ресторанами! Все усиливающаяся иена, а также традиционное японское восхищение различными артефактами западного великолепия побудили богатых японских предпринимателей (в некоторых случаях известные компании) устроить в Токио такие французские рестораны, как "Maxim" и "Tour d'Argent", расположенные в роскошных зданиях и имеющие в своем штате самых превосходных поваров и метрдотелей, каких только можно купить на японские деньги. Эти заведения, которые каждый вечер посещают за казенный счет руководящие сотрудники крупнейших компаний, достигли такого высокого уровня кухни, сервиса и общей атмосферы, какой трудно встретить где-либо еще у их конкурентов. Разнообразие предлагаемых блюд включает бóльшую часть местного французского ассортимента. Качество говядины кобэ[1] и японских морепродуктов совершенно убеждает нас в том, что все ингредиенты на месте. Вино привозят прямо из Франции — в списках значится до 200–300 марок вин из лучших виноградников Бургундии и Бордо, — и нет ничего необычного в том, что одна "хорошая" бутылка стоит от 3 тыс. до 5 тыс. долл. Можно

---

[1] Кобэ — японский город в предместье Осаки; имеется в виду мясо скота, получающего в качестве кормовой добавки пиво и подвергающегося массажу.

только вздрогнуть при мысли о том, каким будет общий счет после того, как полдесятка японских управленцев, знающих толк в винах, приятно провели вечер.

Высшая и средняя лиги

Несколько в стороне от этой жизни на широкую ногу остаются менеджеры среднего звена, которые хотят произвести впечатление на своих зарубежных клиентов, проведя вечер в ресторане на ограниченные средства, предоставляемые им их предприятиями. Часто полезно спросить гостей, какую национальную кухню они предпочитают. Как это ни странно, только очень небольшое число кухонь имеет настоящую международную известность: французская, итальянская, китайская и индийская. Такие рестораны можно найти в порядочном количестве почти во всех больших городах мира. Большинство деловых людей автоматически выбирают одну из этих кухонь. Наряду с ними растет "вторая лига" национальных кухонь, которые постепенно получают известность на международном уровне. Сюда входят греческие, мексиканские, русские, испанские, корейские, индонезийские, тайские, а теперь и японские рестораны, которые стали неожиданно появляться в крупных городах, хотя и не могут соперничать с "большой четверкой" по масштабам деятельности. Блюда других кухонь, таких, как португальская, немецкая, венгерская, скандинавская, вьетнамская и ливанская, могут быть очень вкусными, особенно когда гурман-туземец руководит вашим выбором. Редко можно услышать про англосаксонскую кухню (американскую, британскую, австралийскую, новозеландскую, канадскую), если только кто-нибудь не является приверженцем куска свинины на завтрак. Голландские, финские, прибалтийские, африканские, южноамериканские, центрально- и восточноевропейские рестораны редко можно найти в других странах, хотя аргентинские бифштексные начинают получать международное признание.

Везде своя атмосфера

Поскольку существует такое разнообразие ресторанов, поужинать в них — значит приобрести некий культурный опыт. Как правило, к атмосфере легко приспособиться. Рестораны в Испании, Южной Америке, Китае, Гонконге и Индонезии обычно шумны и праздничны. В Англии, США и Японии атмосфера в большей степени способствует спокойному общению или деловой беседе, тогда как в Швеции и Финляндии гостей просят покинуть ресторан, если они чрезмерно выпили и слишком разбушевались. Умеренное опьянение вполне допускается в немецких, австрийских, датских и греческих ресторанах, а в Японии считается хорошим тоном, когда босс пьет больше, чем его подчиненные, а затем, возможно, раньше уходит.

В России и Баварии незнакомцы нередко присоединяются к вашему столу, особенно если ресторан довольно большой или несколько смахивает на пивную. В Мюнхене посетители иногда приводят в ресторан собак и просят разрешить их собакам посидеть у них под столом.

Ленч, или обед, имеет во Франции гораздо большее значение, чем в некоторых других странах, и выбор блюд и особенно вина проходит как некая торжественная церемония. В последние десятилетия вино стало пользоваться намного большей популярностью у англосаксов и скандинавов, и если вы постоянно принимаете гостей, то уже обладаете порядочным знанием по крайней мере французских, испанских и итальянских вин. Эта ситуация бесконечно далека от тех дней, когда шведам, норвежцам и финнам не дозволялось пить в ресторанах, если они не заказывали очередное блюдо к следующей рюмке. В ресторане "Катарина" в Стокгольме они обычно брали *specialrätten* (особое блюдо), которое заказывалось вместе с очередной рюмкой коньяка. Оно было дешевым (чтобы облегчить нагрузку на карман обедающего) — это был просто гороховый суп. Посетитель заказывал его снова и снова вместе с сопутствующим ему бренди, и официант церемонно ставил тарелку с супом перед клиентом. Последний хмыкал, унюхав суп, один раз взмахивал над

ним ложкой и предоставлял официанту отнести его обратно. Совсем необязательно было съедать девять порций супа, но они все заносились в счет.

Японская скромность

Когда вы ведете японцев в ресторан, имейте в виду, что им не позволено свободно выбирать меню. Дело в том, что старший в группе по должности японец выбирает самое дешевое, что есть в меню, и его коллегам придется строго за ним последовать. В Японии считается хорошей манерой, когда вам предлагают выбор блюд, показать, что вы не расточаете деньги того, кто вас угощает. Это, конечно, очень похвальное поведение со стороны японцев, но это иногда не то, чего хотите вы. Очень может быть, что из соображений бизнеса вам нужно, чтобы они взяли дорогой обед и оказались вам прилично должны. Тогда правильнее будет не давать им выбирать самим, а очень настоятельно порекомендовать самое дорогое блюдо в меню: "*Châteaubriand* — это то, что я заказываю, мистер Судзуки, это самое отменное блюдо в ресторане, и я настаиваю на том, чтобы вы составили мне компанию". Он (и его подчиненные) будет рад ответить согласием. Это не дешевый способ вести бизнес, но он почти наверняка обеспечит вам нужные заказы. Судзуки без колебания отблагодарит вас таким же щедрым приемом в Японии.

Оплата счета

Когда дело доходит до оплаты счета, обычно платят те, кто находится на родной земле, — иностранные гости и так уже потратились на покупку авиабилетов. Младшие менеджеры нередко договариваются платить в складчину, если часто встречаются. Ни при каких обстоятельствах этого не нужно предлагать жителям Востока. В большинстве восточных стран, особенно в Китае и Японии, вопрос о том, кто платит по счету, совершенно ясен еще до начала обеда. Вам позволяется пригласить их на обед в их собственной стране, но лучше, если это будет после того, как они вас уже угощали хотя бы один раз. Гостей рас-

саживают лицом к входу, и в этом положении вы никогда не должны пытаться заплатить. Во всяком случае, когда вы увидите, какая сумма бывает на счете во многих японских ресторанах, вам вряд ли очень захочется ее выплачивать.

Чаевые

Чаевые могут быть таким минным полем ошибок и поводом для смущения, что лучше заранее осведомиться о принятых правилах. Достаточно сказать, что одни официанты ждут чаевых гораздо больше, чем другие. Самый надежный вариант, это когда обслуживание включается в счет отдельно, хотя латиноамериканские официанты нередко ожидают дополнительной суммы в качестве вознаграждения за их особое внимание. В Восточной Европе не существует опасности, что вам придется платить за быстрый сервис. В других местах скорость обслуживания очень сильно зависит от ресторана, но вас обслужат достаточно быстро в Португалии, Турции, Австралии, США и Швейцарии. В большинстве восточных стран уровень обслуживания очень высок вне зависимости от того, даете вы чаевые или нет. В Японии и Китае чаевых не ждут. Во Франции официанты способны швырнуть чаевые на пол, если они считают, что их недостаточно.

Домой в безопасности

После того как оплачен счет, вознагражден официант и произведена (если требуется) подобающая случаю отрыжка, можно свободно уходить. На Востоке угощающий, как правило, включает доставку вас до дома в число своих обязанностей на этот вечер. Это не так распространено на Западе, но следует позаботиться о доставке гостя домой в целости и сохранности в таких городах, как Неаполь, Санкт-Петербург, Рио-де-Жанейро, Лос-Анджелес и Нью-Йорк, не говоря о таких местах, как Богота (Колумбия) и Антананариву (Мадагаскар), где даже местные жители не рискуют высовываться на улицу с наступлением темноты.

Манеры в обществе

Помимо общепринятых традиций угощений в большинстве обществ существуют запутанные системы норм, регламентирующие всеобщее социальное поведение. К этим установкам относятся как к "хорошим манерам", созданным для того, чтобы помочь избежать неловких действий и ошибок, которые подстерегают непосвященного.

К счастью, ныне манеры уже не так строги, как раньше. В Англии они достигли вершины своего ригоризма во времена королевы Виктории, когда джентльмены носили шляпы только для того, чтобы можно было их снять, встретив на улице леди, а опытные участники званых обедов умирали за столом голодной смертью из страха нарушить соответствующий этикет. Алис Томас Эллис недавно сделала критический разбор ужасающего викторианского издания "Манеры и тон хорошего общества, или Нарушения приличий, которых следует избегать" (около 1899 г.), в котором этикету обмена визитными карточками отведено 22 страницы и далее даются подробные инструкции относительно утренних звонков, знакомств, титулов, периодов ношения траура и ритуала пятичасового чая.

На рубеже столетий подобное поведение рекомендовалось в Париже, Будапеште, Вене, Санкт-Петербурге и других светских метрополиях. Хорошие манеры, изобретенные высшим классом теоретически в интересах приятного общения, на деле оказались репрессивным кодексом, указывавшим людям на их место.

По счастью, американцы почувствовали себя оскорбленными, оказавшись выкинутыми таким образом за борт, и немного позже изобрели плохие манеры, которые избавили всех нас от уймы проблем. В этом их решительно поддержали канадцы с обезоруживающе небрежными общественными стереотипами поведения и особенно австралийцы, которые, как мы все знаем, ни в грош не ставят правила этикета и обычно ведут себя, как им заблагорассудится.

Если одни английские колонии достаточно рано сбросили оковы норм великосветского поведения, которое поддерживала

метрополия, то другие копировали его вплоть до XX столетия. В первую очередь это относится к Индии, где формализм поз и привычка цветисто говорить до сих пор сохраняют викторианский подтекст. Новозеландцы и многие южноафриканцы также кажутся очень вежливыми современным англичанам, которые после Второй мировой войны в значительной степени усвоили упрощенные американские социальные установки.

Англосаксы наряду со скандинавами, вероятно, самые неформальные общества конца XX в. Японцы держат мировое первенство по стандартам вежливости, хотя и другие народы Азии в основном проявляют глубокое почтение к иностранцам и друг к другу. В Европе непринужденность в обществе колеблется между испанской сердечностью и итальянской гибкостью, с одной стороны, и швейцарской педантичностью и немецкой правильностью — с другой; среди европейцев французы, по-видимому, самые большие формалисты.

Проблема соблюдения чужих манер заключается не столько в том, какой уровень формальности или неформальности принять (его можно быстро отладить), сколько в том, чтобы знать, какие манеры приняты в том или ином регионе. В Японии, например, считается добрым делом прислать потерявшему родственника соседу деньги в конверте с печатью. Этот обычай приводит некоторых представителей Запада в смущение, но все же имеет немало достоинств. Если семья богата, она отсылает деньги обратно, если же бедна — берет их на погребальные расходы. Есть ли более практичный способ помочь соседям в их несчастье? Вконец осложняя положение, осиротевшая семья часто присылает вам и вашей жене подарки в знак признательности за вашу любезность.

Подношение подарков

Подношение подарков в Японии и Китае само по себе является сферой, в которой трудно договориться. Говоря кратко, долгое время избегающие этой практики европейцы рискуют быть заподозренными жителями Востока в скупости и жадности. Первым обмен подарками почти наверняка начнет житель Востока.

Поднося ответный дар, будьте осторожны, чтобы не передарить японца или китайца. Это игра, в которой вам в любом случае не выиграть; экстравагантность с вашей стороны только увеличит траты с другой. Более важно то, что подразумевается под подарком. Надежнее всего что-нибудь национальное и сделанное со вкусом из вашей страны (гравюры, керамика, коньяк, иллюстрированные книги и т. п.). Вообще же во время обмена подношениями не стоит открывать подарки на глазах у дарителей с Востока и арабов. Слишком велика опасность того, что кто-нибудь "потеряет лицо".

Когда вы в Риме, ведите себя, как римляне

В Риме подражать поведению людей нетрудно, так как иностранные гости чаще всего не хотят отказывать себе в вине, обедах и других сторонах *la dolce vita*[1], доступных в итальянской столице. Тем не менее в некоторых странах и ситуациях каждому приходится самостоятельно решать, в какой мере он должен "стать местным". Привычка разуваться в японских домах приходит легко, но какую степень вежливости нужно проявлять? Например, японцы постоянно извиняются за свои личные недостатки, незначительные грехи, даже за проступки, которых они не совершали, и могут смущать умалением своего достоинства перед западными людьми. Насколько американцы и европейцы должны принижать себя или принимать извинения японцев? Как это ни парадоксально, японские жены, составляя букеты цветов или занимаясь оригами[2], говорят о своих мужьях пренебрежительно, так как это считается признаком благопристойности и хороших манер. Должна ли британская жена следовать этому обычаю? В Японии, Корее и некоторых других странах мужчины идут впереди женщин, в том числе при подъеме и спуске по лестнице. Британские, французские и

---

1 *La dolce vita* — "сладкая жизнь" *(итал.)*.

2 Оригами — искусство складывания фигурок из бумаги.

североевропейские мужчины находят это трудным делом, хотя австралийцы с ним справляются.

Мужчины, посещающие Австралию, вскоре со смущением обнаруживают, что их называют "бедолагами". Англичанин — это "бедолага Помми[1]", француз — "бедолага-лягушатник[2]" и т. д. В конце концов вы понимаете, что эта форма обращения используется австралийскими мужчинами как знак расположения и что, если англичанина не называют бедолагой Помми, это значит, что австралийцы его недолюбливают. У американцев (янки) другое прозвище — "отстойники"[3].

В России считается вежливым произносить небольшие речи перед каждым тостом, однако лучше не бить свою рюмку с водкой об пол до тех пор, пока не станет ясно, что хозяин ждет этого также и от вас. То же самое с блюдами в Греции — проверьте сами. В Таиланде бледное лицо — признак красоты женщины (не спрашивайте, хорошо ли она себя чувствует); в Азии подарки заворачивают обычно в красную бумагу, белый, напротив, несчастливый цвет, ассоциирующийся со смертью. В России люди не отвечают на телефонные звонки — они позволяют им звенеть. И так без конца — мы живем и учимся тому, как вести себя с другими.

Обычаи странные или экстравагантные

Некоторые традиции столь необычны, что подражать им не стоит. Кража скота в отдельных африканских странах считается доказательством мужественности и может быть единственным способом получить достойную жену. В других регионах, страдающих засухой, люди целыми днями таскают с собой мыло на тот случай, если представится возможность по-

---

[1] *Pommy* — "англичанин-иммигрант, недавно поселившийся в Австралии" *(австрал.)*.

[2] *Froggy* — французишка *(англ. пренебр.)*.

[3] В оригинале *septic tank* — "нижняя камера канализационного отстойника".

мыться. Полинезийцы кусают за голову умершего родственника, с тем чтобы убедиться, что он действительно скончался; если вы будете присутствовать при этом, лучше вежливо стать в стороне.

Китайцы определяют, как строить здания и обставлять комнату мебелью, по их поверьям *feng shui,* в которых для вас мало смысла. Тем не менее мало какие обычаи более впечатляют, чем малагасийское *famadihana,* означающее "переворачивать кости". На Мадагаскаре останки умершего и сожженного порядочное время назад человека выкапывают в соответствующую годовщину или при подходящем случае, кости заворачивают в саван и с любовью выставляют напоказ во время семейной церемонии, на которой могут присутствовать более 100 человек. Кости изучают, нежно поглаживают, показывают другим, с ними даже разговаривают. На Мадагаскаре умерших считают более важными и более влиятельными, чем живых, и часто представляется случай увидеть, как их помещают в дорогой семейный склеп, значительно более комфортный и удобный, чем средний малагасийский дом. Поразительной стороной этой церемонии (на которую иногда приглашают иностранцев) является вопрос о налогах. Правительство облагает *famadihana* суровым налогом, так что нередко три или четыре другие семьи тайно переносят кости своих предков из склепа в склеп, вознаграждая "приютившую" семью тем, что разделяют с ней налоговый сбор. Должно быть, это самое причудливое в мире налоговое мошенничество.

Табу

Табу существуют во всех странах, и лучше бы их соблюдать, так как часто они глубоко укоренены в местных истории и верованиях. И здесь жители Мадагаскара опять опережают всех своим озадачивающим перечнем запрещенных действий.

- Женщина не должна стирать белье своего брата.
- Беременным женщинам запрещено есть мозги и сидеть у двери.

- Яйца нельзя передавать другому человеку из рук в руки.
- Детям запрещается произносить имя отца или упоминать о какой-либо части его тела.

Если бросить взгляд ближе к Европе, то можно увидеть, что русские также отличаются внушительным количеством запретов:

- В комнату нельзя входить в верхней одежде.
- Некрасиво стоять, засунув руки в карманы.
- Не следует сидеть, расставив ноги в стороны.
- Непозволительно свистеть на улице.
- Никаких ленчей на лужайках в парке.
- Не следует показывать привязанность друг к другу на людях.
- Неприлично спрашивать у людей, где находится туалет, и никогда не следует осведомляться об этом у лиц противоположного пола.

Тем не менее считается вполне естественным в одной пижаме расхаживать по коридорам гостиницы в любое время вечера или ночи.

В Малайзии запрещено показывать на кого- или что-либо указательным пальцем, но большим пальцем это может делать всякий. В Индонезии голова считается священной, неприкосновенной частью тела и касаться ее другой головой нельзя. Вам придется подавить в себе желание гладить маленьких детей по голове. Здесь также запрещается занимать такое положение, при котором ваша голова оказалась бы выше головы старшего по возрасту. Этот знак почтения легко оказать, когда сидишь (на низком стуле или присев на корточки), но вот при встрече с кем-либо на улице сделать это труднее. Часто можно увидеть, как индонезийцы подпрыгивают в присядку, когда проходят мимо старейшин или уважаемых людей.

В Корее хорошо воспитанные молодые люди не курят и не пьют на глазах у старших. На Тайване писать письма красными чернилами — немыслимое дело. В Англии, Скандинавских странах, Японии и Китае хвастовство считается неприлич-

ным, тогда как в других странах, по всей видимости, не видят в этом ничего плохого.

В арабских странах запрещено пить спиртное, есть свинину или осведомляться у мужчины о здоровье одной из его жен. Вы вызовете у араба ощущение неловкости, если направите в его сторону носок своего ботинка, и оскорбите его, дав увидеть подошвы своей обуви или подняв руку на уровень его лица. Не выражайте открыто своего восхищения его имуществом, так как он может почувствовать, что должен был бы отдать его вам. А в странах Персидского залива невинное замечание "Мне нравится этот верблюд" может поставить вас в неловкое положение.

Часть третья

Узнаем друг друга

10

СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

Соединенные Штаты Америки обладают крупнейшей экономикой в мире — в 4 раза крупнее экономики любой другой страны (за исключением Японии) и в 10 раз крупнее экономики России. Америка лидирует по объему торговли, по промышленному производству, по производству продуктов питания, а также по оказанию помощи другим государствам. Кроме того, США много тратят, являясь крупнейшим потребителем энергии, нефти, пшеницы, масличных зерен, резины, меди, свинца, цинка, алюминия, олова, кофе и какао. В США имеется четыре самых загруженных в мире аэропорта, протяженность и объем пассажирских перевозок которых в 3 раза больше, чем в любой другой стране. В США самые длинные в мире сети автомобильных и железных дорог. Здесь больше, чем в любой другой стране, владельцев автомобилей, телефонов, холодильников, телевизоров, видеоприемников, посудомоечных машин и микроволновых печей. Американцы больше всех тратят на туризм и получают самую большую прибыль от туризма (почти в 2 раза больше, чем Франция, занимающая второе место). США лидируют в потреблении воды, в выбросе загрязнителей окружающей среды и производстве газетной бумаги. Кроме того, в США самый высокий уровень разводов и убийств.

Головокружительный темп жизни

Темп американской жизни отличается от темпа жизни в других странах. В XVIII и XIX столетиях огромные пространства открытых и невостребованных земель на Западе настойчиво манили к себе беднейших поселенцев и вновь прибывавших пилигримов. Десятилетиями действовал принцип "Кто успел, тот и съел": застолби участок земли, расчисть его, вспаши, засади и защищай свою землю. Это были времена захвата земель и золотой лихорадки. Нельзя было терять ни минуты, так как иммигранты толпами валили на Запад, где не было правящих классов или аристократов, королевских указов или декретов, регулирующих идеологий или постановлений, — только практицизм, если ты обладал им, позволял тебе опередить других.

Может показаться, что по мере достижения большинства целей и установления процветающего общества бешеный темп жизни должен был бы снизиться. Но этого не произошло. Современные американцы продолжают поддерживать безудержный темп жизни, заданный их предками в XIX в. Работа — успех, время — деньги. Они должны успеть первыми. Главная разница состоит в том, что в XIX в. каждый знал, "куда" надо успеть. У современных американцев, неуклонно движимых традиционной национальной привычкой к стремлению только вперед, к завоеванию окружающей среды, к изменениям и достижению своей конечной цели, нет знания того, какова эта цель.

Остальной мир взирает на это с благоговейным трепетом, так как никто не одержим в такой же степени жаждой достижения успеха, как американцы. Можно утверждать, что немцы и японцы придерживаются такого же темпа в работе, как и американцы, но немцы с их продолжительными отпусками, социальным обеспечением и богатой культурой намного больше ценят качество жизни. Японцы, имея не больше свободного времени, чем американцы, тем не менее достигают своих

целей в работе в намного более расслабленном темпе, и они создали мирное, относительно свободное от преступности общество, где моральные и духовные ценности имеют приоритет над материальными. Четыре "азиатских тигра" — Сингапур, Гонконг, Корея и Тайвань (все они являются очень активными экспортерами) — больше всех похожи на США в неуклонном стремлении к достижению своих целей, хотя благодаря влиянию восточной философии склонны рассматривать успех как результат коллективных усилий в противоположность американцам, которые считают, что должна побеждать личность. В Америке вы начинаете с нижней ступени служебной лестницы, проявляя все, на что вы способны, самостоятельно пробиваясь наверх, бесстрашно карабкаясь к самой вершине. В стране, где все равны, этого трудно добиться, это пугающая задача, но американцы, к счастью, неисправимые оптимисты (см. программирование человеческого интеллекта) и смотрят в будущее.

Американцы не боятся брошенного им вызова или конкуренции, хотя и на них начинает сказываться напряжение. До 70-х гг. экономическое и политическое развитие США представляло собой историю бесспорного успеха. Другие страны переживали взлеты и падения, "вершины и долины", успехи и неудачи. Лишь Америка неуклонно продвигалась в своем развитии вперед и вверх. Но затем началась война во Вьетнаме, увеличился дефицит торгового баланса и замедлился экономический рост. Но даже несмотря на это, никто, будучи в здравом уме, не списывает американцев со счета. Конкурентам США в борьбе за господство и в XXI в. будет далеко до промышленной, коммерческой, финансовой и военной мощи Америки. Более серьезная проблема для американского народа состоит не столько в сохранении материального могущества, сколько в достижении внутренней гармонии.

Что же делать мудрым представителям Азии или европейцам с их разнообразием идеалов с этим чисто американским феноменом культа быстро меняющегося времени, всевластия денег и могущества средств массовой информации? Пойти у них на поводу и поклониться "золотому тельцу"? Или же проявить твердость в верности традициям?

Как вести себя с американцами

Американские бизнесмены обладают репутацией самых жестких деловых людей в мире, тем не менее с ними во многих отношениях легче всего иметь дело. Это вызвано тем, что их философия проста. Их цель — заработать как можно больше и как можно быстрее, используя для достижения этой цели такие средства, как упорный труд, быстрота действий, приспособленчество и власть (в том числе и власть самих денег). В принятии деловых решений они, как правило, не руководствуются сантиментами и считают, что доллар если даже и не Бог, то, по крайней мере, всемогущ. Такое целенаправленное стремление американцев к получению прибыли часто воспринимается как безжалостное.

Бизнесмены из Северной Европы успешно сотрудничают с американцами. Их репутация честных менеджеров импонирует открытым и непосредственным американцам, которых сильно раздражает хитрая манера поведения романских и восточных бизнесменов.

При встречах для американцев характерно следующее поведение.

- Они индивидуалисты, и им нравится действовать самостоятельно, не оглядываясь на начальство. Можно делать все, если это не запрещено.
- Они сразу же начинают вести себя неформально — снимают пиджак, обращаются по имени, обсуждают личную жизнь (например, семью).
- Они производят впечатление наивных людей, говоря обо всем только на английском и сразу же демонстрируя доверие посредством чрезвычайного дружелюбия.
- Везде, где возможно, они прибегают к юмору, даже если их партнер не видит в этом ничего смешного или считает шутку неуместной.
- С самого начала разговора они сразу "раскрывают свои карты", а затем продолжают беседу на основе предложений и контрпредложений. Они часто испытывают затруд-

нения, когда противоположная сторона не раскрывает своих намерений.

- Они идут на риск, но разрабатывают определенный (финансовый) план, которого будут придерживаться.
- Большинство предложений они рассматривают по принципу "инвестиции / прибыль" или "инвестиции / временной масштаб".
- Время для них всегда деньги — "перейдем к делу".
- При первой же встрече они всегда стараются вытянуть из вас устное согласие, говоря: "Договорились?" Они хотят сразу "ударить по рукам". Другая сторона часто представляет себе рассматриваемый вопрос слишком сложным для того, чтобы немедленно согласиться на сделку.
- Они хотят получить принципиальное согласие, а детали будут разрабатывать потом, однако могут быть очень жесткими в этих деталях и все проверяют, даже если это кажется очевидным. Немцы, французы и другие предпочитают сначала решать подробности сделки.
- Они не любят пауз или молчания во время переговоров, обычно быстро принимают решения (сразу берут быка за рога).
- Они мобильны и быстро идут на риск. История США предоставила много "золотых" возможностей для тех, кто захватывал быстрее всех.
- Беспринципность и готовность рисковать часто обусловливают их стремление американцев урвать как можно больший кусок от "пирога бизнеса" (свою долю в деле), и если можно, то все 100%.
- Они часто нетерпеливы и, теряя терпение, высказывают провокационные или раздражающие других вещи ("Взгляните на наше грандиозное предложение") для того, чтобы сдвинуть дело с места.
- Они настойчивы. Всегда ищут решение. Зайдя в тупик, они будут перебирать всевозможные пути выхода из него.
- Они последовательны. Когда говорят: "По рукам", то редко меняют свое мнение.
- В слова они вкладывают многое, однако когда они говорят такие слова, как "справедливо", "демократично", "хорошая

сделка", "ценность", "допустим", то считают, что противоположная сторона вкладывает в них тот же смысл. Это потому, что в субкультурах США, представленных, в частности, чехами, немцами или поляками, их понимают.

- Они грубоваты и, когда не согласны, прямо говорят об этом. Это приводит в замешательство японцев, арабов, итальянцев и других романоязычных бизнесменов.
- Они часто демонстрируют в качестве аргумента грубую силу, например свою финансовую мощь или неприступную позицию. Они без колебаний воспользуются правом решающего голоса, если имеют его, и не будут тратить слишком много времени на то, чтобы добиться консенсуса. Они готовы устранить всякого, кто стоит на их пути.
- Они полагают, что все участники переговоров технически компетентны, и надеются победить их своей технической подкованностью, но забывают о том, что для другой стороны это может быть вопросом статуса, например, как президент мексиканской компании может проиграть американскому инженеру?
- Они относятся к переговорам как к процессу решения проблемы путем взаимных уступок с учетом соотношения сил. Они не любят, когда противоположная сторона предлагает только один вариант решения.
- Дядюшка Сэм — самый лучший, однако американцы допускают, что успешные переговоры должны учитывать культуру другой стороны. Многие американцы считают США самой преуспевающей экономической и демократической системой, поэтому полагают, что американские нормы единственно верные.
- Это приводит к отсутствию интереса к другой культуре или к недостаточному знанию ее. Американцы часто имеют недостаточное представление о таких вещах, как "сохранение своего лица", ношение подобающей одежды, пользование визитными карточками, обмен любезностями и соблюдение формальностей, важных для арабов, греков, испанцев и т. д.
- В США доллар — всемогущая сила, которая перевешивает большинство доводов. Американцы не всегда осознают, что

мексиканцы, арабы, японцы и другие люди редко, если вообще когда-нибудь, смогут пожертвовать статусом, протоколом переговоров или национальным достоинством ради достижения финансовой цели.

Спокойные, прагматичные северяне уживаются с большинством этих характеристик. Они также ведут себя неформально, обращаются по имени, используют юмор, настойчивы, прямолинейны, технически компетентны, ведут переговоры, сближая позиции, и в общем держат свое слово в отношении того, о чем достигнуто согласие. Они также предпочитают заключать сделки без ненужной траты времени и запутанных процедур. Тем не менее следует быть начеку. Американцы говорят быстро, и если они говорят на английском, то при этом могут возникать определенные ловушки. При переговорах надо обращать внимание на "мелкий шрифт", так как за внешней открытостью и доверием к другой стороне обычно кроется жесткий юридический контроль за контрактом, и они незамедлительно подадут на вас в суд, если нарушен хоть один пункт договора, под которым стоит ваша подпись. Кроме того, американские законы довольно сильно отличаются от законодательных систем многих стран.

Вам всегда следует стараться проявлять прямоту, честность, но в то же время и достаточную жесткость в переговорах с американцами, которые с уважением отнесутся к вашей гибкости, открытому выражению несогласия, настороженности и "сильным козырям". Вы не должны ходить вокруг да около, что было бы допустимо в отношениях с японцами или итальянцами. "Да, но что, если?.." — хороший вопрос в разговоре с американцами.

Если вы проявляете свою жесткость достаточно часто, то американцы начинают спорить, провоцировать вас и непременно начнут оказывать на вас грубое давление, но это всего лишь часть их игры. Они ведь тоже хотят заключить сделку. Вам может не понравиться, что они будут слишком много говорить, но ваше относительное спокойствие приведет их в замешательство и в конечном счете поможет вам "заработать очки". Романоязычных бизнесменов ваша сдержанность может только раздра-

жать, но американцы отнесутся к ней с уважением. На часто повторяемый вопрос: "По рукам?" — следует отвечать: "Возможно". Не спешите. Они, как и вы, рискуют, но, вероятнее всего, могут позволить себе потерять больше, чем вы. Их сильнее эта конкретная сделка интересует, чем долгосрочное партнерство. У них имеются ежеквартальные планы, требующие реализации. В отличие от японцев, которым нужен ваш рынок, американцы хотят получать прибыль сразу. Понимание их целей поможет вам в переговорах с ними. Дружелюбное отношение со стороны американцев ничего не значит, хотя и приятно, когда оно сохраняется. Они забудут ваше имя уже через день после заключения сделки.

У вас есть дополнительные преимущества. Вы знаете намного больше об американцах и их стране, чем они знают о вас и о вашей стране. Многие американцы полагают, что Финляндия находится в Канаде, и путают народ саами с эскимосами. Вы можете без труда проникнуть в их культурный мир, так как видели американские фильмы, читали американские книги и журналы. Вы говорите на их языке и, значит, можете постичь процесс их мышления. Они обнаружат, что многие европейцы хоть и выглядят обезоруживающе, но в то же время обладают более глубокими знаниями. Британцы, общаясь с американцами, порой употребляют в своей речи американизмы, переводя затем их в "британскую туманность" или недоговоренность, чтобы запутать собеседника. Американцы ведут себя жестко и ловко, но бывают наивны. В переговорах с ними вам следует постоянно "переключать каналы", половину времени разговаривая на "американской волне", а другую половину — на собственной. Американцы от этого испытывают замешательство, желая следовать заранее составленному плану или "сценарию", как они часто называют его.

Это нигде не проявляется с такой очевидностью, как в ситуациях, когда американцы покупают что-либо — они хотят услышать от вас о ваших скидках. В США не привыкли к ненавязчивой торговле. Любой американец, зайдя в автомобильный салон, ожидает, что продавец с первых же слов перейдет в атаку на него. Он надеется, что ему расскажут обо всех достоинствах автомобиля, и главных, и второстепенных, о хорошей скидке и

личной уступке, после чего переходит в контрнаступление со своими требованиями, и наконец после длительных и жестких переговоров обе стороны переходят к сделке, не доверяя друг другу, но получая то, что оба хотят и с чем полностью согласны. Вы можете усовершенствовать такой диалог, проявив свою жесткость, но смягчив его при этом некоторой долей любезности или даже смирения.

Некоторая сдержанность помогает в общении с американцами. Если вы слишком сдержанны с романоязычным собеседником, то рискуете потерять его доверие ("Что-то они слишком скрытничают"), но американцы, для которых английский язык является родным, заметят языковые нюансы и с уважением отнесутся к вашей осторожности. Сами они неспособны проявлять сдержанность в своей речи, так как американский английский неисправимо крепок, разумен и для него характерны преувеличения и эмоциональность. Познакомьтесь с тем, как можно выразить вашу естественную сдержанность на подходящем британском английском.

АМЕРИКАНЦЫ	БРИТАНЦЫ
«У Джека "поедет крыша" от вашего предложения!»	"Наш начальник может не согласиться с этим".
"Вы несете чушь собачью!"	"Я не совсем согласен с вами по этому вопросу".
"Вы, наверное, шутите!"	"Хм, это интересная идея". (Несогласие.)
"Это прекрасный сценарий!"	"Можно найти способ, как это сделать".
"Послушайте, я могу и отказаться от этой сделки!"	"Нам еще нужно поработать над этим".
"Вам не поздоровится!"	"Я не уверен, что вам это будет выгодно".
"Бухгалтерия сведет меня с ума!"	"Бухгалтеры будут сопротивляться".
"Меня загнали в угол".	"У меня нет другого выбора".

Продолжение

"Мы ошарашили потребителей ценниками".	"Мы слишком завысили цену на товар".
"Пойти ва-банк".	"Поставить все на карту".
"Ради этого он из кожи вон вылезет!"	"Он сделает все возможное, чтобы добиться успеха".
"Если они когда-нибудь воскреснут из мертвых!"	"Если они когда-нибудь найдут в себе силы, чтобы снова заняться бизнесом".
"Коли ввязался в драку, так чтобы шерсть клочьями летела!"	"Желательно действовать быстрее".

Наконец, ведя переговоры с американцами, нужно иметь в своей команде кого-нибудь, кто хорошо знает их страну. Этот принцип применим в работе с людьми любой другой национальности, но есть много европейцев, которые хотя бы несколько лет провели в США, и таких "экспертов" всегда можно найти. Северные европейцы с их языковыми возможностями и знанием англосаксонского мира сегодня довольно близки по своей культуре к британцам, но американцев часто ошибочно приравнивают к британцам, так как они говорят на одном языке. Однако американцы живут в другом земном полушарии и в другом мире. Они действуют по-своему, и те, кто жил в США, знают, как вести себя с американцами в бизнесе.

11

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

ОДНАЖДЫ ВЕЧЕРОМ В ШВЕДСКОМ АЭРОПОРТУ АРЛАНДА таможенники были озадачены поведением одного старого джентльмена, который, после того как его соседи по самолету давно уже прошли иммиграционный контроль, метался взад-вперед по залу в недоумении. Наконец один из шведов подошел к нему и спросил, почему тот не прошел паспортный контроль.

«Я не знаю, где мне проходить! — воскликнул этот джентльмен. — Там написано: "Для шведов", здесь: "Для иностранцев". Но я ведь не швед и не иностранец. Я англичанин!"

Шведы, так же как и другие европейцы, как американцы и азиаты, хорошо проинформированы о том, что представляет из себя англичанин. Десятилетиями британская киноиндустрия, богатая такими талантами, как Алек Гинесс, Питер О'Тул, Джон Гилгуд, Ральф Ричардсон, Алестер Сим, Джордж Коул и Чарльз Лаутон, показывала всему миру типичного англичанина. Британская вещательная корпорация Би-би-си в таких прекрасных передачах, как "Вверх-вниз", "Герцогиня с Герцог-стрит" и "Да, господин министр", еще более закрепила этот образ.

Англичанин носит твидовый костюм или тройку в полоску с искрой, а в дождливую погоду надевает макинтош из непромокаемой ткани "бэрберри". На голове у него — шляпа-котелок, в руке — тщательно сложенный черный зонтик с тростниковой ручкой, а в левой подмышке зажата либеральная газета. По воскресеньям утром он ходит в церковь, а на ленч ест ростбиф с йоркширским пудингом. Он человек принципов, настаивает на соблюдении правил честной игры с более слабыми, ведет себя

подобающе и больше привязанности испытывает к лошадям, кошкам и собакам, нежели к детям, лисам и куропаткам. Возможно, он учился в Итоне и Оксфорде (Кэмбридже?); он часто посещает Эскот, Уимблдон, Туикнэм, Лорд и Уэнтворт[1]. Он верит в монархию, Британскую империю и в консервативную партию. Когда он не в своем клубе (дамы не допускаются!), он сидит в местной пивной с садовниками и егерями, вместе с которыми потягивает теплое пиво, называемое "настоящий эль". Частенько за чаем он обсуждает с викарием англиканскую церковь, сельское хозяйство, браконьерство, деревенские праздники и свои годы, проведенные в гвардии.

Англичане любят крикет, крокет, регби, собачьи бега, детективы и очереди. Когда очередь подвигается медленно, никто не жалуется, так как англичане никогда не должны устраивать сцен, даже если они аристократы. Так же они ведут себя при плохом обслуживании в ресторанах, на железнодорожных станциях и в местах получения паспорта.

Реакция на такие огорчительные ситуации ограничивается поджатием верхней губы. Стоя в очередях или сидя в поезде, никто не вступает в разговор с соседями — вот почему они повсюду носят с собой газету. Когда несколько лет назад в туннеле лондонского метро поезд сошел с рельсов, старому джентльмену из Сити пришлось пройти пешком по рельсам полмили до следующей станции, где он воскликнул: "Там, в темноте, ужасно! Люди разговаривают друг с другом!"

Этот мощный стереотип британского характера впечатывался в сознание других наций несколькими волнами британских фильмов. Огромное количество людей, проживающих в Японии, Индии, Юго-Восточной Азии и Африке, до сих пор разделяют его и посылают своих детей в Великобританию для того, чтобы они получили воспитание в том же духе.

Большинство британцев имеет мало сходства с этим стереотипом, соответствующим персонажу из высшего общества ушедшей в прошлое эпохи, и, кроме того, при этом не принимаются

---

[1] Излюбленные места времяпрепровождения англичан; например, в Уимблдоне ежегодно проводится мировой турнир по теннису, в Эскоте, близ Виндзора, устраиваются скачки, и т. п.

во внимание региональные различия, которые очень заметны в Великобритании. Если провести линию вдоль географической широты через центральную часть Оксфорда, то вряд ли вы обнаружите к северу от этой линии кого-нибудь, кто ведет себя в соответствии с этим стереотипом. Во-первых, около 10 млн. британцев — кельты (шотландцы, уэльсцы, ирландцы, корнуольцы и жители острова Мэн). Им присущи, как правило, романтичность, поэтичность и эмоциональность. Они, как и миллионы англичан, живущих "в глуши", за пределами Оксфорда, крайне критически относятся к образу типичного англичанина, сложившемуся в сознании иностранцев. Существует тип англичан, который примерно соответствует этому образу, но он относится к южанам верхних слоев общества и почти исчез! Даже говоря об этих южанах, мы имеем в виду лишь крошечную, хотя и видимую (и слышимую) частицу английского общества. Иностранцы, часто смеющиеся над эксцентричным стереотипом англичанина, не знают, что 50 с лишним миллионов британцев тоже смеются над ним. Британские кельты Северной и Средней Англии чувствуют, что они гораздо ближе к некоторым европейским народам (норвежцам, датчанам, финнам, голландцам, бельгийцам, немцам и швейцарцам), чем к этой неприятной фигуре в твидовом костюме. Считается, что британцы плохо обучаются иностранным языкам. Это миф. Шотландцы, уэльсцы, ирландцы и большинство жителей Уотфорда хорошо владеют иностранными языками, и у них зачастую прекрасное произношение.

Что же на самом деле представляют англичане? "Мировой образ" имеет некоторое сходство с образом действительным, но оно незначительное. Конечно, в Великобритании все еще существует сословная система — неудачный анахронизм, который изжит в Северной Америке и в большей части Европы, — но в действительности британский народ можно назвать средним классом. У него нет сильной, представительной политической партии, хотя и консерваторы, и либералы настойчиво претендуют на это звание. Отсутствие умеренной центристской партии способствует, к сожалению, продолжающейся поляризации британского общества.

И все же, не обращая внимания на поляризацию, как ведут себя британцы? Независимо от статуса можно заметить неко-

торый общий тип. Да, англичане — нация стоящих в очередях, и, вероятно, они шумно возмущаются только в одном случае — когда кто-то лезет без очереди. Но презрительно поджатая верхняя губа уже не показатель — для современных британцев нет ничего священного. Королевская власть по-прежнему в почете, но королевская семья часто служит предметом насмешек как в прессе, так и на телевидении. Если британцы, как и их монархи, могут смеяться сами над собой, то что может быть более демократичным?

Юмор является спасительным фактором в британской жизни, можно сказать, что это продукт капризного климата. Многие англичане считают, что, пока есть юмор, не может быть полной безысходности. Неслучайно Би-би-си — самая юмористическая телевизионная служба в мире — очень популярна в большинстве стран, которым повезло принимать их телепрограммы.

Верно, что британцы любят детективы. Агата Кристи — самая переводимая в мире писательница детективных романов, и британцы чаще других берут книги в библиотеках. Шерлок Холмс — один из самых знаменитых и популярных англичан всех времен. Дело в том, что британцы имеют заговорщицкую жилку — они любят интриги. Наиболее излюбленные характеры в обширной театральной литературе Британии — злодеи. Гай Фокс, который был повешен за попытку поджечь парламент, стал национальным героем, и страна до сих пор каждый год 5 ноября празднует его день рождения. Самыми знаменитыми героями в истории мореплавания Британии были Френсис Дрейк и Джон Хокинс — оба пираты. Будучи, несомненно, блестящими и утонченными дипломатами, британцы — мастера сбора разведывательной информации и политического шантажа.

И все же британцы считают себя честными, рассудительными, заботливыми и учтивыми людьми. Их оригинальность часто граничит с эксцентричностью, но на протяжении истории среди них действительно были оригинальные мыслители, отличавшиеся огромной изобретательностью. Как ученые, они часто могут блеснуть в науке и технологии. Изображаемые как нация дилетантов, которая "кое-как" справляется с кризисами, они проявляют свою внутреннюю силу духа в периоды крайних бедствий.

Их консерватизм неискореним. Каждый вечер британские метеорологи неизменно завершают свои сообщения прогнозом погоды на следующий день: "Температура поднимется до 22 градусов по Цельсию, что соответствует 72 градусам по Фаренгейту". И это спустя 20 лет после перехода к метрической системе!

Не просите британцев отказаться от их двухэтажных автобусов, красных почтовых ящиков или от левостороннего движения. Даже если отваживаются поехать за границу, они захватывают с собой кокон своего консерватизма. И в жарких африканских джунглях было принято пить чай в 5 вечера в длинном платье; это и рыба, и чипсы, и бекон, и яйца, исправно поставляемые служащими испанских отелей на Коста дель Соль.

Неизменные привычки и идеи, консерватизм и непрофессионализм. Как влияют эти характеристики на британский способ ведения бизнеса? Как преодолеть такую эксцентричность поведения британцев?

Как вести себя с британцами

Британцы чувствуют себя как дома в общении с другими англоязычными народами, и с ними они испытывают мало затруднений в установлении простых, но эффективных взаимоотношений. Они также чувствуют себя комфортно в отношениях со скандинавами, голландцами и японцами (когда знакомятся с ними). Они считают, что представляют золотую середину между чрезмерной формальностью (присущей французам и немцам) и преждевременной фамильярностью (характерной для американцев и австралийцев).

Конечно, британцы принадлежат к различным социальным слоям, и иностранцы должны всегда иметь это в виду. При ведении дел с более состоятельными и чувствительными к своему сословному статусу южными англичанами, следует подчеркивать свою цивилизованность и образованность; работая с более практичными северными англичанами, шотландцами или уэльсцами, следует большее значение придавать искренности, прямоте и более простой процедуре переговоров.

На деловых переговорах британцы сначала ведут себя несколько формально, обращаясь по имени только после первых двух-трех встреч, затем — очень неформально: снимают пиджак, закатывают рукава, обращаются по именам — и продолжают так вести себя и дальше.

Британцы любят показать свою привязанность к семье (хотя и в меньшей степени, чем романские народы), и будет в порядке вещей, если во время переговоров и между ними темой вашего общения будут дети, отпуска и всякие связанные с этим воспоминания.

Юмор играет важную роль в деловых переговорах в Великобритании, и вам было бы разумно запастись шутками и анекдотами. Тот, кто знает много анекдотов, может в полной мере проявить свой талант. Британцы ожидают, что рассказываемые истории как-то связаны между собой и что такая атмосфера будет способствовать успеху переговоров.

Предостережение: британские бизнесмены могут использовать юмор (особенно иронию или сарказм) в качестве оружия для высмеивания оппонента, выражения несогласия или даже презрения. Тем не менее сарказм редко бывает направлен против скандинавов, так как их сдержанность и строгость вряд ли того заслуживают. Британцы могут жестоко подшучивать над представителями некоторых романских народов и над слишком экспансивными людьми.

Каждый много может узнать о британцах, наблюдая за тем, как они обращают юмор против самих себя или против своих коллег. Обычно к юмору прибегают:

- для самокритики;
- для разрядки напряжения, когда ситуация становится взрывоопасной;
- для ускорения обсуждения, когда излишняя формальность замедляет его;
- для прямой и беззлобной критики в адрес начальства;
- для предложения новой, может быть и сумасбродной, идеи коллегам, лишенным воображения ("пробный шар");
- для введения элемента неожиданности в слишком регламентированные переговоры;

- для того чтобы посмеяться над излишне детализированными и "мистическими" приоритетами менеджмента и фетишами формального корпоративного планирования.

Короче, юмор считается одним из наиболее эффективных средств в арсенале британского менеджера, и некоторые бизнесмены могут завоевывать доверие британцев, демонстрируя, что не хуже их владеют им. (Швейцарцы, австрийцы, турки или немцы испытывают в этом трудности.)

Британские бизнесмены стараются показать на переговорах, что они руководствуются благоразумием, компромиссом и здравым смыслом. Можно заметить, однако, что британцы даже в отсутствие разногласий редко принимают окончательное решение на первой встрече. Они не любят спешить. Американцы любят принимать решения тогда, когда только это возможно, и полагаются на свой инстинкт. Британцы, более связанные традициями, тоже предпочитают инстинкт логике, однако проявляют больше осторожности. В переговорах с ними следует предложить: "Не могли бы мы принять окончательное решение на нашей следующей встрече?"

Британцы редко открыто выражают свое несогласие с предложениями противоположной стороны. Они по возможности всегда соглашаются, но ослабляют свое согласие. ("Хм, это очень интересная идея".) Люди других национальностей в этом отношении более открыты. Они должны знать признаки такого несогласия, например:

- "Ну, нас это вполне устраивает, но...";
- неопределенность ответа;
- сдержанное высказывание, выражающее в действительности несогласие ("Это может быть довольно сложным");
- юмор.

Бизнесмены некоторых стран хорошо понимают значимость сдержанных высказываний и юмористических замечаний, но их может раздражать британская неопределенность. Британцы прибегают к ней, чтобы ввести в заблуждение или сбить с толку оппонента или чтобы отложить заключение сделки. Спросите их о том, каково их решение, и, скорее всего, они ответят: "Позвольте рассказать вам анекдот". Вы с интересом выслушиваете его, так

как он может оказаться хорошим, и в конце рассказа спрашиваете: "Отлично! Ну, так как же насчет вашего решения?" "Я же уже сказал", — отвечает британец. Вам следует показать, что вы хорошо поняли смысл этого анекдота, или рассказать собственный.

Используя обаяние, неопределенность и сдержанность в высказываниях, юмор и явное благоразумие, британцы могут смеяться на переговорах, но долго оставаться довольно жесткими. Они всегда занимают оборонительную позицию, которую скрывают как можно дольше. Вам следует постараться обнаружить ее признаки, проявляя такое же благоразумие, юмор, сдержанность и упорство. В конце концов вы можете увидеть, что это похоже на ваше собственное отступление в большинстве случаев. Область переговоров с британцами может быть довольно широкой (не забывайте, что они сотни лет сотрудничают с Индией, с Ближним и Дальним Востоком).

Для представителей британских компаний репутация, масштабы фирмы и ее капитал — весомые аргументы, козыри в переговорах; вы можете действовать учитывая это, работая с ними. Что они не так охотно раскрывают, так это силу своих "закулисных" связей. "Школьные узы", или "сеть старых приятелей", — реальная сила в деловой жизни Британии, и ее не следует недооценивать. Особенно велика роль этой силы в Сити, в министерствах и в местных деловых кругах, поэтому бизнесмены из небольших стран всегда должны помнить, что они могут иметь дело с гораздо большей силой, чем это выглядит на первый взгляд.

Британцы, как правило, заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях, а не в кратковременных сделках. Это фактор, с которым следует считаться, даже если иногда вам хочется прийти к соглашению побыстрее.

В некоторых странах нередко сделки совершаются по телефону. Британцы тоже способны подолгу обсуждать условия соглашения по телефону, но они почти всегда просят представить их потом в письменном виде. Они хранят в архиве толстые дела.

Наконец, к вопросу о британской обособленности. Они, как правило, полагают, что иностранцы стремятся перехитрить их.

12

АВСТРАЛИЯ, НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ И ЮЖНАЯ АФРИКА

ОБЗОР МИРОВЫХ КУЛЬТУР ОКАЖЕТСЯ НЕПОЛНЫМ (ЕСЛИ не сказать снобистским) без учета удивительных сочетаний географических, исторических и расовых факторов, представленных в культурах англоязычных стран южного полушария.

В южной части Тихого океана имеется огромное количество островов и народностей, где преобладает либо английский, либо смешанный язык (жаргон) — *lingua franca*, либо английский сосуществует с мелодичными полинезийскими языками. Недостаток места в этой книге вынуждает нас ограничиться рассмотрением только трех из этих народов: австралийцев — обитателей самого большого острова в мире; новозеландцев, подавленных своей удаленностью от остального мира, и страстных, крепких, поликультурных южноафриканцев, энергично строящих новую нацию в южной части Атлантического океана.

Какие культурные черты являются общими для этих народов? Существует ли так называемая субэкваториальная солидарность и общность менталитета между Австралией и Новой Зеландией? Чувствуют ли себя комфортно эти англоязычные народы в общении друг с другом, пользуясь тем преимуществом, что в их языковом и литературном наследии много общего? Как они относятся друг к другу — уважают, завидуют или испытывают взаимную неприязнь?

Австралийцы

Не существует лучшего ключа к пониманию 200-летней истории развития австралийского общества и культуры, чем австралийский язык. Австралия — крупнейшая англоязычная страна в южном полушарии. Австралийский язык — одна из шести основных разновидностей английского языка (помимо американского, британского, филиппинского, индийского и канадского) — это удивительный, молодой, страстный, грубоватый, юмористичный и изобретательный язык.

Те, кто впервые попал в Австралию — на огромном авиалайнере, а не на каторжном судне, — получают четкое представление о кокни южного полушария, когда впервые слышат местный диалект. Это сходство далеко не случайно. В течение нескольких десятилетий, предшествовавших открытию Австралии, промышленная революция вынуждала десятки тысяч крестьян, согнанных со своих земель из Кента, Восточной Англии и Эссекса ринуться в Ист-Энд[1] в поисках работы. Они смешивались с обитателями этого района — уличными торговцами, лоточниками и ремесленниками, которые были вытеснены из Центральной (Сити) и Западной (Уэст-Энд) частей Лондона людьми высшего и среднего классов. Это смешанное население Ист-Энда, теснясь в трущобах XVIII в. и взаимно обогащая друг друга своими сельскими и городскими традициями, породило колоритный, остроумный и вульгарный тип уличного английского языка, который стал известен под названием "кокни".

Нет ничего необычного в том, что огромное число нищих, неотесанных, но шустрых обитателей этого района, становились кандидатами на отправку пароходом в каторжные колонии Австралии. На борту к ним присоединялись мелкие городские уголовники из перенаселенных центров Йоркшира и Ланкастера, а особенно из Ливерпуля с его огромной армией безработных ирландцев.

---

[1] Ист-Энд — восточная, беднейшая часть Лондона.

Поговорим на слэнге!

Интересный лингвистический феномен заключается в том, что австралийский язык, подобно негритянскому английскому *(Black English)* 200-летней давности, берет свое начало на море. Офицеры и команда рабовладельческих судов во время длительного путешествия в Америку были вынуждены общаться со своими пленниками на пиджин-инглиш *(Pidgin English)* (смеси основного английского языка и нескольких африканских языков), что и привело в итоге к появлению негритянского английского. На гораздо более длинном пути в Австралию бурлящая смесь кокни, ирландского и североанглийского диалектов приводила к созданию на борту судна сплава акцентов, грамматических и синтаксических оборотов, сформировавших основу речи в каторжных колониях, когда заключенные высаживались на берег в Новом Южном Уэльсе или в Квинсленде. В этой борьбе диалектов кокни вышел явным победителем (тех, кто говорил на кокни, было больше), что привело в результате к варианту разговорной речи, оснащенной многими формами старого английского диалекта ("кореш", "скандал", "жратва"), ирландским ритмом, эвфемизмами и многословием, а также к некоторой склонности к уголовному слэнгу (*swag, flog, nick, pinch* — "контрабанда", "сбыт из-под полы", "грабеж", "воровать по мелочам"). Ругательные слова и вульгарные выражения присутствовали здесь в изобилии, что и следовало ожидать при данных обстоятельствах. Однако колоритный кокни со своим рифмующим слэнгом тоже оставил свой след в этой смеси, являющейся одной из самых удивительных черт австралийского английского языка (*trouble's strife = wife* — "жена = проблемы и в доме война"; *Bugs bunny = money* — «кролик Банни = деньги, "мани"»; *eau de cologne = phone* — "одеколон = телефон").

По мере развития языка к этой богатой смеси быстро добавлялась речь необжитых районов. Язык этих мест содержал два основных элемента — неологизмы от аборигенов и от жителей приграничных районов. Влияние первых было ограниченным, хотя их язык исключительно колоритный. От аборигенов пришли такие слова, как "бумеранг" *(boomerang)*, "кенгуру" *(kangaroo)*,

"вомбат" *(wombat)*, "коала" *(koala)*, "динго" *(dingo)*. Слов и выражений приграничных жителей было огромное количество, и они являли пример грубоватого юмора "первопроходцев": "диггер" *(digger)* — австралиец ("землекоп")[1]; "амбер" *(amber)* — пиво; "банана бендер" *(banana bender)* — квинслендец ("банановый пьяница"); "ру" *(roo)* — кенгуру; *heart starter* — "первая выпивка за день", "опохмелка"; *neck oil* — выпивка, "смочить горло"; "гризль" *(greezle)* — жалоба и *across the ditch* — "Новая Зеландия" ("через пролив"). Это всего лишь несколько примеров.

Современный австралийский язык *(Aussie)* во всех отношениях является насквозь городским. Австралия — страна с самой низкой плотностью населения в мире и высокой урбанизацией. Именно в городах процветали ирландский язык и язык кокни (оба языка — для "любителей поговорить"), и именно здесь австралийский язык получал импульс и жизненную силу. Возвращались в употребление непривычные английские слова (*creek* — ручей, *paddock* — загон), больше вводилось в речь старомодных слов из диалектов — *fair dinkum* (порядочный австралиец), *clobber* (хлам, тряпье), а многие слова сокращались не без юмора — *arvo* (от *afternoon* — день), *beut* (от *beautiful* — прекрасный), *garbo* (от *garbageman* — мусорщик), *barby*[2] *Oz* (страна Оз — Австралия).

В XX в. австралийский язык продолжает изменяться. На него оказывают влияние такие американизмы, как *freeway* (автострада) и *elevator* (лифт), и иностранные слова, привнесенные "новыми австралийцами" *(ciao, pizza, kebab)*. Некоторые черты языка кокни исчезли (перестали "съедать" окончания, стало меньше рифмованного слэнга), но в то же время в последние годы употребляется такое новшество в австралийском языке, как ответ с вопросительной интонацией ("Как зовут вашего друга?" — "Джон Беннет?")

Австралия является относительно однородным обществом, и то же самое можно сказать и об австралийском языке. Не существует особых региональных различий, никакой слой не влияет на манеру разговора, и люди свободно говорят как на простом,

---

[1] В американском слэнге слово *digger* имеет и другие значения — солдат-австралиец; мужик, кореш, деревенщина; вор-карманник.

[2] От *barbecue:* 1) молодая привлекательная женщина; 2) неформальная, дружеская встреча *(ам. слэнг)*.

так и на "культурном" австралийском. Однако наблюдается тенденция использования различных форм языка мужчинами и женщинами, а среди школьников принято выражаться "по-простому". Но, несмотря на общее единообразие австралийского языка, его нельзя назвать скучным. Язык "Крокодила Данди" — это человечный, юмористичный, изобретательный и оригинальный язык, энергия в котором бьет ключом. Мало в каком из других языков можно встретить такое обилие метких сравнений и метафор — *uglier than a robber's dog* ("злее собаки разбойника"), *blind Freddie could have seen it* ("это и слепому Фредди видно"), *he had kangaroos in his top paddock (he's crazy)* ("у него в загоне — кенгуру", т. е. "у него крыша поехала").

Большинство австралийцев даже при первой встрече обращаются друг к другу "приятель!" *(mate)*. Женщин называют "дорогая" *(love)*. По мнению австралийцев, главным является "честная игра" *(fair go)*, основанная на здравом смысле, равенстве и разумном пренебрежении к власти и идеологии. Вот почему австралийцы всегда симпатизируют "бузотеру" и слабому. Они не любят проявления власти и силы по отношению к слабым. Двумя смертными грехами являются *scabbing* (подлость) и *dobbing* (стукачество).

Общение с австралийцами

Не существует руководства по правильному поведению в Австралии, так как в этой стране отсутствуют четко определенные "указатели" в общении и разговоре. Для большинства австралийцев предмет национальной гордости — право вести себя в любой ситуации и как образованный человек, и как мужлан. Это делает беседу живой, потому что никто не знает, какой оборот она может принять, чем закончится — потоком оскорблений, теплой доброжелательностью и чутким человеческим общением или ни тем ни другим?

Хотя это во многом миф, эгалитаризм все-таки любимый миф австралийцев, и иностранцу всегда следует быть очень осторожным, чтобы не задеть этот миф при разговоре с представителем из любой прослойки общества. Эгалитаризм исходит из идеи общественного равенства, когда все относятся друг к другу одинаково независимо от богатства, образования или происхождения.

Вести беседу на основе такой "справедливости" легче, но при этом можно угодить в ловушку. Во многих странах акцент и образованность много расскажут о человеке, но только не в Австралии! Границы между политическими силами в Австралии также очень смазаны. Самая старая из существующих политических партий — Лейбористская партия Австралии (ALP) — выросла из недр профсоюзного движения. По традиции эта партия и ее сторонники выступают в защиту рабочих, за социальное обеспечение и подлинную справедливость. До 1970 г. она также выражала сильные изоляционистские и антиазиатские настроения. Многие сторонники Лейбористской партии — энергичные профессионалы, принадлежащие к среднему классу и живущие в наиболее престижных предместьях крупных городов. Те же политические интересы разделяют родители-одиночки и разнорабочие.

Несмотря на то что основная социальная структура Австралии является сложной, хотя и кажется обманчиво простой, существуют определенные темы, которые можно условно разбить на "опасные" и "неопасные". Все относящееся к спорту обычно безопасно, и большинство австралийцев хорошо относится к спортивным аналогиям. Они любят критиковать самих себя, но не любят, когда их критикуют другие. Поэтому вы попадете в трудное положение, если, впервые оказавшись в этой стране и часто слыша вокруг горячие нападки на Австралию или на австралийцев, излишне восторженно или даже спокойно согласитесь с тем, что сказано в их адрес, вы рискуете тем, что вас окрестят клеветником. Это может привести к тому, что вашу собственную страну будут очень критически оценивать. Если же вы будете настаивать на своем, то вам самыми различными способами могут дать понять, чтобы вы "убирались туда, откуда приехали".

В то же время австралийцы не любят и не доверяют тем, кто постоянно или слишком восторженно расхваливает их. Они подозревают, что тем самым хотят усыпить их бдительность или обмануть. Если кого-то слишком много хвалят, значит, от него ждут чего-то большего, т. е. на него оказывают непозволительное давление, а австралийцы это ненавидят. Когда австралийская команда по крикету выиграла кубок Эш у своего ближайшего конкурента из Англии, первой реакцией ее капитана на поздравления была не радость, а почти сожаление. "Теперь все

будут ждать от нас такой же хорошей игры и в следующий раз. Это давит на всю команду", — жаловался он австралийскому журналисту с типичным меланхоличным лицом.

Столь вымученная форма самокритики весьма ценится большинством австралийцев, и если не демонстрировать ее после достигнутого успеха, то легко можно быть обвиненным в "синдроме большой шишки". Одно из возможных последствий: любой австралиец, добившийся успеха, будет "сброшен с небес на землю" с помощью разнообразных оскорблений. Поэтому австралийцам остается выбирать — либо терпеть унижения и высказывать сожаления по поводу своих достижений, либо паковать свои чемоданы и отправляться в те части света, где можно открыто радоваться своему успеху.

Точно так же никогда не относитесь слишком серьезно ни к себе, ни к своим национальным символам, иначе вас постигнет та же участь. Источником великой гордости австралийцев является то, что самого премьер-министра часто освистывают на публичных выступлениях, и то, что немало австралийцев не знают слов своего национального гимна.

Пожалуй, наиболее сильная черта личности австралийцев, хотя она уже не так ярко выражена, — их изумительный цинизм. Австралийцы совершенно цинично относятся к людям, обладающим властью или слишком богатым; они уважают маленького человека, бойца, а не победителя.

Если вы учтете это и не будете переоценивать себя и недооценивать своих австралийских хозяев, вам, напротив, будут сопутствовать успех, дружба и хорошее времяпрепровождение.

Австралийцы в своем полушарии

Самый большой в мире остров является также и самым маленьким континентом. Географическое положение и климатические условия играют огромную роль в формировании национального характера. Австралия самый равнинный и засушливый из континентов; на путешественника она производит впечатление устрашающей, поражающей воображение, опаленной солнцем равнины. Любовь к работе на открытом воздухе, вездесущая

пляжная культура и мода на загар стали причиной возникновения серьезной национальной проблемы со здоровьем (рак кожи). Жара способствует апатии и прокрастинации[1], что выражается в общей установке *laisser faire* — "не стоит беспокоиться" или "в конце концов ей будет хорошо". Нельзя сбрасывать со счета и темную сторону жизни австралийцев — в Австралии потребляют больше алкоголя и обезболивающих средств на душу населения, чем в любой другой англоязычной стране. Расовая политика во многом оказалась неудачной, в результате чего аборигены находятся в бедственном положении.

Тем не менее австралийцы очень положительные люди. Лишь немногие могут сравниться с ними в дружелюбии и еще меньше в их спонтанной щедрости. Полмиллиона новозеландцев с удовольствием получают австралийское пособие по безработице, но австралийцы на это почти не обижаются. Они считают новозеландцев хитрыми, иногда скупыми людьми и в большей степени "британцами", чем они сами, хотя признают, что у них много общего в том, что касается овцеводства, сельского хозяйства и занятий спортом на открытом воздухе (парусный спорт, крикет, регби). Они солидарны с новозеландцами, особенно в их протестах по поводу проводимых Францией ядерных испытаний в Тихом океане.

Недостатки, связанные с географической отдаленностью Австралии, в настоящее время снимаются бурным развитием средств связи. Жители Перта, одного из самых удаленных городов в мире (1500 миль до Аделаиды и 3 тыс. миль до Сингапура), могут теперь в считанные секунды устно и визуально связаться с любым из своих партнеров по бизнесу. Эта технология продолжает совершенствоваться, что делает такие недорогие города, как Перт, Дарвин и Аделаида, гораздо более привлекательными для размещения тихоокеанских и азиатских штаб-квартир многонациональных компаний, чем перенаселенные Токио, Гонконг, Манила или Сингапур. К настоящему времени свыше 100 крупных иностранных компаний имеют свои региональные отделения в Австралии. После вступления Великобритании в ЕС Австралия авто-

---

[1] Прокрастинация — склонность постоянно откладывать что-либо "на потом".

матически лишилась доступа к своим традиционным рынкам и была вынуждена признать тот реальный факт, что она расположена на краю Азии. Иммигранты из Азии, лишенные сентиментальной привязанности к британским учреждениям, ускорили это осознание. Австралийские школьники теперь учат (как первый иностранный язык) японский, а не французский. Тот факт, что японцы не особенно любят баранину, угрожает будущему 60 млн. овец самого маленького в мире континента!

Новозеландцы

Новозеландцы более консервативны, спокойны и сдержанны, чем австралийцы, а также в большей степени похожи на британцев не только в смысле сдержанности манер, но и по этническому составу. Они считают австралийцев космополитами и несколько эмоциональными людьми.

Первые поселенцы, которые в 1840 г. основали колонию Новая Зеландия, говорили на английском языке. Это были в основном представители среднего класса и рабочих из сельских районов Англии и Шотландии. Они были грамотными, и по крайней мере в начале периода заселения (середина XIX в.) большая часть их печатной продукции имела английское происхождение. Так как в Новой Зеландии "иностранные" иммигранты всегда составляли незначительное меньшинство, английский разговорный язык здесь никогда не искажался (и не оживлялся) "волнами" новых иммигрантов, не говорящих по-английски, подобных тем, кто создавал проблемы для английского языка в США. Новозеландский язык, хотя на него и повлияло взаимодействие с австралийским языком, сохранил много старых деревенских слов из британских диалектов, например, редукция некоторых передних гласных (*pin* вместо *pen* — ручка; *fush* вместо *fish* — рыба) в ряде слов выдает их явно южноанглийское происхождение.

Острова Новой Зеландии по своим размерам похожи на Британские острова и не сильно отличаются от них по климату. Новозеландцы склонны в большей степени отождествлять себя со своими островными предками, считая и австралийцев и американцев другой, континентальной породой. Австралийцы, по их

представлениям, — это дерзкие и надменные люди, они громко разговаривают, перебивают других или говорят по несколько человек сразу, что не одобряется в Новой Зеландии. Новозеландцы считают, что сами они более уравновешенны, культурны и более внимательно относятся к женщинам. Австралийцы часто считают новозеландцев консервативными, старомодными, "бедными родственниками" из провинции. Однако из Новой Зеландии выходит много квалифицированных, мыслящих по-новому менеджеров, которые даже успешно работают в Австралии и оказываются более предприимчивыми, чем их австралийские конкуренты. В Новой Зеландии степень дерегуляции[1] гораздо выше, чем в Австралии, где бизнес чрезмерно зажат нормативными актами. Австралийцы больше ориентируются на цены, чем новозеландцы, которые выше ценят качество продукции.

Новозеландцы чаще эмигрируют в Австралию в связи с нехваткой рабочих мест у себя на родине. В Австралии (которую они часто называют "Западный Остров") их привлекает то, что там обширные и малонаселенные районы, теплая зима, города космополитичны и в них много магазинов, общество бессословное, а люди дружелюбны и отзывчивы. Австралийцы демонстрируют солидарность с соседями-новозеландцами, особенно в периоды бедствий; хотя в тех случаях, когда традиция нарушается, каждый считает, что это произошло не по его вине.

Многие новозеландцы пару раз в своей жизни посещают Европу и "Старую Родину", но все чаще и чаще устремляются к Тихому океану и большую часть своих отпусков проводят в Австралии или на Островах. Они поддерживают хорошие отношения с жителями островов Тихого океана (Тонга, Фиджи, острова Кука) и убеждены в том, что политика, проводимая ими по отношению к народу маори, довольно успешна. Многие маори не согласны с этим, считая, что их безжалостно эксплуатировали в прошлом и что сегодняшнее их положение является совершенно недостаточной компенсацией с точки зрения морали. По их мнению, белые новозеландцы — "гости в нашей стране". Интересная деталь — белые стараются вести себя, как маори, когда

---

[1] Дерегуляция — степень свободы от контроля государства и профсоюзов — регуляции, т. е. вмешательства в экономику.

это требуется, например в некоторых видах спорта или в танцах и пении. Большинство белых довольно хорошо понимают язык маори (не умея говорить на нем) и поют их песни, а также с большим удовольствием исполняют *haca* на различных церемониях. Такой довольно тесной, симбиотичной связи явно нет в отношениях между австралийцами и аборигенами.

Южноафриканцы

В момент написания этой книги система управления в Южной Африке переживала переходный период. Апартеид ушел в прошлое, и, надеемся, навсегда. Новая Южная Африка выходит на мировую сцену как одна из самых поликультурных наций на земле. Эта страна не "плавильный котел", как США или Австралия, это общество, где многие народности и расы — британцы, африканеры[1], малайцы, индийцы, зулу, коса и другие чернокожие племена — сохраняются как отдельные и самостоятельные силы, подготавливающие новый союз, объединенные страстным желанием вывести в лидеры этот находящийся в депрессии и состоянии распада континент.

Южная Африка сильна своей поликультурой, как Швейцария и Сингапур, даже намного больше. Богатое сочетание британского, французского и голландского опыта, артистизм и страстные амбиции чернокожих, трудолюбие и стойкость индийцев и малайцев — вот слагаемые динамичного, воодушевляющего и уникального будущего. В то же время яркое многообразие культур этой страны само по себе создает ряд проблем.

Помимо того что существуют трения между чернокожими племенами, история войн между британскими поселенцами и бурами еще слишком свежа в памяти, чтобы забыть былую враждебность между этими двумя общинами. Каждая из групп обладает характеристиками, унаследованными от своих предков. Англоязычные южноафриканцы по природе своей несколько сдержанны, они гордятся своим культурным наследием и ценят хорошие манеры, изящную и выразительную речь и умеют из-

---

[1] *Afrikaner* — житель Южной Африки голландского происхождения.

бегать ненужных конфликтов. В этом отношении они сильно отличаются от африканеров, которые, подобно своим голландским предкам, грубоваты (часто бестактны) и, как американцы, "говорят то, что думают".

Несмотря на то что британцы и африканеры сильно отличаются друг от друга по стилю общения, прослеживается общий стиль жизни белых южноафриканцев. Прагматизм — их преобладающая черта, но южноафриканцы глубоко обижаются, когда им намекают на то, что они равнодушны к бедам менее удачливых людей. Те, кто был в Южной Африке, не могут не знать о радушном гостеприимстве и чуткой доброжелательности белых людей, живущих там. Власть развращает, и годы расовой дискриминации и несправедливости нельзя извинить, но в действительности здесь чувство расовой принадлежности гораздо менее развито, чем во многих других частях света. Южноафриканцы воспитываются в поликультурной стране — это естественное их состояние.

Белые южноафриканцы предприимчивы и решительны в бизнесе. На встречи они приходят хорошо подготовленными и обычно имеют в запасе несколько козырей. Они знакомы со многими африканскими культурами и обычаями и признают, что взяточничество и подкуп являются частью жизни на их континенте, если надо добиться чего-нибудь. Однако они проявляют в этих вопросах гибкость и не подходят с той же меркой к западным бизнесменам. Во время обсуждения они часто садятся сзади, чтобы слушать и учиться у других, но, не прочь взять бразды правления в свои руки и руководить собранием, когда видят такую возможность. Несмотря на большую географическую удаленность, они намного больше внимания уделяют Европе, чем Востоку или Западу. Африка — континент, которым они надеются управлять, — имеет тесные связи с Великобританией и Францией.

Высказывается много пессимистических прогнозов о будущем южноафриканского общества, которому пророчат ухудшение положения наподобие того, как это случалось в других африканских государствах. Белое население Южной Африки понимает, что их страна может выжить только в том случае, если чернокожие станут неотъемлемой силой в развитии новой Южной Африки. К сожалению, общий фонд талантливых менеджеров довольно беден: образование для чернокожих жизненно

необходимо, но на это уйдут многие годы. Все же потенциальный вклад чернокожего и цветного населения даже выше, чем вклад 6 млн. образованных, талантливых, высокоорганизованных и относительно богатых белых.

Индийцы, которых в Южной Африке свыше 1 млн., проживают в основном в провинции Наталь, они очень трудолюбивы и принадлежат почти полностью к среднему классу (торговцы, специалисты, бизнесмены и т. д.). Цветное население (около 3,5 млн.) проживает главным образом в Западной и Северной Капской провинциях и происходит от смешанных браков между белыми, чернокожими, малайцами и бушменами. По роду занятий это, как правило, сельскохозяйственные рабочие аграрных районов, но в городских районах они или принадлежат к среднему классу, или являются высококвалифицированными рабочими и ремесленниками. Шестьдесят процентов цветного населения говорит на африкаанс. Как цветные, так и индийцы консервативны; на выборах 1994 г. основное их большинство проголосовало за Национальную партию.

Ключ к будущему страны действительно находится в руках у чернокожих южноафриканцев. Они обладают множеством положительных качеств, не последними из которых являются терпение, терпимость и восхитительное чувство юмора. Хотя они и не так хорошо образованы, как белые, но все же лучше по сравнению с остальной Африкой. Они зарабатывают больше, чем другие африканцы, и среди 50% чернокожих, уже поселившихся в городах, наблюдается значительный и быстрый рост среднего класса. Получая доступ к государственным постам, а значит, и к международным контактам, они быстро совершенствуют свой опыт в ведении дел. Нельсон Мандела — блестящий пример чернокожего южноафриканского политика.

Валовой внутренний продукт (ВВП) ЮАР в 4 раза больше ВВП 10 других стран Южной Африки, вместе взятых. Появление динамичной, устойчивой и процветающей Южной Африки стало бы победой не только для ее народа, но и для процесса становления мультикультурной цивилизации, проложило бы дорогу, по которой многие страны придут в XXI в.

13

ФИНЛЯНДИЯ

Когда-то давным-давно рядом с Полярным кругом находилась далекая земля с суровым климатом, испещренная лесами и озерами, где свободно бродили медведи, волки, лоси и рыси и где Рождество всегда было снежным. Неизвестное племя пришло издалека на землю, куда еще не ступала нога человека, и стало обустраиваться. Люди рубили деревья для постройки своих жилищ, засевали открытые земли, ловили рыбу в лесах и озерах.

Это были необычные люди — с независимым характером, трудолюбивые, скромные в жизни, ревностно оберегавшие свою честную репутацию. Они были чистоплотными, физически крепкими и любили жизнь на природе. Их отличало немногословие, так как болтливость и особенно хвастовство запрещались. Их уединение было безопасным, и они любили то огромное пространство, которое им предоставила новая земля.

Как и другие народы, они имели завистливых соседей и должны были в многочисленных битвах защищать свою территорию. Поселенцы не всегда побеждали и долгое время находились в порабощении. Несмотря на перенесенные страдания и унижения, они никогда не сдавались и в конце концов защитили свою землю и счастливо живут в ней до настоящего времени.

История звучит почти как сказка, так как и правда много сказочного, но мы говорим здесь о народе, который существует сегодня. Эта нация, верная старым традициям и героическим преданиям, сражалась с современным гигантом (государством с 200-миллионным населением) за то, чтобы отстоять демократию. Честное племя продолжает выплачивать свои долги, за-

щищает окружающую среду, борется с преступностью, несправедливостью и бедностью. Этот мирный народ без всякой суеты решает такие современные проблемы, как отношения с национальными меньшинствами, переселение беженцев (400 тыс. из Карелии) и борьба с загрязнением окружающей среды.

Он еще не очень хорошо известен в странах к югу от него, его отличает прискорбное в глазах многих нежелание трубить о своих успехах. Его редкий язык, принадлежащий к алтайской группе, несопоставим с большинством других языков мира. Природная скромность и нелюбовь к саморекламе делают еще более плотной завесу, обусловленную сложностью культуры, добровольным уединением и географической отдаленностью этих людей от других стран. Они чувствуют себя обособленными от других народов.

Тем не менее это добросердечное племя ищет любви остального мира и стремится присоединиться к нему. Этим энергичным, исключительно изобретательным людям есть что предложить другим народам.

Беспрецедентно высокая степень национального самосознания финнов указывает на то, что они совершенно особый народ. Однако определять и оценивать эти особенности — дело представителей других наций. Наиболее характерные для финнов черты, например презрение к многословию или внутреннее неистребимое желание избавиться от своих долгов, кажутся естественными для финнов, но они редко свойственны тем, кто занимается сравнением культур.

Героическая нация

Финский характер также остается загадкой для остальных. В данном случае перед нами выдающийся пример героической нации, имеющей практически незапятнанную репутацию в своей внутренней и внешней политике. Перечислить достоинства финнов нетрудно. После длительной и, надо сказать, энергичной миграции финны заселили Балтийское побережье около 2–3 тыс. лет назад. Первым доказательством стойкости их духа является то, что они оказались единственным народом, способным создать

преуспевающее общество на территории, почти целиком расположенной выше 60° северной широты. (Исландцы проделали то же самое в меньших масштабах, хотя большинство их перебралось туда не по доброй воле, о чем говорит их обагренная кровью история). Сотни лет финны находились в подчинении у других государств, тем не менее ни мощная когда-то Швеция, ни монолитная Россия не смогли искоренить финские обычаи, язык или культуру, и в исторической литературе обоих государств упоминаются храбрость, стойкость и упорство финнов.

Когда появилась возможность добиться независимости, финны воспользовались ею быстро и эффективно. Они поймали свой исторический момент не в последнюю очередь потому, что им повезло в то время с правительством. Кровопролитие было сведено до минимума, репрессий было немного. С расторопностью, на какую только они были способны, финны постарались построить современное государство, основанное на равенстве и свободах. Националистический пыл был высок, но высокомерный шовинизм в финской истории явно отсутствовал. Их отношение к шведоговорящему меньшинству (сейчас оно составляет 6%) было безупречно справедливым. Шведский язык наряду с финским остается государственным языком, а финские шведы (те, кто считает себя финнами, а не шведами) имеют свои политическую партию, газеты и равные права.

В течение 20 лет (1919—1939) прогресс Финляндии был устойчивым, а временами и впечатляющим. Множество спортивных побед финнов — особенно на Олимпийских играх 1936 г. — обеспечило женщинам право избирательного голоса; так была установлена истинная демократия. Сибелиус, Кайанус, Сааринен, Йарнфельт, Галлен-Каллела и Алвар Аалто успешно представляли страну на высочайшем уровне в сфере искусства; рачительное использование финского леса и других природных ресурсов привело к быстрорастущему уровню жизни.

Вторая мировая война нанесла жестокий удар, затормозивший развитие молодой нации, но даже поражение в ней стало победой, так как была сохранена независимость, а последующая судьба 10 стран Восточной Европы оттенила счастливую судьбу, которую Финляндии принесла ее решимость бороться до конца за свои убеждения.

После войны финская сага продолжалась. Успех Финляндии в расселении 400 тыс. беженцев из Карелии в течение нескольких месяцев еще не оценен миром до конца. Истощенная войной страна немедленно начала выплачивать несправедливую компенсацию Советскому Союзу, что и сделала в полном объеме к установленному сроку. 50-е и 60-е гг. были трудными в экономическом плане, так как Финляндия начинала развиваться как "бедный родственник" в семье Скандинавских стран. Национальное упорство восторжествовало: сначала Финляндия перегнала Швецию по заграничным капиталовложениям, а затем наконец радостно вступила в полосу 10-летнего бума, начавшегося в 1978 г. Эгалитарное, свободное от преступности и имеющее низкий уровень бедности общество вошло в число 10 самых процветающих государств в мире в начале 80-х гг. И это без разрушения окружающей среды.

Пессимизм и парадоксы

Финны преуменьшают свои достижения, периодически впадая в пессимизм и самобичевание. "Иностранцы умнее нас, — говорят они. — Мы простодушны, доверчивы, и нас легко обмануть. У нас нет способности к изучению языков (это миф), мы неотесанные невежды". Британцам и французам трудно представить себе, как нация, которая с триумфом вышла из многочисленных напастей, может страдать от комплекса неполноценности! Подобных противоречий много. Финны — добросердечные люди, но им хочется одиночества. Они трудолюбивы и умны, но испытывают нескрываемое отчаяние, лишаясь своего уединения. Они любят свободу, но ограничивают ее, рано закрывая магазины, перекрывая доступ к алкоголю, запрещая купаться после 10 часов вечера и выплачивая немыслимые налоги. Они поклоняются спорту и хорошей спортивной форме, но соблюдают такую диету, которая в Западной Европе могла бы привести к сердечным заболеваниям. Они восхищаются трезвостью и трезвыми суждениями, но сами пьют слишком много. Они стремятся к интернационализму, но прикидываются, что не способны к языкам. Они хотят общения с другими, но вязнут

в своем собственном внутреннем мире. Они прекрасные собеседники, но любят посидеть в одиночестве на берегу озера. Они терпимы, но втайне презирают людей с напыщенными манерами и излишне эмоциональных. Они по существу независимы, но часто не решаются высказать свое мнение на международной арене. Они искренне демократичны, но подчиняются "деспотизму большинства". Они индивидуалисты до мозга костей, но оглядываются на то, что скажут о них соседи. Они ориентируются на Запад, но, как и восточные народы, не хотят "терять свое лицо". Они находчивы, но изображают из себя неумех. Они могут действовать самостоятельно, но часто прячутся за решениями группы. Они хотят нравиться другим, но не пытаются очаровывать. Они любят свою страну, но редко хорошо отзываются о ней.

Финны, видимо, благодаря исключительным историческим и географическим обстоятельствам обладают более высокой степенью национального самосознания, чем большинство других народов. Этой чертой характера они сходны с японцами, китайцами и французами, хотя и менее шовинистичны.

Они прекрасно осведомлены об уникальности своей культуры, и это их очень интересует. Их интересует также вопрос о культурной корреляции, т. е. вопрос о том, чем именно их образ жизни отличается от образа жизни других людей. Они подолгу обсуждают эту тему и склонны к излишней критичности, которая не всегда оправданна. Вопрос о "финском своеобразии" первоначально осмысливался в искусстве, литературе и в процессе политического самоутверждения. Сегодня он поднимается в сфере международного бизнеса.

Личные качества финнов

Какие человеческие качества считаются общепризнанными для финнов и в какой степени они выигрывают или проигрывают в сопоставлении с этим стереотипом?

Образ финского бизнесмена формируется исходя из общего образа "Суоми-кува" (типичный финн), создаваемого самими финнами и принимаемого за реальность иностранцами, плохо

знающими Финляндию. "Суоми-кува" в этой мифологии — белокурый, простодушный (в прямом и переносном смысле), медлительный, честный, надежный человек, которого легко обмануть. Финны обладают сильным, спокойным характером, они родом из деревни и прекрасно чувствуют себя в краю, полном лесов, озер и снега, занимаясь подледным ловом и почти не общаясь с соседями, проживающими на расстоянии не ближе 5 км от них. Другими их увлечениями являются бег, лыжи и (время от времени) крепкие напитки. Они живут в условиях демократии, закрепленной современной конституцией; крайне независимы, верные друзья, хорошие солдаты и опасные враги. У них нет способностей к языкам, они чувствуют себя неловко с иностранцами, но предлагают им крепкий кофе и приглашают в сауну. Они лютеране, много работают (если им хорошо платят) и всегда возвращают свои долги.

Образ финского менеджера нельзя полностью отделить от этого мифа (имеющего долю истины). Иностранцы ожидают, что финские бизнесмены будут вести себя как "Суоми-кува". Поэтому миф следует подкорректировать так, чтобы он стал более правдоподобным. Финские бизнесмены не хотят учить иностранные языки, но принуждают себя к этому. Они предпочитают молчать, но время от времени высказываются и всегда говорят то, что думают (и это может быть их окончательным словом). Они оплачивают свои долги, но пользуются своим 90-дневным кредитом. Они заключают контракты с Ближним Востоком и с южными народами, но при этом действуют с оглядкой и осторожно. Они сотрудничают как с Западом, так и с Восточной Европой, включая и русских, которых они понимают, как никто другой из европейцев. Финны знают, что Финляндия не может конкурировать с более крупными странами, но они часто выискивают промышленные ниши, где оригинальное финское мышление может принести успех. Финские менеджеры осваивают новейшую технологию, строят лучшие на сегодняшний день фабрики и офисы и тщательно готовят своих служащих. Полученную прибыль они незамедлительно вкладывают в прекрасные офисы, учебные и спортивные центры, делая при этом все, что может повысить производительность труда.

Сила финнов

Холодный климат неизбежно порождает невозмутимых, крепких, неунывающих людей, обладающих незаурядной уверенностью в себе и инстинктом выживания. Житель Арктики должен иметь огромный запас жизненных сил, силу воли, независимость и изобретательность. Применительно к менеджменту эти качества выражаются в настойчивости, смелости, индивидуальности и оригинальном мышлении. В отличие от своих скандинавских соседей финны пришли с Востока, хотя и не относятся к славянским народам. Уникальность их языка и мышление первопроходцев способствуют развитию таких качеств, как независимость и оригинальность в суждениях, что не только стимулирует финскую литературу, музыку и изобразительное искусство, но и выражается в их блестящем промышленном дизайне и проницательной интуиции в различных областях технологии. Не случайно Финляндия в последнее время относится к числу выдающихся новаторов в стеклянной, текстильной и мебельной промышленности, в судостроении и в электронной технологии.

Финские менеджеры, утверждаясь за рубежом, не обладают "тяжелой поступью" немцев или быстрой и самодовольной логикой французов. Финны могут показаться туповатыми или даже легковерными, но они легко адаптируются, готовы учиться и идут на компромиссы.

Достаточная молодость национального бизнеса позволяет финским бизнесменам легко вступать в торговые "клубы". Успешный опыт Финляндии в рамках Европейской ассоциации свободной торговли (EFTA), несомненно, является следствием плодотворного сотрудничества Финляндии с Европейским советом (ЕС). Как мост между Востоком и Западом Финляндия может преуспеть в качестве ключевого члена ЕС, особенно если таким восточноевропейским странам, как Венгрия, Польша и Россия, удастся добиться вступления в него.

История финского бизнеса коротка, но в ней много людей, которые "сделали себя сами", и сильных личностей, создавших компании, известные сегодня по всей стране. Сами эти люди остались в тени, так как в моду входит бизнес на основе консен-

суса, но их традиция продолжает жить в уважении финнов к сильным лидерам, которые рвутся вперед. Большинство финских менеджеров, принимая решения, не обращаются постоянно за справками в штаб-квартиру своей компании, и их проворный и мобильный менеджмент, подобно Давиду, добивается успеха в борьбе с Голиафами иностранных корпораций.

Финны уважают, даже лелеют права слабых, поэтому горе тому боссу, который пытается запугать или несправедливо давить на своих подчиненных! Такой климат неформальной корпоративности способствует обмену идеями и взаимному уважению в финских компаниях. Наряду с этим в финской деловой жизни сложилось устойчивое отвращение к насаждаемому из-за границы бюрократизму, здесь господствует идеал меритократии, и конечно же высокий уровень подготовки финских менеджеров дает им преимущество перед многими зарубежными конкурентами.

От Швеции и других западных стран финны восприняли лютеранство[1], протестантскую этику труда, сильное чувство социальной справедливости, уважение к образованию и социальной стабильности (включая наделение большими правами женщин). Сплоченность общества на такой основе в дополнение к характерному для Скандинавских стран отсутствию насилия в мирное время способствовала развитию финской промышленности в XX в., кульминацией которого явились производственный бум в 1980—1988 гг. и обусловленный им высокий современный уровень жизни.

Слабости финнов

Исторические и географические условия породили также и слабости финнов в их занятиях бизнесом и торговлей. Во-первых, до недавнего времени финское общество было по своему укладу деревенским, сельскохозяйственным, и в сфере торговли финны

---

[1] Достаточно прочные позиции в религиозной жизни Финляндии занимает православие. Финская православная церковь находится под юрисдикцией константинопольского патриарха, а потому служба ведется на национальном языке и по григорианскому календарю; православная церковь здесь вобрала к тому же многие черты лютеранства — простоту убранства и службы, прочные личные связи внутри прихода и т. д.

относительные новички. Швеция включилась в международный рынок в 1870 г., Финляндия — только в 1970-м. Сейчас происходит смена первого поколения финских менеджеров, искушенных в международном бизнесе. Финны еще делают ошибки, от которых уже избавились другие страны. Господство Швеции и России привело финнов к общему убеждению в собственной отсталости, и даже несомненные успехи последнего десятилетия не до конца искоренили периодически возникающие сомнения в собственных силах. Иногда наблюдается обратная картина ("к черту этих иностранцев — финны лучше всех"), и это также препятствует выходу Финляндии на международную арену.

Очевидные слабости финнов проявляются в области коммуникации — финны говорят мало, часто запаздывают с ответами при деловой переписке и избегают раскрывать свои карты перед другими людьми из-за своей робости и опасения, что им не хватает французской сноровки. Конфликты между финской промышленностью и финскими средствами массовой информации в 70-х и 80-х гг. привели к тому, что многие деловые круги стали избегать контактов с прессой и телевидением. Такое отношение к масс-медиа распространилось и на иностранные средства массовой информации (а жаль, так как в некоторых странах, например в США или Великобритании, они могут оказаться очень полезными в сфере связей с общественностью). Финские менеджеры, имея репутацию честных партнеров, чаще всего благоприятно воспринимались бы зарубежной прессой.

Европа может обойтись без финской промышленности, обратное невозможно. "Нишевая" стратегия финских компаний продемонстрировала ценность такого варианта развития для стран, бизнес которых серьезно сдерживается малыми размерами внутреннего рынка. Финская промышленность не может позволить себе отказаться от любых жизнеспособных зарубежных рынков и испытывает настоятельную потребность в заключении торговых соглашений с европейцами, американцами, арабами, японцами и с другими восточными странами. А это, в свою очередь, означает ведение переговоров, что создает для финнов традиционные трудности. В Финляндии молчание не расценивается как неумение общаться, а является общей частью социального взаимодействия.

В англосаксонском мире, а также в романских и ближневосточных странах разговор имеет дополнительную функцию. В Британии хорошо известная привычка обсуждать погоду с соседями или даже с посторонними людьми означает не только озабоченность британца переменчивым климатом своей страны, но и желание продемонстрировать солидарность и дружелюбие по отношению к другим людям. Такие дружелюбные рассуждения еще более очевидны в США, Канаде и Австралии, где речь является жизненно важным средством для того, чтобы лучше познакомиться и быстро завязать отношения.

Особый подход к предназначению языка приводит к изоляции финнов и японцев в межнациональном общении. В обеих странах можно услышать одно и то же: "Иностранцы говорят так быстро, мы говорим медленнее, чем они; мы не способны к языкам, наше произношение ужасно, это происходит оттого, что наш собственный язык очень труден; иностранцы более опытные, чем мы, они умнее нас и часто обманывают нас; они говорят не то, что думают, мы не можем доверять им; мы самая честная нация". Прожив много лет в обеих этих странах, я проникся глубоким уважением и симпатией к восхитительной сдержанности и очевидной искренности финнов и японцев. Однако дело обстоит так, что и Пекка Виртанен и Ихиро Танака должны будут ввязаться в словесные баталии. Япония уже открыла свои фабрики и офисы во всем мире и сегодня пытается преодолеть культурные и коммуникативные проблемы, работая плечом к плечу с людьми другой национальности или фактически руководя ими. Финляндия, возможно в меньших масштабах, тоже вовлечена в процесс решения тех же самых проблем.

Айсберги "речь — мышление"

Общеизвестно, что бóльшая часть айсберга скрыта под водой. Мы можем представить концепцию соотношения речи и мышления также в виде айсберга. Для "айсбергов" Великобритании и Германии "области мышления", представляемые на обозрение другим людям в виде речи, примерно одинаковы. Бóльшая часть французского "айсберга" "речь — мышление" видна над

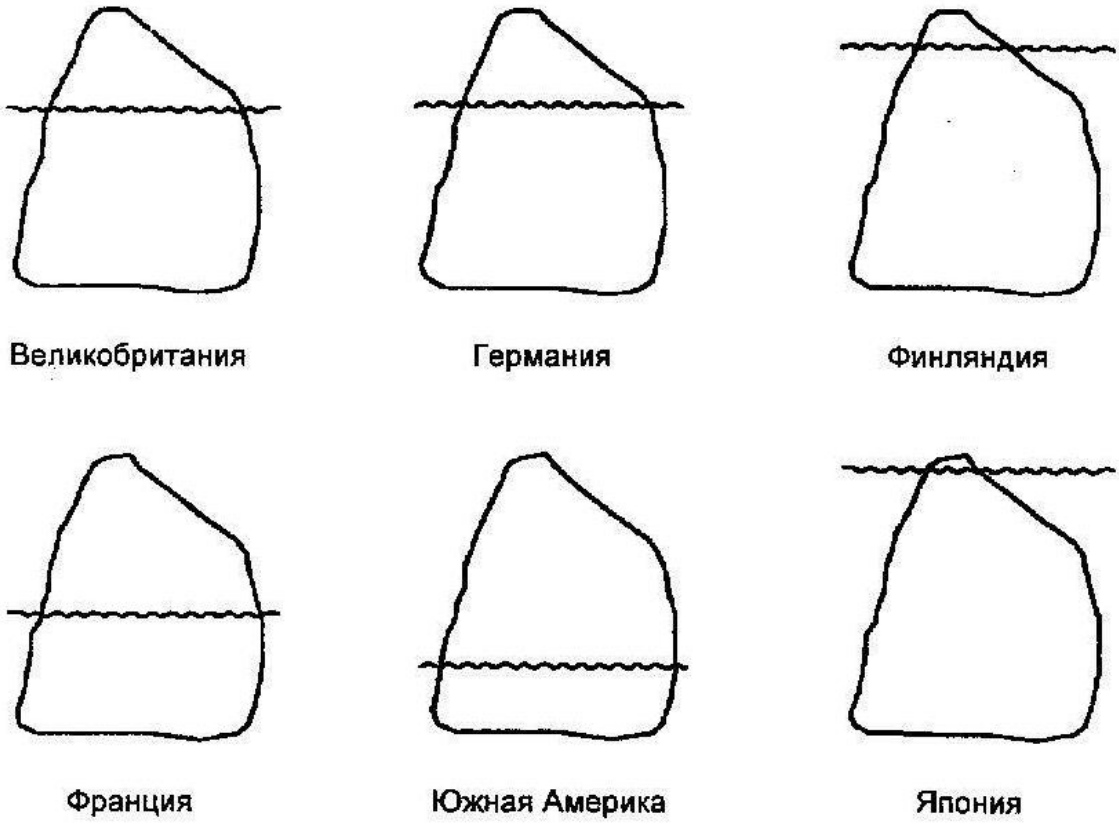


Рис. 52. Айсберги "речь — мышление"

водой — в общении с другими людьми у французов преобладает речь. Южноамериканские "айсберги" видны над водой в гораздо большей степени. Финский "айсберг" указывает на более скрытный характер общения — он почти не виден. Японцы расскажут вам и того меньше.

Культурный шок

Мы часто слышим о культурном шоке, который многие переживают, когда попадают из одной культуры в другую. Финны, впервые попавшие в Каир или Неаполь, будут страдать от этого культурного шока по-своему. Культурный шок вызван недостаточным количеством специфических для данной культуры подсказок или указаний на то, как вам следует вести себя в этом обществе. Одной из проблем для иностранцев, впервые приехавших в Финляндию, является то, что в связи с финской сдержанностью и молчаливостью таких культурных подсказок

мало. Это вынуждает иностранцев вести себя по-своему и, когда финны не реагируют открыто, начинают ставить под сомнение свою роль или индивидуальность.

Например, англичанин всегда чувствует себя спокойным, солидным джентльменом, когда находится во Франции, Испании и Италии. Здесь он типично сдержанный англичанин, выслушивающий болтовню этих романских народов. Попав в Финляндию, он неожиданно сам оказывается болтуном. Что ему делать? Сохранить свою природную болтливость и вести себя, как неаполитанец, или вообразить себя финном и молча наблюдать за тем, как солнце садится за озеро Насьярви?

Если уж северный европеец сомневается насчет своего стиля поведения среди финнов, то вообразите, что должны чувствовать итальянцы и испанцы, которые все время говорят и говорят и размахивают при этом руками?! "Я чувствую себя, как артист на сцене, — сказал один итальянский бизнесмен, — и должен играть ведущую роль в течение пяти актов вечер за вечером".

Роли лидерства

В области бизнеса у иностранного менеджера в Финляндии будут возникать явные проблемы, вызванные тем, что он должен решать, какую роль или тип лидерства выбрать, общаясь с финскими коллегами. У иностранных менеджеров в Финляндии, несомненно, есть возможность апробировать свежие идеи и посмотреть на вещи под разными углами. И все же какой тип лидерства ему следует выбрать — демонстративный или скрытый?

Следует ли французам с их огромной силой воображения пытаться заражать и воодушевлять финнов своим энтузиазмом, или же на них всегда будут смотреть, как на театрально ведущих себя и излишне эмоциональных людей с множеством безумных идей? Следует ли немцам с их твердыми концепциями порядка и их "капитальностью" пытаться создавать основательные системы, претендуя на большее уважение, или же на них просто будут смотреть, как на тевтонцев, тяжелых, не-

гибких или даже старомодных и отсталых людей? Следует ли шведам подчеркивать изысканность своего менеджмента на заседаниях профсоюзных комитетов, или же финны в своем более индивидуалистическом подходе справляются без шведских методов?

И вновь мы должны учитывать тот фактор, что различные нации представляют себе финнов по-разному: итальянцы считают их "деревянными", а испанцы — слишком законопослушными, ультравежливые японцы — грубоватыми (не осознавая этого), датчане — пьяницами (женщины тоже пьют!), а шведы зачастую относятся к ним с опаской. Британцы с их чувством истории видят в них Давида, борющегося с Голиафом, в целом подобных себе людей, хотя и несколько тихих.

Хорошее, плохое и безобразное

При наличии этих различных точек зрения жизнь иностранных менеджеров в Финляндии, возможно, будет такова, какой они ее сделают сами. Если они ищут доброе, плохое и безобразное, то, скорее всего, найдут и то, и другое, и третье.

Вы можете сказать, что плохое — это молчаливое, так называемое холодное поведение, которое заставляет финнов молча спешить по улице (температура –20 градусов по Цельсию) и залпом выпивать обычную рюмку "Коскенкорва", чтобы снять раздражительность. Некоторые считают, что Финляндия — это страна, полная мучеников, затрудняющих самим себе жизнь и в без того суровом уголке Европы, к которой они вынуждены присоединиться. В 1952 г. не разрешалось продавать алкоголь без закуски; вам нельзя было принять ванну после 11 вечера, если вы жили не в собственной квартире; вас не пустили бы в хорошие рестораны без вечернего платья, и вы не могли попасть в магазины, так как они закрывались за 10 минут до того, как заканчивался ваш рабочий день. Многое из этого изменилось, но цены и налоги до сих пор настолько высоки, что дальше некуда. Почему финны строят дома такого качества, что не в состоянии оплачивать проживание в них? А ведь в Финляндии уровень жизни такой высокий, что большинство стран не могут достичь

его. Но в этой стране есть и хорошее. Методы финского лидерства убедительны. Финские менеджеры, как и офицеры финской армии, обычно идут впереди своей "армии" и, как правило, находят правильный баланс между авторитарным и совещательным стилями руководства.

Несмотря на то что лед в отношениях с финнами тает медленно, иностранные менеджеры обнаруживают, что неформальный деловой климат дает им некоторую свободу действий. Финны не обременяют себя слишком большим количеством руководств, систем или иерархических ступеней, рано заканчивают работу, но рано и начинают, и работа за день может быть прекрасно выполнена финном к тому времени, когда британцы только направляются на свой ленч. Финские служащие честны, надежны, пунктуальны и в целом лояльны, а их стойкость, большой запас жизненных сил хорошо известны. Бюрократия здесь сведена до минимума.

Как найти подход к финнам

В первую очередь вы должны совершенно четко отложить в сознании, что финн — "важная персона". Медлительность, молчаливость и явная робость в их поведении, часто приписываемая им шведами, немцами, французами и другими людьми, не что иное, как обманчивая маскировочная оболочка, под которой скрывается очень современная личность. Чем больше вы имеете дел с финнами, тем лучше начинаете понимать, что, в сущности, они стремятся во всем к совершенству. Они вежливо полагаются на вашу одаренность или уравновешенность, но на самом деле они выше вас.

Это превосходство достигается незаметно, но эффективно. Ваши скромные финские партнеры, так расхваливающие ваши собственные качества, на деле оказываются высококвалифицированными технократами с очень солидными активами. Их офис, машина и одежда, вполне возможно, лучше ваших по качеству, а их дом почти наверняка лучше вашего. У них существуют высочайшие стандарты опрятности, честности, стойкости, мастерства, надежности, гигиены, безопасности и образования.

В Финляндии можно пить воду из-под крана, врачи знают, как вас вылечить, если вы заболели, автобусы, поезда и самолеты отправляются по расписанию, и там нет ураганов. Газеты печатаются на высококачественной бумаге, а чернила не пачкают ваши руки; финские деньги могут иногда обесцениваться, но их банкноты приятны на ощупь. Финское молоко и кофе — лучшие в мире. Их пища полезна для здоровья, а общество солидно. Немцы, голландцы, швейцарцы и другие люди также говорят о своей солидности, но "приземистая и неуклюжая" солидность финнов всегда заставляет вас почувствовать свое место в отношениях с ними.

Финны ждут солидности и от других людей. Упомяните о достижениях своей культуры, но делайте это всегда в умеренном тоне. Незаметное лидерство удивительно срабатывает в отношениях с финнами. Никогда не хвастайте. После того как вы высказали свое мнение, не ждите немедленной реакции. Они обдумывают сказанное вами. Они думают и говорят не одновременно. Наслаждайтесь этим молчанием — не многие люди позволят вам такую роскошь. Отнеситесь к молчанию как к доброму знаку, и потом это позволит расслабиться. Сходите в сауну и выпейте что-нибудь. При работе с финнами следует стараться ставить четкие цели, определять задачи и взывать к внутренним ресурсам личности для того, чтобы эта задача решалась ими собственными усилиями и чтобы они несли полную ответственность за свои действия. Финны любят продемонстрировать свое упорство в решении задачи — они блестяще выступают в таких индивидуальных соревнованиях, как бег на длинные дистанции, лыжные гонки и авторалли.

Финны надеются на то, что их ответственность и полномочия будут четко определены. Они не хотят иметь одно без другого. Самодисциплина считается само собой разумеющимся делом. Финны не любят, когда их пристально контролируют; они предпочитают приходить к вам с конечным результатом. Вы должны внимательно слушать финнов, так как, когда им в конечном счете находится, что сказать, это часто заслуживает внимания. Вы должны следить за неуловимым языком их жестов, когда они не пользуются обычным языком. Вы не можете продать им слишком много, но делайте вид, что все "о'кей!".

Можно шутить по любому поводу, можно рассуждать о культурных ценностях других, но не слишком хвалите шведов. Финские газеты относятся к самым лучшим и объективным газетам в мире, поэтому финны, вероятно, лучше вас информированы в большинстве вопросов. Проявите живой интерес к финской культуре — это в любом случае вознаградится. Ясно дайте понять, что вы знаете о том, что Финляндия и финские товары высшего качества.

Если вы руководите финнами, помните о том, что у них сильно развито чувство самоуважения и внутренней гармонии в противоположность стремлению прибегать к поддержке команды. Им нравится идея участия в прибылях и требование подотчетности. Иногда они будут медлительны в выражении своего мнения, но, когда они пришли к нему, маловероятно, чтобы вам удалось его изменить. Наконец, помните о том, что они очень бесстрастны (в этом качестве тоже есть своя прелесть). Великий финский композитор Ян Сибелиус время от времени позволял себе покутить три-четыре дня в компании других интеллектуалов. Однажды ему позвонила жена и поинтересовалась его прогнозом относительно того, когда он сможет вернуться домой. "Дорогая, я композитор и занимаюсь сочинением музыки, а не составлением прогнозов" — таков был ответ.

14

ФРАНЦИЯ

И В ПОЛИТИКЕ, И В БИЗНЕСЕ ФРАНЦУЗ ВЕДЕТ СЕБЯ НЕЗАВИСИМО (временами как диссидент) и может тем самым расстраивать американцев, японцев и европейцев.

Французский народ живет в собственном мире, центром которого является Франция. Французы поглощены своей историей и склонны верить в то, что их страна задала стандарты демократии, справедливости, государственных и законодательных систем, военной стратегии, философии, науки, сельского хозяйства, виноградарства, изысканной кухни и "умения жить". Другие страны имеют нормы, отличные от этих, и они должны многому научиться, прежде чем правильно поймут эти вещи. Французы практически ничего не знают о многих других народах, так как их образовательная система мало учит истории или географии малых стран или тех, которые принадлежали другим империям. Они в общем довольно мило относятся к иностранцам — ни положительно, ни отрицательно. Они будут вести с вами дела, если у вас есть хорошие товары или если вы покупаете у них, но их позиция будет несколько снисходительной. Вы можете не говорить по-французски, можете показаться англофилом. В их глазах это не очень хорошее начало.

Вас не считают равным. Вы можете быть лучше или хуже, но вы — другой. Французы, как и японцы, верят в свою уникальность и не ждут на самом деле того, что вы когда-нибудь сможете полностью соответствовать их стандартам. Какой подход нужно применять к французам, имея с ними дело? Следует ли "офранцузиться" до некоторой степени, становясь

более разговорчивым и впечатлительным, проявляя больше воображения? Или сохранить бесстрастные, честные манеры, рискуя показаться скучным, неспособным к общению человеком?

Для того чтобы добиться лучшего результата, имея дело с французами, нужно изучить их психологию и тактику, когда они вступают в коммерческие сделки. Они подходят к переговорам чисто по-французски, что включает в себя следующие моменты.

- Они приходят на встречу официально одетые, относясь к этой встрече как к официальному событию.
- Они используют обращение по фамилии и официальное представление и рассаживаются в соответствии со статусом.
- Вежливость и официальность будут поддерживаться во время переговоров, если французы "руководят" ими.
- В их аргументах преобладает логика, и они быстро будут "привязываться" к любому нелогичному высказыванию противоположной стороны.
- Их логичность будет приводить к пространному анализу всех обсуждаемых вопросов. Поэтому встреча может быть продолжительной и многословной.
- Они не предъявляют свои требования в начале встречи, но подводят к ним с помощью тщательно сконструированных логических обоснований.
- Они раскрывают свои намерения позднее, в процессе переговоров (что другие люди, например американцы, расценивают как хитрость).
- Французы стараются выяснить цели и требования другой стороны с начала переговоров. Американцы обычно вызывают на это, выкладывая все свои карты на стол.
- Французы подозрительно относятся к раннему установлению дружеских отношений при обсуждении и не любят обращения по имени, снятия пиджаков или обсуждения личных или семейных деталей.
- Они гордятся своей быстротой мышления, но не любят, когда их торопят в принятии решений. Переговоры для них — не скорая процедура.

- Они редко принимают важные решения во время переговоров. Часто тот, кто отвечает за принятие решений, отсутствует на встрече.
- Они будут затягивать обсуждение, так как относятся к нему как к интеллектуальному процессу, во время которого знакомятся с другой стороной и, возможно, обнаруживают ее слабости.
- Их цели долгосрочны; они стараются установить прочные личные взаимоотношения.
- Они не пойдут на уступки в переговорах, если их логика устоит. Это часто делает их упрямыми в глазах американцев ("нужно идти на взаимные уступки") и британцев ("нужно хоть как-то довести дело до конца").
- Если возникает тупиковая ситуация, они остаются непреклонными, но делают это неоскорбительно, просто вновь заявляют о своей позиции.
- Они всегда стараются быть точными. Французский язык облегчает эту задачу.
- Они могут быть несколько обидчивыми, если не чувствуют должного уважения или если не соблюдается протокол, но они менее чувствительны к вопросам "чести", чем испанцы или южноамериканцы, и их меньше волнует потеря "собственного лица", чем представителей Востока.
- Они восприимчивы и впечатлительны, но в итоге всегда осторожны.
- Они убеждены в своем интеллектуальном превосходстве над любой другой национальностью.
- Они часто уклоняются от повестки дня и подолгу говорят по ряду вопросов в произвольном порядке.
- Британцы и американцы часто жалуются: "Мы говорили часами, но не было принято никаких решений и не совершено никаких действий". (Французы на самом деле разъясняют свои идеи в процессе тщательного обсуждения и еще не приняли решение о своей программе действий).
- Они будут увязывать эти переговоры с другими возможными для себя сделками.
- Личные взгляды влияют на их действия в интересах компании.

- Другие члены их команды на переговорах часто являются их близкими друзьями, коллегами по университету или даже родственниками.
- Стиль их коммуникации — экстравертивный, личностный, часто эмоциональный, но подчиненный логике.
- Они прибывают на переговоры заранее хорошо информированными, но при этом смотрят на вещи сквозь французские "очки" и не видят международный контекст встречи. Иногда им мешает недостаточное знание иностранных языков.

Имея дело с французами, следует вести себя более официально, чем обычно, обращаясь только по фамилии и демонстрируя почти подчеркнутую вежливость по отношению к старшему французскому руководству.

Всегда следует придерживаться логики, избегая интуитивного американского или ситуативного британского стилей поведения. Если кто-то противоречит тому, что было им сказано даже несколько месяцев назад, француз поймает его на этом противоречии.

Следует стремиться к тому, чтобы выглядеть "более человечным", так как французы в конце концов относятся к романским народам, несмотря на их логичность и точность. Они любят интересные разговоры и не жалеют на них времени. Если вы недостаточно общительны, они потом назовут вас односложным собеседником.

Если вы хотите добиться успеха, то критикуйте англичан (это излюбленное занятие французов). Вам не нужно несправедливо нападать на кого-либо конкретно, просто покажите, что вы не целиком принадлежите к англосаксонскому лагерю. Французы не против, если вы задеваете их соседей — итальянцев и испанцев. Не критикуйте Наполеона — он укоренен в душе француза, но вы можете говорить что угодно о де Голле, Миттеране или любом нынешнем французском премьер-министре. Они, возможно, не знают, кто является премьер-министром вашей страны, так что не смогут "расчихвостить" его.

Французов критикуют люди других национальностей, и их нетрудно понять. Любящие спорить и чрезмерно самоуверен-

ные, они часто ставят себя в затруднительное положение на международных встречах, изолированные в своей непримиримости, в то время как все остальные участники решили пойти на компромисс. Это, естественно, делает их объектом, открытым для обвинений в самонадеянности. И все же они заслуживают некоторой симпатии. Французы — дальновидные, проницательные мыслители, считающие, что у них имеются лучшие исторические перспективы, чем у большинства из нас. Они предпочитают истину потугам популизма. Всегда ли они правы? Как и все мы, они подвержены ошибкам в своих суждениях и склонны к предвзятости, но у них имеется огромный опыт в политике, войнах, в организации и управлении дома и за рубежом, в гуманитарных науках. Как и немцев, их нельзя обвинить в том, что они легко смотрят на вещи. Долгое и весомое участие французов в европейских и мировых делах дает им основание утверждать, что их громкий и ясный голос должен быть услышан на международных форумах. Их политическая, военная и экономическая мощь больше не может доминировать на мировой арене, как это было когда-то, но французы не чувствуют, что у них теперь меньше прав или возможностей читать мораль или поучать других. Как у американцев, британцев и русских, в их характере есть сильная склонность к мессианству. Они не были бы людьми, если бы не возмущались подъемом Британии после падения Наполеона, упадком французского языка как мирового, нашествием японцев на европейскую экономическую арену и сильнее всего вредоносной американизацией большей части мира, включая Европу, где когда-то доминировала Франция, и даже саму французскую культуру.

Хотя французы воспринимаются как эгоистичные защитники своей территории, нельзя исключать того, что они со своим старомодным упрямством и сопротивлением стремительной глобализации смогут когда-нибудь повести Европу к старым взглядам, ценностям и философии, которые та подсознательно лелеет. Диссидент Европы с успехом может стать ее моральной опорой. Во всяком случае очевидное упрямство и отрицательные качества французов заслуживают того, чтобы присмотреться к ним более внимательно.

Французы как они есть

Какими их видят	В действительности
Французский народ упрям, всегда придерживается мнения, отличного от мнения других.	Они упорствуют в том, что считают верным, до тех пор, пока им не докажут, что они ошибаются.
Французы считают себя умнее остальных.	Верно: долговечность и великолепие их исторических достижений заставляют их пребывать в убежденности, что их миссия — цивилизовать Европу.
Они не любят говорить на иностранных языках, особенно на английском.	Французский был когда-то признанным во всем мире языком дипломатии, и на нем много разговаривали на четырех континентах. Это клинически точный язык; многие иностранцы находят его также прекрасным. Французский народ испытывает тоску от того, что утратил свои позиции по сравнению с английским. Англия была традиционным врагом Франции. Американский английский для французов звучит вульгарно, неинтеллектуально.
Они мало знают о других странах и культурах и не интересуются ими.	Уроки истории в их образовательной системе в основном сосредоточены на истории Франции. Они не очень интернациональны в своем знании, но много знают об Азии и Африке и обладают широкой эрудицией в изучении древних культур.

Какими их видят	В действительности
Они слишком эмоциональны.	Как и все представители романских народов, они повышают свой голос и жестикулируют, когда возбуждены, но редко отказываются от рациональности, хотя и не способны видеть достоинства других людей.
Они слишком любопытны, задают нескромные вопросы и лезут в чужие дела.	Французский настолько точный язык, что трудно не проявлять личного отношения, когда разговариваешь на нем. Французы часто проявляют свое личное отношение, так как интересуются вами лично, но они обладают врожденной вежливостью, часто не замечаемой иностранцами.
Они слишком много говорят на встречах.	Для формулировки логического аргумента требуется больше времени, чем для интуитивного. По теории Декарта, необходимо формирование отдельных логических блоков. Французы также любят учитывать каждый аспект обсуждаемого вопроса перед тем, как принять решение.
Они не могут придерживаться повестки дня.	Так как они ищут взаимосвязь между всеми пунктами переговоров, то чувствуют, что должны постоянно проверять их для получения сбалансированных решений.
Они придирчивы к мелочам.	В целом они имеют четкое представление о том, что им нужно, и стараются все делать правильно.

Какими их видят	В действительности
Они строят грандиозные планы.	Действительно, они мыслят масштабно и ненавидят посредственность. Однако, наметив основные направления, они затем полностью переключаются на анализ деталей.
Они плохо работают в команде.	Они большие индивидуалисты и не испытывают недостатка в самоуверенности. Это в сочетании (как правило) с хорошей образованностью побуждает их действовать в одиночку. Внутри самой Франции эта черта уравновешивается сильной центральной властью.
Они не умеют расслабляться.	Им как людям подвижным, с большой силой воображения и богатой культурой нелегко расслабиться.
Они торопятся критиковать других.	Французам нравится порядок в мире. Они не могут пройти мимо того, что воспринимают как несправедливость, тупость или расхлябанность, и не колеблясь вмешиваются.
Они предпочитают идеи фактам и не принимают решения в обычной прямой манере.	Статистика может доказать все. Факты не всегда то, чем они кажутся. Что плохого в анализе идей?
Они циничны.	Вы и должны быть циниками, когда с одной стороны у вас — британцы, с другой — немцы, а на экране вашего телевизора — американцы.

Какими их видят	В действительности
Они неисправимо шовинистичны.	Мальро[1] *(Malraux)* указывал на то, что нации обычно действуют националистически и на них мало действует показной интернационализм. Социальная справедливость лучше всего достигается в стране, которая знает собственные корни.
Французы эгоистичны и мало думают о других.	Это неправда. Мальро говорил далее, что Франция никогда не преуспевала, когда сражалась сама за себя. Если же французы сражаются за интересы человечества, они великолепны.
Им свойственно мессианство.	Это верно. После назначения Мальро министром культуры Франции, он издал резолюцию о "расширении влияния" французской культуры. Остальному миру это пойдет на пользу.

[1] Андре Мальро (1901—1976) — французский писатель, историк и государственный деятель, сторонник генерала Шарля де Голля, который в 1957 г. был избран президентом, на протяжении 10 лет являлся министром культуры Франции.

15

ГЕРМАНИЯ

Основными характеристиками немецкой деловой культуры являются: монохроносное отношение к времени, т. е. стремление завершить одну цепь действий, прежде чем перейти к другой; сильная убежденность немцев в том, что они на переговорах ведут себя честно и прямо; склонность к резкости и открытому выражению своего несогласия, а не к любезностям или дипломатии.

Немецкие компании — это традиционные, малоподвижные организации, обремененные руководствами, системами и иерархическими ступенями, и многие европейцы и американцы считают их излишне жесткими и старомодными. Иерархия обязательна, что часто приводит к чрезмерной почтительности перед непосредственным начальником и высшим руководством.

Немецкий босс — исключительно обособленная личность, обычно сидящая в большом офисе за закрытой дверью. Американские и скандинавские руководители старшего звена предпочитают придерживаться политики открытых дверей, любят побродить по коридорам и поболтать со своими коллегами. Такая горизонтальная коммуникация контрастирует с немецкой вертикальной системой, где инструкции спускаются только ближайшим, непосредственным подчиненным и хранятся строго в стенах данного отдела.

Во многих странах существует межведомственное соперничество, но, имея дело с немцами, следует помнить о том, что они могут быть особенно обидчивыми в этой области. Всегда старайтесь подбирать подходящего человека для каждого со-

общения. Наступите немецкому бизнесмену на его "любимую мозоль", и он долго будет об этом помнить.

Немцы питают огромное уважение к имуществу и собственности. Солидным зданиям, мебели, автомобилям и хорошей одежде они придают большое значение и будут стараться произвести на вас впечатление всеми этими вещами. Вы должны признать их великолепие и не бояться продемонстрировать им солидность свою и своих служб и т. д. Немцы надеются, что вы так же солидны, как и они.

Рекламируя немцам продукцию своей компании, следует как можно больше внимания уделять печатным изданиям. На немцев не производят впечатления яркая телевизионная реклама, ловкие лозунги или художественные иллюстрации. Их газеты изобилуют фактическими подробностями, дающими максимум информации в рамках отведенной площади. Брошюры, предназначенные для немецкого рынка, должны быть подробными и содержать серьезную фактическую информацию и заявления, которые впоследствии могут быть полностью подтверждены. Не имеет значения, насколько длинной или скучной будет ваша брошюра, — немцы прочитают ее. Они ждут также того, что ваш товар в точности будет соответствовать приложенному к нему описанию.

Немцы обладают собственным, особым стилем проведения встреч и переговоров, и вы можете обнаружить, что процедуры переговоров с крупными немецкими компаниями намного более формализованы, чем в вашей стране. В общем на встречах с немцами следует применять несколько более формальный подход и обращать внимание на следующие их особенности, на которые нужно реагировать соответствующим образом.

- Немцы дисциплинированны и приходят на встречу хорошо одетыми. От вас требуется то же самое.
- Они следят за соблюдением иерархии при рассаживании и за очередностью выступлений.
- Они хорошо информированы о том, что касается дела, и ждут от вас того же.
- Они приводят логические, зачастую тяжеловесные аргументы в доказательство своей правоты.
- Они часто продумывают ваши возможные контраргументы и готовы перейти к запасному варианту наступления.

- Они нелегко отказываются от своих доводов или аргументов, но стремятся к поиску общей платформы. Часто это лучший способ добиться прогресса. "Лобовое столкновение" с крупной немецкой компанией редко приводит к успеху.
- Они убеждены в том, что действуют более основательно, чем остальные, и нелегко изменяют свою позицию.
- Они "сегментируют" свои аргументы — каждый член переговоров выступает по своей специальности. Они ждут с вашей стороны того же самого.
- Они не вмешиваются в замечания своих коллег и в целом демонстрируют хорошую командную работу. Однако они спорят между собой в частной беседе между заседаниями. Так как они не разговаривают с каменным лицом (как японцы) или притворной миной (как французы), то часто можно обнаружить расхождение во мнениях между ними по выражению их лиц или по их телодвижениям.
- Подобно японцам, они любят возвращаться к деталям снова, поскольку стараются исключить возможность разногласий в дальнейшем. Вам следует проявить терпение.
- Они не любят, когда их торопят.
- Они рассчитывают на принятие решения в рамках встреч (в отличие от японцев или французов), но всегда соблюдают осторожность.
- Они, как правило, выполняют то, о чем договорились на словах.
- Если вы продаете им что-нибудь, они будут настойчиво спрашивать вас о том, что составляет сильную сторону немецких товаров, например о качестве товаров, датах поставки и конкурентной цене. Будьте готовы к этому.
- Они ожидают в итоге договориться об очень хорошей (самой низкой) цене для себя. Они могут предложить вам небольшой "испытательный срок" для проверки бизнеса на данном уровне цен. Воспользуйтесь им — это приведет к развитию вашего бизнеса в дальнейшем, если результаты проверки удовлетворят их.
- Они будут настойчиво искать недостатки в ваших товарах или услугах и открыто (и даже энергично) критиковать вас за то, что вы не выполнили свои обязательства. Будьте гото-

вы к тому, чтобы извиниться за допущенные в чем-то просчеты. Они любят, когда перед ними извиняются, от этого они чувствуют себя лучше. Вам это тоже пригодится.

- Они сами могут быть очень чувствительными к критике в свой адрес, поэтому вы должны делать по возможности все, чтобы не смутить их, даже непреднамеренно.
- Обращайтесь к ним только по фамилии и демонстрируйте уважение к их званиям. В Германии много докторов наук.
- Не прибегайте к юмору или шуткам во время деловых встреч. Немцы не американцы, они не любят вести себя несерьезно. Бизнес — серьезное дело. Рассказывайте им смешные анекдоты за кружкой пива. Вы обнаружите, что многие их анекдоты несмешны или тяжеловесны. Постарайтесь рассмеяться.
- Они тщательно записывают все свои замечания и на следующий день приходят хорошо подготовленными к встрече. Вам разумно поступать таким же образом.
- Немцы, как правило, обладают хорошими способностями к языкам (особенно к английскому и французскому), но часто страдают от незнания иностранных культур (они могут знать намного меньше о вашей стране, чем вы думаете). Они любят говорить на немецком где только это возможно.
- Они, как правило, убеждены, что немцы — самые честные, надежные и искренние люди в мире, и остаются такими в деловых переговорах. Покажите им, что в этом отношении вы с ними равны.

Немцы, несомненно, очень искренние люди, и они полагают, что и другие люди такие же. Они часто расстраиваются оттого, что те, кто относится к жизни небрежно или легкомысленно, не всегда серьезно отвечает на серьезные вопросы. Немцы склонны к длинным и глубоким поискам смысла жизни и любят проводить время с выгодой для своих сундуков или души.

В своей серьезности они очень стараются быть законопослушными, дисциплинированными гражданами. В густонаселенной стране требование конформизма в обществе является очень сильным, и немцы не желают выглядеть диссидентами или не так, как другие. У них нет желания (подобно многим

британцам, французам или американцам) вести себя эксцентрично. Немцы стараются не совершать ошибок и в общем преуспевают в этом. Если вы допустили ошибку, они скажут вам об этом. Это не грубость, а их неуклонное стремление к порядку и конформизму. Немцы любят быть справедливыми и лезут вон из кожи, чтобы показать, насколько они справедливы.

Немцы часто кажутся англосаксам напряженными и лишенными чувства юмора. Они не имеют такого пристрастия к анекдотам и остротам, как британцы и американцы. Они ищут глубокой дружбы и любят прочувствованные рассуждения о проблемах и тайнах жизни. Англосаксы не всегда видят пути к установлению с ними дружественных отношений, но, когда им удается найти ключ к несколько усложненной структуре немецкой дружбы, они много выигрывают от этого. Немец, как правило, преданный и верный друг. Внешне хмурые и осторожные, они в душе своей жаждут признания и популярности. Они, так же, как и все мы, хотят, чтобы их любили. Когда они видят, что англичанин, американец или француз — внешне беззаботные и остроумные — могут быть такими же непоколебимыми, как немец, то принимают это с радостью. Дружба с немцами, без сомнения, очень выгодное "вложение капитала".

Немцы, как их представляют себе другие люди

Какими их считают	В действительности
Немцы порабощены временем, пунктуальность для них — навязчивая идея.	Время играет центральную роль в немецкой культуре. Это один из основных способов организации их жизни.
Немцы медленно принимают решения, так как они слишком долго обсуждают вопросы.	Немцам присущ процесс принятия решений на основе консенсуса, что требует обширных подготовительных исследований и зачастую вспомогательных разъяснений.

Какими их считают	В действительности
Немцы дают вам очень длинные разъяснения, возвращаясь к началу по каждому вопросу.	Немцы, объясняя что-нибудь, любят опираться на соответствующие обоснования. Для них события в настоящем являются результатом событий в прошлом. Исторический контекст играет важную роль.
Задержка в поставках является обычной для немцев. Это противоречит их любви к точности.	Немцы далеко планируют будущее. Они не очень озабочены немедленными результатами или поставками.
Немцы не очень хорошо готовят квартальные финансовые отчеты, как того диктует американская система.	Немцы предпочитают годовые отчеты. Три месяца — слишком короткий промежуток времени для того, чтобы считать его показательным. Составление ежеквартальных отчетов нарушает нормальную работу.
Американцы и австралийцы считают темп деловой жизни немцев слишком медленным.	Немцы любят сначала завершить одну цепь действий и предпочитают действовать тщательно, а не быстро.
Вы всегда должны постучаться, прежде чем войти в немецкий офис.	Да, нужны хорошие манеры.
Немцы слишком обособленны. Они плохо взаимодействуют с иностранцами и немобильны. Они неохотно дают взаймы.	Германия не такой "плавильный котел", как США или Австралия, где имеются разработанные стратегии для взаимодействия с иностранцами. Обособленность немцев является важной для завершения одной цепи действий без перерывов. Они неохотно берут взаймы.

Какими их считают	В действительности
Немцы ведут себя слишком формально, обращаясь только по фамилии к коллегам по офису, даже если они проработали с ними 20 лет.	Формальность в поведении и обращение по фамилии — знаки уважения.
Немцы ведут себя холодно, держатся на дистанции и нечасто улыбаются.	В Германии смех предназначен для друзей. Они более сдержанны при знакомстве, чем, например, американцы или австралийцы. Улыбки не всегда означают искренность.
Немцы не любят, когда к ним стоят слишком близко, или прикасаются.	В Германии "дистанция комфорта" равна примерно 1,2 м. Это "нетактильная" культура.
Немцам не нравится, когда вы входите в их офис. Они расстраиваются, если вы передвигаете стул или другую часть мебели.	Уединение важно для того, чтобы сосредоточиться на работе. Офисы (и дома) должны содержаться в хорошем порядке. Зачем двигать вещи? Обстановка ведь тщательно спланирована.
В немецких организациях слишком много секретности. Информация не циркулирует свободно.	Знание — сила. Кроме того, сегментация немецких компаний препятствует движению информации по горизонтали. Поток этой информации идет сверху вниз.
Немцы восхищаются военной и экономической мощью больше, чем какой-либо другой.	Неправда. Больше всего они восхищаются интеллектуальной мощью. Многие руководители немецких фирм имеют докторские степени.
Немцы любят демонстрировать свою власть и оказывать влияние демонстрацией своего имущества: прекрасных офисов, домов, одежды. В этом они менее скромны, чем, к примеру, британцы.	Немцы любят демонстрировать символы власти и успеха, но делают это намного более тактично и сдержанно, чем, к примеру, американцы.

Какими их считают	В действительности
Немцы ведут себя шумно.	Это верно только в отношении немецких туристов за рубежом. На встречах наиболее влиятельные немцы говорят тихо.
У немцев слишком много правил и постановлений, и они недостаточно учитывают человеческие потребности.	Немцы верят в то, что хорошо разработанные процедуры и процессы решают большинство проблем, и придают порядку первостепенное значение для достижения общего благосостояния.
Немцы слишком законопослушны и всегда беспокоятся о том, что могут о них подумать другие.	Чувство порядка, развитое у немцев, требует конформизма. Символам и указаниям следует подчиняться. Эксцентричные люди и нарушители закона здесь не могут вызвать симпатии, как это бывает в Великобритании, Франции или Австралии.
Децентрализация и сегментация являются серьезными помехами для немецкого бизнеса.	Это структурные характеристики немецкого общества. Германия поздно объединилась, и там не любят слишком сильную центральную власть. До сих пор важную роль играют "земли" — административные единицы страны. В отличие от французов немцы предпочитают "рассредоточение" власти.
Немцы в разговоре и при разработке идей слишком все усложняют.	Жизнь сложна. Немцы считают, что американцы и другие люди слишком упрощают ее.
Собственность немцев, особенно мебель, здания, автомобили и телевизоры, тяжеловесна и лишена изящества.	Немцы любят солидность во всем. Автомобили делаются по крайней мере на 10–15 лет. Двери, дома, стулья и столы должны быть прочными — это тоже характер!

Какими их считают	В действительности
У немцев мания — содержать вещи в безукоризненном порядке. Они всегда моют автомобили, окна, полы и вовремя делают профилактику.	Немцы не верят в порчу имущества. Если вы содержите вещи в должном порядке, они не будут портиться долгое время. Немецкие товары имеют отличное качество и заслуживают хорошего ухода.
Немцы — соседи или коллеги по работе — критикуют вас, если вы делаете что-нибудь не так, ошибаетесь или слишком сильно шумите и нарушаете какие-нибудь правила, но их не касается, что вы делаете, если вы эти правила соблюдаете.	В Германии соблюдение правил касается всех. Если бы каждый гражданин был ответственным, тогда не нужно было бы так много полицейских!
У немцев сословное сознание сохранилось в большей мере, чем в США или Австралии. Стратовая система здесь еще существует, особенно на высших уровнях бизнеса.	Это верно до некоторой степени. Однако немцы из элиты обладают очень хорошими манерами. Они также много работают и ценят образование.
Немцы упорно обращаются на "вы" там, где англосаксы предпочли бы обращаться по имени (что эквивалентно немецкому "ты").	Немцы разборчивы в завязывании дружеских отношений. Они не намерены сразу же знакомиться с иностранцами.
Немцы относятся к работе слишком серьезно. За работой они не шутят. Во время деловых встреч не рассказывают анекдоты. Они скучные люди.	Немцы относятся к бизнесу серьезно. Зачем рассказывать анекдоты на деловых встречах? Вы можете рассказать их потом. Зачем нужно тратить время? Быть серьезным — значит быть честным, а не скучным.
Немцы упрямы, и им не хватает гибкости. Они неохотно идут на компромисс.	Немцы держатся того, в чем уверены. Если вы хотите изменить их мнение, то должны доказать им, что они ошибаются.

Какими их считают	В действительности
Немцы открыто не соглашаются с другими, и им не хватает чувства такта во время деловых встреч. Они часто бывают слишком откровенными и неделикатными. Этим они выводят из равновесия.	Откровенность — это честность. "Дипломатия" часто означает хитрость или утаивание того, о чем вы думаете. Правда всегда правда. Зачем притворяться?
Немцы — неважные собеседники на вечеринках с коктейлем. Они не могут поддерживать "разговорчики".	Немцы не видят смысла в этих "разговорчиках". Они говорят то, что есть сказать. Они очень хорошо рассуждают о бизнесе и о серьезных вещах. Они не собираются раскрывать перед посторонними на вечеринках свою личную жизнь или свои мнения.
Немецким головным офисам за границей часто не удается отреагировать на изменение местных условий, они упорно продолжают действовать "по-немецки".	В этом есть доля истины, но немецким менеджерам за рубежом часто удается убедить свое руководство в необходимости проявления большей гибкости.
Немцы нелегко приспосабливаются к новым условиям. Они не способны быстро осуществлять перемены внутри своей организации в соответствии с изменившимися обстоятельствами.	Немцы не любят принимать "молниеносные" решения. Они убеждены, что организация будет успешно работать, если рабочие процедуры сначала тщательно разрабатываются и только после этого утверждаются. Изменения в менеджменте Германии производятся реже, чем в США.
Немцы тратят ежедневно необычно много времени на рукопожатия со своими коллегами.	Пожатие рук демонстрирует уважение к коллегам, и для немцев это обычный способ сказать "привет".

Какими их считают	В действительности
Немецкие менеджеры редко хвалят своих сотрудников за работу.	Немцы во всем стремятся к совершенству, поэтому рассчитывают на то, что работа будет сделана хорошо. Зачем делать постоянные комплименты тому, кто просто выполняет свои обязанности? Однако немецкие менеджеры очень справедливы к своим служащим и помогают им справиться с трудностями.
Немецкая реклама тяжеловесна, скучна и недостаточно наглядна.	Немцам нравится обилие информации, поэтому они хотят, чтобы в рекламе товар был описан подробно. На них не производят впечатления ловкие лозунги, броские фразы или "пускание пыли в глаза". Они не ценят красочные иллюстрации, которые зачастую имеют мало отношения к товару.
Немецкие собрания длинны, серьезны и скучны.	Немцы видят в собраниях возможность делать свой бизнес. Если потрудиться собрать большое число людей вместе, то это идеальная возможность для обмена идеями. Они смотрят на приемы как на ненужное развлечение.

16

ИТАЛИЯ

Итальянцы — очаровательный и умный народ, и Европа находится в огромном долгу перед его культурой. Они коммуникабельны и сочетают в себе сверхострое восприятие с вездесущей гибкостью. Их постоянное бьющее через край и красноречивое многословие часто вызывает отрицательную реакцию у сдержанных британцев, фактолюбивых немцев и молчаливых скандинавов. Однако эти северяне только выиграют, если приспособятся к общительным итальянцам и так же, как они, будут стремиться к диалогу. Существует много возможностей для заключения сделок с итальянцами, которые для выживания своих компаний энергично экспортируют продукцию. Приводимые ниже замечания подскажут северянам, как некоторыми уступками обернуть себе на пользу итальянскую экстравертивность.

Итальянцы любят делиться подробностями о своих семьях, о том, как они провели отпуск, своими надеждами, желаниями, разочарованиями, предпочтениями. Покажите им фотографии своих детей и т. п. Поделитесь с ними некоторыми из своих политических и религиозных убеждений — в Италии это обычное дело, — не замыкайтесь в себе. Обсудите всяческие убеждения и ценности. Не бойтесь показаться им при этом слишком разговорчивым. Как бы вы ни старались переговорить их, все равно итальянцы сочтут вас сдержанным (и говорят они в 10 раз больше вашего).

Итальянцы по характеру нешовинистичны и не считают, что они заведомо лучше всех. Такую скромность в оценке

собственной нации, как в Финляндии и Италии, редко где еще встретишь. Сыграйте на этой их черте, откровенно обсуждая Италию.

Итальянцы в отличие от испанцев, немцев или французов не особенно чувствительны или обидчивы. Они признают критику в свой адрес и очень гибки в общении. С ними можно говорить намного свободнее, чем с большинством из европейцев, но не переборщите с прямотой или резкостью. Они люди гибкие, но в то же время и деликатные.

Помните о том, что они в общении красноречивы, многословны, экспансивны и очень эмоциональны, — это их стиль. То, что для них нормально, для вас выглядит излишне театральным, но не следует считать размахивание руками и жестикулирование в разговоре признаком неустойчивости и ненадежности. Они, напротив, считают вас безжизненными и холодными. Дайте им почувствовать себя более комфортно, чаще используя мимику и жестикуляцию.

Итальянцы имеют несколько иное представление о времени, чем северяне и американцы. Они не приходят на назначенные встречи вовремя. В Милане точность означает опоздание на 20 минут, в Риме — на полчаса, а на юге Италии — на 45 минут. Вы ничего не сможете с этим поделать, если только дело не происходит на предприятии или в офисе с фиксированным рабочим графиком. Значит, вам нужно приспособиться к этому. Будьте готовы к тому, что вам придется прождать минут 15–45, прежде чем появится ваш итальянский партнер или пригласит к себе в офис. Захватите с собой хорошую книгу или журнал. Время от времени можно и опоздать на полчаса, но в реальной жизни лишь немногие из северян способны на это. Кроме того, итальянцы иначе относятся и к пространству. Они привыкли к работе в тесноте. Это, почти как и у японцев, создает у них атмосферу командной работы. Британцам, американцам и немцам для эффективной работы требуется больше личного свободного пространства, "простора" как на предприятиях, так и в административных помещениях. Будьте готовы работать с итальянцами "плечом к плечу".

"Дистанция комфортного общения" у северян длиннее, чем у итальянцев. Англичане любят держаться на расстоянии не

менее 1,2 м от своих собеседников. Итальянцы же чувствуют себя совершенно комфортно и на расстоянии 80 см. Если вы увеличите это расстояние, они могут подумать, что вы их избегаете или вам физически неприятно их присутствие. Сделайте общение для них более приятным, "соблюдая правильную дистанцию".

Итальянцы могут трогать вас за руку или за плечо или даже обнимать вас, если они настроены дружелюбно. После нескольких месяцев знакомства они могут расцеловать вас в обе щеки при встрече или расставании. Они выказывают вам свою симпатию, и вы должны найти способ откликнуться на это.

Хотя бы изредка улыбайтесь им — ваше лицо от этого "не переломится" (климат-то южный!).

Гибкость итальянцев в бизнесе часто может наводить на мысль, что они ведут себя "нечестно". Они нередко изменяют правила, нарушают или "обходят" законы и очень вольно интерпретируют отдельные соглашения, нормы и постановления. Помните о том, что это их стиль бизнеса, и у вас есть хороший шанс извлечь собственную выгоду из такой "гибкости". Они считают ваш довольно жесткий, законопослушный способ ведения дел несколько старомодным, недальновидным или даже безрассудным. В этом отношении они, возможно, ближе, чем вы, к реальной действительности и в меньшей степени связаны идеалами. Они не считают, что их действия в чем-то бесчестны, аморальны или незаконны. Они будут рады сделать вас соучастником своего "заговора". И если вы согласитесь, они поделятся с вами "прибылью". Если же вы будете слишком привязаны к букве закона, они обойдутся и без вас. Мы не имеем в виду явное нарушение законности. Существует много "серых" областей в бизнесе, где выбор кратчайшего пути к цели в глазах итальянцев — вопрос здравого смысла.

Итальянцы менее замкнуты, чем моноактивные люди, и могут свободно одолжить у вас ваши вещи (или ваше время). В конце концов они оплатят или вернут вам то, что заняли (калькулятор, машину, отчет и т. п.), так что не слишком дуйтесь на них за это. Помните, что и вы можете занимать у них, когда захотите.

Итальянцы часто задерживают выплаты, т. е. расплачиваются с опозданием. Это еще одна область, где чрезвычайно трудно изменить их привычки. Лучшее, что вы можете сделать, это постараться договориться заранее о приемлемых для вас сроках оплаты и (или) строго оговорить возможность отложенных платежей. Помните, что итальянцы предоставляют вам такую же вольность (если они могут позволить себе это).

На встречах итальянцы не так строго придерживаются повестки дня, как северяне. Они перескакивают на пункты, которые должны быть рассмотрены позже, или вновь возвращаются к тем вопросам, которые вы считали уже решенными. Они разговаривают громко, возбужденно и подолгу. Часто говорят сразу несколько человек, и вы можете обнаружить, что одновременно проходят две-три микровстречи. Они не любят, когда молчат больше 5 секунд. Если вы не ведете собрание, то вам ничего не остается, как только усесться в кресло и насладиться бездельем. Если же вы занимаете место председателя, то следует навести хоть какой-нибудь порядок, но этого можно добиться только в том случае, если вы заранее установили жесткие правила. Один мой знакомый немец для поддержания дисциплины на встречах в Южной Америке пользовался, как на футбольном поле, желтой, красной и зеленой карточками. Этот довольно смешной, но твердый подход принес желаемые результаты.

Многословие итальянцев и краткость северян представляет постоянную проблему при общении внутри компании, так как обе стороны желают добиться ясности, но одна из них делает это при помощи огромного количества слов, а другая ограничивается краткими сообщениями и замечаниями. Нужно добиваться компромисса. Северяне должны научиться излагать свои мысли более ясно и подробно, а своих итальянских коллег следует призывать к тому, чтобы они были более точными и экономными в словах и идеях и, когда только это возможно, представляли бы их в письменном виде. Факс — ценное изобретение для скандинавов и других неразговорчивых людей.

Итальянцы внешне кажутся намного более вежливыми людьми, чем северяне, поэтому вы часто будете выглядеть излишне откровенными, резкими и даже грубыми, хотя сами и

не стремитесь к этому. Постарайтесь перенять у итальянцев их обтекаемость, изысканность в обращении и чаще льстите им, чем вы обычно это делаете. Им это нравится. Открывайте двери перед женщинами, вставайте и садитесь, когда это положено по этикету. Может быть, вы так и поступаете, но обратите внимание на то, как очаровательно и изящно это делают итальянцы. Выходя из комнаты, итальянцы часто говорят: "Разрешите?" Попробуйте усвоить некоторые из этих манер. Если вы все еще испытываете некоторую неловкость, утешьтесь тем, что даже итальянцы в глазах японцев выглядят бестактными, эмоциональными и часто невоспитанными.

Нередко бывает трудно избавиться от ощущения, что итальянцы — это необузданная, неорганизованная братия. Может быть, они не так методично планируют свою деятельность, как вы. Но не забывайте о том, что Италия занимает пятое место в мире среди промышленных стран и превосходит даже Германию и Америку в таких областях, как производство бытовой техники и некоторых категорий автомобилей. Кроме того, в Италии существует огромная скрытая, "теневая" экономика, масштабы которой неизвестны. Значит, что-то они умеют делать как надо. Ваша задача заключается в том, чтобы определить, в чем они вас превосходят и можете ли вы научиться действовать так же. Их эффективность не столь "очевидна", как ваша, но, может быть, она как-то связана с их общительностью, гибкостью, умением работать, ориентацией на человека, командной работой, быстротой и умением использовать благоприятные ситуации. Постарайтесь поставить себя на их место.

Итальянцы на переговорах дружелюбны, разговорчивы и весьма гибки. Они менее прямолинейны, чем северяне, и часто идут окольными путями. Итальянцы обсуждают проблемы с точки зрения личности и не без эмоций ("Смотрите, какие хорошие отношения у наших президентов!"), тогда как северяне стараются сосредоточить внимание на интересах своей компании и опираются на факты конкретной сделки. Северянам следует подходить к переговорам с итальянцами, имея для этого достаточный запас времени и огромное терпение. Они должны быть готовы к длительным переговорам и сохранять спокойст-

вие. Итальянец может вспылить при обсуждении какого-нибудь пункта, а минуту спустя превратиться в самого дружелюбного партнера. Итальянцы могут ссориться друг с другом за столом переговоров, а через несколько минут перед вами уже сплоченная команда. Их стартовая цена может быть высокой, но они готовы к ее снижению в процессе переговоров. Скандинавы или британцы, продающие что-нибудь итальянцам, должны устанавливать свою начальную цену с некоторым запасом, чтобы была возможность для ее снижения позднее. Итальянцы надеются на это. Они должны после заключения сделки чувствовать себя победителями — людьми, которые чего-то добились. Каждый член их команды должен быть удовлетворен результатами переговоров. Лучше всего, если северяне будут относиться к переговорам с итальянцами как к своего рода интересной игре, которую нужно вести по многочисленным итальянским правилам, но которая приводит к серьезному и выгодному (для обеих сторон) результату.

17

ПОРТУГАЛИЯ

ЕСЛИ БЫ ПОРТУГАЛЬЦЫ НЕ ОТЛИЧАЛИСЬ ОЧЕНЬ СИЛЬНО от испанцев, Португалии как страны не было бы. При взгляде на карту Иберийского полуострова возникает впечатление, что он по форме приближенно напоминает пятиугольник; этот полуостров так четко отделен от остальной Европы Пиренеями и так резко отсечен от Африки Гибралтарским проливом, что кажется созданным самой природой служить связующим звеном между двумя морями и двумя континентами.

Мой португальский друг любит разыгрывать своих знакомых испанцев. Он намекает им на неважное качество образования в Испании и высказывает сомнение в том, что они правильно смогут начертить контуры Испании. Испанцы, уязвленные его намеками, берут ручку и неизменно рисуют на бумаге следующую фигуру (см. рис. 53).

Мой друг продолжает этот розыгрыш, говоря, что контур нарисован не совсем точно, после чего незадачливые испанцы подправляют линию или кривую в нескольких местах или рисуют все заново с еще большим старанием. Тогда мой друг сам чертит для них правильный контур (рис. 54).

Подсознательно большинство испанцев представляют себе Иберийский полуостров так, как показано на их рисунке, а большинство португальцев подсознательно видят в испанцах потенциальных захватчиков. Эта ситуация напоминает то, как относятся друг к другу англичане, уэльсцы и шотландцы, хотя в их случае политический союз — реальный факт.

Вопрос с Испанией был решен в 1297 г., когда Португалия завоевала свою независимость при короле Афонсо Энрикесе.



Рис. 53

На 60 лет (1580—1640) испанцы вновь восстановили свое господство, но после этого произошло уже окончательное отделение Португалии. С географической точки зрения это разделение имеет смысл, так же как и разделение Норвегии и Швеции. Каждая сторона хочет иметь территорию, отделенную горами, и свой образ жизни, приспособленный к условиям окружающей среды. Норвегия и Португалия покрыты лесами и являются при-



Рис. 54

брежными странами, в связи с чем население этих стран занимается в основном мореплаванием и рыболовством. В Португалии образ жизни рыбаков, лесников и садоводов слишком сильно отличается от образа жизни кочующих по Кастильскому плато пастухов, чтобы они могли иметь общее и прочное будущее. Испанию часто считают объединением отдельных провинций. После того как Португалия обрела свою независимость, провинций стало на одну меньше.

Португалия является атлантической страной, тогда как Испания в основном средиземноморская страна. Жители Португалии, имея за своей спиной Испанию, обращены лицом к океану и Западному полушарию. Отрезанные от остальной Европы землями Испании, португальцы свободно прокладывали морские маршруты к Британским островам, берегу Африки, острову Мадейра, Канарским и Азорским островам и, наконец, к берегам Америки.

Странам, ограниченным со всех сторон сушей, в некотором смысле не повезло. Постоянно опасаясь внезапных нападений со стороны соседей, они неизбежно должны вести недоверчивую, осторожную и (если чувствуют свою силу) карательную политику. У них небольшая свобода маневра, так как они окружены иностранной территорией. Все страны Средиземноморского бассейна, не имеющие выхода к Атлантическому побережью, являются в некоторой степени "закрытыми" странами, так как им исторически был закрыт доступ к более крупным морям Испанией, Британией (Гибралтар) и маврами. Соседи по Черному морю — Россия, Румыния и Болгария — без разрешения Турции не могли попасть даже в Средиземное море. Точно так же государства, граничащие друг с другом на Балтийском море, не имели выхода в Атлантический океан из-за господства на море викингов. Португалия принадлежит к более удачливым приморским странам. Если бы вы встали рядом со статуей Васко де Гамы на морском берегу в его родном городе Синишь и окинули взглядом манящий голубой океан в прекрасный солнечный день, то у вас не осталось бы никаких сомнений относительно того, почему португальцы бороздили океан и искали новые земли за горизонтом. Океан пьянил, и те народы, которые были тесно с ним связаны, — викинги,

британцы, французы, испанцы, полинезийцы, голландцы и португальцы — отправлялись буквально на край земли и сами чеканили свою судьбу в те времена, когда такие подвиги еще были возможны.

Близость иностранных территорий таит в себе угрозу — мысль о государственной безопасности становится навязчивой (например, в России). Океаны являются естественной защитой, давая возможность заранее предупредить иностранную агрессию, а также полем битвы, на котором можно остановить противника, прежде чем он достигнет ваших берегов. Более того, океаны служат мостами, по ним можно легко добираться в другие страны для ведения двусторонней торговли и обмена идеями, вместо того чтобы прибегать к посредничеству ближайшего соседа. Атлантический океан обеспечивал Португалии, обращенной лицом к западу, беспрепятственную связь с Англией, ее естественным союзником в борьбе с Испанией и (позднее) с наполеоновской Францией. Он сделал открытой страну, которая в противном случае страдала бы клаустрофобией, не имея никаких контактов с дружественными европейскими государствами, кроме связей, просеиваемых через испанский фильтр.

И что наиболее важно, Атлантический океан предоставил новой, независимой Португалии заманчивую возможность исследования океанов именно в то время, когда огромные части света "созрели" для колонизации. Наука хотя и находилась тогда еще на ранней стадии развития, оказывала неоценимую помощь тем, кто отправлялся в плавание. Англия, Франция, Испания и Голландия ускоряли свою экспансию в ходе амбициозной колонизации. Пятисотмильная полоса побережья Атлантического океана досталась португальцам, что ставило ее на один уровень с этими морскими державами, и дала возможность этой небольшой стране создать огромную империю, соперничающую по своим размерам и природным ресурсам с империями Франции, Испании и Британии.

В сфере бизнеса, несмотря на то что в Португалии организация фирм строится по принципу вертикальной иерархии, когда власть сосредоточена в руках высшего руководства, португальские менеджеры избегают, где только это возможно, прямых

конфликтов со служебным персоналом, применяя мягкую манеру обращения и учитывая личные проблемы подчиненных.

Такое же дружелюбие наблюдается и в их взаимоотношениях с клиентами. Португальцы начинают эти взаимоотношения с искреннего предположения, что между обеими сторонами существует взаимное доверие. У них настолько жизнерадостная и непринужденная манера общения, что им ничего не стоит создать такую атмосферу даже на начальной стадии переговоров. В Португалии к клиентам относятся как к друзьям, если же этого нет, то маловероятно, что они останутся клиентами.

В странах с развитой бюрократической системой — а Португалия, к несчастью для нее, относится к таким странам, — обычно стремятся заключать сделки, опираясь в значительной степени на хорошие личные взаимоотношения и доверие, в противном случае вы пойдете не кратчайшим путем. В Португалии, так же как и в Италии, способность завязывать близкие отношения, обеспечивать хорошие знакомства, создавать долгосрочные неформальные отношения является не только важной предпосылкой для ведения дел, но и непосредственным критерием самой их эффективности! Португальские руководители, обладающие таким даром, — превосходные "ледоколы". Они разбивают лед в отношениях на международных совещаниях, где некоторые из делегатов ведут себя поначалу излишне натянуто.

Португальцы обладают недюжинными ораторскими способностями, но они также любят, когда все зафиксировано в письменном виде. Это не только продукт португальской бюрократии (во многом заимствованной из наполеоновской модели), но и укоренившееся мнение, что хорошо составленные документы помогают избежать неопределенности и двусмысленности. В этом они поразительно контрастируют с испанцами. Португальцы обычно пишут на своем языке аккуратно и хорошо; это умение превосходно служит им в бюрократических процедурах, соблюдение которых часто требуется в крупных многонациональных компаниях.

Португальцы в большей степени формалисты, чем испанцы, которые сегодня повсюду обращаются на "ты". На португаль-

ском языке вместо обращения "вы" или "ты" может использоваться обращение "синьор" или "синьора". Эти формы могут сочетаться с именем, фамилией или такими титулами, как "профессор" или "инженер". Если вы сомневаетесь в форме обращения, то разумнее ошибиться в сторону большей формальности. Не задумываясь можете обращаться "доктор" к тому, кто кажется вам более квалифицированным в этом вопросе или более умным, чем вы.

Ведение переговоров с португальцами

Португальцы — одни из лучших в мире специалистов по переговорам. Когда они договаривались об условиях своего вступления в Общий рынок, а происходило это в то же самое время, когда переговоры вели и испанцы, то добились для себя значительно лучших условий, чем их соседи по Иберийскому полуострову.

Их имперское прошлое и стремление держаться на расстоянии от испанцев привели к тому, что они стали большими интернационалистами вопреки распространенному мнению о них большинства. Они обладают прекрасными способностями к языкам — среди романских народов они лучше всех разговаривают на английском, а число посещающих курсы английского, французского и немецкого языков просто ошеломляет. Знаменитая Кембриджская школа иностранных языков в Лиссабоне регулярно зачисляет более 10 тыс. студентов в год.

Португальцы могут свободно вести переговоры на английском языке. Ниже приводятся основные характеристики поведения португальцев на переговорах.

- Они ведут переговоры индивидуально или в составе небольших команд. Члены группы хорошо знают друг друга и могут быть родственниками.
- На переговорах они добиваются наилучших условий в интересах своей компании, но решения принимают на основе личных предпочтений и своего семейного и общественного положения.

- Результаты переговоров для них — это оценка их собственного мастерства.
- Их полиактивность приводит к тому, что они связывают текущие переговоры с другими сделками или с бизнесом, которым они занимаются в настоящее время. Они не "сегментируют" переговоры, т. е. не делят их на "непотопляемые" части.
- Они обращаются по фамилиям и званиям, но с самого начала переговоров дружелюбны и даже обаятельны.
- Они считают себя более сообразительными, чем другая сторона, но прикидываются тугодумами.
- Они с самого начала переговоров знают, что им нужно, но открыты в выборе возможных путей к цели.
- Они подозрительны по натуре, но скрывают свою подозрительность.
- Они быстры, восприимчивы и умеют воспользоваться благоприятной ситуацией.
- Они проявляют максимум гибкости.
- Они часто делают вид, что понимают собеседника, тогда как на самом деле только собираются понять.
- В зависимости от обстоятельств они принимают решения индивидуально или на основе консенсуса.
- Они начинают переговоры с высоких цен, оставляя себе возможность для последующих маневров, но быстро перестраиваются, если почувствуют напряженность.
- В процессе переговоров они стараются заявить о своих реальных целях как можно позже.
- Они аргументируют свои требования окольными путями в отличие от логической обоснованности французов и напористости американцев.
- В процессе переговоров они часто круто меняют свою позицию и вырабатывают новую платформу исходя из новых условий, а не из тех, с которыми они пришли к столу переговоров.
- Они часто выдвигают на переговорах совершенно фантастическое (дикое) предложение для того, чтобы сбить с толку оппонента или выиграть время.

- Они редко отказываются от каких-либо сделок, предлагаемых во время переговоров, "сгребая" все, что попадается под руку даже любые второстепенные или вспомогательные сделки.
- Великодушные по натуре, они устраивают щедрые приемы между встречами, часто сами выбирая развлечения.
- Они надеются на то, что платежи будут производиться обеими сторонами вовремя.
- Национальная честь не является для них главным фактором. Для них неважно, какого цвета кожа у человека или к какой расе и религии он принадлежит.
- Стиль их общения — личностный, красноречивый, эмоциональный, но более сдержанный, чем у итальянцев или испанцев (влияние Атлантики).
- Они приходят на переговоры хорошо информированными обо всех аспектах сделки.
- У них есть опыт международного бизнеса. Столетия торговли с Индией, Африкой и Дальним Востоком приучили португальцев быть гибкими, хитрыми, реалистичными и "уметь проигрывать".
- Недостаток технологий и природных ресурсов часто ставит португальцев на переговорах в невыгодное положение, которое они должны компенсировать умением правильно вести переговоры, что оттачивает их искусство делового общения.

18

РОССИЯ

Распад Советского Союза привел к исчезновению гигантского поликультурного исторического феномена — безумно запутанного клубка из разных стран, рас, республик, территорий, автономных областей, философий, религий и вероисповеданий, которые образовали конгломерат, оформленный в самый огромный политический союз в мире. Калейдоскоп культур в этой стране был настолько пестрым, что голова шла кругом только от одного взгляда на него. Крах этого союза, однако, помогает нам ограничиться рассмотрением феномена более простого, но самого по себе, несомненно, сложного — культуры самой России.

Слишком легко соединить вместе советскую идеологию и русский характер, так как в течение 70 лет борьбы и эволюции одно уживалось с другим. Сталин был грузином, а не русским. Микоян был армянином, однако Ленин, Троцкий и Керенский — первые мыслители большевиков — были великороссами, как и Хрущев, Андропов, Молотов, Булганин, Горбачев и Ельцин. Все же простые советские люди были не более чем единой управляемой массой российского общества, зачастую непопулярного, мстительного и к тому же недальновидного, хотя тиски тотальной власти и крайней жестокости позволили этому обществу устоять на ногах в течение семи десятилетий.

Однако то же самое общество и в тот же самый период времени дало миру Пастернака, Солженицына, Сахарова и тысячи мужественных людей, которые поддерживали их. Культура, взрастившая Чехова, Чайковского, Рахманинова, Толстого,

Петра Великого и Александра Невского, просто не могла бесследно исчезнуть в короткий период политического гнета и тяжелого, изнурительного труда. Индивидуальность этой культуры вынуждена была уйти в подполье и выждать время для того, чтобы выжить, однако русская душа бессмертна, как никакая другая. Ее возрождение и развитие в XXI в. имеют огромное значение для остального мира.

Некоторые менее привлекательные черты поведения русского человека — чрезмерный коллективизм, апатия, подозрительность по отношению к иностранцам, пессимизм, мелкое жульничество, работа урывками, уход в себя — не были на самом деле продуктом большевистского режима. Россия была коммунистическим государством 70 лет, а православная Россия существует уже 1000 лет. Основные черты русского характера обозначились за сотни лет до рождения Ленина или Карла Маркса. И царскому, и советскому режиму легко было управлять людьми благодаря тому, что они были склонны к коллективизму, покорности, самопожертвованию и терпению. Постсоветское российское общество переживает период бурного развития и изменений, и мы еще узнаем, какое воздействие на остальной мир могут оказать развивающаяся демократия и возрождающийся дух предпринимательства в России.

Русский характер обусловлен в некоторой степени безжалостным авторитарным режимом и правлением в течение многих столетий, но два главных фактора формирования русских ценностей и коренных убеждений остаются постоянными при любом правлении — необъятные просторы России и неизменная суровость ее климата. На рис. 55 схематически показано, как бескрайние и малозащищенные степные просторы России порождают у людей глубокое чувство своей уязвимости и заброшенности, что в свою очередь вынуждает людей объединяться, для того чтобы выжить, и развивает у них враждебность по отношению к внешнему миру.

На рис. 56 показано, как влияние климата (мощный фактор в любой стране) особенно сильно сказалось на русских крестьянах, которые по традиции вынуждены практически бездействовать бóльшую часть года, а затем в оставшийся короткий период лихорадочно работать до изнеможения — пахать, сеять и соби-



Рис. 55. Огромная территория России

рать урожай. Любой, кто бывал глубокой зимой в Иркутске или Новосибирске, мог на себе испытать сковывающее действие мороза — 20–40 градусов по Цельсию, — хотя высокий уровень самоубийств зимой в таких более теплых странах, как Швеция и Финляндия, говорит о том, что русские люди не единственные, кто вынужден значительную часть года жить в условиях сокращенного дневного времени.

Многострадальные русские крестьяне, которым не повезло с географическими условиями и которые были лишены возможности нормального общения друг с другом (из-за огромных расстояний и труднопроходимой местности), становились легкой добычей людей с притязаниями на власть. Небольшими группами необразованных людей, лишенных средств к существованию и отрезанных от своих возможных союзников, легко манипулировать. Православная церковь, цари и Советы эксплуатировали сотни тысяч этих несчастных отсталых крестьян. Крестьян, беззащитных перед различными формами "оболванивания", всячески

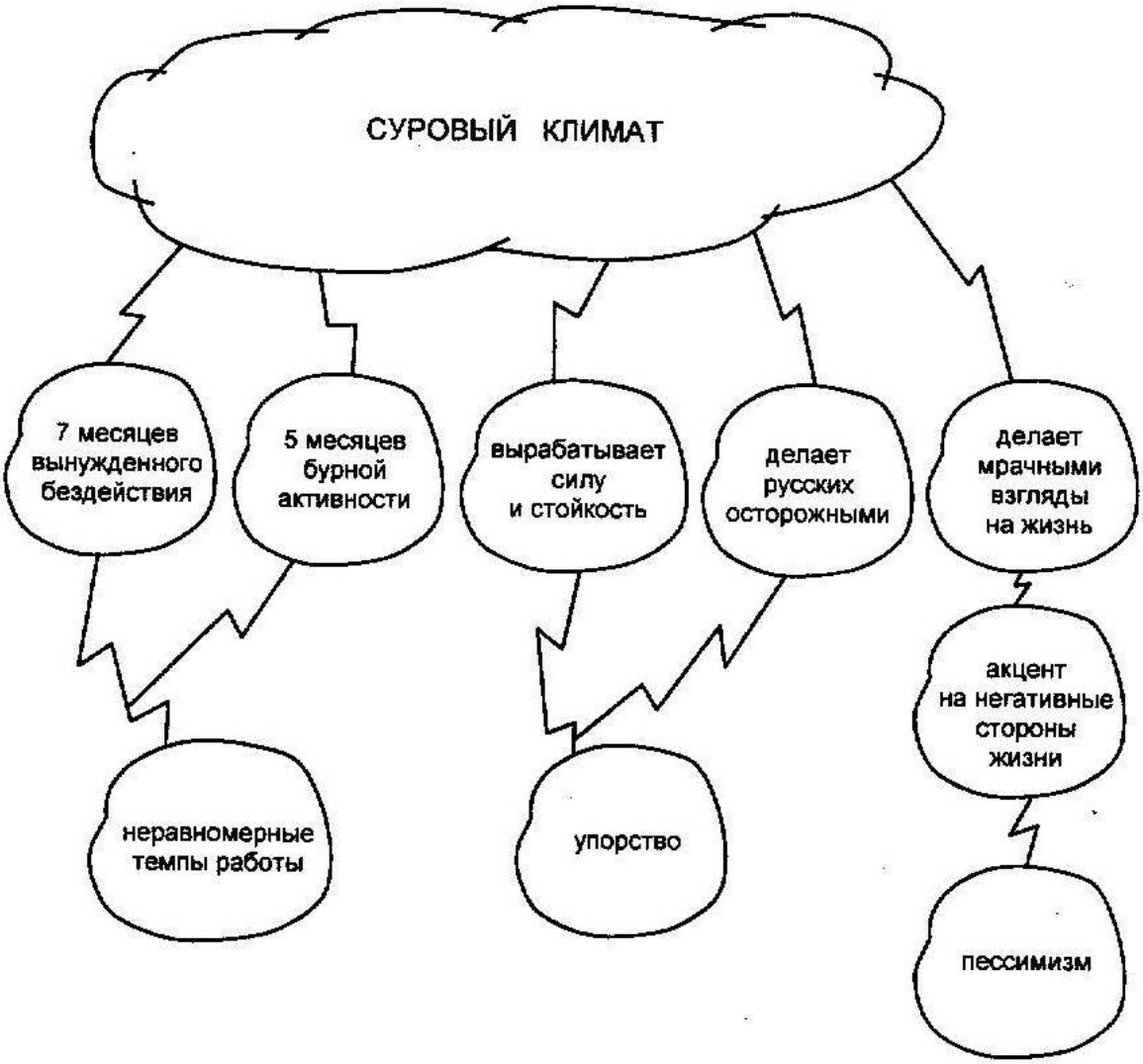


Рис. 56. Суровый климат

запугивали, обманывали, облагали жестокими налогами и при необходимости забирали в армию. В XVI в. срок службы в армии доходил до 25 лет[1]; в 1874 г., после отмены крепостного права в 1861 г., этот срок был снижен до 6 лет! Русским приходилось иметь дело с тайной полицией не только во времена КГБ, но еще при Иване Грозном, в XVI в. На рис. 57 показано, как деспотическое, циничное правление развивало в людях следующие черты характера — крайнюю подозрительность, скрытность

---

[1] Двадцатипятилетний срок службы в русской армии был введен Петром I с организацией регулярной армии в XVIII в.; до этого армия была сословием (стрельцы), а служба в ней — пожизненной.

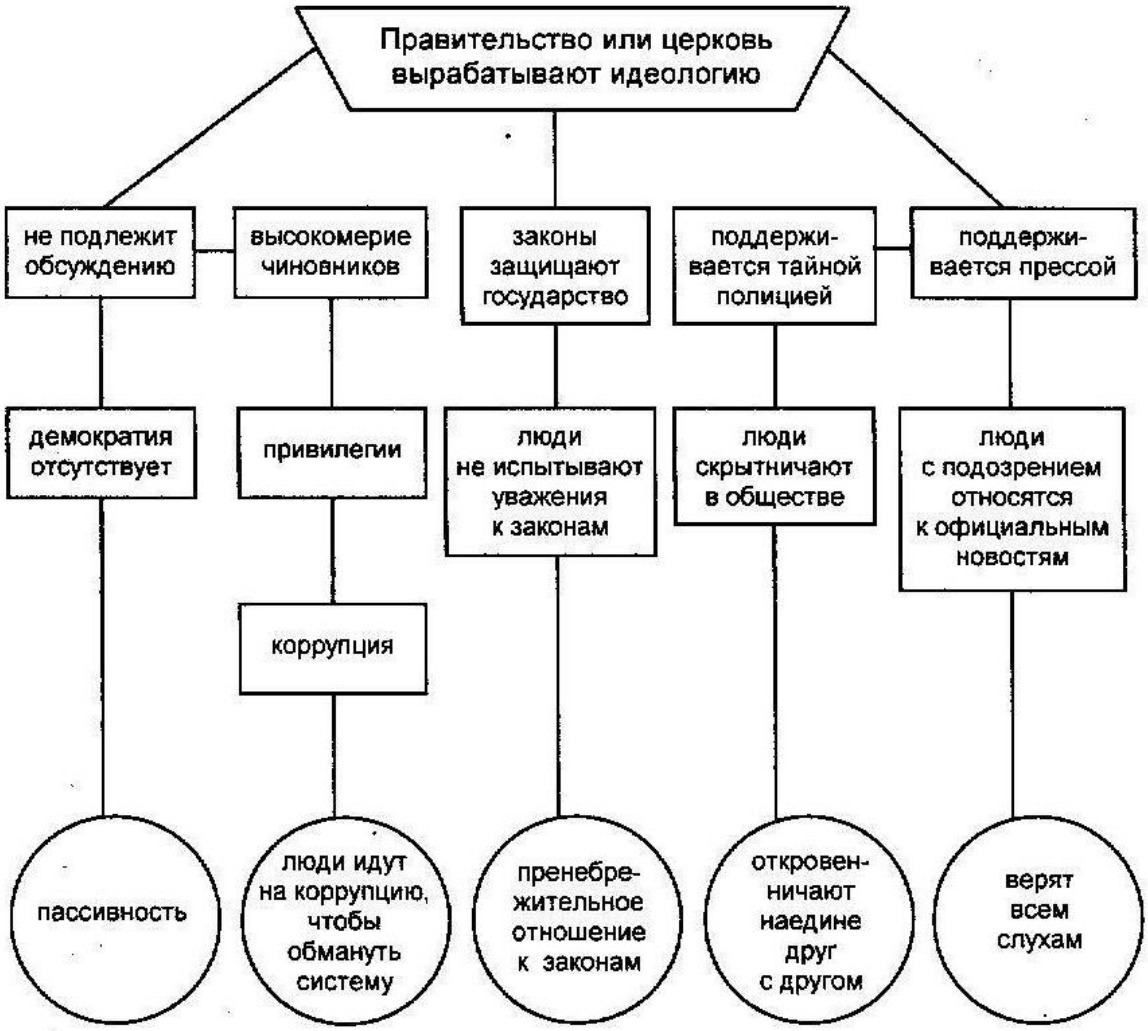


Рис. 57

явную пассивность, готовность пойти на мелкое мошенничество, неуважение к законам, и это в дополнение к традиционному русскому пессимизму и стоицизму во времена бедствий.

Если все это звучит довольно пессимистично, то можно поговорить и о хорошем. Несмотря на то что русские, чтобы выжить, идут на крайности, в основном это очень теплые, душевные, заботливые люди, отзывающиеся на добро и любовь, если они чувствуют, что их не "надувают" в очередной раз. Финны, которые неоднократно становились жертвами русского экспансионизма, охотно признают теплоту и врожденное дружелюбие русского человека. Даже американцы, если найдут время призадуматься над этим, обнаружат удивительно много общего с русскими. Грубоватое русское гостеприимство — это напоминание



Рис. 58. Горизонты США / России

о привычной среде "дикого" Запада (или, пожалуй, глубокого Юга), и русские, как и американцы, стремились освоить свой континент. Оба народа с подозрением относятся к аристократам и неудобно чувствуют себя (даже сегодня), когда слышат изысканную речь некоторых европейских народов. Простота завоевывает друзей и в Уичито, и в Екатеринбурге. Обе нации, как и французы, мыслят масштабно и считают, что на их долю выпала важная мессианская роль в международных делах.

На рис. 58 (уже знакомое нам сравнение "горизонтов") видно, что, хотя русским и американцам предназначено (исторически и географически) видеть мир совершенно по-своему, их достаточно общий образ мышления создает основу для плодотворного сотрудничества. Их общие антипатии тоже важны в этом отношении, как некоторые из их взаимных амбиций.

Что касается отношения к миру в целом, то любопытно, как русские представляют себе иностранцев и, что особенно важно, как они ведут себя с ними. Несмотря на то что российское общество явно переживает переходный период, отдельные характеристики их деловой культуры неизбежно отражают стиль командной экономики, которая определяла их подход к деловым встречам в течение нескольких десятилетий. Поэтому рус-

ские на переговорах не только проявляют традиционно присущую крестьянам осторожность, упорство и скрытность, но и демонстрируют свой глубокий опыт, порожденный тщательной подготовкой и изобретательной организацией. Ниже приводятся характеристики поведения русских на переговорах.

Русские на переговорах

- Российские команды на переговорах часто состоят из ветеранов и экспертов, а значит, они обладают большим опытом.
- Они ведут переговоры так, будто играют в шахматы, т. е. планируют на несколько ходов вперед. Противник должен обдумывать последствия каждого хода, перед тем как сделать его.
- Русские часто представляют не самих себя, а какую-то часть своего правительства на определенном уровне.
- Неожиданные изменения в переговорах или новые идеи доставляют им неудобства, так как они должны получить соответствующее разрешение у вышестоящих руководителей.
- На переговорах обсуждаемый вопрос часто связывается с другими интересующими их вопросами. Это может быть неясно для другой стороны.
- Русские считают готовность идти на компромисс признаком слабости.
- Если переговоры зашли в тупик, их излюбленная тактика — проявить терпение и "пересидеть".
- Они отказываются от этой тактики только в том случае, если другая сторона проявляет решительную твердость.
- Общая тенденция их поведения состоит в том, что они энергично наступают, когда им кажется, что партнер пятится, и отступают, когда встречают жесткое сопротивление.
- Они часто высказывают свои соображения театрально и эмоционально, стараясь ясно выразить свои намерения и требования.
- Как и американцы, они любят говорить жестко, если считают свою позицию сильной.
- Во время встречи они сохраняют дисциплину и говорят по одному. Когда американцы или итальянцы говорят "на не-

сколько голосов", русские теряются, поскольку не понимают, кто обладает реальной властью.

- Русские часто представляют начальный план, в котором в общих чертах обрисованы все их цели. Это всего лишь их "стартовая" позиция, и она далека от того, чего они надеются добиться.
- Они, однако, могут отказаться от некоторых пунктов, но только в обмен на уступки с другой стороны.
- Они часто предлагают мелкие уступки в обмен на более крупные.
- Они часто вставляют в свой первоначальный план несколько "подачек" — то, что не представляет для них особой важности и от чего они могут легко отказаться без ущерба для собственной позиции.
- Они обычно просят другую сторону начать первой, чтобы можно было отреагировать на предложенную позицию.
- Они чувствительны и заботятся о своем статусе, поэтому с ними нужно обращаться на равных и не говорить свысока.
- Их подход к переговорам носит концептуальный и всеобъемлющий характер в отличие от американцев или немцев, которые предпочитают решать проблемы "шаг за шагом".
- Принятие их концептуального подхода часто создает трудности при выработке последующих деталей и последующей реализации договоренностей.
- Они с подозрением относятся ко всему, от чего другая сторона легко отказывается. Во времена Советского Союза все было сложно.
- Личные отношения между сторонами нередко вершат чудеса в ситуациях, кажущихся безвыходными.
- Для русских контракт не имеет такой обязательной силы, как для западных бизнесменов. Они, как и представители Востока, считают контракт обязывающим к чему-либо только в том случае, если он остается взаимно выгодным.

Вышеприведенное исследование наводит на мысль, что с русскими нелегко иметь дело. Нет оснований верить в то, что развитие предпринимательства в России, дающее дополнительные возможности и расширяющее кругозор у тех из них, кто

бывает на Западе, сделает россиян менее эффективными за столом переговоров. Западные бизнесмены могут иметь "сильные карты" и диктовать свои условия какое-то время, но конечная цель — взаимовыгодные переговоры — будет достигнута лишь путем адаптации к современному русскому менталитету и изменения отношения русских к иностранцам. Следующие советы могут оказаться полезными.

Советы, как вести себя с русскими

- Если у вас на руках "сильные карты", не злоупотребляйте ими. Россияне — гордые люди, и их нельзя унижать.
- Они не так сильно заинтересованы в деньгах, как вы, поэтому легче, чем вы, готовы отказаться от сделки.
- Вы можете основывать свои решения на фактах, которые для вас нейтральны, а у них они вызывают эмоции.
- Они больше ориентированы на людей, чем на дело. Постарайтесь им понравиться.
- Если вам это удастся, то они будут подговаривать вас "обмануть систему". Они больше вашего не любят жесткие инструкции. В этом отношении они очень похожи на итальянцев.
- Как можно чаще показывайте свое недоверие к слепой власти или к чрезмерной бюрократии.
- С самого начала окажите им услугу, но покажите, что это делается не по вашей слабости. Такая услуга должна быть обращена больше к человеку, чем к обсуждаемому делу.
- Не нужно слишком поддаваться воздействию их театральности и эмоциональности, однако вы должны показать свою симпатию к человеческим аспектам переговоров.
- Проявляя свою твердость, обозначьте и свою доброту.
- Они действуют в основном коллективно, поэтому не выделяйте кого-либо особо. Зависть к чужому успеху — это тоже черта русского характера.
- Выпивайте с ними между встречами, если можете. Это один из самых легких способов "навести мосты".
- Они предпочитают выпивать сидя и часто произносят тосты и короткие речи.

- Они любят похвалу, особенно если это связано с достижениями России в технологии, а также с крупными успехами русского искусства.
- Они чувствительно относятся к разговорам о войне, считая, что Россия вела большинство войн, обороняясь от агрессивных соседей. Им неизвестна ваша версия исторических событий.
- К Америке они относятся подозрительно, с примесью нескрываемого восхищения.
- Они любят своих детей больше, чем многие из нас; обменяться с ними фотографиями детей — прекрасный способ установить контакт.
- Они уважают стариков и презирают отношение американцев к пожилым людям. В жестоком российском окружении любовь семьи была зачастую единственно прочной формой богатства. Продемонстрируйте, если это уместно, привязанность к собственной семье.
- Покажите себя с человеческой стороны — свои чувства, надежды, устремления и т. п. Их намного больше интересуют ваши личные цели, чем коммерческие.
- Во время делового обсуждения они отдают приоритет в таком порядке: личные взаимоотношения, форма, внешние проявления, возможность для заработка.
- Они часто выглядят возбужденными, но хорошо владеют собой.
- Смесь элементов Востока и Запада в их характере часто напоминает раздвоение личности у шизофреников. Пусть вас это не сбивает с толку, — когда надо, всегда проявится и другая сторона.
- В их истории никогда не было развитой демократии, поэтому не ждите, что они автоматически станут эгалитарными, справедливыми, беспристрастными и открытыми для прямой дискуссии. В этом отношении разумно будет ясно показать им, что вы думаете об этих понятиях и почему они, в сущности, вас мотивируют.
- Такие термины, как "демократичный", "честная игра", "прибыль", "оборот", "движение денежных средств", "связи с общественностью" и "неформальные отношения", мало что значат для них на любом языке, поэтому пользуйтесь этими словами осторожно.

- Они любят говорить, что понимают, хотя на самом деле это не так, а также стараются говорить то, что, по их мнению, от них хотят услышать (восточная привычка), поэтому не принимайте все сказанное или услышанное на веру.
- Ко всему, что вы представляете как официальную директиву или инструкцию, они будут относиться недоверчиво. То, что вы подаете как личную рекомендацию, они приветствуют.
- К слишком высоким прибылям они относятся как к незаконным. Не жадничайте ни по отношению к себе, ни по отношению к ним.
- Русские по своей сущности консервативны и нелегко принимают изменения. Представляйте им свои новые идеи не спеша, не нажимайте на них поначалу.
- Русские часто "подталкивают" вас и понимают, когда с ними поступают так же, но они протестуют, когда чувствуют, что давление становится слишком сильным.
- Еще надо посмотреть, насколько они смогут рисковать в условиях свободного рынка.
- Инакомыслие в целом не пользуется у них популярностью, так как исторически безопасным для них было групповое, конформное поведение. Не старайтесь отделить россиянина от его "группы", какой бы она ни была.
- Решение о том, что правильно и что неправильно, по представлению многих россиян, определяется чувствами большинства, а не законом.
- У русских очень сильно развито чувство ностальгии — настоящее не имеет власти над их мышлением, как это может быть, например, у многих американцев и австралийцев.
- Они любят поговорить. Не задумываясь, раскройте перед ними свою душу. Они, как и немцы, обожают поговорить по душам.
- То, чего они добились в своей стране, достигнуто главным образом с помощью сложной сети личных отношений: ты — мне, я — тебе. Они не ждут никакой помощи от чиновников.
- Как и немцы, они приходят на встречу без улыбки. Как и немцев, их можно "растопить" проявлением взаимопонимания и искренности.
- Когда они дотрагиваются до собеседника во время разговора — это признак доверия.

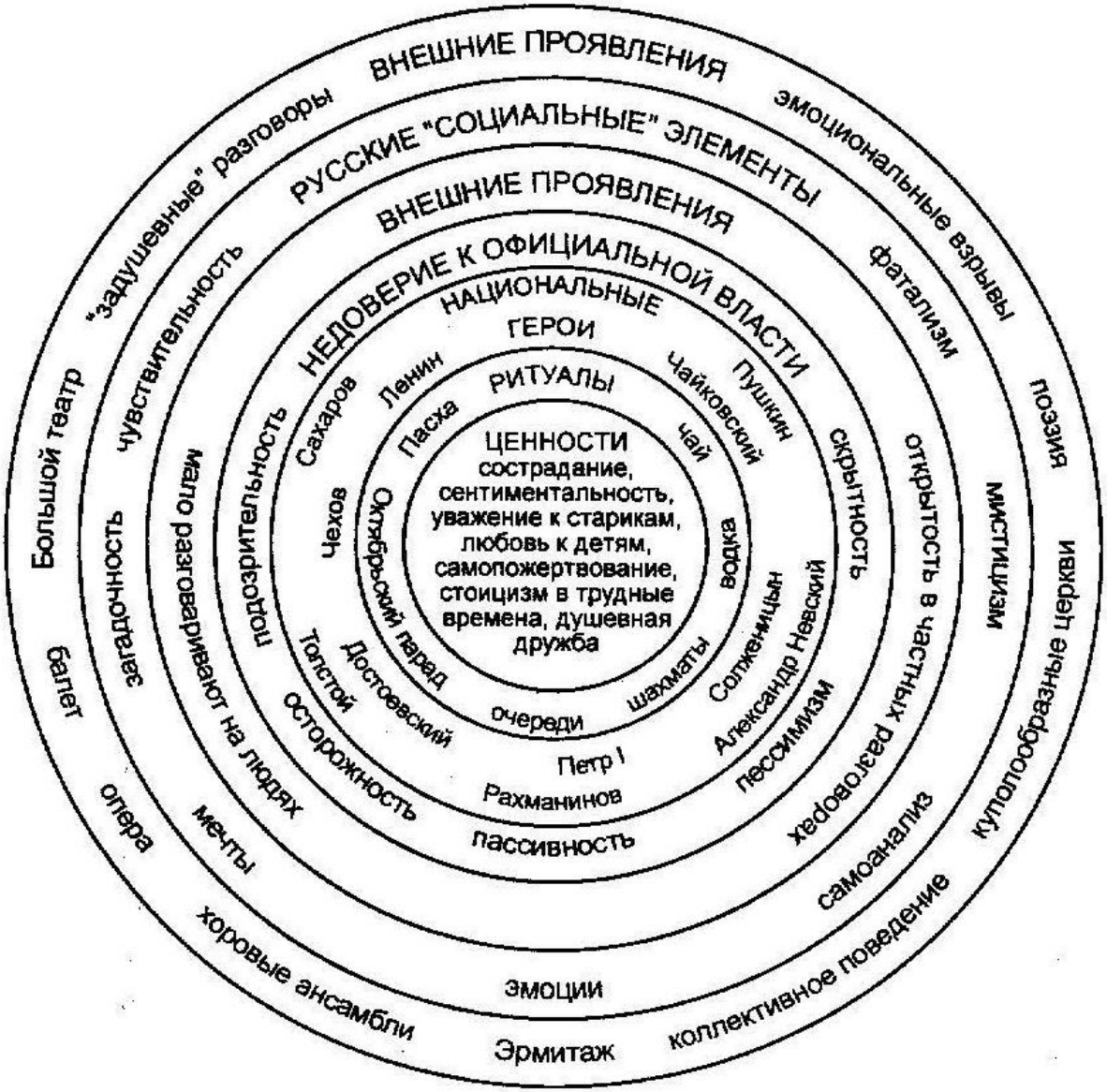


Рис. 59

Российские ценности глубоко человечны, их герои универсально аутентичны, их внешние проявления и символы полны артистизма и эстетики. Для того чтобы преуспеть в отношениях с россиянами, нужно четко держать в своем сознании эти качества, вместо того чтобы уделять слишком много внимания загадочным и парадоксальным аспектам их поведения и их современным установкам.

19

ИСПАНИЯ

Существует только одна Англия и только одна Франция, но Испаний — несколько. Испания, по мнению римлян, состояла из многих стран, что до сих пор отражается в многообразии четко отличающихся друг от друга регионов внутри страны. Кастильцы составляют в Испании большинство населения и до сих пор там преобладают, но вам, перед тем как иметь дело с испанцем, неплохо было бы выяснить его происхождение. Жители Галисии практичны и меланхоличны и в чем-то схожи с некоторыми северными народами. Упорство арагонцев перекликается с финской стойкостью. Баски талантливы в промышленной и коммерческой деятельности и наряду с финнами, венграми и эстонцами не имеют индоевропейской родословной. С одной стороны, северные народы со своим культом работоспособности сходны с каталонцами, которые в большей степени ориентируются на Францию, чем на Испанию. С другой стороны, у них мало общего с двумя другими областями — Астурией, где люди чрезвычайно высокомерны, и Андалузией, где каждый житель — оратор, а распорядок дня существует только для кошек и собак.

Поговорив об областях Испании, давайте теперь поближе познакомимся с Кастилией и кастильцами. Кастильцы являются по существу представителями романских народов и действительно в течение многих столетий были хранителями латинского наследия, оберегая его языковые и литературные памятники, а также его традиции в эпоху римских завоеваний и Римской империи. У кастильцев наблюдаются черты, характерные для

романских народов, — многословие и красноречие (кастильское слово *hablar* — "разговаривать" происходит от слова *fabulare*, означающего "выдумывать, сочинять, наслаждаться беседой"). Северяне едва ли чувствуют себя уютно, сталкиваясь с таким многословием испанцев, а также с испанцами в их излюбленной роли "великих романтиков". Гордые за свою историю и чистоту кровей, кастильцы в душе своей крестоносцы, мистики и непрактичные индивидуалисты, которые когда-то были великими завоевателями-конкистадорами, но так и не смогли создать собственной империи. Англичане и американцы могут восхищаться кастильским индивидуализмом, так как эту черту они особенно ценят в себе, но индивидуализм в Испании перерос в непокорность власти и организациям, и даже в презрение к правительству. В северной части страны "горячий" климат еще более способствует проявлению апатии и инерции там, где дело касается законов и постановлений.

Бедняк в Испании считается таким же благородным человеком, как и богач. К нищим относятся с пониманием, бедным и нуждающимся оказывают уважение, а врожденный аристократизм проглядывает в самых бедных людях. Личное достоинство человек, по представлению кастильцев, не должен терять даже в тех случаях, когда ему уже нечего больше терять. Время, деньги и даже благоразумие имеют второстепенное значение.

Если прагматичным северянам трудно принять даже это, то еще больше их сбивает с толку кастильский фатализм. "К чему так сильно заботиться о своей судьбе? — говорит кастилец. — Все, что происходит сейчас, происходило раньше и обязательно повторится в будущем". Полные неуемной энергии в периоды лихорадочной деятельности или в моменты великого прозрения, испанцы мало пристрастия питают к рутинным и банальным задачам консолидации и координации действий. "И завтра будет день; если такова наша судьба, то так тому и быть". Северяне, у которых мало времени остается на фатализм и которые считают себя хозяевами собственной судьбы, испытывают мало симпатии к такой позиции. Мы можем утверждать, что факты — упрямая вещь, а испанец заявляет, что вещи совсем не такие, какими они кажутся. "Существуют две истины, — говорит он, —

истина каждой бренной частицы и истина поэтического целого". Вторая истина более важна для кастильца, поскольку она дает ему веру или ви́дение жизни. Человек должен осознавать тщетность своих материальных амбиций.

Из этих испанских концепций и убеждений совершенно ясно, что испанец и житель севера обладают совершенно различным восприятием действительности. Диалог между этими людьми никогда не бывает легким. Высокопарный, многословный оратор и "великий романтик" обращается к пассивному слушателю и молчаливому прагматику. Между ними может возникнуть языковой барьер, но диалог все же должен состояться — в мире бизнеса.

Существуют некоторые мосты между испанской культурой и культурой северных народов. Кастилия — это бесплодная земля с огромными перепадами холода и жары. Суровость климата и ландшафта приучила кастильцев к аскетизму — явлению, небезызвестному для северян, трудные времена во многих странах развивали бережливость. Хотя Испания — это земля богачей и бедняков, эгалитарные британцы, скандинавы и американцы могут рассмотреть в стремлении испанцев защищать слабых характерный для этой страны вариант истинной демократичности.

Те, кто хочет иметь дело с испанцами, должны в первую очередь признать, что испанцы никогда не ведут себя так, как северяне, и что их шкала ценностей весьма отличается от шкалы ценностей современной эпохи.

Так же как и другие люди, они покупают и продают и ведут себя при этом дружелюбно, но относятся к вам несколько старомодно и больше интересуются вами, чем вашими товарами. Однажды я выступал в качестве переводчика у трех немецких продавцов, представлявших свою новую продукцию совету директоров одной компании в Мадриде. Немцы устроили отличную презентацию, продолжавшуюся около 30 минут, с применением слайдов, фотографий, диаграмм и видеороликов. Шесть испанских менеджеров, сидевших напротив них, вряд ли вообще следили за презентацией товаров. Они наблюдали за продавцами: того ли они типа люди, с которыми стоит иметь дело? нравятся ли они им? человечны ли они? Немцы всегда превос-

ходно проводят свою презентацию, так зачем же смотреть на нее? Когда демонстрация товаров закончилась, немцы, затаив дыхание, ожидали реакции хозяев. Испанцы пригласили их на ленч, который продолжался до 4 часов дня. После этого все отправились отдыхать.

Вам нужно сильно потрудиться, для того чтобы понравиться испанцу. Если вы преуспеете в этом, дело пойдет само собой. Вам нужно показать, что у вас доброе сердце и что вы не относитесь ко всему всерьез. Северяне добросердечны, но они часто искусно скрывают это. С испанцами нужно говорить так, чтобы они видели в ваших глазах огонек. Их "дистанция комфортного общения" намного меньше, чем у большинства европейцев, и они любят во время беседы иметь зрительный контакт с собеседником. Они более грубы, чем французы, итальянцы или португальцы. Это самый грубый из всех романских народов. Мачо ("агрессивный, настоящий мужчина") — испанское слово, и природная мужественность бизнесмена с севера оказывает ему добрую услугу в компании испанцев. Деловые женщины с севера также быстро находят взаимопонимание на переговорах с испанскими бизнесменами, так как определенная агрессивность последних дает положительные результаты.

Испанцы очень человечны. При разговоре с ними лучше всего отказаться от своей холодности, забыть о диктате времени, допустить, что в вашей стране действительно случается мелкое жульничество, признаться в некоторых личных грехах или проступках, задавать им какие-нибудь довольно личные вопросы, выпивать с ними, если надо, до 3 часов утра и вообще немного расслабиться.

Расслабляясь в компании испанцев, держите в одном из ближних уголков своего сознания важную мысль: они обидчивы и чувствительны. Вы можете сколько угодно смеяться над французами и немцами, вы можете даже критиковать некоторые испанские обычаи, такие, как сиеста или бой быков, но вы ни при каких обстоятельствах не должны говорить ничего, что могло бы быть истолковано как посягательство на их личное достоинство или честь. Для многих испанцев слово "честь" является важнейшим словом в их языке. Может быть, они бедны, но они благородны. Может быть, они отсидели в тюрьме,

но они честны. Может быть, они непунктуальны, но они честны. Может быть, они должны вам деньги, но обязательно рассчитаются с вами, когда смогут. Они могут потерпеть неудачу, но их нельзя унизить. Подобно японцам или китайцам, им нельзя "терять свое лицо".

Это уважение к испанскому достоинству, тщательное пестование их личной, человеческой доблести, проявление уважения к их общественному положению, личности и душе являются ключом к сотрудничеству, к союзу с ними и к их симпатии к вам. Испанцы в полной мере ответят вам взаимностью — если вы завоевали преданность кастильца, то он будет вашим лучшим другом, будет покупать продукцию вашей компании и посылать вам рождественские открытки в течение 25 лет. Он солжет, а если надо, то и умрет ради вас. Он человек чести.

20

ШВЕЦИЯ

По-видимому, во всем мире, а особенно в мире англоязычном, шведы пользуются всеобщим признанием. Четко сложившееся представление о шведах как о честных, заботливых, хорошо осведомленных, квалифицированных тружениках, производящих качественные товары и вовремя поставляющих их, вполне согласуется с их холеностью, умением хорошо одеваться, и, кроме того (извините за стереотип), шведы — голубоглазые блондины. Их английский язык — грамматически правильный, чистый и живой — подобен языку шотландца, который учился в Оксфорде. Что касается их поведения в обществе, то они как минимум обладают безупречными манерами и говорят то, что нужно, в течение первых 15 минут.

Поэтому кажется удивительным, что в Скандинавском регионе они непопулярны, их часто высмеивают, а подчас и презирают. Тот факт, что никого из соседей шведов — датчан, норвежцев и финнов — нельзя упрекнуть в агрессивности, делает такую антипатию еще более неожиданной. В чем же состоят недостатки шведов?

На этот вопрос сами шведы стараются ответить в течение нескольких последних десятилетий. Если опираться на статистические данные, то у шведов почти все идет очень хорошо. Прекрасное медицинское обслуживание способствовало появлению самого великовозрастного населения в мире (18,1% населения старше 65 лет), ведь только у японцев продолжительность жизни выше (у японцев — 79 лет, у шведов — 78 лет). Детская смертность здесь одна из самых низких в мире (4-е место).

В Швеции 8,6 млн. человек проживают на площади 450 тыс. кв. км, поэтому плотность населения в этой стране невысока — около 19 человек на квадратный километр. Хотя по своим размерам Швеция занимает только 54-е место в мире, она является 18-й по ВВП и ей принадлежит почетное 5-е место по ВВП на душу населения — 25 487 долл. США в год.

Это богатство проявляется в уровне жизни шведов. Швеция — первая страна в мире по количеству владельцев телефонов, пятая — по посудомоечным машинам, шестая — по микроволновым печам, седьмая — по холодильникам и видеомагнитофонам и десятая — по автомобилям. При грамотности в 99% шведы имеют второй в мире показатель процента трудовой занятости населения на 1990—1991 гг. (после Зимбабве!), равный 69,7%. Иностранный долг Швеции очень мал, а помощь иностранным государствам очень велика: Швеция — девятая в мире страна по оказанию двусторонней помощи (в процентах от ВНП (валового национального продукта)). Швеция занимает высокое положение по выпуску промышленной продукции (14-е место в мире) и 15-е место по объему торговли. Эти показатели являются превосходными для страны с населением менее 9 млн. человек, учитывая, что Швеция не отличается "потогонной системой" производства.

При низком приросте населения (в Швеции самый меньший в мире размер семьи, равный 2,2 человека на квартиру) и достаточном количестве земли, минеральных и энергетических ресурсов Швеция, казалось бы, должна иметь мало материальных проблем. В соответствии с Индексом развития человека *(Human development index)*, принятым ООН, Швеция опять впереди. По этому индексу, учитывающему такие факторы, как ВВП на душу населения, продолжительность жизни, грамотность взрослого населения, количество лет обучения в школе, покупательная способность населения и т. п., Швеция стоит на 5-м месте (после Японии, Канады, Норвегии и Швейцарии).

Единственными весомыми отрицательными статистическими показателями для Швеции являются сердечные приступы — наивысший процент смертей в мире (37,3%); убийства — Швеция занимает 18-е место в мире; преступления, связанные с наркотиками, — 2-е место в мире. Шведские невесты по воз-

расту — на 2-м месте в мире (27,6 лет), страна стоит на 7-м месте по величине стоимости жизни, но два последних фактора могут также оцениваться и как положительные.

Очевидно, Швеция представляет собой хорошо функционирующую страну, о чем ясно свидетельствует вышеприведенная благополучная статистика. Откуда же берутся эти трения между шведами и их соседями? Во-первых, они соседи, а любовь к ближнему не особо свойственна людям. На Норвегию, Данию и Финляндию меньше, чем на других, производит впечатление блеск шведской системы социального обеспечения, поскольку они сами создали у себя нечто подобное (и во всех этих четырех странах все больше сомневаются в том, что такая система будет действительно работать долго). Их цинизм в отношении Швеции, по-видимому, проистекает из различных исторических факторов:

- Дания долгое время играла главную роль в этом регионе.
- Шведы часто осаждали Копенгаген и правили Финляндией в течение 600 лет.
- Союз между Швецией и Норвегией до 1905 г. был неудачным для обеих стран.
- Норвегия, Дания и Финляндия потерпели поражение во второй мировой войне, а Швеция нет.

Шведская промышленность процветала в 1945—1960 гг., когда Норвегия и Дания только выходили на старт послевоенного развития, а Финляндия испытывала серьезные затруднения в связи с необходимостью выплачивать огромную (и несправедливую) военную компенсацию России (1945—1952 гг.). Крупные шведские транснациональные корпорации — "Вольво", "Сааб", "Электролюкс", SKF, "Аксель Джонсон" и др. — переживали в эти годы бум, поскольку шведская сталь считалась самой лучшей в мире. Преуспевание часто вызывает зависть у соседей, особенно когда оно сопровождается определенным самодовольством. В Скандинавском регионе Швецию воспринимали как крупную державу, ориентированную на экспорт, крепкую в финансовом отношении, с хорошим снабжением, и одновременно как раздражающе самодовольного соседа.

Несомненно, спеси у шведов сегодня заметно поубавилось по сравнению с 1950-ми и 1960-ми годами, но в недавнем исследовании, которое я провел среди 100 шведских бизнесменов, набор качеств, приписываемых ими себе, выглядит следующим образом: добросовестность, честность, преданность, терпимость, равноправие, любовь к миру, любовь к природе, чистоплотность, доброта, скромность.

Характерно то, что эти респонденты выбрали 10 только положительных ценностей и ни одной отрицательной. Лейн-Свейби замечает, что шведам не удается увидеть себя со стороны так, как их видят другие люди; в этом отношении они отличаются от более "светских" датчан, а также от финнов, которых очень интересуют культурные различия и которые постоянно обеспокоены тем, что о них подумают другие. Шведы же в свою очередь сильно озабочены тем, что о них подумают другие... шведы!

Принятие решений

Менеджмент в Швеции децентрализован и демократичен — организация типичной шведской компании имеет явно горизонтальную структуру. Дистанция между уровнями власти *(power distance)* невелика, и менеджер компании обычно доступен для персонала и открыт для дискуссии. В шведской фирме меньше эшелонов власти, чем, например, во французской или немецкой. В Швеции фактически существует закон *(MBL)*, согласно которому все важные решения должны обсуждаться со всеми сотрудниками до их принятия! Логически это объясняется тем, что, чем лучше информированы сотрудники, тем больше они заинтересованы, а значит, и лучше работают. Такая коллективная форма принятия решений имеет любопытное сходство с японской. В обеих странах считается важным, чтобы все сотрудники имели хорошую возможность для подробного обсуждения проектов, так как право на обсуждение и выражение своего мнения окупается тем, что, после того как решение принято, служащие строго следуют политике компании. В Швеции, так же как и в Японии, принятие решения можно надолго отло-

жить, но если уж оно принято, то единодушно, и после этого все сотрудники работают в одном направлении в соответствии с этим решением. Это резко контрастирует, например, с ситуацией, характерной для многих американских компаний, где личные убеждения часто приводят к разногласиям и конфликтам внутри компании.

Однако главное различие между шведской и японской моделями состоит в том, что в Японии дистанция власти между менеджерами и сотрудниками в действительности намного больше, чем в Швеции. В обеих системах длительное обсуждение и оценка приводят к хорошему обмену информацией и порождают чувства взаимного доверия и ответственности между сотрудниками.

Шведская модель не избежала критики. Моран отмечает следующие слабости шведов в ведении дела:

- они избегают конфликтов или поддержки одной из конфликтующих сторон;
- опасаются конфронтации;
- полагаются на инициативу группы;
- стараются избегать конкуренции внутри своей компании.

Несмотря на то что в современных фирмах участие сотрудников в принятии решений можно только приветствовать, скорость ведения деловых операций, возросшая благодаря современным средствам информационных технологий, часто требует принятия быстрых и точных решений. По-видимому, в США деловые решения принимаются быстрее, чем в любой другой стране; медленнее всего это делается в Японии и в некоторых других азиатских странах. Большинство европейских стран по скорости принятия решений располагается где-то посередине между этими двумя странами. Швеция в этом отношении находится в опасной близости к Японии. Слово "опасный" здесь используется в том смысле, что, хотя на Востоке и принято на серьезные решения тратить месяцы, в Европе и США дело обстоит совсем иначе. Менеджеры из Франции, Великобритании и Финляндии, работая со шведскими компаниями или в них, испытывают разочарование в связи с постоянными консультациями, происходящими на всех уровнях, бесконечными собраниями, привычным от-

кладыванием решений, одержимой ориентацией на человека, сверхосторожностью, запутанной политикой в работе с персоналом и неясными "руководящими указаниями" менеджеров.

Шведский менеджер

Шведские менеджеры умело работают с сотрудниками, используя свое обаяние, мягкий, но убедительный стиль общения и умные психологические подходы. Они хороши как руководители, потому что должны быть такими! На их долю выпал нелегкий жребий. Как и в Японии, в Швеции нелегко избавиться от некомпетентного, даже нерадивого или не совсем честного сотрудника. А так как к тому же здесь не принято стремиться к богатству, то шведские менеджеры лишены и "кнута", и "пряника". Они не могут ни воодушевить людей, ни сильно стимулировать их деньгами (премии и использование автомобилей компании увеличивают налоги). Поэтому им приходится прилагать огромные усилия для того, чтобы добиться наилучших результатов от тех, кем они командуют. К сожалению, они не очень-то и командуют: отдают не приказы, а то, что сами называют "руководящими указаниями" и что часто является не более чем предложениями. И даже эти директивы они выполняют не сами, а спускают их для исполнения своим подчиненным. Если такой сотрудник некомпетентен или ленив, придется пролить немало слез, прежде чем удастся добиться результата. К чести шведов следует сказать, что большинство шведских служащих исключительно сознательны, умеют сотрудничать и преданны делу. Проблемы возникают (как это часто происходит и в Японии), когда поставленная задача оказывается слишком сложной для того, чтобы ее мог выполнить один человек.

Один шведский профессор заметил, что проявить власть в Швеции — это создать себе имидж маловлиятельного человека. Шведские менеджеры балансируют на грани между чрезмерным личным вмешательством и косным, неэффективным контролем. Они пытаются проводить свою линию посредством тщательного планирования и подробных рабочих процедур. Говорят, что такое подробное планирование помогает шведским менеджерам спать спокойно!

Женственное общество

В своем хорошо известном исследовании деловых культур Г. Хофстед делает вывод о том, что из всех культур, приведенных в его обзоре, шведская наиболее женственная. В мужских культурах доминирующими ценностями являются успех, деньги, награды, цели, вещи и собственность; в женственных — межличностные отношения, качество жизни, доброжелательное окружение, возможность оказания услуг и проявление заботливости — короче говоря, создание заботящегося о людях общества. Что касается современной Швеции, то сами шведы и другие люди начинают задавать себе вопрос: а не слишком ли в этой стране заботливое общество? Поддержание системы социального обеспечения, — возможно, самой лучшей в мире — требует больших средств. Шведы страдают от слишком высоких налогов, а страна быстро стареет. С каждым годом количество кормильцев уменьшается, а число иждивенцев растет. Если бы в мире не было конкуренции, Швеция могла бы продолжать продавать по высоким ценам свою качественную продукцию для поддержания высокого жизненного уровня, но в XXI в. конкуренция будет еще более жесткой. Азиатские и американские бизнесмены не позволяют себе шестинедельные отпуска и всякого рода долгие уик-энды и летом не спешат покинуть свои офисы в 4 часа. Шведские менеджеры постоянно сталкиваются с требованиями своих служащих о предоставлении им отпуска по беременности, по болезни детей, субботнего отпуска, отпуска на обучение, для службы в отрядах местной самообороны, для работы в профсоюзах и т. п.

Капитал и промышленность в Швеции находятся в основном в частных руках, но система взимания налогов построена так, что нельзя разбогатеть законным путем. Те, кто грозится сделать это (Ингмар Бергман, Бьорн Борг), вынуждены уезжать из страны и жить за границей, чтобы избежать уплаты налогов, которые могут достигать более 100% доходов. Кстати, в Монте-Карло и климат лучше!

Можно предположить, что недостатков больше у шведской системы, чем у самих шведов. Они добрые, интеллигентные,

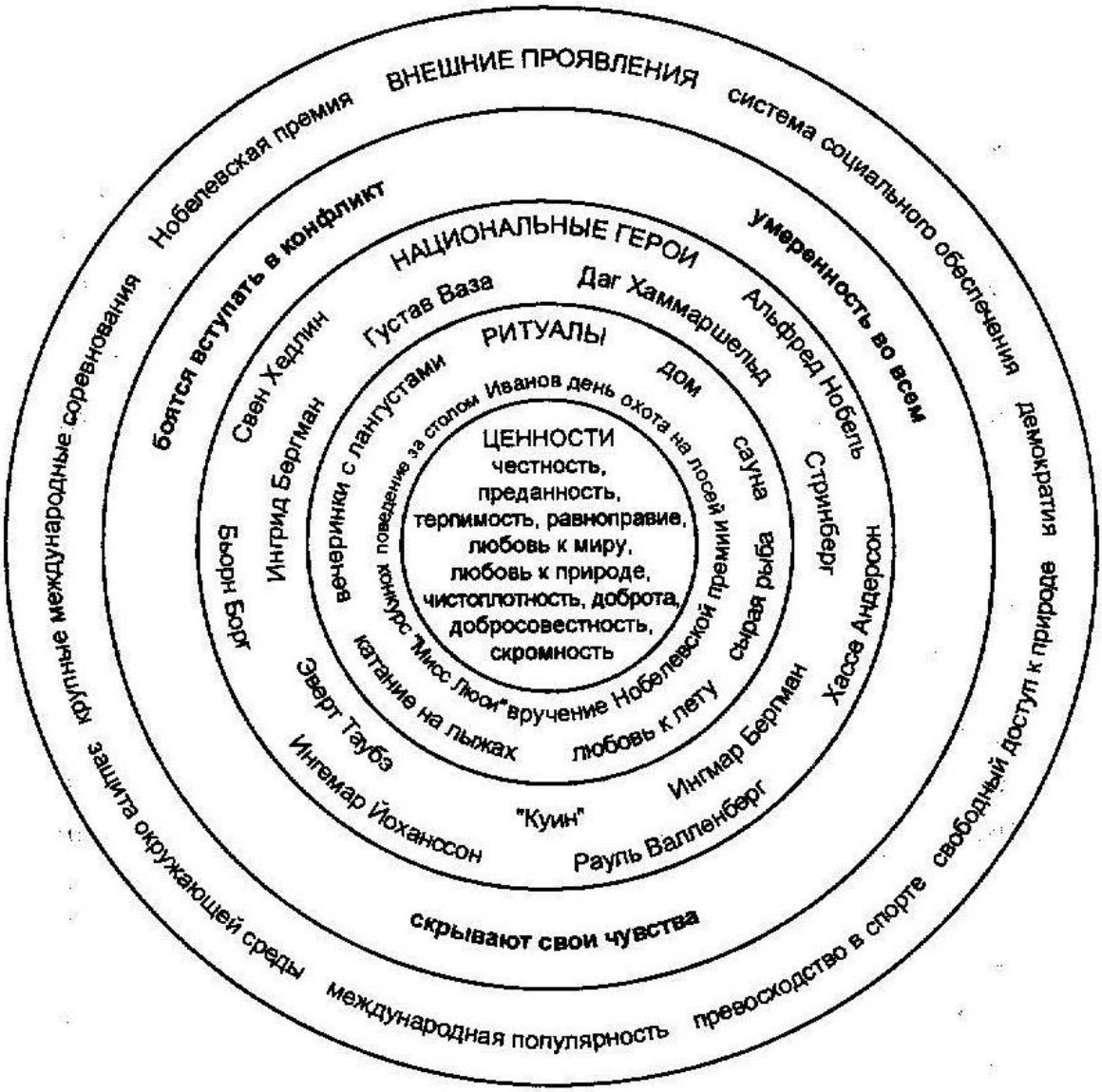


Рис. 60

стойкие люди, которые хотят, чтобы дела шли хорошо, хотя им и нелегко изменить коренным образом свой менталитет (работать по правилам), когда дела идут хуже. Сверхрегулируемое общество независимо от его политики может порождать очень скучных людей, непосредственность которых вытравливается.

Имея дело со шведскими бизнесменами, помните следующее.

- Они верят в то, что они честные и всегда говорят правду.
- Они не любят спорить со своими коллегами.

- В шведских компаниях полномочия передаются подчиненным, поэтому на переговорах вы можете не услышать о том, каково в действительности мнение их руководителя.
- Цена, назначенная шведами, может оказаться неизменной, так как они считают ее справедливой.
- Они могут показаться негибкими и в других отношениях, так как полностью доверяют решению, принятому в результате группового консенсуса.
- Как и японцам, им трудно изменять свою индивидуальную позицию, так как это будет идти вразрез с общепринятым мнением.
- Они хорошие слушатели и с пониманием относятся к вашей точке зрения.
- Если они захотят пойти вам на уступки, то для этого им необходимо время.
- Они не так сильно, как вы, ориентированы на прибыль.
- Несмотря на их отзывчивый характер, они в большей степени ориентируются на дело, а не на человека.
- В том, что касается технического качества, они прагматики.
- Достоинствами их продукции при продаже являются качество, дизайн и быстрые поставки.
- При покупке они также особое внимание уделяют качеству продукции, а не цене.
- Они щедро угощают, если это является частью деловой программы.
- Подобно американцам и финнам, они мало внимания уделяют пище на "рабочем" ленче и продолжают обсуждать подробности дела во время еды. Французы и испанцы не выносят такого отношения к еде.
- Они могут бесконечно обсуждать технические детали, но для светской беседы их хватает на 10–15 минут. Однако их шутки и анекдоты первоклассны!
- Они говорят официальные тосты и ожидают, что во время обеда и после него будут произноситься речи.
- Они чрезвычайно неформальны в обращении, используя только форму "ты".
- Молчание в Швеции не обязательно означает отрицательное отношение. Они задумчивы и скорее интровертивны.

- Они не принадлежат к "контактной" культуре, поэтому старайтесь не подходить к ним слишком близко.
- Во время деловых встреч они очень мало пользуются жестикуляцией и мимикой, хотя улыбаются намного чаще немцев и финнов.
- Они остаются спокойными и вежливыми во время обсуждения, но не совсем хорошо знают, как реагировать на грубость или на экспансивность жителей романских стран.
- Они не демонстрируют особого уважения к рангу собеседника и обращаются к важным персонам как к равным. Французы, немцы, южноамериканцы и азиаты не всегда хорошо воспринимают эту очень эгалитарную манеру поведения.
- Они никогда не подавляют своего собеседника и не прибегают к грубому нажиму, даже если обладают в чем-то превосходством.
- Будет лучше всего, если вы уступите их желанию вести продолжительные и всесторонние консультации и явно продемонстрируете свое терпение и взаимопонимание в сочетании с твердостью и порядочностью.

21

АРАБСКИЕ СТРАНЫ

На Западе и в Арабских странах существуют совершенно различные представления о том, что такое добро и зло, что правильно и неправильно, логично и нелогично, приемлемо и неприемлемо. Они живут в совершенно разных мирах, каждый из которых организован по-своему. Пока не достигнуто глубокое понимание различий между этими двумя мировоззрениями, одна из сторон будет негативно настроена по отношению к другой. Поэтому стоит перечислить основные культурные различия, возможно это поможет объяснить существующее положение. Ниже приводится только краткая сводка этих различий.

- На Западе считают, что Арабские страны находятся в состоянии упадка и временно поддерживаются доходами от нефти. Арабы же, напротив, очень гордятся тем, что их цивилизация однажды уже правила миром, и верят в то, что они способны сделать это вновь (в моральном смысле).
- На Западе церковь, как правило, отделена от государства. В большинстве исламских стран этого нет и религия оказывает сильное влияние на общественное поведение, политику и даже на бизнес.
- На Западе основной социальной единицей является индивидуум, в то время как для арабов такой единицей признана семья.
- На Западе статус человека определяется его достижениями, а в арабском мире — сословной принадлежностью.

- На Западе любят иметь дело с беспристрастными фактами; арабы не допускают того, чтобы факты портили их репутацию.
- На Западе хотят быть честными, но справедливыми; арабы хотят быть не только справедливыми, но и гибкими.
- Запад верит в организации и общественные институты; арабы верят в лидеров, ведомых Богом.
- Запад в принципе сторонник нового; арабы стараются адаптироваться к современным формам поведения без нарушения традиций, которые они ценят.
- Большинству западных стран удалось установить равноправие между мужчинами и женщинами. Арабы убеждены в том, что эти два пола обладают совершенно различными личностными качествами.
- Западные общества сильно отличаются друг от друга по мировоззрению. Арабы, напротив, в значительной степени придерживаются одних и тех же принципов морали.
- Арабы путешествуют реже жителей Запада и поэтому более консервативны.
- На Западе люди должны вести себя рационально. Для арабов важно производить впечатление порядочного человека.
- На Западе уважают силу. В арабских странах милосердие — одно из наиболее почитаемых качеств, поэтому слабого нужно щадить и защищать. Эту черту арабы внедрили и в культуру Испании.
- На Западе друзья — хорошая компания. Для арабов друг — это человек, который не может отказать вам в вашей просьбе. Вы не имеете права отказывать и их друзьям тоже.
- На Западе при представлении друг другу люди обычно дают о себе ограниченный объем информации. Арабы же стремятся рассуждать о своих семьях и связях.
- На Западе люди для проталкивания своих деловых программ используют в основном официальные каналы. Арабы для этого прибегают к личным связям.
- Арабы постоянно ждут похвалы в случае хорошо проделанной ими работы, тогда как на Западе люди довольны уже тем, что не лишились ее. Арабы более болезненно реагируют на критику, чем жители Запада.

- На переговорах представители Запада стараются найти логические доводы, в то время как арабы прибегают к личным аргументам, призывам и настойчивым убеждениям.
- Арабы стоят или сидят намного ближе к своим собеседникам, чем это делают люди с Запада. У них считается нормальным дышать на собеседника и часто прикасаться к нему.
- Арабы менее "замкнуты", чем жители Запада. У них частыми являются визиты и долгие беседы.
- В западных обществах мужчины и женщины общаются свободно; в большинстве арабских стран этого нет. Разделение полов у мусульман получает территориальное выражение. Женщины, посещающие общественные места ("только для мужчин"), должны носить чадру, чтобы прятать свое лицо. Люди с Запада редко могут увидеть женщин в домах арабов, поскольку они находятся во внутренних комнатах.
- Гостеприимство в арабских странах радушнее, чем в западных. У них по традиции открыта дверь даже для чужеземцев. А бедуины, говорят, могут зарезать последнего верблюда для того, чтобы накормить своего гостя.
- Люди с Запада, особенно швейцарцы, шведы и другие северяне, стараются приходить вовремя на обед или на другую назначенную встречу. Арабы гораздо менее строги в этом отношении. Общественные события или деловые встречи у них не имеют обычно точного времени начала или окончания.
- В отличие от людей с Запада арабы предпочитают заключать браки по договоренности. В целом эти браки бывают более устойчивыми и отличаются взаимным уважением обоих супругов.
- Для арабов свинина — запрещенная еда, а для Запада нет.

Британцы, американцы и северные европейцы понимают, что они и арабы находятся на разных полюсах временно́й шкалы, поэтому общение между ними не может происходить обычным путем. Каноны мусульманской религии осложняют взаимный обмен идеями. Все же арабы часто заключают сделки с иностранцами и охотно прощают им то, что они ведут себя

иначе. Вам простят, даже если вы будете вести себя как атеист, пока приспосабливаетесь к их поведению. Самое главное — избегать слов или поступков, которые могут показаться оскорбительными или унизительными для арабов. Сюда можно отнести употребление алкоголя, неподходящую одежду, излишнюю фамильярность по отношению к тем немногим женщинам, с которыми вам разрешено встречаться, а также вызов основным принципам ислама.

Иностранных женщин принимают без чадры, если только они одеты достаточно консервативно. Они могут ходить по магазинам и путешествовать в одиночку, но им следует избегать посещений кафе "только для мужчин" (а таких там большинство). В Саудовской Аравии женщинам не разрешено водить машину.

Арабы ценят искренность в переговорах и рассчитывают на взаимное уважение. Нет проблем, если вы производите впечатление искреннего и правдивого человека. Естественную для северян реакцию смотреть свысока на признаки полиактивного поведения другого человека (словоохотливость, посягательство на "личные секреты", вольное обращение со временем, демонстративная жестикуляция) следует жестко подавлять, так как арабы не собираются изменять своим национальным особенностям.

Полиактивные люди, особенно арабы, практически не могут вести себя, как скандинавы или американцы. Поэтому единственно верное решение, позволяющее установить коммуникативные отношения, — пойти на уступки в направлении экстравертивности. Многим это покажется трудным, даже неприятным, однако вознаграждение за усилия может быть значительным. Следует начать с того, что вы должны находиться ближе при разговоре с арабом, чем с британцем или немцем. Если вы держитесь на своей привычной дистанции, то араб может подумать, что вы находите его присутствие физически неприятным или что вы слишком холодный человек. Арабы говорят красиво и легко с теми, кто им нравится, поэтому вы должны постараться понравиться им. Они придают большое значение "контакту взглядов", поэтому при разговоре с ними снимите солнечные очки и смотрите им прямо в глаза (обычно это не-

трудно сделать). Северяне могут чувствовать себя неудобно при проявлении явной лести или при заверениях в дружбе, но арабы любят такую манеру разговора, поэтому не колеблясь расхваливайте их страну, их искусство, их одежду и пищу (но не их женщин!).

При ведении деловых переговоров с ними следует строить их исключительно на личностных взаимоотношениях. Вы хотите "провернуть" это дело, но прежде всего покажите, что хотите иметь дело именно с этим партнером, и поэтому именно к нему вы должны проявить свой глубоко личный интерес. Если араб хвастает своими связями и сетью нужных знакомств, то он показывает вам, что ценит личные отношения, и, если его дядя — влиятельная фигура в каком-нибудь департаменте (или министр), он ожидает, что вы будете в восторге оттого, что это влияние может помочь вашему бизнесу. Не старайтесь показать, что вы принимаете это одолжение с его стороны спокойно и без особой охоты. Ваш арабский друг в свое время тоже попросит вас оказать ему любезность.

Так как семья играет первостепенную роль в жизни арабов, вам всегда следует проявлять искреннее внимание ко всем членам его семьи, которых он вам представил. Вы должны регулярно справляться о здоровье (и счастье) его братьев, дядюшек, кузенов и сыновей. Это очень необычно для северян, но верный (и легкий) путь добиться любви и преданности вашего арабского друга. При посещении его страны следует привезти с собой подарки для всех его родственников. Не ждите, что они будут открывать эти подарки при вас.

Во время еды ешьте только правой рукой, берите только те блюда, которые вам предложат, и, нахваливая их, не уделяйте слишком много внимания тем, кто готовил их. Не просите познакомить вас с поваром (жена, мать или сестра), затратившим столько труда и времени, чтобы приготовить эту еду. Хозяева будут предлагать вам лучшие кусочки, от которых нельзя отказываться. Они предложат вам столько, что вы не сможете все это съесть, но лучше немного переесть, чем огорчить хозяев. От вас не ждут длинных разговоров за едой, так что в этом смысле каждое блюдо может послужить поводом для желанного перерыва в разговоре.

Возвращаясь к теме разговора, отметим, что это трудная сфера для северян в их взаимоотношениях с арабами. Ваша осторожность, краткость и паузы на размышление не принесут вам никакого успеха в переговорах с арабами. Ваша сдержанность в словах, которая очень высоко ценится японцами, может вызвать у арабов сильное замешательство. Если вы выражаете свои мысли сдержанно, то они просто подумают, что что-то не так, и будут приставать к вам с расспросами, пока не выяснят, в чем тут дело. Встречаясь с арабами, вы должны говорить не только больше, но и громче, чем обычно. Громкость голоса, повышение высоты и тона и даже крик — все это при разговоре с арабами означает искренность. Вам это может показаться очень трудным. Хорошенько постарайтесь. Помните о том, что война в Персидском заливе произошла отчасти из-за того, что Буш говорил тихо и Саддам не поверил в твердость его намерений (объявить войну и т. д.). В арабском мире совершенно нормально, когда речь эмоциональна и почти агрессивна для большей убедительности. Арабы — большие поклонники ораторского искусства, и если вам удастся говорить красиво в их присутствии, то они сочтут это за признак вашей образованности, утонченности и искренности; неважно, как все это многословие звучит для вашего собственного уха.

Клятвы вполне обычное дело в арабском мире, поэтому, если в порыве возбуждения у вас вырвется одна из ваших не самых сильных клятв, это не оскорбит арабов, которые призывают Аллаха в своих аргументах почти в каждой беседе. Арабы не любят обсуждать неприятные материи, такие, как болезнь, неудача, несчастные случаи или смерть. Не затрагивайте этих тем. Арабы с неохотой говорят даже о плохих новостях в бизнесе, поэтому учтите это в тех случаях, когда все, по их словам, рисуется в розовом свете. С этим также связана привычка арабов употреблять в своей речи эвфемизмы. Того, кто болен, они называют усталым, учителя волшебным образом превращаются в профессоров, а трущобы — в дешевые жилища.

Арабы питают глубокое уважение к печатному слову, особенно если оно имеет религиозное значение. Ничего не заворачивайте в газету на арабском языке — на ней может быть

напечатано имя Аллаха. Если вы держите в руках Коран, проявите к нему больше уважения, чем даже к визитной карточке в Японии.

Кроме того, суровым испытанием становится деловая встреча, проводимая в арабской стране, которая для северянина может стать особенно тягостной. Мы уже упоминали об арабской концепции "открытого дома", куда гости имеют доступ в любое время. В XX в. эта концепция, или традиция, была расширена и теперь включает "открытый офис". Может быть, это звучит довольно дружелюбно, но приготовьтесь при вашем первом же посещении офиса столкнуться с хаосом в делах. Северяне надеются на то, что при обсуждении деловых вопросов им будет гарантирована некоторая приватность. В Англии или Германии секретари не позволяют новым посетителям беспокоить босса во время заседания. Это может произойти в Португалии, Испании, Южной Америке или Сицилии, но даже там вновь прибывших просят подождать. В арабских странах их приглашают прямо в офис согласно старой традиции. Северяне, которые обычно надеются получить привилегию вести переговоры без помех, скоро начинают испытывать отрицательные эмоции, когда с полдюжины арабских посетителей вступают в беседу.

Северяне не только не готовы к выслушиванию нескольких человек, говорящих одновременно, но и вообще имеют мало шансов на то, что кто-то услышит их спокойный голос в общем бедламе. Арабы кричат или громко разговаривают для достижения драматического эффекта или из чистого удовольствия видеть своих друзей. Кажется также, что они обладают способностью участвовать одновременно в трех-четырех разговорах. Еще более проблематичным является вопрос о том, как приступить к своим предложениям, ради которых вы преодолели 3 тыс. км. Перенос встречи на следующий день не поможет, так как маловероятно, что число помех станет меньше. Я недавно спросил советника по торговле одного из посольств в Абу-Даби, как он решает эту дилемму. Он ответил следующее: "Вы должны подвинуть свое кресло таким образом, чтобы оказаться рядом с человеком, с которым занимаетесь бизнесом. По другую сторону его стола вы должны находиться не дальше фута от

него и ближе, чем кто-либо еще. Когда вы обеспечили себе такую позицию, вы должны кричать в его правое или левое ухо в зависимости от того, с какой стороны от него находитесь. Продолжайте бомбардировать его ухо своими предложениями до тех пор, пока он не согласится с ними. Маловероятно, что вы причините ему какое-либо неудобство, так как он подвергается в это время воздействию огромного числа раздражителей со всех сторон и уступка обычно является самым легким путем отступления. Такие предприимчивые и полиактивные люди, как итальянцы, часто в подобной ситуации подсовывают ему документы на подпись. Может быть, вы и не сможете поступить так же, но ваша скромность ни к чему не приведет".

Несмотря на то что между культурами арабов и северян пролегла широкая пропасть, имеется хороший шанс для того, чтобы произвести друг на друга благоприятное впечатление. Араб восхищается образованностью, знаниями и опытом и приветствует представителей малых стран, которые выказывают меньше высокомерия, чем американцы, французы и британцы. Скандинав или голландец никогда не будут ощущать полный комфорт от арабской болтливости, субъективности, непунктуальности и фатализма, но они могут добиться успеха в своих отношениях с арабами, проявляя глубокий интерес к ним, используя вместо критики похвалу и лесть, заучивая на память основные каноны их религии, изящно одеваясь, получая и делая одолжения, оказывая большое уважение старым людям и традициям и все время оставаясь более гибкими и раскрепощенными.

22

ЯПОНИЯ

ЯПОНЦЫ ОЧЕНЬ СИЛЬНО ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ДРУГИХ НАРОДОВ своей культурой; их уникальность, вероятно, обусловлена тремя основными факторами: исторической изоляцией, перенаселенностью, обусловленной географическим положением, и самим японским языком.

Изоляция

Несмотря на то что Япония веками имела тесные культурные связи с Китаем, период авторитарного правления императора Токугавы, начавшийся в 1603 г., привел к почти полной изоляции этой страны от остального мира вплоть до прихода на острова американского командора Перри в 1853 г. В течение 250 лет Япония, отрезанная от иностранного влияния, развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Основные организационные качества, развитые в этот период изоляции, до сих пор остаются характерными для японского общества, несмотря на очевидные перемены, происходившие в XX в. Японцы, сконцентрированные массовыми агломерациями в крупных городах, выработали сложные социальные навыки, которые привели к возникновению феномена, известного как "общество-паутина" *(web society)*.

Общество-паутина

Общество-паутина — это социум, в котором все его члены жестко взаимозависимы и между ними устанавливается строгая иерархия моральных и социальных обязанностей как по вертикали, так и по горизонтали. Все начинается с момента рождения человека. В то время как на Западе ребенка рано отделяют от матери и помещают в собственную комнату, японские дети проводят рядом со своими родителями день и ночь в течение двух-трех лет. Западные дети быстро развивают собственную инициативу и приобретают опыт самостоятельного решения проблем. В японских детях, напротив, развивается полная зависимость от близких им людей и воспитывается чувство взаимозависимости, которое остается с ними на всю жизнь. Они могут требовать что-нибудь у членов своей группы, и эти требования должны быть выполнены. Первой их группой является семья, потом — средняя школа, университет, компания. Возраст и старшинство имеют не только привилегии, но и обязанности. В японском языке имеются разные понятия для старшего или младшего брата и т. д., так как обязанности у каждого человека по отношению к другим различны и потому должны быть четко определены. Защиту можно просить у того, кто стоит рангом выше. Руководитель отдела может без зазрения совести требовать повышения для какого-нибудь бездарного служащего из своего отдела просто оттого, что тот находится под его крылом и предан ему. Главному менеджеру невозможно противиться этим требованиям.

Структура "общества-паутины" дает преимущества японским бизнесменам при "работе в сети", как сегодня называют этот метод западные бизнесмены. Несмотря на то что японцы великие ценители уединения, они очень общительны в деловых ситуациях. Как следствие "сеть паука", частью которой они являются, обеспечивает их информационной поддержкой с беспрецедентным уровнем включенности в ситуацию.

Японский язык

Поведение японцев в значительной мере обусловлено природой их языка. Согласно теории Бенджамина Уорфа, язык, на котором мы говорим, определяет наш образ мышления. Сами японцы пользуются языком совершенно иначе, чем другие народы. Японский язык часто считают неясным и расплывчатым, например глаголы в нем имеют безличную форму, поэтому зачастую нельзя понять, о ком идет речь. Такую неопределенность языка часто намеренно используют хорошо понимающими в этом толк японцы, чтобы не обвинять кого-либо, а также для того, чтобы продемонстрировать свою вежливость. Хорошо известные в японском языке слова для выражения почтительности усиливают нормативную учтивость, хотя часто и добавляют неясности. Длинные дополнительные предложения обычно ставятся перед главным утверждением. В Японии все должно иметь свой контекст, поэтому прямое высказывание считается слишком кратким и неуместным. Ни один японский босс не скажет: "Уберитесь в офисе". Он обязан сказать своим подчиненным: "Так как в 12 часов к нам придут важные клиенты и поскольку мы хотим, чтобы у них сложились самые лучшие впечатления о нашей компании, пожалуй, неплохо было бы здесь прибраться". Способ, которым язык характеризует общество, состоит в том, что в японском языке отсутствует косвенная речь. Японцы не любят передавать утверждения других людей, так как, если при этом не удастся сохранить точность высказывания, это может стать причиной недоразумений или личных обид. Моя секретарша в Японии всегда отказывалась передавать содержание телефонных звонков, сделанных в мое отсутствие, и неизменно просила меня перезвонить по оставленным телефонам для того, чтобы самому получить сообщение.

Практика и климат японского бизнеса

Таким образом, поведение японцев объясняется исключительными историческими и географическими ограничениями, а также обусловливающим мышление языком, который сильно отличается от любого другого языка мира. Как это влияет на

их отношения с иностранными бизнесменами? Давайте рассмотрим несколько хорошо известных примеров восточного делового общения.

Первая встреча. Японские бизнесмены в отличие от западных не любят встреч с новыми людьми. В их собственном "обществе-паутине" японские руководители точно знают, как обращаться к начальству, подчиненным или равным себе. Американцы, которые решительно пересекают кабинет и протягивают руку для приветствия, ставят хозяина кабинета в затруднительное положение. Во-первых, пока их не представили должным образом, они не могут определить свою "дистанцию". Во-вторых, вполне вероятно, что гости с Запада сразу начнут обмен мнениями один на один, что таит еще бóльшую угрозу для японцев. Они представляют свою группу, а поэтому не могут высказываться по каким-либо вопросам тут же, без предварительных консультаций. Обмен визитными карточками — привычная церемония в Японии, хотя информации, содержащейся в них, недостаточно, если нет предварительных сведений.

Западные люди — индивидуалисты, а японцы представляют компанию, которая является частью группы, а та в свою очередь — Японии. Как же можно при таких обстоятельствах вести переговоры с глазу на глаз, одному? Западные бизнесмены представляются, говоря о себе, в такой последовательности: "Меня зовут Билл Робинсон, менеджер по экспорту, компания "Тредвелл Текстиль Инкорпорейтид". Японец отвечает: "Компания "Мицубиси", главный коммерческий отдел, заместитель менеджера, меня зовут Ямамото" (характерен обратный порядок).

Бизнесмены с Запада часто жалуются на то, что за шесть своих визитов в японскую компанию они могут встречаться с 18 различными людьми, разбитыми на группы по 3 человека, и должны 6 раз говорить одно и то же. Это, конечно, трата времени, но она необходима для японцев, так как все члены группы должны познакомиться с другой стороной.

После такого испытания западные бизнесмены часто настаивают на быстром принятии решения. Они этого не добьются. Если они попробуют установить свой лимит времени, японцы вежливо откажутся.

"Потерять свое лицо"

Как нам уже хорошо известно, восточные люди не любят "терять свое лицо". С поразительным примером такого поведения я столкнулся в первую неделю своего пребывания в Японии, когда вместе со своим коллегой вел переговоры об аренде одного здания. После некоторых трудностей мы добились встречи с президентом компании, которой принадлежало это здание, и он (70-летний старик) говорил с нами полчаса (через переводчика) о достоинствах и высокой репутации здания и закончил свою речь ценой аренды. Она показалась мне несколько завышенной; мой коллега, который вырос в арабской стране, сразу предложил ему половину этой цены. Тогда пожилой президент и его переводчик тут же, как один, встали, улыбнулись, поклонились нам и покинули комнату. Больше я их не видел.

Японская вежливость

Японцы конечно же тоже ведут переговоры, но не в арабской манере. Им никогда нельзя "терять своего лица" и все время следует быть вежливыми. Однажды я обедал у одной очень элегантной японской дамы на приморском курорте Атами. На этом обеде присутствовало около 16 человек — японцы, англичане и американцы. Когда подали главное блюдо, зазвонил телефон и наша хозяйка подошла к нему. Она говорила по-японски, который многие из нас знали, и мы от нечего делать слушали, о чем она разговаривала. Кто-то на том конце провода спрашивал ее, очевидно, о ценах на недвижимость в Атами, так как она рассказывала о том, сколько заплатила за свою виллу, и о том, как цены на недвижимость повышаются ближе к склону и понижаются в самой верхней и левой частях побережья. Она обсуждала инфляцию и преимущества вложения капитала в недвижимость, а также общее состояние на рынке недвижимости в Японии вообще и в Атами в частности. Она была хорошо осведомленной женщиной и проговорила по телефону минут 10. Наконец, много раз попрощавшись по телефону, она закончила этот разговор и поспешила к столу, извиняясь перед гостями. "Кто звонил?" — спросил один из ее друзей. "Ошиблись номером", — ответила она.

Японская вежливость может принимать множество странных форм. Их нежелание говорить "нет" общеизвестно. Если вы говорите японцу: "Я хочу, чтобы вы одолжили мне сто долларов", он ответит: "Да", не предлагая, однако, вам денег. Он имеет в виду следующее: "Да, вы хотите занять у меня сто долларов". Если они не хотят заключать сделку с иностранным партнером, то не скажут об этом прямо, но после этого вы не сможете связаться с вашим контактным представителем данной компании. Он всегда или болен, или в отпуске, или присутствует на похоронах.

Немецкий агент по продажам рассказал мне недавно о поведении президента одной японской компании, в офис которого он тщетно пытался попасть в течение нескольких месяцев. Наконец ему предоставили всего лишь 10 минут на презентацию его продукции, и он провел ее на хорошем английском языке. Через минуту после начала презентации японец закрыл глаза и просидел так все остальное время. Немец спросил меня, что это было — невежливое поведение или же президент компании действительно заснул? Я вынужден был заверить его, что таким образом японец показывал, что внимательно слушает все, что ему говорят.

Другой случай, иллюстрирующий японскую вежливость, произошел однажды, когда я читал свой курс в Британском университете. Я и двое моих коллег пригласили мистера Судзуки отобедать с нами и договорились встретиться в 8 часов в баре актового зала университета. Зная, что он держится довольно официально, мы все надели костюмы. Войдя в бар, мы увидели его в глубине зала, одетого в повседневную рубашку и широкие брюки. Мы тут же покинули бар до того, как он нас заметил, и вернулись в свои комнаты, чтобы переодеться в более простую одежду. Потом мы помчались в бар и увидели там, что мистер Судзуки ожидает нас в своем лучшем голубом костюме (он все-таки заметил нас).

Японцы на переговорах

- Первый представитель японской компании, с которым вы вступаете в контакт (или он контактировал с вами), будет присутствовать на переговорах до их окончания.
- Японцы обычно ведут переговоры командой, члены которой имеют разную специализацию.

- Состав японской команды может изменяться или увеличиваться, так как они хотят, чтобы вас узнало как можно большее число сотрудников их компании.
- Они обычно численно превосходят команду другой стороны.
- На переговорах будет присутствовать представитель старшего персонала, диктующий тактику, но эту роль редко играет тот, кто выступает. Каждый член японской команды задает вопросы в сфере своей компетенции, прибегая к помощи лучшего лингвиста в качестве переводчика.
- Их вопросы составляют основу процесса сбора информации. Они не собираются принимать решение сразу после того, как выслушают ваши ответы.
- Их решения в конце концов будут приниматься на основе консенсуса, поэтому ни один из членов их команды не будет проявлять свою индивидуальность. Они используют имя своей компании или "мы", но никогда "я".
- Какой бы сильной ни была их команда, они опять обращаются в свой центральный офис за инструкциями. Поэтому ни одно решение не будет принято на первой, а может быть, и на второй встрече.
- На вторую встречу почти неизменно приходят новые люди, так как кто-нибудь из центрального офиса потребует "перепроверки".
- Вторая встреча проходит, как правило, на той же основе, что и первая, только вопросы будут задавать более глубокие.
- Японцы выкладывают на стол переговоров программу своей компании, обладая небольшими полномочиями для ее изменения. Поэтому их гибкость невелика.
- Гибкость проявляется более явно между встречами, когда они проконсультировались с центральным офисом.
- Японцы готовы изучать одну и ту же информацию неоднократно, чтобы избежать в дальнейшем недоразумений и добиться ясности, хотя расплывчатость стиля их собственной речи часто мешает западным бизнесменам ясно понять смысл их намерений.
- Они осторожны, искусно используют тактику затягивания и не спешат. Им нужно время, чтобы достичь согласия внутри своей команды.

- Их решения имеют долгосрочный характер, например: "Хотим ли мы, чтобы эти люди стали нашими партнерами в будущем?", "Доверяем ли мы им?", "Правильно ли выбрано это направление для нашей компании?" Для принятия серьезных решений необходимо время. Они считают американских участников переговоров специалистами, которые быстро принимают ряд мелких решений для того, чтобы ускорить заключение одной сделки (может быть, и не особенно важной).
- После того как японская компания приняла свое решение, их команда на переговорах ожидает от другой стороны быстрых действий и многие критикуют партнера, если тот медлит.
- На переговорах японцы неизменно вежливы, с пониманием относятся к проблемам других людей и умеют слушать.
- Они прекращают переговоры, если другая сторона ведет себя слишком грубо, нетерпеливо или не соблюдает протокол.
- Им никогда нельзя "терять своего лица". Если к ним проявляют недостаточно уважения или если их прижали в угол безжалостной логикой, сделка не состоится.
- Если они видят, что к ним относятся с большим уважением и предъявляют очень разумные требования, то могут пойти на очень сильные изменения своих требований.
- Они идут на очень многое, чтобы сохранить гармонию в переговорах. Они прилагают все усилия для того, чтобы сблизить позиции двух "уважаемых" команд, и рады неформальному общению между встречами.
- Они никогда не говорят "нет", не отвергают полностью аргументов собеседника и никогда не прекращают переговоров, пока в них преобладают гармоничные отношения. Это оставляет им возможность для возобновления переговоров когда-нибудь в будущем, если изменятся обстоятельства.
- Они отменят встречу, если посчитают, что условия, послужившие поводом для ее проведения, изменились.
- Они показывают подчеркнуто вежливое отношение к вашему главному руководителю на переговорах и надеются, что вы так же будете относиться к их руководителю.
- Иногда они могут привести на встречу очень важную персону (например, бывшего министра), которая является

только консультантом их компании, но вызывает у вас уважение и почтительность.

- Они прибегают к услугам посредника, если смогут найти такого человека. В конце концов, гармония в переговорах не нарушится, если обе стороны доверяют ему.
- Их стиль ведения переговоров неиндивидуалистичен. Он безличен и неэмоционален, хотя эмоции имеют для них значение (это просто скрывается). Логические и интеллектуальные доводы сами по себе не могут сильно повлиять на японцев. Вы должны им понравиться, и они должны доверять вам от всего сердца, иначе сделке не бывать!

Компания — это святое

Всем известно, что компания в Японии — это святое. После того как служащие приняты на работу, они демонстрируют полную преданность своей компании, грань между жизнью и работой для них стирается. Их преданность компании вознаграждается пожизненным наймом и регулярным продвижением по службе. Они неуклонно поднимаются по служебной лестнице в иерархическом обществе и полностью удовлетворены своим общественным положением на любой ее ступеньке. Их лояльность и работа без оглядки на часы гарантируют им продвижение по служебной лестнице до высоких должностей независимо от их производительности труда. Это часто создает проблемы в компаниях, стремящихся к получению высокой прибыли.

Успехи японцев

Почему японские компании добились такого успеха в последние несколько десятилетий? На этот вопрос, который часто задают западные бизнесмены, нельзя ответить однозначно. Упорный труд, хорошее образование, неоплачиваемая сверхурочная работа и непродолжительные отпуска — все это, конечно, играет свою роль. Однако если и существует ключ к успеху японцев, то это их способность вести внутренние дела компа-

нии в духе гармонии и сотрудничества. Может, американцы и европейцы и обладают большей энергией как личности, но они часто тянут внутри своих компаний в разных направлениях. Конечно, и в японских компаниях существует "подковерная борьба", но как только достигнуто единодушное согласие (а президент компании настаивает на этом), все работают в одном направлении. Японцы обсуждают и обсуждают вопросы до тех пор, пока с решением не согласится каждый. Они не допустят того, что сами называют "деспотизмом большинства". Бесконечное обсуждение приводит к тому, что решения принимаются медленно, но японцы считают, что достижение солидарности стоит того. Результаты показывают, что, по-видимому, они правы.

Внутреннее напряжение

Все это сопровождается большим внутренним напряжением, так как японским руководителям часто приходится подчиняться, даже если у них имеются хорошие идеи. Однажды вечером в Токио я смотрел по телевизору встречу боксеров за звание чемпиона мира в "весе пера" (полулегкий вес). За мной сидел мой друг японский бизнесмен Окада, который страстно болел за участвовавшего в этом поединке японского боксера. Это был равный бой, и после 14 раундов оба боксера все еще стояли на ногах. В этот момент Окада выскочил из комнаты. Я досматривал решающий 15-й раунд, который оказался исключительно захватывающим, в одиночестве. Через несколько минут после окончания боя Окада вернулся и спросил меня, кто победил. Я рассказал ему и спросил в свою очередь, почему он убежал прямо перед заключительным раундом. Он ответил мне: "Я не смог вынести напряжения". Этот случай может послужить иллюстрацией тому, как два человека, следящих за одним и тем же событием, могут реагировать на него по-разному и удивительным образом. Любой наблюдавший за мной и Окадой во время этого поединка сказал бы, что по виду я был более возбужден из нас двоих. Я же, со своей стороны, совершенно не догадывался о том, что творилось у него внутри.

Комплексы

Уже много было сказано о том, что японцы страдают комплексом неполноценности, и их готовность копировать иностранные образцы обычно приводится в качестве примера такого комплекса. Японцы редко опровергают обвинение в подражательстве, и, конечно, президенты японских компаний иногда приносят свои извинения иностранным фирмам, новый товар которых они скопировали, усовершенствовали и выбросили на рынок за полцены. Японцы подходят к делу сугубо прагматично. Зачем тратить деньги на исследования и разработки, если это уже сделано до них? Их собственный вклад — это улучшение качества и повышение производительности. Осмысление японского комплекса неполноценности приводит к противоположному выводу — у них развит комплекс превосходства над другими. Это выражается в их расистском отношении к чернокожим и индейцам и периодически проявляемой самонадеянности в отношении своей экономической мощи. Японцы совершенно уверены в том, что по валовому внутреннему продукту (ВВП) они на 2-м месте в мире, что они занимают 1-е место по продолжительности жизни и, возможно, опережают других в умении экономить. Пожалуй, их чувство превосходства и неполноценности можно лучше всего охарактеризовать как высокое национальное самосознание. Маятник их сознания колеблется, видимо, между отчаянными попытками догнать западные технологии и столь же энергичным утверждением национальной самобытности и истинных японских ценностей.

Японские переводчики

Отношение японцев к иностранцам, даже к образованным людям и крупным бизнесменам, однозначно: для них вы всегда чужой. Ваши попытки говорить на японском будут восприняты благосклонно, но редко когда всерьез. Так как многие японские руководители не говорят на английском, то они часто прибегают к помощи своих переводчиков, которые переводят иногда неве-

роятно скверно и редко передают точный смысл сказанного, особенно когда американцы или европейцы говорят с прямотой. Часто эта прямота, затерявшись в бесконечных лабиринтах туманной вежливости, вообще не доходит до адресата. На долю японских переводчиков выпал несчастный жребий: западные бизнесмены ругают их, как правило, за то, что они переводят не так, как надо, а собственные начальники — за то, что им непонятен смысл перевода. В любом случае им не доверяют до конца, так как они говорят на двух языках.

Языковой занавес

Япония отделена от других стран языковой завесой и, к сожалению, не знает о своей интеллектуальной изоляции. Несмотря на то что миллионы японцев пытаются выучить английский язык, результаты в общем неутешительны, и в связи с этим голос Японии слышен в мире недостаточно громко, для того чтобы соответствовать ее экономической мощи. Не многие японские политики понимают эту проблему, хотя лидеры японского бизнеса все больше и больше начинают осознавать, в каком невыгодном положении они оказываются. Одним из самых больших препятствий является китайская письменность, неудачно перенятая японцами в начале их истории. Это крайне затрудняет иностранцам изучение японского языка, а японские школьники теряют драгоценное время, овладевая двумя-тремя тысячами сложных иероглифов, вместо того чтобы учить английский.

Почему японцы не могут просто перейти к латинскому алфавиту? Во-первых, потому, что тогда они оказались бы отрезанными от своей литературы и каллиграфического искусства. Более важным, однако, является то, что японский народ эмоционально тесно связан с визуальным аспектом иероглифов. Иероглифы для японцев обладают какой-то магией. Европейский текст, написанный латинскими символами, может иметь только линейный или фактический смысл. Сложный японский иероглиф, который может состоять из 10–15 штрихов, не только передает смысл, но и имеет эстетическую ценность. Визуальные аспекты имеют большое значение для японцев, что можно

видеть на примере их прекрасных способов аранжировки пищи. Если на Западе образ вещей часто создается словами, то японцы могут просто видеть эти вещи. Все это трудно объяснить тому, кто не изучал письменный японский язык, однако разрешите мне привести один пример из жизни, который на самом деле не имеет ничего общего с письменностью. Вы, вероятно, знаете о том, что в большинстве японских магазинов продавцы подсчитывают стоимость покупок не на калькуляторе, а на обычных счетах. Они могут делать это с исключительной быстротой и при этом редко ошибаются. Удивительно то, что, когда счетов не оказывается поблизости, они производят расчеты, водя пальцем по своей открытой ладони, потом смотрят на нее и говорят вам сумму. Это всегда поражало меня, и однажды ради интереса я сказал продавцу местного магазина, что он ошибся в своих расчетах. Он в изумлении снова уставился на свою руку, а затем посмотрел на меня и стал настаивать на том, что он прав. Он даже показал мне свою руку! Физическая память находилась в это время в его пальцах, которые отщелкивали воображаемые костяшки счетов, подобно тому как английская машинистка может "видеть" буквы линейного латинского шрифта, печатая в своем воображении отдельные слова.

Японцы, какие они?

Какими их видят	**На самом деле**
Они держатся заносчиво.	Исключительная робость мешает им начать разговор первыми.
Они немногословны.	Это правда. Японцы не доверяют словам. Возможно также, что они плохо владеют языком, на котором вы говорите.
Они оглушают вас молчанием.	Молчание означает уважение к говорящему.
Они часто выглядят угрюмыми.	В Японии счастье прячется под маской невозмутимости.

Какими их видят	На самом деле
Когда они улыбаются, это выглядит неискренне.	Японцы часто улыбаются для того, чтобы вы чувствовали себя удобно. Будьте благодарны им за это; если вы им не нравитесь, улыбка все же лучше, чем хмурый взгляд.
Они говорят "да", когда подразумевают "нет".	Они не хотят обидеть вас выражением открытого несогласия или отказом.
Никогда нельзя знать, что они думают на самом деле.	Сохраняя спокойствие и неподвижность черт лица, японцы не пытаются ввести вас в заблуждение; они действительно довольно невозмутимы.
Японцы никогда не смотрят вам прямо в глаза.	В Японии "пялить глаза" на человека — признак невоспитанности.
На переговорах они все время сидят прямо и не расслабляются.	Японцы не любят сутулиться. Правильная осанка — признак вежливости.
Они засыпают на встречах.	Не часто. Когда они закрывают глаза, это означает, что они внимательно вас слушают.
Они медлят в принятии решений и не отвечают на письма и факсы, если их торопят.	Они не любят, когда их торопят. Им нужно договориться между собой.
Они никогда не принимают решения на встречах.	Японцы смотрят на переговоры, как на процесс сбора информации или как на подходящий случай, для того чтобы заявить о своей позиции. Они принимают решения за стенами зала переговоров, добиваясь консенсуса между своими коллегами.

Какими их видят	На самом деле
Им не хватает индивидуализма, и ведут они себя одинаково.	Японцы предпочитают индивидуализму командную работу и принятие решений в группе. Однородность позиции обеспечивает солидарность действий.
На переговорах они говорят по-японски, и мы их не понимаем.	Это же их родной язык! Кроме того, им бывает трудно сосредоточиться, когда они долго говорят на иностранном языке.
Они часто выражаются туманно. Мы никогда до конца не уверены в том, что они имеют в виду.	Японский язык расплывчат и неясен, и его неопределенность переносится в английский перевод. Кроме того, у самих переводчиков может быть низкая квалификация.
Они тянут с оформлением заказа в течение 6 месяцев, а потом говорят: "Получите завтра!"	Японские компании стремятся приступать к исполнению заказа еще в процессе его получения. Таким образом, их нельзя уличить в неповоротливости.
Временами кажется, что их не интересует немедленная прибыль. Это раздражает западных бизнесменов.	Японские акционеры не торопят с дивидендами. Они больше верят в увеличение капитала, доли своих товаров на рынке, повышение цен на акции. Они мыслят долгосрочными категориями.
На переговорах они ведут себя жестко, часто отказываясь менять свою позицию.	Те, кто жестко ведет переговоры, ведет их хорошо! Японцы противопоставляют силе свою непреклонность. Однако когда к ним относятся с уважением, они зачастую готовы пойти на значительное изменение своей позиции.

Какими их видят	На самом деле
Они часто говорят и ведут себя как 12-летние дети.	Генерал Макартур ошибся, сказав это и поверив в сказанное. Такое впечатление может создаться от недостаточного понимания языка.
Они не любят иностранцев, считая себя высшей расой.	Действительно, японцы считают себя уникальным народом, но они готовы учиться у других. В Японии очень хорошо относятся к иностранцам. Их гостеприимство не знает себе равных.
Они нелегко сходятся с иностранцами.	Те японцы, которые мало общались с иностранцами, часто боятся вступать с ними в отношения, так как не знают, как вести себя с ними.
За границей, находясь в группах, японцы ведут себя шумно и плохо.	В Японии существуют очень строгие правила общественного поведения. Оказавшись за границей, японцы освобождаются от этих норм, расслабляются и позволяют себе вольности. Кроме того, они плохо переносят спиртное.
Они стараются задобрить западных бизнесменов своими подарками.	Это неправда. В Японии дарить подарки — это традиция, и она распространяется на иностранных гостей. Вы можете ответить любезностью на любезность.
Они без особого уважения относятся к контрактам, предлагая спустя несколько месяцев возобновить переговоры.	Они уважают устные договоренности и сам дух их достижения. Японцы желают проведения новых переговоров, когда меняются рынок или другие условия.

Советы о том, как вести дело с японцами

Что можно посоветовать иностранному бизнесмену, собравшемуся в Японию? Во-первых, умерьте свою динамику. Не размахивайте руками, не дотрагивайтесь без необходимости до собеседника и ни в коем случае не обнимайте его за плечи, входя в кабинет. Не пересказывайте своих разговоров с японцами другим людям, если у вас нет полной уверенности в том, что это можно сделать. Не говорите о деле в первые 15 минут любого разговора, пока японец не скажет: "Джитсу ва не..." *(Jitsu wa ne...)*, что означает "Дело заключается в следующем..." Никогда не обращайтесь к японским бизнесменам по имени и никогда, никогда не заговаривайте с ними о войне. (Немцы, напротив, любят рассуждать на военную тему.)

Работая с японской группой (а они обычно приходят на переговоры группами), адресуйте ваши замечания их руководителю и кланяйтесь ему так же низко, как он вам. Если хотите, можно поговорить о гольфе или о прыжках на лыжах с трамплина, но не отпускайте шутки кроме как в свой адрес, и то, если они легко понятны.

Не очень хорошая идея — напроситься к японцу в гости, так как даже известные японские бизнесмены живут в крошечных квартирах — это их несколько смущает. Однако они охотно согласятся побывать у вас дома, так как, скорее всего, у вас квартира побольше. Не пожимайте им руки без особой необходимости, они считают эту процедуру негигиеничной. Вы должны предъявить им свою визитную карточку уже при первой встрече.

Особенно важно помнить о том, что японцы любят вести дело в гармоничной атмосфере, поэтому вы не должны делать то, что нарушает эту гармонию. Японцы редко критикуют друг друга или посторонних и никогда не говорят прямо "нет". Поэтому чрезмерная откровенность, как правило, неуместна.

Имея дело с японской компанией, напоминающей на первый взгляд вашу, не приписывайте вашим компаниям сходства, которого нет на самом деле. Японцы ориентируются на модернизацию, а не на Запад, и явное сходство с западными компаниями

может быть в основном только техническим. Не думайте, что под такими словами, как "лидерство" или "мотивация", они имеют в виду то же самое, что и вы. Они имеют в виду нечто иное. Так, слово "машина" для них означает швейную машинку, "зеленый вагон" — вагон первого класса, а *Arbeit* — работу на полставки.

Притом что в отношениях с японцами существует много "нельзя", есть и некоторый перечень того, что "должно". Прежде всего вы должны вести себя скромно и сдержанно. Кланяйтесь, если умеете это делать, и начинайте разговор с расспросов об их семьях. Вполне нормально, если вы будете восторгаться "японским чудом", а также их репутацией честных людей и щедрым гостеприимством. Другим хорошим предметом обсуждения могут быть древняя история Японии и ее достижения в области искусства.

Вы поступите правильно, если извинитесь за свою бестактность во время последней встречи. Японцы всегда так поступают независимо от того, были они грубыми или нет. В данном случае это означает то, что вы признаетесь в своей непунктуальности, недостаточном гостеприимстве или в других личных недостатках. Японцы, к примеру, регулярно извиняются за свою холодную погоду, за то, что привели вас на просмотр плохого фильма, за то, что везут вас в своем шумном автомобиле, или за то, что их страна победила вашу в чемпионате по каратэ.

Наконец, если вы хотите иметь дело с японцами, то должны обращать внимание на детали. Помните о том, что японские руководители обычно одеваются консервативно: носят синие или серые костюмы с белой рубашкой и темным галстуком. Японские бизнесмены смотрят на вас почти так же, как испанцы. Вы должны им понравиться, и они должны доверять вам, иначе сделка не состоится. Им нравятся опрятные, хорошо одетые люди с не слишком длинными волосами, не слишком молодые, скромные, с тихим голосом и прежде всего вежливые. Вы должны убедить их в своей респектабельности. Для японцев респектабельность означает не только зрелый возраст и некоторые из вышеупомянутых качеств, но и успехи, достигнутые в бизнесе, отсутствие всяких сомнительных партнеров или сделок и бесспорная кредитоспособность. Многие из японских бизнесменов

могут уже на первой встрече спросить у вас о том, кто входит в совет директоров вашей компании, каков капитал компании, кто ваши основные клиенты, и попросить показать отчет председателя компании, если он у вас имеется.

Как завоевать себе друзей и влиятельных людей в Японии

- Общайтесь с ними, сохраняя спокойствие.
- Все время будьте сверхвежливыми. Часто это означает, что вы должны стоять, когда обычно сидите, кланяться, когда вы обычно пожимаете руки, и неоднократно извиняться за свою бестактность, которой не совершали.
- Устройте прием с великолепными блюдами, за который вам потом придется извиняться.
- Никогда не говорите "нет", "невозможно" или "мы не можем".
- Если вы не согласны, то просто промолчите об этом.
- Никогда не загоняйте их в угол и не вынуждайте "терять свое лицо".
- Начинайте деловые дискуссии только через 20 минут после начала переговоров.
- Почаще им льстите. Они любят это.
- На первой же встрече дайте им свою визитную карточку и проявите большое уважение к их карточке. Положите ее на стол перед собой и регулярно посматривайте на нее во время переговоров.
- Демонстрируйте большое уважение к их компании.
- Особо подчеркните размеры, возраст, доходы и репутацию собственной компании.
- Не шутите во время деловых встреч. Это можно сделать и потом, они все равно не понимают шуток.
- Помните о том, что все сказанное вами воспринимается ими буквально. Легкомысленные выражения типа "Это убивает меня" или "Вы надо мной смеетесь!" могут быть неправильно истолкованы.
- Будьте с ними менее прямолинейны, чем с другими людьми. Помните о том, что японцы не в восторге от прямоты и ста-

раются достичь на встречах гармонии, на основе которой они могут строить долгосрочные отношения.

- Что вы говорите, не имеет для них особого значения. Им важно то, как вы это говорите. Никогда не задевайте их чувств. Помните об этом, и дело пойдет само собой. Проявите большое уважение к их лидеру и (или) к любому из присутствующих, кому за 50.
- Хотя бы немного выучите японский язык и покажите свой интерес к их культуре. Не переборщите с этим — они не любят иностранцев, которые быстро говорят по-японски.
- По-английски (если это ваш обычный язык) говорите с ними медленно и отчетливо. Они постоянно улыбаются и кивают в ответ, но понимают из услышанного только процентов 30.
- Будьте готовы к тому, что вам придется повторять что-нибудь по 5 раз в ходе нескольких переговоров, а то, что представляет особенную важность, — не меньше 10 раз.
- Они предпочитают устную договоренность письменной, поэтому не навязывайте им документы, пока они не будут к этому готовы.
- Если они дали устное согласие, то будут верны своему слову, при этом не обязательно захотят пожать вам руки. Кивок или легкий поклон — намного лучше в таком случае.
- Постарайтесь не добиваться от них решения во время переговоров. Помните, что им для этого нужно посовещаться со своим главным офисом в Токио.
- О некоторых вещах можно договориться и между встречами, поэтому будьте готовы к тому, чтобы поговорить о бизнесе при неформальном общении.
- Подражайте им или приспособьтесь к их темпу, манерам и поведению, насколько это возможно, и удовлетворяйте, если можете, все их требования и пожелания. Идите первыми на уступки и не уступайте им в манерах, но оставайтесь самими собой, так как они, скорее всего, уважают историю вашей страны и образ вашей жизни.
- Ищите основу для общего взаимопонимания, когда только это возможно. Они любят разделять свои чувства с другими.

23

КИТАЙ

КИТАЙ — СТРАНА НЕ ТОЛЬКО САМОЙ БОЛЬШОЙ ЧИСЛЕННОСТИ населения в мире, но и самой древней цивилизации на планете. Это аграрное общество возникло на Желтой реке 5 тыс. лет назад, чем китайцы очень гордятся. В течение этого длительного периода — практически всей письменной истории человечества — Китай сохранял исключительную изолированность. Эта страна, отрезанная от других народов бескрайним океаном на востоке, джунглями на юге, цепью высоких гор на западе и холодными степями на севере, никогда не завязывала длительных дружеских отношений с другими государствами. На протяжении двух тысячелетий Китай был "вселенной в себе", втягивая в свою орбиту Корею, Вьетнам и других соседей и собирая дань с остальных стран, в том числе и с Японии. Неувядаемая культура Китая столетиями оказывала в Южной Азии влияние на музыку, танцы, живопись, религию, философию, архитектуру, театр, структуру и организацию общества и прежде всего на язык и литературу.

Запад, считая Китай "третьим миром", относительно отсталой страной с неразвитой технологией, разреженной инфраструктурой, ужасными санитарно-гигиеническими условиями, безудержным загрязнением окружающей среды, старомодной политикой и недостаточной коммуникацией, становится жертвой собственных мифов, поскольку заблуждается, недооценивая и не понимая силы Китая и влияния, которое он оказывает на своих соседей и в известном смысле на весь мир. Китай считает себя *Chung-Kuo* — Срединным царством, центром Вселенной и хранителем древнейших традиций мира. Пришелец из династии Тань *(Tang)* (золотой век Китая), попав на городские улицы или поля современного

Китая, увидел бы, что наследие той эпохи осталось нетронутым. Эта страна с ее миллиардным населением не чувствует ослабления своего духовного влияния, которое она оказывала на окружающих в течение тысячелетий, а чувство превосходства своей культуры у китайцев развито даже больше, чем у японцев, которых они цивилизовали. Китайцы считают иностранцев неполноценными, продажными, декадентами, вероломными и непостоянными, нахрапистыми и неотесанными, а по существу бесами.

Если вы будете иметь полное представление о том, как на вас смотрят китайцы, то вам будет легче с ними работать. Для такого отношения к иностранцам у китайцев есть веские причины. В период "опиумных войн", с 1839 по 1860 г., Британия навязала китайцам бенгальский опиум, аннексировала Гонконг и объявила своей собственностью территорию нескольких китайских портов, включая Шанхай. Франция, Германия и Россия вскоре последовали ее примеру, в то время как Япония, подражая, как обычно, Западу, нанесла сокрушительный удар по Китаю в войне 1894—1895 гг. и захватила Тайвань. Это послужило лишь прелюдией к полномасштабному вторжению иностранцев на континентальный Китай и к последующей гражданской войне после изгнания из страны японцев, которая завершилась победой сил Мао в 1949 г. Иностранные "дьяволы" вынуждены были отказаться от своих прибыльных гетто в Шанхае и других городах Китая, оставив лишь Гонконг в руках союзников.

Неприязненное отношение китайцев к иностранцам можно понять как реакцию на вышеописанные события, и ее легко принять как должное. Обладают ли китайцы культурным превосходством над остальным миром — это другой вопрос. Важно, что они в это верят. Огромные, изумительные успехи в сфере духовной культуры и искусства, достижения китайской цивилизации в целом не имеют себе равных в мире. Краткость истории Америки исключает американцев из числа серьезных соперников на звание лидера цивилизационного процесса. Ясное мышление и духовные ценности древних греков позволяют им принять участие в этом споре; организационные способности римлян и масштабы завоеваний Римской империи сравнимы с китайскими; эпоха итальянского Возрождения вывела на арену мировой цивилизации титанов, чьи произведения искусства равны по

силе или даже превосходят шедевры китайских мастеров, будь то в области музыки, живописи, оперы, танцев или архитектуры. Леонардо да Винчи, Микеланджело, Тициан, Рафаэль, Верди, Россини и Данте — этих гигантов трудно превзойти.

Китайцы не будут спорить с этим. Они могут восхищаться творениями европейского искусства и своеобразием его жанров и способны оценить эффективность американских, британских и французских политических систем и технологические успехи этих стран. Свое превосходство они ощущают в сфере моральных и духовных ценностей. Очень многие народы считают, что их нормы правильны, а поведение может служить образцом для подражания. Это само по себе неудивительно. Однако у китайцев, так же как у русских и мусульман, чувство собственного превосходства сочетается с резкой критикой в адрес западных народов. Они считают, что крупные европейские страны, слывшие когда-то великими империями, — Великобритания, Франция, Испания и Португалия — находятся в состоянии упадка, духовного разложения и распада, что американская культура стала приходить в упадок, не достигнув своего пика. Японцы, будучи когда-то ревностными последователями китайской философии и ее заповедей, впали в материализм и потребительство. Россия же никогда не вызывала у них восхищения.

Если вы спросите, что же это за высшие китайские ценности, то они не замедлят с ответом:

скромность,
терпимость,
сыновняя почтительность, учтивость,
бережливость, терпение, уважение к старикам,
искренность, преданность, привязанность к семье,
почитание традиций, надежность, стоицизм, упорство,
самопожертвование, доброта, умеренность, патриотизм,
аскетизм, прилежание, гармония во всем, неприятие коррупции,
ученость, уважение иерархии, великодушие, живучесть,
добросовестность, чувство долга, чувство собственного
достоинства ("не терять собственного лица"),
непритязательность, дружелюбие,
признательность за услуги,
беспристрастность, непорочность,
мягкость,
мудрость.

Западный человек, с трудом дойдя до конца этого списка китайских ценностей, которые они приписывают сами себе, может удивиться наличию в нем таких качеств, как скромность и беспристрастность, однако в основном китайцы в своей повседневной жизни, особенно на индивидуальном уровне, действительно проявляют многие из этих качеств. Что бы они ни думали о нас, мы вряд ли сможем отказать им в трудолюбии, добросовестности, терпении, непритязательности и бережливости. Они кажутся гармоничными в отношениях друг с другом (хорошо работают в команде), а с иностранцами обычно вежливы и уступчивы.

Для того чтобы понять, почему китайцы почти во всех ситуациях дисциплинированны и вежливы, следует рассмотреть некоторые основные принципы их философии и убеждения. Наиболее сильное влияние на китайцев оказало конфуцианство.

Стабильность китайского общества, согласно представлениям конфуцианства, базируется на неравенстве между людьми. Эта позиция почти диаметрально противоположна идеям британцев, американцев и скандинавов, но она едва ли подвергается сомнению в Китае. Основу этичного поведения составляют пять типов взаимоотношений:

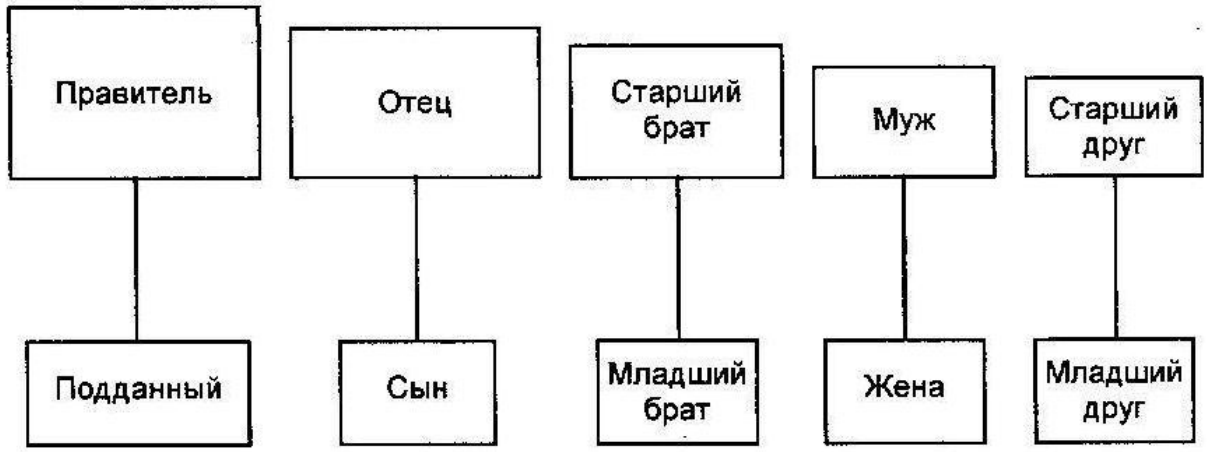


Рис. 61

Китайцы убеждены в том, что игнорирование этих типов является причиной беспорядка, преступности и недостаточной общественной ответственности во многих западных странах, где в основном придерживаются только взаимоотношений типа "муж—жена" (которым в наше время угрожают

частые разводы), если не считать эпизодических проявлений уважения к власти.

Неравенство взаимоотношений означает не просто предоставление неограниченных преимуществ тем, кто главенствует в них. Хотя власть старших не подлежит обсуждению, на них также возлагаются определенные обязанности: они должны защищать тех, кто демонстрирует им свое повиновение и преданность, проявлять к ним доброту.

Основное учение Конфуция можно свести к следующим положениям.

- Соблюдение неравенства во взаимоотношениях.
- Семья является прототипом любой общественной организации. Мы все не личности, а члены какой-нибудь группы.
- По отношению к другим нужно вести себя добродетельно. Каждый должен "сохранять свое лицо".
- Образование и упорный труд должны вознаграждаться.
- Следует быть умеренным во всем. Будьте бережливы, сохраняйте спокойствие, избегайте крайностей, старайтесь не потакать себе.

Конфуцианство оказывает сильное влияние на повседневную жизнь и деловую культуру Китая, Японии, Кореи, Тайваня, Сингапура, Гонконга и в меньшей степени других южноазиатских стран. Западные бизнесмены, которые хотят сотрудничать с их представителями, должны иметь это в виду и соответствующим образом приспосабливаться.

На китайцев оказывают влияние и некоторые другие факторы, которые не характерны для западного образа мышления. К ним относится среди прочего следующее:

- Даосизм — соблюдение здорового образа жизни, разумное вегетарианство и великодушие.
- Буддизм — достижение гармонии посредством медитации.
- Почитание предков — прошлое играет важную роль, оказывая сильное влияние на настоящее.
- Фенг-шуй *(Feng shui)* — религиозный принцип "вода и ветер", определяющий стиль при конструировании и расстановке мебели, зеркал и дверей.

- Лекарственные растения и акупунктура часто используются в медицине, им доверяют.
- Гороскоп с годами по названиям животных *(Animal years)* — наделение человека качествами какого-нибудь животного — животного года его рождения.

То, что европейцу может показаться старомодным суеверием, для китайцев выглядит как современная реальность. Если вы родились в год Лошади, они будут считать, что вы обладаете большим запасом жизненных сил и переживете их. Если вы Крыса, они будут в отношениях с вами очень осторожными, так как вы обладаете ловкостью, храбростью и умом. Китайцы посчитают, что, если в вашем офисе две двери находятся на одной прямой, это не принесет вам удачу, но природная вежливость заставит их удержаться от замечаний по данному поводу. Китайские партнеры учтиво согласятся с большинством ваших деловых предложений, особенно если эти предложения будут очень разумны. Они постараются не выражать своего несогласия, образно говоря, скорее дадут вам прождать полчаса на автобусной остановке, нежели разочаруют вас известием о том, что автобус уже ушел незадолго до вашего прихода.

Коллективизм традиционен для Китая. Его корни кроются в аграрном прошлом экономики, и он был усилен учением Конфуция; коллективизм не является продуктом коммунизма, хотя коммунистический режим нашел его для себя полезным. Китайцы принадлежат к четырем основным группам, пленниками каждой из которых они в той или иной степени становятся: рабочей ячейке *(danwei)*, семье, школе и общине. Их обязанности перед каждой из них практически лишают китайцев общественной или территориальной мобильности. Ни один рабочий на Западе не подвергается таким ограничениям, поэтому трудно представить себе, насколько китайцы могут быть связаны по рукам, когда им приходится принимать решение, требующее резких перемен или самостоятельных действий. Недостаток мобильности создает для китайцев проблему в дополнение к вопросу о "сохранении своего лица".

Американец, которого уличили в бесчестном поступке в Нью-Йорке, может всего через неделю начать с начала в Кали-

форнии. Китайцу, "потерявшему свое лицо", придется возвращать его в течение сорока лет в той же самой общине, на рабочем месте или в академическом окружении. Кроме того, ему нужно сохранять не единственное "лицо". Различные социальные обязанности (установленные еще Конфуцием) обусловливают для китайцев необходимость иметь разные "лица" при общении с разными людьми (см. рис. 62).

По традиции китайцы замкнуты в системе "расширенной" семьи, где связи между детьми и родителями, дядюшками и тетушками, двоюродными братьями и сестрами, внуками и внучками, семьями жены и мужа, а также между великим множеством дальних родственников как в Китае, так и за рубежом намного теснее, чем аналогичные отношения на Западе. Преимущества "сетевой работы" такой системы очевидны, хотя сильная взаимозависимость между ее членами может вызывать стресс. Дополнительные обязанности, существующие между школьными друзьями, учителями и соседями, могут повышать напряженность. При коммунистическом режиме, однако, именно сильное подчинение рабочей ячейке *(danwei)* связывало их больше всего. Эта взаимосвязь была намного глубже, чем обычная выплата зарплаты за проделанную работу: рабочая ячейка разрешала споры, проводила в жизнь правительственные постановления, следила за распределением жилья, медицинским обслуживанием, уходом за детьми, детскими садами, организовывала развлечения, пикники, направляла в дома отдыха, а также занималась организацией похорон.

Американцы, британцы и северные европейцы, не привыкшие к "отеческой" опеке или к "рабочим ячейкам" и потому ревностно оберегая свои личные права и личную жизнь, питают отвращение к подобному вмешательству группы. Все же стремление Запада к индивидуализму любой ценой осуждается китайцами за то, что это приводит к характерным для западных стран росту преступности, наркомании и разрушению семьи. Китай не единственная из азиатских стран, которая придерживается другой философии, где существуют "групповые права", а расширенную семью считают более важной структурой, чем личность. Согласно учению Конфуция, личность так же сильно обязана обществу, как и оно личности, и если эти обязанности скрупулезно

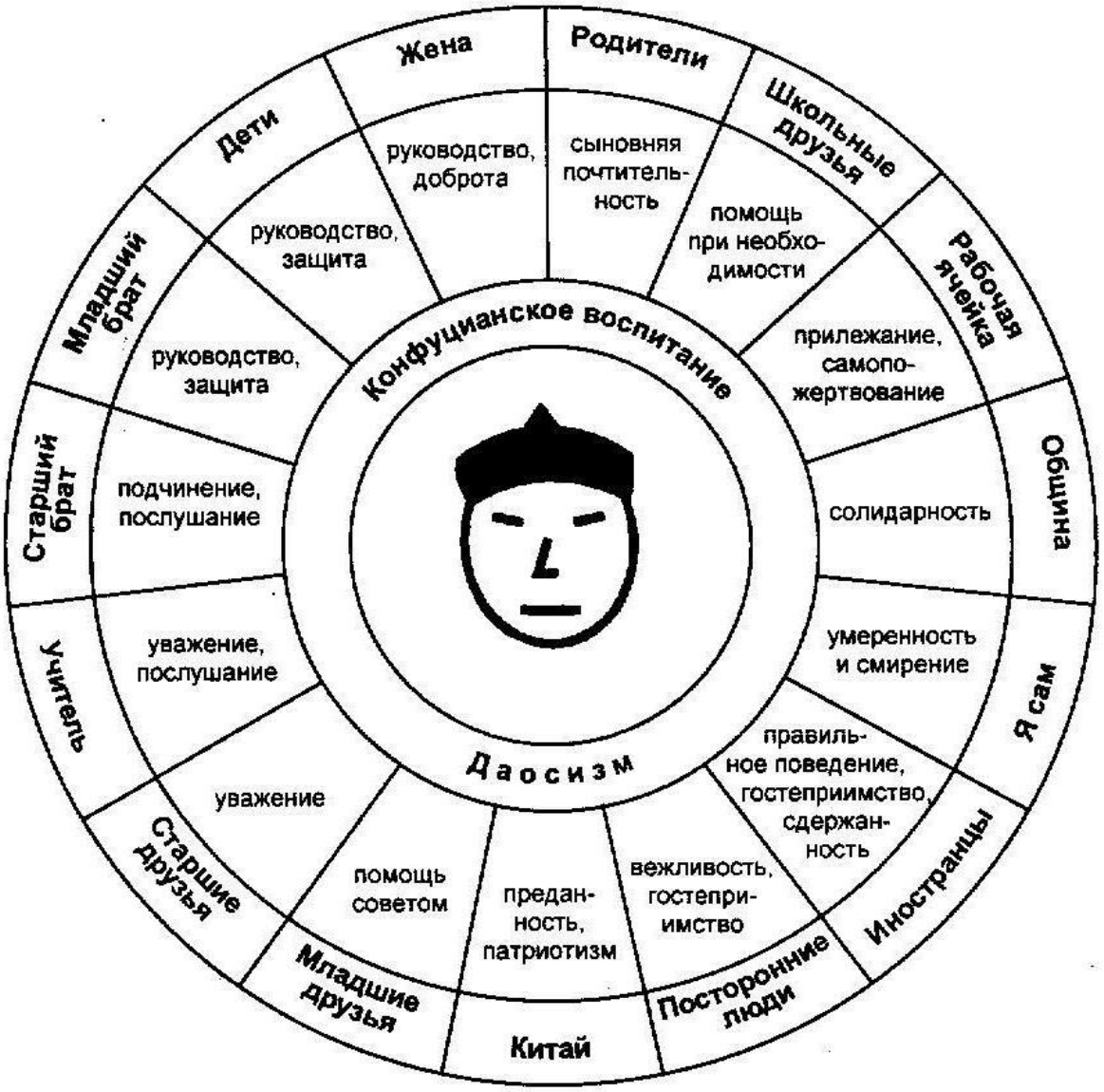


Рис. 62. "Сохранить свое лицо"... Как же это трудно!

выполняются, то возникающая при этом сплоченность общества, взаимная забота людей о "сохранении своего лица" и постоянная гармония в отношениях приведут к экономическому успеху.

Это подводит нас к вопросу о правах человека. Практически все европейские страны считают соблюдение прав человека необходимой предпосылкой развития в других областях, а в США это является краеугольным камнем самой конституции. Для американцев нет ничего более святого, чем права человека. Китай вместе с некоторыми другими азиатскими странами имеет другие приоритеты. "Голодающим людям не до прав человека" — вот их аргумент.

Запад может возразить, что в своей 5000-летней цивилизации Китай мог бы дальше продвинуться на пути к благоденствию личности, чем это наблюдается сегодня. Китайцы же в свою очередь ответят, что позднее развитие их нации отчасти вызвано западной колонизацией в XIX в. (посмотрите, как процветает сегодня Япония!) и что в стране с миллиардным населением и множеством различных диалектов групповое процветание и сплоченность — более важная цель. Каждая нация боится проблем, возникавших в ее истории, и старается избежать их повторения: Россия, Польша и Финляндия опасаются иноземного вторжения, Япония — унижения и ядерных бомб, Корея и Балтийские государства — иностранной оккупации, Мексика — эксплуатации, Германия — инфляции и пожаров, Америка — экономического кризиса, а Китай — анархии и иностранных "дьяволов".

Базовые убеждения китайцев и их влияние на бизнес

Китайский народ не может, следуя жестким принципам конфуцианства и другим древним традициям, не проецировать их на свою деловую культуру. Некоторые из возможных последствий этого влияния на бизнес приводятся ниже.

- Дистанция между уровнями власти здесь велика. 4 тыс. лет централизованного правления привели в результате к культивированию покорности как традиции.
- Неравенство во взаимоотношениях необходимо и желательно.
- Менее влиятельные люди должны зависеть от более влиятельных, которые в свою очередь должны защищать их, заботиться об их карьере и благосостоянии.
- Следует повиноваться родителям, учителям и начальству.
- Возраст дает старшинство во взаимоотношениях.
- В организациях существует широкий диапазон в заработной плате между "верхами" и "низами".
- Идеальный начальник — благосклонный автократ.
- Менеджеры рассчитывают на привилегии для себя и получают их.

- Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут о том, что нужно делать.
- Индивидуализм находится под запретом.
- Более важны взаимоотношения между людьми, чем решаемые ими задачи.
- Конфронтации следует избегать. Конечная цель — достижение гармонии и консенсуса.
- Стремление к добродетельности более важно, чем поиск истины. А и В могут быть оба правы, если они добродетельны.
- Долгосрочная ориентация и долгосрочные цели.

Поведение китайцев на встречах и переговорах

- Китайцы предпочитают держаться на встречах официально, хотя обычно одеваются просто.
- Они рассаживаются в соответствии со служебной иерархией, обмениваются визитными карточками.
- К старшему группы следует постоянно проявлять большое уважение и внимание, даже если он и не принимает активного участия в переговорах.
- Решения часто принимает заместитель или вице-председатель.
- Реальные решения принимаются не на встречах, которые служат главным образом для сбора информации.
- Они ведут переговоры медленно и монотонно. Переговоры с китайцами кажутся слишком затянутыми западным бизнесменам, считающим, что это обычная коммерческая уловка.
- Они все время ведут себя вежливо, стараются избегать конфронтации и "потери своего лица" (для обеих сторон).
- Китайцы редко говорят "нет" и в трудных ситуациях только намекают на это.
- На переговорах у них преобладает дух коллективизма, и никто не говорит "я", а только "мы".
- В коллективистской культуре люди избегают принимать ответственность за решения. Полномочия не передаются по вертикали от лидеров к подчиненным.

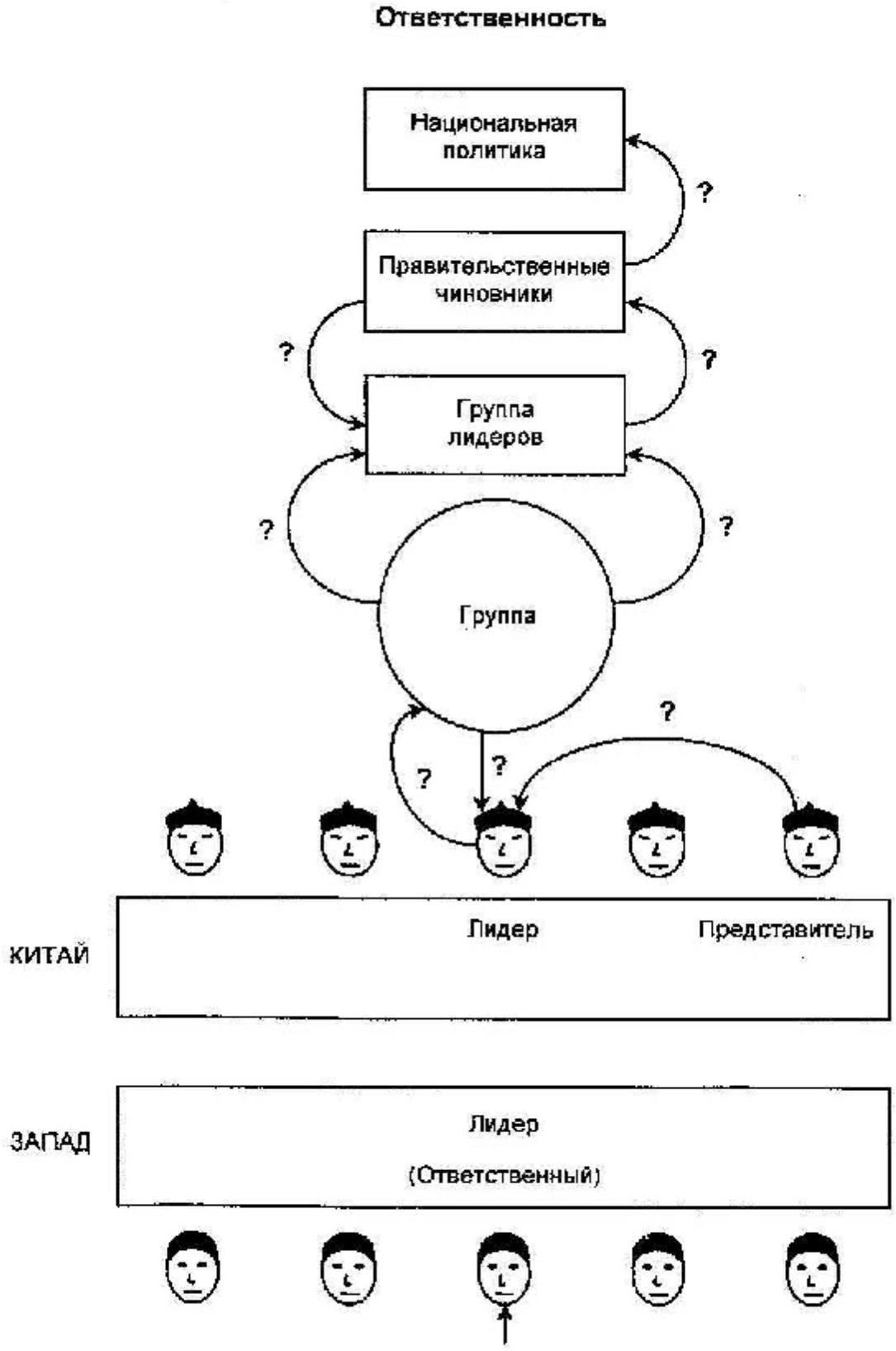


Рис. 63. Ответственность за принимаемые решения

- Решения принимаются на долгосрочной основе. Переговоры в Китае являются важным общественным событием, во время которого развивают взаимоотношения и выясняют, является ли другая сторона за столом переговоров подходящим партнером на длительное время. Китайцы, которые занимаются бизнесом вот уже 4 тыс. лет, — как раз такие партнеры.
- Они считают вас технически компетентными, если это не так, то неопытными в деловых отношениях.
- Китайцы ведут переговоры шаг за шагом, не спеша. Они предпочитают начинать переговоры с обсуждения основных вопросов, представляющих взаимный интерес для обеих сторон. Этого, может быть, и достаточно на первый день. Им не нравится то рвение, с каким американцы пытаются добиться подписания контракта.
- Ориентированные на сделку американцы и многие из европейцев согласны выполнить некоторые условия в установленные по договоренности сроки. Китайцы же, глядя вперед, за пределы сделки, главный приоритет отдают взаимному доверию в долгосрочных отношениях.
- Они экономны, осторожны и терпеливы. Вам нужно проявить такое же терпение и выносливость, иначе можно лишиться и этой сделки, и связанных с ней возможностей на будущее.
- Они сочетают гибкость с жесткостью и надеются, что вы тоже обладаете этими качествами.
- Они становятся очень надежными партнерами, как только решат для себя вопросы: кто, что, когда и как лучше всего.
- Они знают размеры своего рынка и используют это знание в своей ценовой стратегии.

Этикет

Китайцы в основном очень радушные люди и проявляют свое врожденное гостеприимство и вежливость и к азиатам, и к "варварам". Нормой для них являются обеды, когда все сидят за столом как минимум пару часов, а обед заканчивается, когда хозяин встает из-за стола. В таких случаях вы должны попробовать каждый деликатес, поставленный перед вами хозяином, но не съедать все до конца. Этикет очень прост. Во время еды ки-

тайцы чавкают и производят много других звуков, позволяют себе курить за столом и сплевывать на пол. Вряд ли вы рискуете ударить лицом в грязь, если только не будете путаться в палочках для еды, есть руками или настаивать на том, чтобы рассчитаться за обед, прежде чем хозяин сам сможет это сделать.

Что касается планирования встреч, то часто необходимо договариваться о них заранее — с официальными чиновниками недели за две, а с предпринимателями и знакомыми достаточно одного дня или чуть больше. На встречу нужно приходить вовремя. Некоторые китайцы могут прийти на 15 минут раньше и сказать, что с делом можно покончить еще до начала запланированной встречи, с тем чтобы не тратить понапрасну время. Вам не нужно быть пунктуальным в такой же степени, но опаздывать не следует.

Китайцы заявляют о своем предстоящем уходе заранее в отличие от западных бизнесменов, которые прощаются перед самым уходом. Китаец продолжает прощаться с вами, выйдя на улицу, и может вас немного проводить.

"Guanxi" и дарение подарков

Guanxi означает связь, возникающую между двумя людьми во взаимных отношениях. При этом происходит взаимный обмен подарками и любезностями. Несмотря на то что это прелестная традиция, она чревата опасностью, потому что у того, кто получает слишком дорогой подарок, вскоре почти наверняка попросят оказания огромной личной услуги. Это может довольно сильно осложнить деловую ситуацию и смутить тех, чьи полномочия в области скидок, ценообразования и т. п. жестко ограничены их компаниями.

Смирение

Почтительность в Китае всегда включает в себя смирение и самоуничижение. Склонность к умалению собственных достоинств характерна для любого хорошего азиата, но у китайцев эта черта может доходить до абсурда. Желательно приноровиться к такому поведению, стараясь быть хорошим слушателем,

проявляя уважение к собеседнику и сдержанность в ответных репликах, никогда не упоминая о своих впечатляющих деловых или академических титулах и стараясь становиться в заднем ряду, когда кто-нибудь фотографирует встречу.

Двадцать первый век, Китайская Народная Республика и вы

В следующем столетии азиатским народам предстоит стать мировыми лидерами промышленного, экономического и торгового роста. Китай с его гигантским населением и огромной территорией будет господствовать в этом регионе. Японии также отводится важная роль, но население Китая больше, чем Японии, в 10 раз, а территория — в 25 раз. Неизбежное развитие и рост Китая всего лишь вопрос времени, и Западу разумно было бы начать установление серьезных и прочных связей и взаимоотношений сегодня, пока китайская валюта еще недостаточно сильна, а инвестиции дешевы.

Доходы от долгосрочных капиталовложений могут быть потрясающими. Следует ожидать крупнейшего в мировой истории экономического роста одной страны. То, что произошло в Японии в период с 1954 по 1990 г., может в точности повториться и в Китае, но в неизмеримо более крупных масштабах. Прогнозы указывают на то, что среднегодовое производство на душу населения в Китае возрастет с 350 долл. в начале 1992 г. до 12 тыс. долл. в 2050 г. Страна с годовым ВВП, равным 10 тыс. млрд. долл., станет крупнейшим в мире рынком и, возможно, ведущим экспортером. Между американцами, европейцами и другими азиатскими странами будет вестись жесткая конкуренция за право продавать свою продукцию на этом рынке.

Что следует делать для закрепления своих позиций в этом регионе и закрепления своего имиджа в восприятии китайцев? Политика и выбираемое направление должны строиться на долгосрочной основе, в противном случае время будет тратиться на относительно малозначимые предприятия. Западные бизнесмены должны иметь в виду следующие факторы.

- Вы имеете дело с людьми, которые ставят духовные ценности и принципы выше денег и сиюминутной выгоды.
- Китайцы никогда не изменят своего почтительного благоговения перед конфуцианскими взглядами на порядок, семью и достижение общего согласия. Выразите свое безоговорочное уважение к этим ценностям.
- Китайцы относятся к своему языку не только как к средству общения, которое оказало историческое влияние на Японию, Корею, Индокитай и другие области, но и как к хранилищу передаваемых по наследству культурных ценностей. Неоспоримая связь между языком и культурой является для них мощным мотивом к усилению влияния китайского языка, по крайней мере в этом регионе. Вам следует иметь в своей компании или организации одного или двух сотрудников, которые довольно бегло говорят на китайском языке.
- Великобритания имеет особенно долгий опыт сотрудничества с Китаем, и у нее существует много связей в Южной Азии. Китайцы также положительно относятся к скандинавской невозмутимости, немецкой технологии и французской сноровке. Европейцам нужно изучать поведение буддистов и конфуцианцев и с пониманием относиться к трудностям китайцев. Это окупится.
- И наконец несколько "золотых" правил — будьте всегда крайне почтительны, сочетайте вежливость с жесткостью, со смирением и уважением относитесь к возрасту и рангу собеседника, не переборщите с логикой, тщательно готовьтесь к вашим встречам, не говорите громко и не торопите их, познакомьтесь с историей Китая, всегда сохраняйте спокойствие и помните о том, что терпение и предоставление собеседнику достаточного времени для обдумывания ответа являются ключом к достижению прогресса, каким бы медленным он вам ни казался.

24

ИНДИЯ И ЮГО-ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ

ДВА АЗИАТСКИХ ГИГАНТА — КИТАЙ И ЯПОНИЯ — ПОДАВЛЯЮТ своих соседей: один — численностью населения и территорией, а второй — экономической и финансовой мощью и технологией. Но Азия велика, и в ней много других крупных "игроков". На Индийском субконтиненте проживает свыше миллиарда человек. На долю Индонезии, которая уже сейчас занимает 4-е место в мире по численности населения, приходится около 200 млн. человек. В каждом из городов — Сеуле, Токио, Бомбее, Джакарте, Шанхае, Бейджине, Карачи, Тьенцине, Дели и Бангкоке — свыше 5 млн. жителей.

Помимо того что азиатские государства имеют огромную территорию и численность населения, их отличает исключительно высокая производительность труда. В период с 1980 по 1991 г. 1-е место в мире по темпам экономического роста (среднегодовой процент прироста реального ВВП) занимала Южная Корея (10% в течение десятилетия), 2-е — Китай (9,4%), 6-е — Таиланд, 7-е — Тайвань, 9-е — Сингапур, 16-е — Индонезия, 17-е — Малайзия. Лучшим по этому показателю из европейских стран был Люксембург — 4,2%! Если обратиться к экономике четырех "азиатских тигров" ("малые тигры" — Сингапур, Гонконг, Тайвань и Южная Корея), то даже показатели общего объема производства этих стран впечатляют. Корея среди них лидирует (15-е место в мире), а Тайвань, Сингапур и Гонконг входят в число 30 стран с самым высоким ВВП на душу населения.

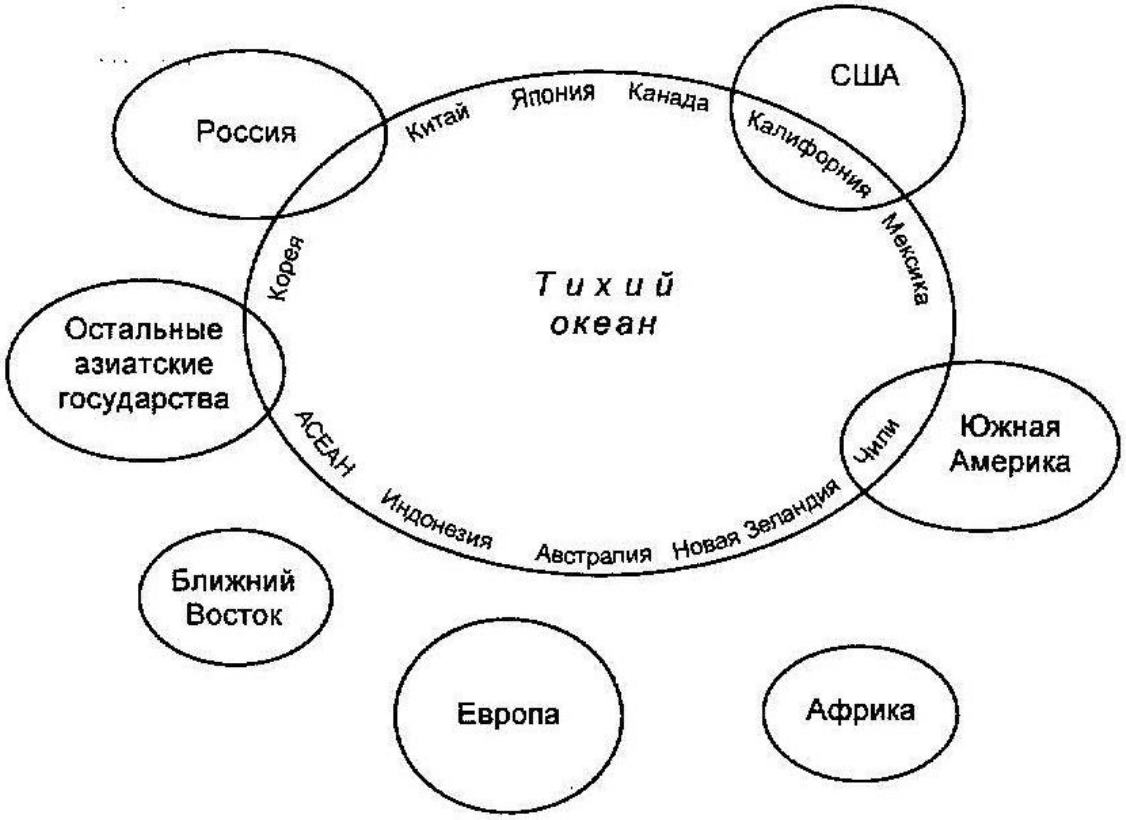


Рис. 64. "Тихоокеанское кольцо"

В 70-х гг. среди экономистов и футурологов был популярен прогноз о том, что если XIX век принадлежал англичанам, XX — американцам, то XXI век будет принадлежать японцам. Теперь этот прогноз кажется менее очевидным. Несмотря на то что сегодня экономика Японии почти в 2 раза превосходит по своим размерам экономику Германии и приближается к экономике США, современные темпы роста Китая и других стран Восточной Азии, а также непрерывный технологический и промышленный рост Калифорнии (8-е место в мире по ВВП) указывают на то, что в XXI в. центр тяжести мировой экономики будет находиться где-то посередине Тихого океана. "Тихоокеанское кольцо", как теперь принято называть этот регион, охватывает не только Китай, Японию, страны АСЕАН и Восточную Сибирь, но и ведущие экономические державы — США, Канаду, Австралию и Мексику, не говоря уже о Чили, Новой Зеландии и еще о полдюжине других стран, обладающих экономическим и торговым потенциалом.

После 1948 г. политические события в мире привели к "холодной войне" на различных "фронтах", что серьезно осложнило мировую торговлю. Глубокие и устойчивые идеологические разногласия препятствовали торговым отношениям между странами и регионами, которые в нормальных условиях могли бы стать естественными партнерами в силу своей близости друг к другу. В Европе отсутствовала свободная торговля между Востоком и Западом. Венгрия, Польша, Чехословакия, Восточная Германия и, возможно, Румыния, видимо, предполагали, что идут по неверному пути развития. Коммунистический Советский Союз не мог представлять интереса как торговый тихоокеанский партнер для Японии или Северной Америки, а советско-китайская вражда после смерти Сталина свела торговлю между Китаем и СССР до минимума. Ссора между Индией и Китаем из-за Тибета привела к тому, что две самые густонаселенные страны в мире, хотя и были близкими соседями, очень мало обменивались между собой товарами или услугами.

Падение коммунизма в большинстве стран и улучшение отношений между Китаем и другими крупными державами открыли дорогу для осуществления региональных экономических отношений и торговли более естественными географическими путями. Вполне возможно, что в XXI в. вся Европа станет свободной от внутренних таможенных тарифов и превратится в единый рынок численностью 500 млн. человек. Этот крупный экономический блок бросил бы вызов Японии и даже США, а близость к Африке даст ему определенные преимущества. Все это говорит о том, что страны Тихого океана намерены действовать сообща, что конечно же пытается делать (порой лихорадочно) и Европа. США, ревностно оберегающие сегодня свои позиции в Центральной и Южной Америке, имеют все преимущества в поиске за Тихим океаном новых союзников на долгосрочной основе (торговля, проекты, инвестиции). Они не намерены с легкостью отказаться от своего промышленного, финансового и политического господства. По-видимому, самый надежный способ сохранить свое могущество заключается не в открытом соперничестве, а в сотрудничестве со своими соседями в западной части Тихого океана. У европейцев в отношениях с Китаем, Кореей и Индонезией меньше поводов для раз-

доров, чем у России, Японии и США, поэтому в определенных регионах Азии от них следует ожидать энергичной конкуренции. В этом отношении и европейцы, и американцы должны развивать в себе гораздо более глубокое понимание психологии и ценностей Востока, если хотят добиться успеха. А это опять возвращает нас к народам Азии, к вопросу о том, в чем ключ к завоеванию их сердец (или хотя бы к тому, чтобы иметь с ними дела на взаимовыгодной основе).

Что общего у народов Азии

Несмотря на то что в Азии очень сильно развито соперничество между различными регионами, люди, населяющие этот огромный континент, несомненно, обладают общими чертами поведения, которые, несмотря на свои относительные различия в каждом азиатском государстве, резко отличают народы, их населяющие, от американцев и большинства европейцев. Ни одна страна в этом регионе не избежала полностью влияния конфуцианства и буддизма — двух вероисповеданий, которые автоматически накладывают отпечаток на стиль жизни своих последователей. Даже в тех азиатских странах, где ислам считается официальной религией (Индонезия и Малайзия), в поведении людей намного больше сходства в нравах с жителями Южной Азии, чем с мусульманами Ближнего Востока.

Имея дело с жителями Востока, западные бизнесмены сталкиваются с многочисленными трудностями и испытывают неудобства от всевозможных недоразумений. Несмотря на все многообразие восточного образа жизни, для того, чтобы найти правильный способ поведения, смягчающий трения и недоразумения, достаточно сосредоточить свое внимание на четырех центральных аспектах восточной психологии.

- **Учтивость** — высокие стандарты вежливости в обществе и в деловых отношениях; уважение к людям, старшим по рангу и по возрасту; смирение и мягкость.
- **Терпеливость** — специфическое отношение ко времени и к тому, как им распоряжаться.

- **Гармоничность** — обходительность, стремление достичь консенсуса, "сохранив свое лицо".
- **Прагматизм** — тип поведения, предполагающий практичность, ориентацию на деловой успех.

Учтивость

Восточная учтивость не ограничивается учтивостью японской и не сводится к ней. Подробное описание разработанной системы местоимений, существующих в таиландском языке, которые позволяют человеку в любой ситуации проявлять должную степень уважения, почтительности и близости, занимает 64 страницы. Учение Конфуция особенно подчеркивает необходимость проявления уважения к возрасту, старшинству и рангу. В исламских Малайзии и Индонезии такая почтительность проявляется в той же степени. В обеих этих странах очень доброжелательно относятся и к друзьям, и к иностранцам. Несмотря на то что умеренность в выражении своих чувств особенно сильно развита в Китае и Японии, ни в одной восточной стране не выносят эгоцентричной речи. Многие европейцы, а особенно американцы совершают ошибку, слишком громко заявляя о себе, что часто воспринимается восточным человеком как хвастовство, и, что хуже всего, чрезмерно увлекаются саморекламой. Даже англичане с их развитой дипломатичностью часто не способны проявить должную вежливость по отношению к азиатам, когда подшучивают над ними. Клайв Джеймс отмечает, что японцы часто воспринимают юмор англичан как предложение разделить с ними их восторг по поводу того, что может расцениваться как смертельное оскорбление.

Терпеливость

Для любого западного бизнесмена попытка "подтолкнуть" восточного человека может стать роковой, что чаще всего и происходит. Принятие решения на Востоке — длительный процесс, что невыносимо для напористых западных бизнесменов. Американцы и северные европейцы особенно

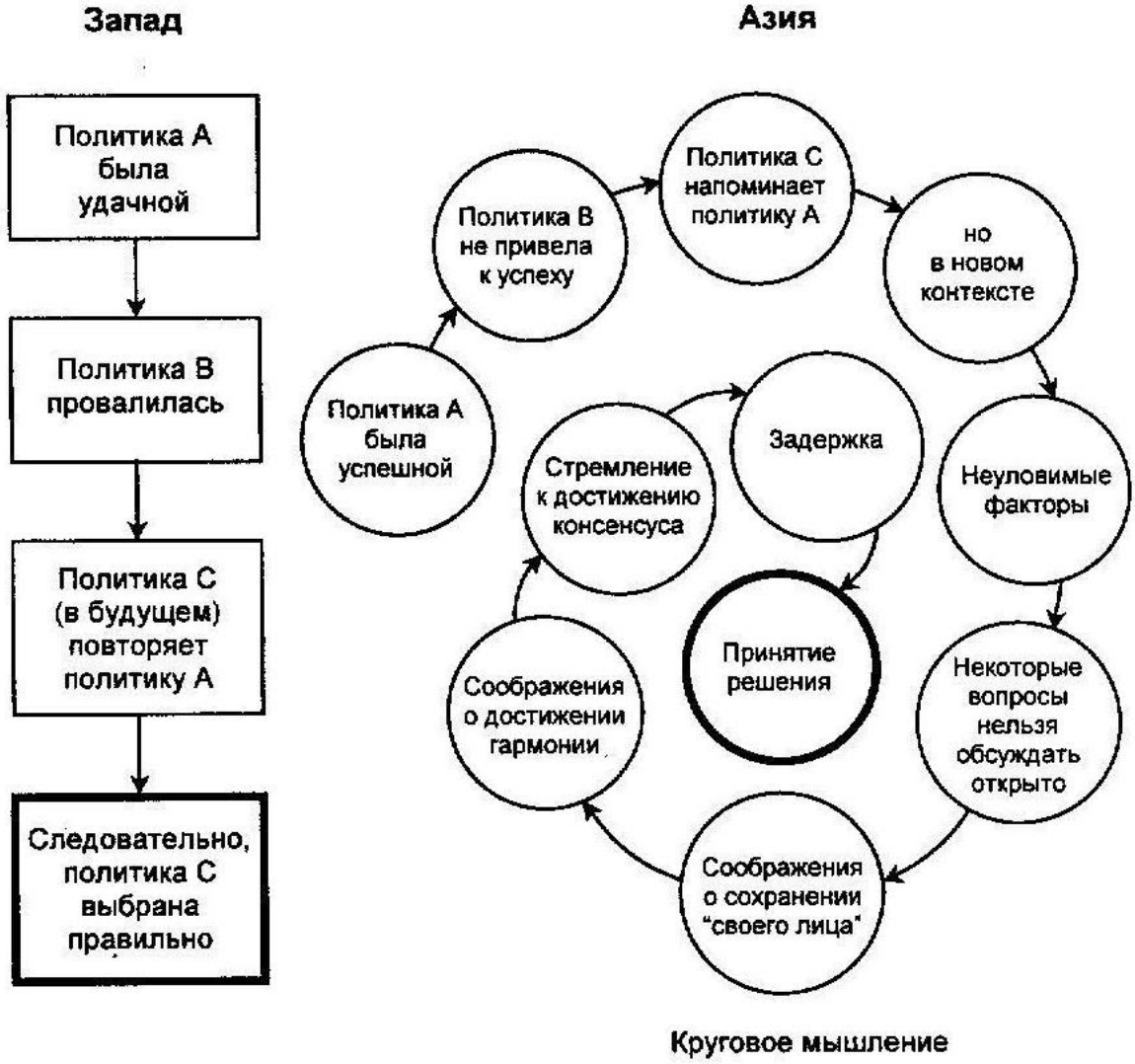


Рис. 65. "Круговое" мышление азиатов

склонны использовать "линейное" мышление, приводящее к быстрым решениям. Восточные бизнесмены мыслят нелинейно. На рис. 65 показан "круговой" путь принятия решений на Востоке.

Бизнесмены с Востока не любят, когда им устанавливают окончательные сроки. Они могут проникнуться духом соглашения, в котором особо оговаривается поставка товаров в конкретные сроки, однако фактическая дата не имеет для них большого значения, так как они считают, что если уж они пообещали сделать все наилучшим образом, то неоправданных задержек не будет.

Западные бизнесмены часто устанавливают контакты со своими азиатскими партнерами и при этом энергично стараются заключить побольше сделок за короткий промежуток времени. Как правило, здесь их подстерегает разочарование. Помимо того что азиаты не торопятся решить, стоит ли вообще заключать данную сделку, они неохотно идут на крупные контракты с партнерами, с которыми недостаточно долго знакомы. По их представлению, чем больше было контактов в прошлом, тем больше гарантий для бизнеса в будущем.

Кроме того, азиатов волнует персонализация бизнеса. Американцы смотрят на людей как на средства достижения конкретной сделки (после чего их можно отбросить за ненадобностью). Такой подход схематически показан на рис. 66.

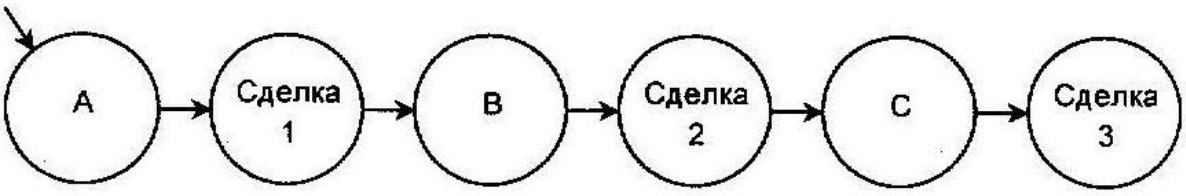


Рис. 66. Персонализация бизнеса на Западе

Северные европейцы стремятся следовать такому образцу ведения бизнеса, однако полиактивные романские и арабские народы предпочитают другой подход: они стараются установить тесный контакт с ключевой фигурой в бизнесе (А), через которую можно заключить ряд других сделок (см. рис. 67).

В Азии бизнес должен быть не менее персонализирован, но делается это иначе. В центре внимания оказывается не одна, а по меньшей мере три ключевые фигуры. Первая из них господин С — представитель по контактам (возможно, он часто разъезжает по свету), который достаточно коммуникабелен, для того чтобы завязывать отношения с новыми партнерами. Вторая — господин В — руководитель или заместитель руководителя отдела, занимающегося вашей продукцией или услугами. Если господин В сочтет, что данная сделка осуществима, то на сцене вскоре появится еще одно ответственное лицо — господин А, который, может быть, и не является специалистом в вашей

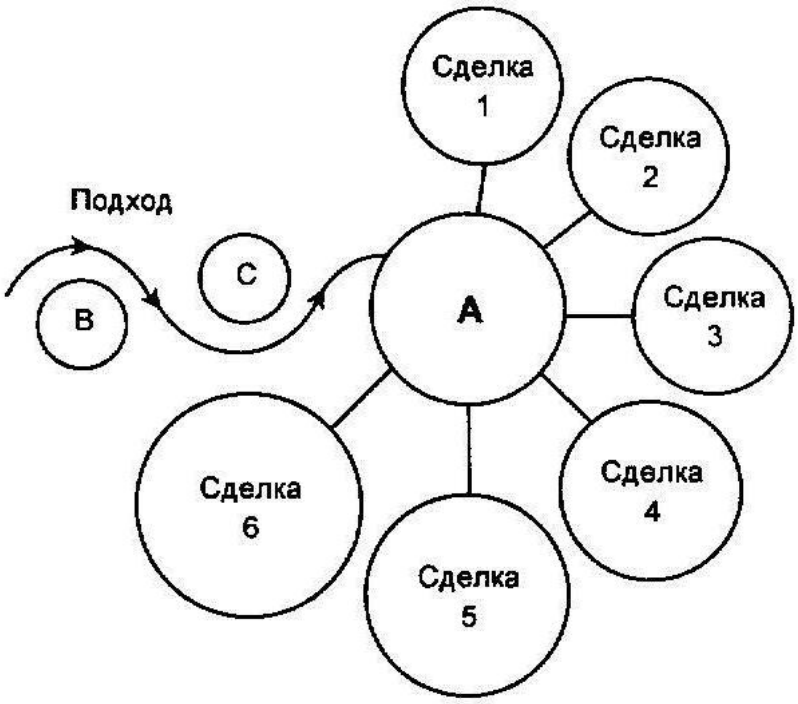


Рис. 67. Персонализация бизнеса у романских и арабских народов

области бизнеса, но ему уже за 50, и он обладает визитной карточкой с важными полномочиями. С этого момента вашими делами будет заниматься команда ABC, где С присутствует на всех встречах, В — когда должны обсуждаться технические детали и А — когда подписываются или ратифицируются крупные контракты. Принимая вас у себя в стране, господин С будет регулярно приглашать на обеды, а В и А редко окажут вам честь своим присутствием.

Моноактивные люди, особенно американцы, воспринимают время линейно, т. е. представляют его в виде прямой линии, отображающей ход времени из прошлого в будущее. Такие прямые линии просто разбиваются на временны́е отрезки, что облегчает планирование в моноактивных культурах. Поэтому американцы считают время, когда не принимались какие-нибудь решения или ничего не сделано, попусту растраченным. Азиаты не считают, что такое "растраченное" время нельзя использовать в будущем, но видят время бегущим по кругу, внутри которого могут возникать те же самые возможности, рискованные ситуации и опасности, что и сейчас, но к тому времени человек

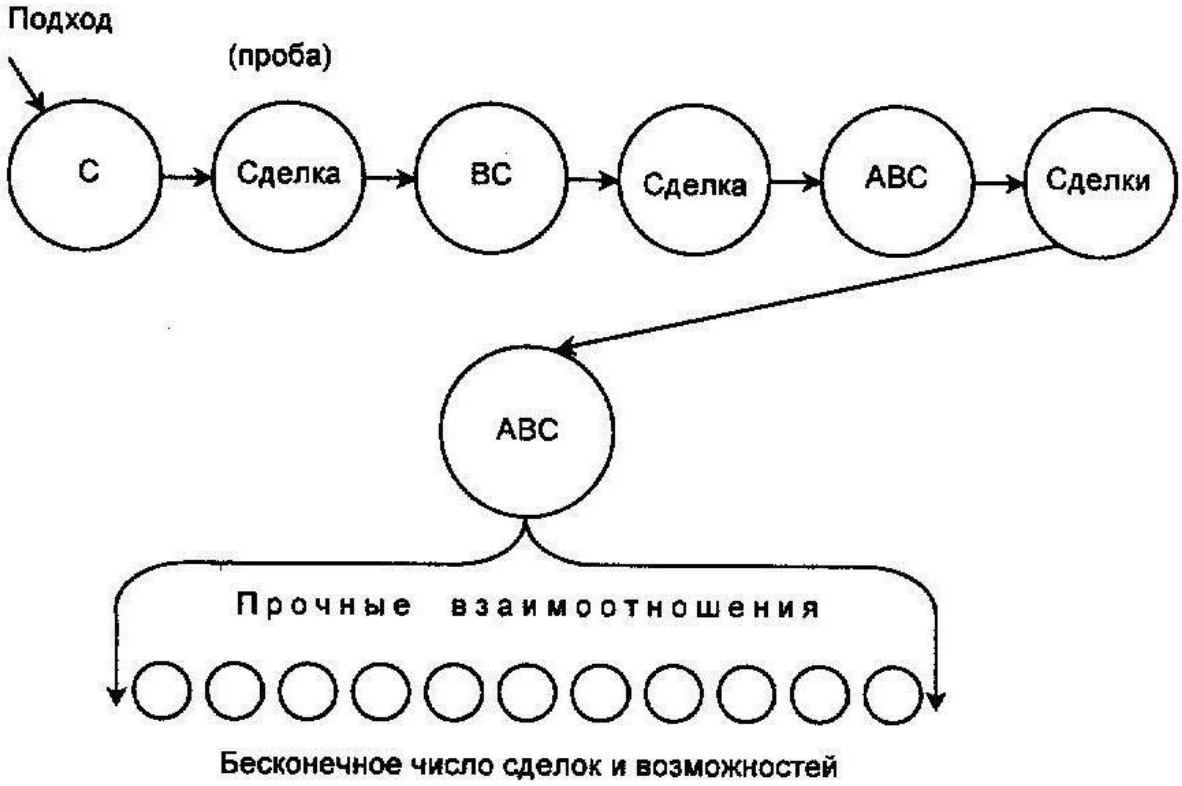


Рис. 68. Развертывание бизнеса в Азии

становится на много дней, недель или месяцев мудрее. Как часто мы на Западе восклицаем: "Если бы я знал тогда то, что знаю сейчас, то никогда бы не сделал того, что я сделал!"

Это не означает, что деловые люди Востока не занимаются планированием. Японцы, в частности, дотошные плановики, но их планирование отличается от американского. Американские бизнесмены, испытывая постоянное давление со стороны своих акционеров, требующих от них постоянных прогнозов о прибылях в ежеквартальных финансовых отчетах, ставят перед собой амбициозные, хотя и реальные текущие цели на 3–6 месяцев вперед. Японцы и другие азиаты внимательно относятся к прошлым показателям и достижениям, осторожно используя предыдущие цели и события как руководство к действию по достижению следующих целей. Для них грань между прошлым, настоящим и будущим стирается, и они сливаются в одно целое. Прошлое и будущее одинаково важны, хотя современные технологии и возможности используются для обеспечения неразрывности культуры.

Гармоничность

В различных культурах успех в деловой встрече расценивается по-разному. Американцы считают встречу успешной, если заключена сделка и подписан контракт. Французы удовлетворены встречей, если при тщательном обсуждении затронуты основные вопросы путем логических дискуссий, где у них была возможность высказаться до конца. Итальянцы, испанцы и россияне рады, если нашли себе задушевного собеседника. Азиаты следят прежде всего за сохранением всеобщей гармонии между участниками встречи. Она достигается учтивостью и почтительностью, тихим голосом, намеками, помогающими избежать конфронтации, а также всевозможными реверансами и комплиментами, которые позволяют другой стороне "сохранить свое лицо". Такое образцовое, по их мнению, поведение способствует достижению полного консенсуса и заключению долгосрочных сделок.

Американцы и северные европейцы, хотя и не стремятся выглядеть неучтивыми или резкими, склонны по своей природе придерживаться "одноактного" плана действий. Это схематически показано на рис. 69.

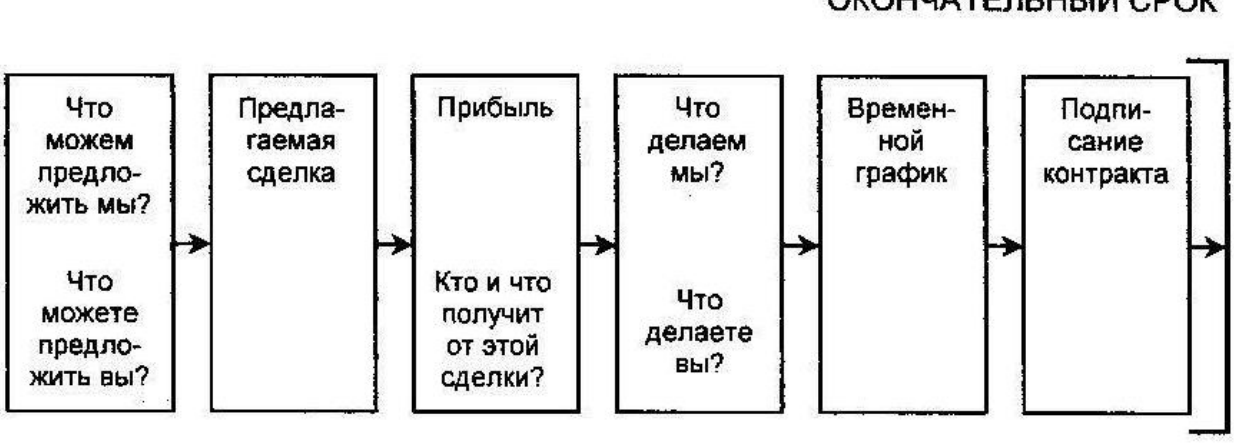


Рис. 69

Восточный план действий (рис. 70) включает в себя, по крайней мере, два этапа: на первом устанавливается гармония и, насколько это возможно, более тесное знакомство с характером другой стороны, на втором осуществляется планирование — процесс, не ограниченный по времени и возможностям.

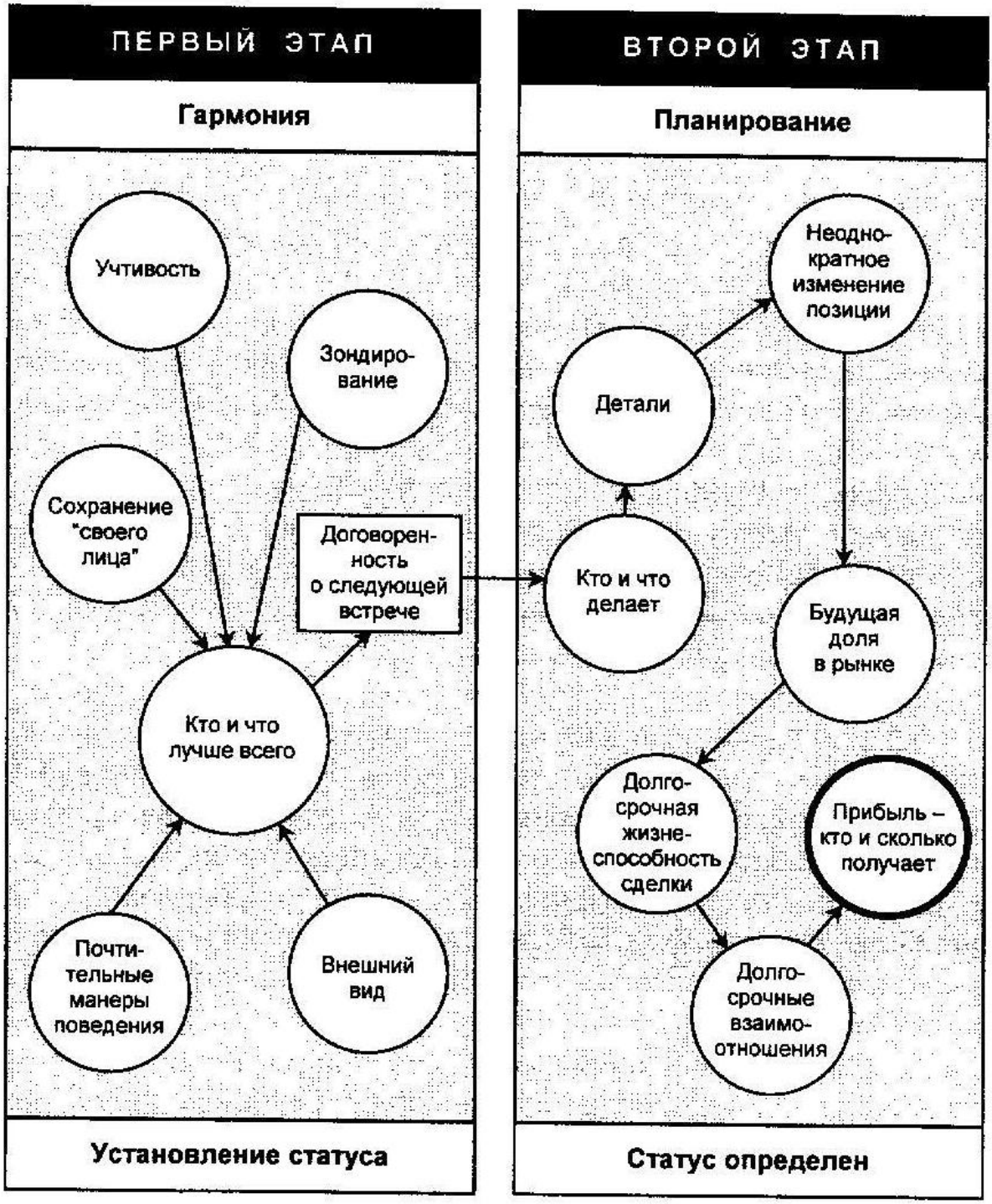


Рис. 70

Южноамериканцев, португальцев и жителей Средиземноморья устраивает такой подход к переговорам и то, в каком темпе они ведутся. Другие западные бизнесмены больше ценят время и деньги, чем деликатность во взаимоотношениях, и иногда стараются пропустить некоторые этапы "ухаживания". Амери-

канцы и скандинавы убеждены в том, что гармонии и "доброй воли" можно достичь также путем быстрого и точного выполнения достигнутых соглашений и посредством прагматичного обсуждения, проходящего в дружественной атмосфере.

Азиатский прагматизм

Азиаты — прагматики. Несмотря на то что культура бизнеса азиатских стран основана на уважении, гармонии и зачастую на философских идеалах, азиаты могут быть, как никто другой, холодными прагматиками. Как и остальные бизнесмены, они используют все свои карты: и те, что в руках, и те, что в рукаве. К первым относятся каналы сбыта, широкие связи, дешевая рабочая сила, исключительная работоспособность; ко вторым — моральное влияние на чиновников, тайные помощники, антизападные законы и непроницаемость, порой доходящая до таинственности.

Их терпеливость позволяет им "пересидеть" трудные или тупиковые ситуации, в которых французы или немцы теряют свое хладнокровие, а американцы — терпение. Для азиатов привычным делом является выдвижение крупных предложений, после того как западные бизнесмены уже заказали себе обратные билеты на самолет. Нежелание американцев менять свои планы расценивается азиатами как неумение вести переговоры.

Не задерживаясь чрезмерно на аспектах азиатского прагматизма, полезно все же отметить, что азиаты нечасто и неохотно идут на явные уступки, а если и идут на них, то только тогда, когда их вынудят к этому. Подтверждение тому — многолетняя история с обсуждением проблемы снятия в Японии ограничений на импорт товаров из США. Наконец, и небезотносительно к вышесказанному, следует помнить о том, что все это — азиатская вежливость и учтивость, гостеприимство и щедрые угощения, кажущаяся податливость и рассудительный, скромный стиль обсуждения вопросов — является прагматичной стратегией для достижения при любой возможности непреложного преимущества.

Различия между азиатскими народами

С точки зрения западного человека, многие азиатские народы похожи друг на друга и реагируют на наше более прямолинейное поведение одинаково. Нам они представляются спокойными, терпеливыми и вежливыми, коллективистами, принципиальными, трудолюбивыми, неизобретательными, непроницаемыми и лишенными искры Божьей. Многие люди с Запада, если они не жили до этого в Азии, не видят разницы между китайцами, корейцами или японцами, пока те не заговорят на родном языке, а часто даже и после этого.

Тем не менее Азия является крупнейшим в мире континентом и там существует огромное количество культурных различий. Хотя влияние конфуцианства и буддизма оказывает унифицирующее воздействие на поведение азиатов точно так же, как католицизм и протестантизм обусловливают поведение определенных европейских народов, на Востоке по регионам интерпретируют восточную философию по-разному.

Следует помнить, что азиатские народы отнюдь не испытывают особой любви друг к другу. Это обусловлено главным образом историческими причинами. Япония, например, военным прошлым запятнала свою репутацию во многих азиатских странах, и ее исключительно примерное поведение в послевоенные годы не смогло до конца нормализовать отношения с ними. Корею завоевывали и Китай, и Япония, и там живуче постоянное чувство обиды на них, хотя и ведется активная торговля с Японией. Военные конфронтации преобладали между двумя Кореями, а также между Китаем и Тайванем, и даже Малайзия и Индонезия находились официально в состоянии конфронтации *(Konfrontasi)* на протяжении 20 лет. Политические проблемы, существующие между Китаем и Индией, хорошо известны, а развитию близких отношений между Россией и Китаем, этими гигантскими соседями препятствовала традиционная вражда между ними. Камбоджа опасается агрессивного Вьетнама, Вьетнам — гигантского Китая. У Таиланда существуют свои про-

блемы в отношениях со всеми соседними государствами. И последний, но не менее важный факт — существуют нелегкие, противоречивые проблемы между Китаем и Японией, подобные отношениям между старым мудрым мастером и его самым талантливым учеником, который преподал своему учителю несколько жестоких уроков.

Корея

Западный бизнесмен, занимаясь своим делом в Азии, без труда сможет заметить разнообразие и различия в региональном и национальном поведении. Корейцы хотя и придают, как никто другой, огромное значение "сохранению своего лица" (*kibun*), но являются самыми бесцеремонными среди азиатов. За несколько недель до того, как писались эти строки, в сеульском кинотеатре произошел один случай, который служит иллюстрацией такой характеристики. В этом кинотеатре шел западный фильм ужасов, что, по-видимому, вызвало недовольство владельцев конкурирующих кинотеатров. Они сговорились между собой и подбросили пару дюжин змей в проходы между рядами в середине сеанса, добавив ужасов, на которые зрители не рассчитывали. Такого рода жестокая месть — нередкое явление в Корее. Может быть, по этой причине корейцы больше других азиатов походят на жителей Запада. Они используют юмор в отношениях с западными бизнесменами (что не принято в Азии) и быстрее принимают решения и предлагают их, чем японцы или китайцы, которые считают корейцев непостоянными. Они более охотно, чем многие другие азиаты, идут на подписание контрактов с Западом, но мало их придерживаются, если находят новых партнеров. Они гордятся своей большей, чем у японцев, работоспособностью и тем, что превосходят их в отдельных отраслях промышленности. Как и японцы, они совершенствуют свои технологии и размещают более отсталые производства в Индонезии и других менее развитых странах.

Малайзия и Индонезия

Если корейцы — самые грубые среди азиатов, то восточные мусульмане — самые вежливые. И в Малайзии, и в Индонезии стандарты уважения чрезвычайно высоки, и это проявляется и в поведении, и в речи. В исламской Азии этика труда внедрена не так сильно, как в Китае, Корее и Японии. Успех не связывается напрямую с упорным трудом, хотя и высоко ценится более утонченная форма прилежания, проявляемая в формировании глубоких (и иногда полезных) отношений с коллегами по работе и с семьей. Для малайзийцев и в некоторой степени индонезийцев характерно отсутствие интереса к коммерции, и западные бизнесмены могут обнаружить в этих странах, что они заключают сделки с бизнесменами в основном китайского происхождения. Исламские запреты, например на алкоголь и свинину, действуют в исламской Азии, хотя в Индонезии и Малайзии в меньшей степени. В Индонезии женщины могут не носить чадру и, кроме того, имеют право избирательного голоса и другие социальные привилегии, включая разрешение работать.

Таиланд

В Таиланде этика труда в меньшем почете, чем в районах, пронизанных духом конфуцианства; да и буддистский фатализм кармического типа приводит к тому, что этику труда считают ненужной или даже скучной. Коммерция в Таиланде находится в руках китайцев, хотя таиландцы, как и русские, способны трудиться с невероятной энергией в короткие промежутки времени. Однако труд для них должен быть в радость, иначе они избегают его. Таиландцы больше других азиатов настроены проамерикански и около 10 тыс. таиландцев ежегодно обучаются в США, являющимися для Таиланда крупнейшим рынком экспорта. Видимо, американцы убеждены в том, что их инвестиции в эту страну размером 1 млрд. долл. (в ссудах и дотациях) оправданны устойчивой проамериканской позицией местного населения.

Филиппины

Совершенно очевидно, что проамериканские настроения менее сильны в Корее и на Филиппинах — в этих двух странах наличие крупных военных баз США приводило к конфликтам с местным населением. Корея по-прежнему ревниво относится к тесным отношениям между США и Японией, которая, по их мнению, слишком много заработала на корейской войне. Филиппины, как вторая в мире крупнейшая англоязычная страна, вряд ли откажутся от своих особых отношений с США: после Маркоса правящие режимы удачно маневрируют в политике для получения поддержки США в трудные для себя времена. Культура Филиппин, которая сохранила следы испанского влияния, хотя и оказалась уязвимой для проникновения определенных англосаксонских ценностей, в связи с тем что в этой стране широко используется английский язык, остается в некоторой степени загадкой как для других азиатов, так и для людей с Запада.

Индия

Индийцы обладают особой, неповторимой культурой, сильно отличающейся от других культур Восточной Азии. Они более многословны, чем китайцы, японцы или корейцы, и, как и большинство романских народов, ориентируются на диалог. Индийцы в основном полиактивны, они создали общество, в котором редко прибегают к уединенности и еще более редко стремятся к этому. Они не стараются скрывать свои чувства — радость, разочарование и горе выражаются здесь открыто.

В центре их ценностей находится семья, а также преданность группе, с которой часто связана их профессия. Это может быть, например, община торговцев алмазами или текстилем. Честь и семьи, и группы ревностно оберегается, и браки, как правило, совершаются по договоренности в рамках сословной профессиональной группы. Другими их ценностями являются материальный успех и творчество. Важно преуспеть в бизнесе, и это автоматически приведет к повышению статуса. Изобретательность высоко ценится при поиске выхода из трудных ситуа-

ций. В периоды, когда Индия была закрыта от внешнего мира и связанных с этим миром благ, в ней технология совершенствовалась часто самостоятельно. В таких условиях индийцы нередко демонстрируют особенности своей сделай-сам-ментальности. Проницательность при поиске решений пронизывает индийский бизнес — они очень положительно относятся к экспериментированию. Честность не играет для них большой роли как ценность, она ситуативна. Ворующих урожай так же уважают, как и тех, кто его выращивает, а "бандиты с большой дороги" считаются социальной группой! У них собственная честь.

Философские построения, сопутствующие ценностям, в основном позитивны. Цель бизнеса — успех, но делать свое дело нужно талантливо, а не ограничиваться узким стремлением к победе. Фатализм популярен в Индии и часто служит для неудачников удобным оправданием. Если вы добились успеха, то вы зажиточный человек, а если вам не повезло, значит, такова судьба. Такая установка поощряет индийцев идти на риск. Опыт, приобретенный индийцами во многих рискованных предприятиях (так как неудача не порок), развивает у многих из них отличные коммерческие навыки. Индийцы, живущие за рубежом, успешно соперничают с китайцами в способности захватывать местный бизнес и управлять им.

Индийцы признают иерархическую систему с ее обязанностями и обязательствами. Начальник должен быть человечным и способствовать продвижению своих подчиненных по службе. В семейном бизнесе старший сын редко решает, кем ему быть, он рожден продолжать дело своего отца. Отец выполняет роль наставника в деле. В первую очередь ему нужно дать хорошее образование. Сын должен усердно учиться, и после окончания учебы ему будет указан следующий шаг в его жизни.

Сильное влияние этики труда заметно в индийской коммерции, особенно если люди занимаются семейным бизнесом. Индийцы не оглядываются на часы во время работы. В сделках они легко сходятся с иностранцами и не боятся их — многочисленные вторжения в Индию позволили им хорошо изучить чужеземцев. Однако индийцы опасаются подвоха с их стороны, внесения раздоров и последующей потери национальной идентичности.

Что касается стиля ведения переговоров, то здесь индийцам нет равных. Несмотря на высокоразвитый коллективизм в местных группах, они действуют индивидуально и талантливо, когда выступают от своего имени на переговорах с зарубежными партнерами. Они ловко и покупают, и продают. В нижеследующих высказываниях дается пример всего лишь одного возможного стиля переговоров, который они используют с большим умением при продаже своей продукции (каждый последующий шаг может совершаться спустя несколько дней или месяцев переговоров).

- Я вообще не хочу продавать.
- Это дело — бриллиант в короне бизнеса нашей семьи.
- Нам не нужны эти деньги.
- Я не собираюсь его продавать, но если бы я когда-нибудь продавал, то сделал бы это для вас.
- Если бы мне пришлось продавать, то я бы даже не знал, как можно оценить такую успешную сделку.
- Уж если определять цену, то по аналогии с подобными сделками в прошлом.
- Похожая сделка — А продавал Х покупателю В.
- А продал Х покупателю В только потому, что нуждался в деньгах.
- Пожалуй, я и продал бы вам, но моя семья никогда не согласится на это.
- Предложенная вами цена вызывает у меня такое возмущение, что я хотел выбежать вон.
- Я должен честно сказать вам, что мы получили очень серьезное предложение от третьей стороны. Оно более выгодно, чем ваше.
- Я не жду от вас, чтобы вы заплатили больше, чем предлагают они, но надеюсь, что вы заплатите хотя бы предложенную ими цену.
- Я хочу заключить эту сделку с вами, а не с ними, так как обещал продать вам.
- Я знаю, что данная цена не основана на обычном приумножении прибыли, но как вы оцените бизнес, на который приходится 70% доли рынка?

Существует и много других уловок, к которым прибегают индийцы. Они, как и большинство китайцев, разочаруются, если вы не будете торговаться с ними. Окончательная цена устанавливается позже, когда будут определены все выгоды от данной покупки или сделки. Для того чтобы подойти к вопросу о цене, индийцы используют все свое коммуникативное умение.

Сингапур и Гонконг — место, где Восток встречается с Западом

Из четырех "азиатских тигров" наиболее впечатляющие экономические показатели имеют Гонконг и Сингапур. Их общая территория даже со значительными поправками едва ли достигает по площади размеры Лос-Анджелеса. Несмотря на то что в этих городах высока плотность населения, их общая численность ненамного выше, чем в Лондоне. Все же Гонконг и Сингапур находятся не только на 33-м и 47-м месте в мире соответственно по общему объему экономики, но и на 23-м и 24-м месте в мире по ВВП на душу населения — намного впереди Тайваня (31-е место) и Южной Кореи (39-е место).

Восток есть Восток, а Запад есть Запад, и они никогда не встретятся, как гласит древняя пословица. Однако есть в мире места, где они все-таки встречаются ежедневно и масштабно, а результат этой встречи — впечатляющая экономическая активность. Гонконг, Сингапур и, возможно, Куала-Лумпур относятся к числу городов с наиболее удивительными культурами в мире, где усвоенная мудрость западного бизнеса проходит проверку на соответствие нормам поведения, замысловатому стилю жизни и ценностям Азии.

Сингапур и в некоторой степени Гонконг (до 1997 г.) являются "городами-государствами", которые благодаря своей компактности исключительно успешно развиваются и становятся динамичными центрами торговли. В этом на самом деле нет ничего нового. Афины, Рим, Карфаген и Александрия в древние времена были великими центрами политической власти. В Средние века, за сотни лет до возникновения таких стран, как Италия и Германия, европейская торговля концентрировалась

в морских портах — Генуе, Венеции и в таких ганзейских городах, как Гамбург, Любек, Роттердам, Берген и Рига. Торговля была жизненно важной артерией для этих городов с присущими им интернационализмом и неуемной энергией. В современном мире Гонконг и Сингапур значительно превосходят другие города подобного типа. Семью крупнейшими портами в мире являются Роттердам, Сингапур, Кобе, Шанхай, Нагоя, Иокогама и Гонконг — именно в таком порядке. Однако только Сингапур и Гонконг обладают самоуправлением; только эти города достигли "экономического чуда" собственными усилиями; только они добились успеха благодаря удивительному сплаву восточных и западных "ноу-хау", техники и нравов.

Сингапур

Возможно, Сингапур никогда и не собирался становиться "тигром". Его название *Singapura* означает на санскрите "город льва", но даже это звучало слишком мягко для порта, который был известен как жуткое пристанище пиратов и оставался захолустным районом, поросшим джунглями, в период с 1400 по 1800 г. Затем наступили лучшие времена. История Сингапура — это не только история двух городов, но и рассказ о двух людях, замечательных личностях и мечтателях, которым этот город обязан своим нынешним процветанием. Если вам приходилось останавливаться в отеле "Раффлз", то, возможно, вы знаете, что он назван так в честь Томаса Раффлза, сына ничем не примечательного морского капитана. В 14-летнем возрасте он принял участие в восточноиндийской кампании Британии, а когда ему было за 20 и он оказался в Пинанге, то взял на себя труд изучить малазийский язык, и это был поступок, который резко контрастировал с языковой летаргией более образованных чиновников-колонистов. Его здравый смысл и способность к общению с совершенно различными по характеру людьми пригодились ему в дальнейшем. Он занимал много руководящих постов и одно время был губернатором острова Ява, но самым значительным его достижением считается основание Сингапура. Глубоко веря в свободную торговлю, он страстно желал основать британский

форпост на Китайском торговом пути. Для этого он выбрал место в устье реки Сингапур и приложил все свои коммуникативные способности и личное обаяние к тому, чтобы убедить местного султана дать ему высочайшее разрешение на создание здесь базы. Эта цель была достигнута 6 февраля 1819 г., и уже на следующий день Раффлз отплыл в Англию! Он пробыл там до 1822 г., и к тому времени этот город превратился в оживленный порт с 10 тыс. жителей.

Раффлз, которого до сих пор очень почитают в Сингапуре, оказался нужным человеком на нужном месте и в нужное время. Не имея особых социальных претензий, он был необычайно поликультурным для англичанина и в придачу к этому гуманистом до глубины души. Будучи другом Вильяма Уилберфорса, он боролся против рабства и пиратства и бескорыстно трудился на благо процветания этого района (посредством свободной торговли), чему препятствовала в прошлом монополия голландцев. Помимо Сингапура он основал также Лондонский зоопарк и Институт Раффлза. Именно в этом институте обучался второй из двух великих людей Сингапура — первый премьер-министр Ли Куан Ю.

Если Раффлз — основатель этой самобытной колонии, то Ли по праву "отец" современного Сингапура. Его родителями были китайцы из рода Хакка. После окончания Института Раффлза он продолжил учебу в Кембридже на факультете права, который закончил с отличием. Ли основал юридическую фирму в Сингапуре, но затем принял активное участие в политике и в 1959 г. стал премьер-министром Сингапура. Его правление длилось 31 год. Оно отличалось гуманной диктатурой, основанной на высокой работоспособности, честности, нетерпимости к врагам и непоколебимом чувстве значимости своей миссии. К моменту выхода Сингапура из Малайзийской Федерации многие критики считали, что его экономика нежизнеспособна из-за перенаселенности региона и полного отсутствия природных ресурсов. Ли доказал всем своим критикам, что они заблуждались. Он считал также, как считают и на Японских островах, что население Сингапура является величайшим капиталом страны. Однако в отличие от однородного состава населения Японии на Сингапуре еще предстояло сплотить его жителей в одну команду. Несмотря на

то что все сингапурцы движимы жаждой богатства (в этом они похожи на жителей Гонконга), они имели совершенно различное происхождение — среди них были китайцы, малайцы, индийцы, европейцы и евроазиаты. Более того, на протяжении 25 лет до этого они были подданными Великобритании, Японии, Малайзии и Сингапура. Ли поставил перед собой задачу сформировать у людей чувство национальной идентичности, создать единую нацию и управлять ею должным образом. Журнал "Экономист" писал: "Ли управлял Сингапуром, как хорошим питомником". Он знал, что́ для его страны лучше всего, и, проявляя огромную политическую сноровку, никому не позволял препятствовать себе. За 30 лет своего правления он создал мощную экономику. Те, кто пытался составить ему на Сингапуре оппозицию или идти против него, были сокрушены поразительными успехами этого "города-государства". В одном из своих выступлений Ли заявил: "Величайшее удовлетворение в жизни приходит с достижением успеха. Добиваться успеха — значит быть счастливым... Успех порождает внутреннюю, или духовную, силу — силу, которая произрастает из внутренней самодисциплины".

Дисциплина действительно была. Жвачки, неряшливость в одежде и (одно время) длинные прически запрещались. Наказания были суровыми даже за неправильное пользование туалетом. Сингапурцы вдохновлялись конфуцианскими ценностями: сыновняя почтительность, чувство долга, умеренность и трудолюбие в соответствии с этикой труда считались обязательными. Цензура средств массовой информации, включая телевидение, была жесткой. Социальное обеспечение, мобильность рабочей силы, хорошее образование, дешевое жилье и богатство "навязывались" согражданам Ли. Жители Сингапура должны были стремиться стать счастливыми независимо от того, нравится им это или нет.

Вполне естественно, что этого диктатора, так долго правившего страной и проводившего в жизнь пуританскую политику, должны были нещадно критиковать. Но где был бы сегодня Сингапур без него? Управлять даже однородной по составу нацией всегда нелегко. Ли же развивал в согражданах чувство гордости за свою нацию почти по швейцарскому образцу, среди различных культурных групп, которые часто в своей истории

ненавидели и истребляли друг друга. Да, его упования на генную инженерию, ориентированную на нужды государства (под предлогом выведения более разумного поколения), были утопией, но все остальное ему удалось. И теперь этот "город-государство" имеет собственное лицо.

Гонконг

Гонконг был приобретен британским правительством у Китая в аренду на 99 лет, до 1997 г. Седьмой в мире по величине порт выполнял свою историческую функцию связующего моста в торговле между Китаем и западными странами. В этой роли он успешно развивался до Второй мировой войны, но, когда в 1950—1951 гг. ООН наложила эмбарго на торговлю с Китаем и Северной Кореей во время корейской войны, Гонконг не мог выживать только за счет торговли. Эта колония была вынуждена перейти от торговли к развитию промышленной экономики; тогда быстро стали развиваться производство одежды и текстиля, электроника, кораблестроение, прокат стали, выпуск цемента, добыча алюминия и изготовление всевозможной мелкой продукции — от игрушек и париков до искусственных цветов.

С самого начала Гонконг имел перед собой четкую жизненную цель — делать деньги. В этом он, несомненно, преуспел. При отсутствии каких-нибудь значительных природных ресурсов богатство Гонконга, как и богатство Сингапура, Японии и Кореи, было достигнуто благодаря его единственному активу — трудолюбивому населению. В данном случае 99% населения составляют китайцы, около половины которых имигрировали из соседних китайских провинций Квантун и Фукьен, другая половина — уроженцы Гонконга. Преобладающим китайским диалектом в Гонконге является кантонский, который совершенно отличается от мандаринского диалекта.

Основные некитайские элементы привнесены в Гонконг из Великобритании и стран Британского Содружества, США, Португалии и Японии. Как и в случае с Сингапуром, сочетание западных коммерческих технологий и восточного прилежания привело к нескольким десятилетиям впечатляющей производительности и процветания.

Кажущийся нескончаемым промышленный бум в Гонконге был обусловлен несколькими факторами. Хотя Китай стремился вернуть себе "южные ворота" (в 1997 г. Великобритания возвратила Гонконг Китаю. — *Примеч. пер.*), эта колония существовала как прекрасный пункт осуществления контактов с Западом даже в самые критические моменты "холодной войны". Торговля между Гонконгом и Китаем процветала. В 1994 г. экспорт товаров из Китая составил 72 млрд. долл. Из этой суммы 45% пришлось на Гонконг, который в свою очередь 30% своей продукции экспортировал в Китай.

Гонконг — посредник Китая в торговле, инвестировании и обмене технологиями. Его услуги позволяют Китаю вести активную торговлю с двумя другими "азиатскими тиграми" — Тайванем и Кореей, не поступаясь своими политическими принципами. Уверенность Запада в возможности продолжать торговлю в этом районе после 1997 г. отразилась в повышении цен на недвижимость, в буме строительства в Гонконге и Шанзине, а также в возросшем количестве иностранных компаний, буквально наводнивших Гонконг. Здесь находится более 500 американских торговых компаний, управляющих своим бизнесом в Китае из Гонконга и Каулуна.

Гонконг обладает многим из того, чего нет в Сингапуре, и наоборот. Жители обоих этих "тигров" не имеют себе равных в трудолюбии, упорстве, готовности идти на риск и в работоспособности. Оба государства ковали свой успех, прозорливо сочетая в себе сильные стороны Востока и Запада. В населении этих государств преобладают китайцы, которые продемонстрировали свой неограниченный потенциал и талант при наличии нормальных условий развития. В остальном же сравнение между ними свидетельствует о наличии значительных контрастов.

В Гонконге — высокие квартплата и зарплата, мобильная рабочая сила, мало бюрократизма, нет особых запретов и люди живут от сделки до сделки. В Сингапуре же, напротив, низкая квартплата, умеренная зарплата и стабильный труд, строгие законы и порядки, внешняя благопристойность и долгосрочное планирование. Среди западных и восточных бизнесменов нет единого мнения по поводу того, какое из этих государств лучше для жизни и работы. Сингапур впечатляет своей дисциплиной,

отсутствием расовой дискриминации и успешным сосуществованием множества культур. Западных бизнесменов раздражает прямой контроль парламента над 600 компаниями, но в то же время они восхищены всеобщей работоспособностью и честностью. Гонконг ошеломляет вас своей бурной, необузданной энергией, своей целеустремленностью и плюрализмом. Любопытно, что, хотя население Гонконга на 99% состоит из китайцев, отношения между Сингапуром и Китаем лучше, как правило, чем между Китаем и Гонконгом. В Китае с трудом понимают плюрализм; Сингапур говорит сам за себя — это то, что приемлемо для Востока. Более того, его голос звучит на мандаринском диалекте, который лучше воспринимается в Пекине, чем певучий кантонский диалект!

Возникают естественные сомнения по поводу будущего Гонконга. Воссоединение 99-летней британской колонии со своим историческим отечеством, имеющим 5000-летнюю историю, — это воистину столкновение культур, несмотря на их общие расовые корни. Коммуникативные стили и стили слушания слишком различны для этих государств (см. рис. 71 и 72).

Гонконг с его врожденной предприимчивостью и целеустремленностью, всегда держащийся на "полосе свободного движения", весьма напоминает энергичные США. Еще предстоит выяснить, к чему приведет столкновение культуры Гонконга с бюрократической системой его исторической родины.

Япония

В этой книге уже достаточно много было сказано о китайцах и японцах. В заключение при обсуждении различий между народами стран Азии следует заметить, что японцев остальные восточные народы считают самыми "непохожими на других", более уязвимыми. Конечно, японцы при первой же возможности подчеркивают свою уникальность и ценят ее; видимо, это обусловлено 250-летней международной изоляцией Японии. Однако такая специфичность и индивидуальность японцев мешает им в отношениях с иностранцами. В то время как в большинстве азиатских стран в университетах считается вполне нормальным

Китайская Народная Республика



Гонконг

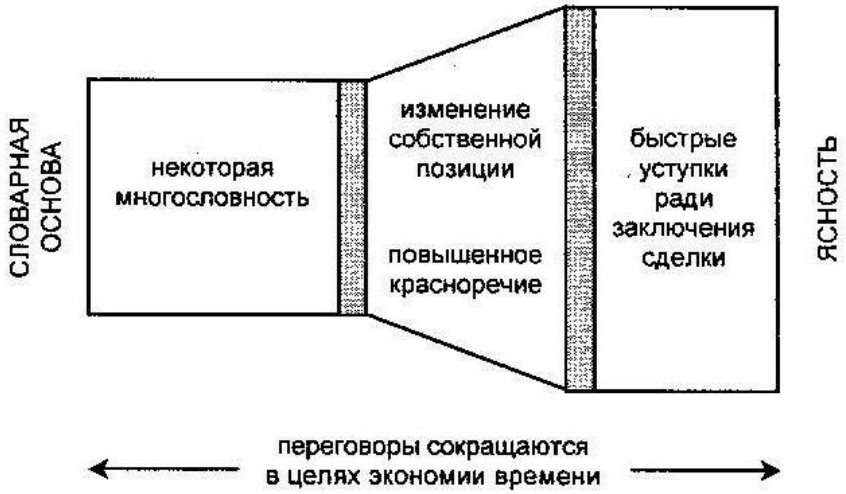


Рис. 71. Стили коммуникации

пользование учебниками на английском языке, в Японии почти все иностранные книги переведены на родной язык. Таиландские и китайские бизнесмены из Гонконга и Тайваня посылают своих детей на длительную учебу в университеты за рубежом, для того чтобы они сами смогли ознакомиться с западным образом мышления. Да, японцы тоже посылают своих детей за границу, правда несколько позднее (и часто это связывается с интересами компании), но после их возвращения на родину опыт, приобретенный ими за рубежом, зачастую оказывается невостребованным или даже вызывает раздражение у соотечественников.



Рис. 72. Стили слушания

Несмотря на крупномасштабное коммерческое сотрудничество и запутанные отношения в двусторонней торговле между Японией и США, своеобразие двух стран приводит к тому, что налаживание взаимопонимания между ними настолько трудное и дорогостоящее занятие, что оно становится практически невозможным. Факт остается фактом — ни в психологическом, ни в культурном плане американцы и японцы до сих пор не способны понять и оценить по достоинству поведение друг друга. Вследствие все более активного вовлечения Японии в европейский бизнес японцы начинают осознавать, что в их национальных чертах есть многое, что роднит их с некоторыми европейскими народами. Им присущи консерватизм и сдержанность британцев, пунктуальность немцев, стремление к достижению консенсуса и коллективной работе датчан и шведов, а также робость и немногословие финнов. Япония, наиболее обособленная среди других азиатских стран и вовлекаемая в сферу европейского бизнеса, все в большей степени будет склоняться на сторону невозмутимой, стабильной, ориентированной на рост промышленного производства, монархической и островной Великобритании, которую она уже выбрала для себя в качестве основного партнера из богатого своими возможностями Европейского совета.

Эпилог

ДОСТИЖЕНИЕ ЭМПАТИИ

Будущие изменения в стратегии международного менеджмента

Политические перемены, происходящие в Европе и во всем мире, поражают воображение своими масштабами и непредсказуемостью. Резкая смена политического климата в Чехословакии, Румынии и бывшей Восточной Германии, заметный рост национального самосознания в Венгрии и Польше, невероятное улучшение отношений между США и Россией, восстановление независимости в республиках Прибалтики — все это является признаком глобальных метаморфоз, происходящих на идеологическом фронте и в прежних, казавшихся некогда прочными союзах.

Тем не менее эти решительные политические перемены являются всего лишь признаком более глубоких, коренных перемен, которые практически неподвластны ни политикам, ни правительствам, ни международным организациям. В силу вступают факторы, которые прежде не имели места. Промышленная революция оказала огромное воздействие на мировое общество, но за ней мы поспевали. Одно изобретение вело к другому, а система капитализма находила финансовые, трудовые и производственные методы управления. Теперь мы едва справляемся с информационной технологической революцией — слишком много информации обрушивается на нас с огромной скоростью и из огромного количества источников.

Современный бизнес сегодня быстрее, чем когда-либо, получает доступ к информации, но к тому времени, когда она

будет проверена и проанализирована, расшифрована, обработана и внедрена в систему, когда менеджеры и члены совета директоров примут решение о ее использовании, эта информация часто безнадежно устаревает.

Кроме того, системы обработки информации часто ошибаются. Информация, получаемая из систем широкого радиовещания, от телевидения, прессы и даже от информационных агентств, иногда подается предвзято или по меньшей мере приукрашивается источником информации. Руководители не представляют в действительности, в каком направлении им следует двигаться, не получают нужную им информацию вовремя и сталкиваются с такими дилеммами, как централизация и децентрализация, командная работа и личная инициатива, достижение консенсуса или быстрота принятия решения и т. п.

Помимо того что в мире происходят необратимые перемены, вызванные информационным взрывом и диктатом компьютеризации, есть и другие тенденции, перед которыми мы бессильны, — поразительные достижения в медицине и непредсказуемые патологические следствия из них; "парниковый эффект" и изменение мирового климата; неудержимое шествие науки по планете и одновременно наукофобии; истребление сотен видов животного мира и движение за экологическую безопасность; падение коммунизма и возрастающее влияние ислама. Добавьте к этому воссоединение Германии и рост ее мощи, перспективы создания в XXI в. "экономического клуба" стран Тихоокеанского бассейна, вытеснение большинства мелких, средних и даже крупных компаний транснациональными гигантами, появление таких "темных лошадок" и мощных экспортеров, как Корея, Тайвань и Сингапур, и вы поймете, что планирование глобальной стратегии менеджмента выше сил и возможностей великого множества менеджеров и лидеров современного бизнеса.

Более того, ведущие консультанты по менеджменту указывают на то, что, чем крупнее компания, тем больше она испытывает трудностей во внутренних и внешних отношениях и тем более затруднительным становится принятие решений, а сама организация характеризуется хаотичностью. Тем не менее, чем крупнее коммерческий конгломерат, тем шире его отечественный рынок, тем выше потребность к его расширению, увели-

чению экспорта и утверждению себя за рубежом. Конец двадцатого столетия ознаменовался невиданным по своим масштабам процессом захвата, поглощения и слияния компаний и тенденцией к тому, что даже крупные национальные компании объединяются или же перестают играть значительную роль в мировом бизнесе. То же происходит и с большими: банки "Санва" и "Дай-Иши Каньо" стали крупнейшими в мире благодаря своему слиянию.

Компания "Форд" активно скупает акции компаний "Ягуар", "Тойота" и "Ниссан" в Великобритании, "Дойче Банк" имеет крупную долю в бизнесе фирмы "Мерседес", а "IVECO" — результат слияния грузовых компаний "Фиат", "Маджирус-Дойц" и "Юник". Фирма "AT&T" в сотрудничестве с "Оливетти" и даже с финскими компаниями "Коне", "Нокиа" и "Хухтумаки" превратилась в международный коммерческий конгломерат.

Насколько готовы сегодня эти компании к интеграции в мировом масштабе? Если ключ — в синергии культур, знаем ли мы, как достичь этого? Какой выбрать путь развития?

Взаимозависимость наций становится все очевиднее с каждым днем. Политические вожди оказываются в центре постоянно ведущихся диалогов о достижении взаимной безопасности, об ослаблении напряженности и конфронтации между странами, о контроле над ядерной угрозой и повсеместном повышении уровня жизни.

Эта взаимозависимость между странами быстро развивается и в сфере бизнеса. Европейский совет стремится создать рынок, равный по своей величине рынку США. Япония зависит от нефти Ближнего Востока и продукции Соединенных Штатов Америки. Россия нуждается в американской и аргентинской пшенице. Такие страны, как Италия, Великобритания и Корея, не обладая достаточным количеством природных ресурсов, выживают за счет промышленного производства и экспорта своей продукции. Малые страны типа Финляндии, Дании и Сингапура развивают "нишевые" отрасли промышленности и производят высококачественную продукцию для поддержания уже достигнутого высокого уровня жизни. Те страны, которые не входят ни в один из существующих крупных экономических блоков, отчаянно ищут подобную возможность. Такие географически изолированные от

остального мира страны, как Новая Зеландия и Австралия, испытывают в связи с этим постоянно растущие проблемы.

Что касается регионального сотрудничества, то лучшим примером здесь могут служить дружественные отношения и проявление доброй воли в Скандинавии, где шведы, датчане, норвежцы и исландцы наладили мирное и взаимовыгодное общение с финнами. Эти народы часто поглядывают друг на друга искоса, но нет сомнения в том, что в отношениях между скандинавами и финнами преобладает здравый смысл. Остальной Европе следовало бы получше разобраться в собственных достоинствах!

Европейцы в массе своей — большая, удивительная, талантливая и своеобразная семья. К сожалению, как и в обычных семьях, здесь тоже бывают свои взлеты и падения, смены настроений, споры, любовь и ненависть. Все же при всей своей бранчливости и вспыльчивости эта семья может стать ярким примером для подражания. Спокойные и уравновешенные скандинавы продемонстрировали всему миру, насколько гармоничными могут быть такие взаимоотношения. Британцы, голландцы и немцы в равной степени уравновешенны, дисциплинированны и не лишены способности к сотрудничеству. Французы обладают даром провидения, итальянцы и испанцы — чутьем и, подстегиваемые обстоятельствами, огромной энергией. Румыния, Польша и Украина обладают огромным сельскохозяйственным потенциалом. Чехи и венгры — знающие, изобретательные и удивительно способные люди.

Невозможно точно оценить окончательные размеры, состав и политическую природу Европейского совета. Реализация его потенциала в процессе экономической, финансовой, политической, военной и культурной интеграции неизбежно будет медленной, беспокойной и болезненной. Обычно при этом забывают о том, что США для того, чтобы стать такой мощной, сплоченной и целеустремленной державой, какой они сегодня являются, понадобилось почти 150 лет, и к тому же учтите, что в этой стране все говорят на одном языке!

Единая или нет, но Европа все же существует, и у нее имеется ряд преимуществ. Во-первых, она велика. Европейскую часть России нельзя сбрасывать со счетов при образовании этого союза; в этом случае европейский рынок достигнет чис-

ленности 750 млн. человек. Европа, кроме того, обладает огромным рынком труда. Европейцы образованны: 17 из 23 стран мира с самой высокой грамотностью находятся в Европе. США и Япония занимают первые два места в мире по объему экономики, но 6 европейских стран входят в первую десятку по этому показателю. Что касается ВВП на душу населения и покупательной способности населения, то европейские страны занимают 14 мест в числе 20 лучших стран в мире по этому показателю. Национальный долг Европы очень мал (6 из 40 самых крупных должников, причем 5 из них — это бывшие коммунистические страны).

США и Япония, бесспорные на сегодня лидеры в экономике и финансах, очень серьезно относятся к Европе. Обе эти страны осуществляют значительные капиталовложения в этот континент и укрепляют свои позиции в Общем рынке. В Лондоне находится большинство самых опытных в мире финансовых учреждений. Роттердам — крупнейший мировой порт. Техника и точные инструменты из Германии и Швейцарии не знают себе равных.

Однако, говоря о модели менеджмента XXI в., мы не можем обойти вниманием японские системы. Сами японцы не претендуют на роль учителей или наставников, но в эпоху, когда наши собственные аналитики заявляют о преимуществах командной работы перед индивидуальной, сотрудничества и объединения общих усилий перед конкуренцией, наблюдается сдвиг от западной культуры к восточной. Вполне возможно, что именно азиатская модель соответствует духу времени[1]. Современные успехи Японии, Кореи, Тайваня, Сингапура, Гонконга и Китая подтверждают это. Пробуждаются Индонезия, Малайзия и Таиланд. Любопытно, что японцы, которые конечно же сами организованны, законопослушны и дисциплинированны, убеждены в том, что перед нами — беспорядочный, быстро меняющийся "сценарий" развития событий, с которым надо будет как-то управляться.

---

[1] В области мировоззрения все заметнее влияние на западные модели восточной, так называемой холистской, или даосско-буддистской, картины мира.

Не все так плохо. С одной стороны, все люди в мире трудятся в условиях, когда существуют угроза войны, политические разногласия, неравенство в благосостоянии людей, неуверенность в завтрашнем дне, падение морали, сложный характер происходящих перемен; но с другой стороны, у нас появляется все больше возможностей для достижения социальной справедливости, установления мира во всем мире и всеобщего процветания. Сегодня становятся широко доступными многие новейшие технологии, повышается мобильность труда и в некоторых чертах нового поколения просматривается обновление моральных устоев, стремление к миру и экологической безопасности.

Как воплотить эти благие намерения в жизнь? Исследование удачных общественных моделей показывает нам, что командная работа и подготовка кадров приводят к огромным сдвигам в лучшую сторону, как, например, в Скандинавских странах, где в порядке вещей нормальная рабочая атмосфера. Менеджеры должны обладать поликультурностью. Им придется работать плечом к плечу с людьми разных национальностей в "мировой деревне" XXI в. Они должны понимать этих людей, общаться, сотрудничать, правильно вести себя с ними, не идти у них на поводу и в то же время любить их и всячески поощрять. И мы должны принять этот вызов нашей культуре.

Поликультурный руководитель

В этой книге мы уже обсуждали феномен **культурной близорукости,** когда наш эгоцентризм мешает нам увидеть характерные черты собственной культуры, заставляя относиться к другим культурам как к отклонениям от нормы. Некоторым мощным державам, уверенным в своем историческом превосходстве и великолепии (США, Франция), от культурной близорукости до **культурного империализма** — всего один шаг. С высоты своей мощи американские, британские, французские и испанские "победители" беззастенчиво проводили свою политику и устанавливали свои правила, которые соответствовали их собственным представлениям о культурных ценностях и не учитывали ценности окружающих культур. Современный экономи-

ческий империализм, усугубляемый стремлением транснациональных компаний к созданию мощных (в мировом масштабе) корпоративных культур, вряд ли способствует ослаблению такой тенденции.

Мы уже говорили о том, что никогда не сможем до конца понять других людей, особенно если между культурами существуют такие разделительные барьеры, как язык, географическое положение и идеология. Лучшее, на что мы можем рассчитывать, это — выработать такую ориентацию, которая позволит выбрать нужное направление в деле сокращения разрыва в общении между нами и нашими партнерами. Все мы опутаны предрассудками, находимся под влиянием **естественно формирующихся предубеждений**. Мы не можем оценивать или судить других людей без предварительной работы с самосознанием.

Спектр человеческого поведения

Все мы занимаем определенное место в спектре градаций человеческого поведения, для которого характерно наличие потрясающих по своему контрасту полюсов — грубость и учтивость, агрессивность и миролюбие, смиренность и гордость и несколько дюжин других параметров поведения. Мы воспринимаем и судим других людей с собственной, укоренившейся линии поведения в этом спектре. Наш кругозор ограничен и далек от совершенства. Если шведы будут воспринимать других людей через "желто-синюю призму" (цвета национального флага), то не смогут увидеть их или их поведение такими, какие они есть на самом деле, и будут считать при этом, что все итальянцы — невротичные позеры, а эгоистичным американцам недостает уважения к излюбленному в Швеции стремлению к консенсусу. Американцы же считают, что у японцев "бегают глаза" при разговоре, хотя те же самые японцы могут сказать, что испанцы — грубые люди, так как они постоянно "пялятся" на собеседника. Ключ к пониманию собственного "я" заключается в том, чтобы пересмотреть многие из тех ценностей, которые прививало нам общество в юности. Имеет ли смысл финнам и британцам презрительно поджимать верхнюю губу? Почему бы итальянцам

не поумерить немного свой пыл? Почему бы немцам и японцам, которые слишком важно держатся на переговорах, не смягчиться, не пошутить немного, подобно американцам? Почему бы французам, одержимым своей логикой, не признать силу японской интуиции или способности американцев предчувствовать ход событий? Что особенного в "испанском достоинстве"? Разве всегда молчание — золото? Если мы не можем попросить друга (или родственника) оказать нам деловую услугу, то для чего тогда существуют друзья и родственники? Когда мы осознаем, что дорогие нам ценности, которые "вбивались" в наши головы предубежденно настроенным обществом и которые, быть может, представляют лишь малую толику мировых суждений, ограничивают или даже искажают взгляд на мир, то мы вынуждены будем скорее всего признать, что мнения и поведение других людей представляют по крайней мере не меньшую, если не бóльшую порой, ценность.

Устранение своих собственных барьеров в отношениях

Если бы каждый смог посмотреть на себя или на свою культуру со стороны и призадуматься над этим более объективно, то тогда появился бы неплохой шанс на преодоление культурных барьеров, которые осложняют понимание стиля мышления или индивидуальной психологии других людей. Финнам следует избавиться от излишней робости, неуклюжей застенчивости и от недоверия к тем, кто много говорит. Японцы должны отказаться от ультравежливости, особенно если это делается с единственной целью — создать завесу непонимания. Французы должны обуздать чувство собственного превосходства, а немцам нужно понять, что их культ высокой производительности не самое главное и, более того, он может препятствовать делу. Американцы время от времени должны видеть в себе бесчувственных, одержимых деньгами прагматиков, часто воздвигающих вокруг себя барьеры неприязни своей беззастенчивой прямотой или излишней неформальностью в поведении. Точно так

же, как люди поражаются, когда видят себя на видеопленке играющими в гольф или теннис ("Господи, неужели это я?"), они смогут понять в процессе межкультурного общения, что их поведение выглядит таким же неловким и даже неприемлемым в глазах других людей.

Эмпатия

Более объективная самооценка и преодоление собственных и принципиальных межкультурных барьеров ("культурная идиосинкразия") приводят нас к последнему шагу на пути к достижению гармонии — развитию эмпатии в отношениях с другой стороной. **Симпатия** основана на культурном сходстве, например между шведами и датчанами, итальянцами и испанцами. **Эмпатия** базируется на признании культурных различий между странами и строящихся на основе этого позитивных отношений. Японцы могут признать, что прямота американцев в конце концов свидетельствует об их честности. Американцы в свою очередь могут согласиться с тем, что чрезмерная японская учтивость все же лучше, чем открытая враждебность. Если итальянцам нравится говорить 90% всего времени на переговорах с финнами, которые всегда предпочитают отмалчиваться (в Финляндии молчание — "отдых для души"), почему бы обеим этим странам не получать от этого радость и делать то, что они умеют делать лучше всего? Полярные коммуникативные стили могут успешно приспосабливаться друг к другу, если четко поставлены их общие цели.

Средствами для достижения эмпатии являются:

- такт
- сензитивность
- компромисс
- спокойствие
- терпение
- юмор
- гибкость
- вежливость
- теплота
- готовность к диалогу
- стремление прояснить общие цели
- соблюдение протокола другой стороны
- стремление обойти раздражающие факторы

- внимательное выслушивание собеседника
- уважение к конфиденциальности переговоров
- создание атмосферы доверия
- стремление смотреть на вещи с точки зрения другой культуры.

Это и есть тактика поведения на международных переговорах. Некоторые побочные аспекты поведения, такие, как зрительный контакт, позы, личное пространство и этикет, также играют важную роль. Однако решающим фактором при этом является умение понять суть человеческой природы (то, в чем все едины) и увидеть те культурные навыки, которыми обусловлено поведение. Это значит, что необходимо распознать и принять их и приспособиться к ним.

Однако такая адаптация сопряжена со множеством трудностей. Шведы и финны — уравновешенные интроверты — неохотно покидают "раковину" своей сдержанности, для того чтобы снизойти до задушевных "посиделок" с разговорчивыми итальянцами. Они считают, что неумеренное и неоправданное многословие может обезличить их. Все же интровертам легче установить контакт с экстравертами, чем с другими людьми, так как скандинавский тип мышления остается непостижимым для жителей Средиземноморья.

Цель любой культуры — достижение успеха и выживание народа. Если мы живы, здоровы и кредитоспособны, то у нас есть все, для того чтобы быть уверенными в своей неповторимости. Временные трудности или в отдельных случаях шокирующие нас неудачи могут подорвать эту уверенность. Унизительное поражение Японии в 1946 г. привело к тому, что многие японцы, особенно молодежь, стали искать объект для подражания в различных аспектах американской культуры. Тем не менее некоторые черты поведения японцев не подлежат адаптации. В Японии мужчины никогда не будут отчитываться перед женщинами, какую бы систему правления ни ввели там американцы.

В какой степени мы должны стремиться к тому, чтобы изменить других, если действительно уверены в превосходстве своей системы? Правильный ответ состоит в том, что мы вообще не должны делать этого, избегая таким образом обвинения в культурном империализме. Однако такое отношение может привести

к нравственным коллизиям. Если мы оказались в культуре, где нормой считается избиение жены, то как нам вести себя в этом случае: давать запретительные советы, признать это как факт или приспособиться к такому положению вещей?

Важно анализировать природу таких конфликтов. Помимо вышеприведенного очевидно нравственного конфликта существуют и другие конфликты, обусловленные глубоко укоренившимися философскими, религиозными и даже политическими убеждениями. Так, отрицательное отношение ислама к алкоголю, свинине и к феминизации или основная установка китайцев на неустранимость неравенства между людьми и дальше будут вступать в противоречия с теми установками Запада, которые мы считаем более справедливыми и человечными. Это коренные убеждения ряда существующих общественных систем, поэтому будет неразумным настаивать на их изменении, так как такие изменения могут совершаться только внутри систем. В жизни зачастую происходят далеко не те перемены, которые мы пытаемся совершить. Да по существу мы нечасто и стремимся это сделать.

Другим типом столкновения культур является **псевдо-конфликт**, когда мы раздражены, смущены или даже оскорблены чем-то в поведении другого человека и начинаем осуждать его (резко или мягко) за это, не пытась даже посмотреть на вещи реально. Мы воспринимаем латиноамериканскую непунктуальность, шведский педантизм и напускную вежливость японцев как нечто отрицательное, вместо того чтобы постараться оценить эти качества в рамках поведения, характерного для данной культуры. Псевдоконфликты можно отождествить с непониманием или с излишней приверженностью к стереотипам.

Мы не можем жить без стереотипов — они служат для нас своеобразной "точкой отсчета" при определении своего отношения к поведению иностранцев. Наше сознание стремится упрощать сложные чувства и установки, в том числе и наши собственные. Для достижения понимания между различными культурами мы должны научиться управлять этими стереотипами — уделять максимальное внимание тем ценностям, которые считаем положительными, и минимизировать или воспринимать с юмором (если мы умеем это делать) то, что считаем отрицательным

или приводящим к конфликту. Можно и уточнить стереотипы, например, шведы часто ведут себя холодно и официально, но при этом под их внешней чопорностью скрываются своего рода отчаянные попытки доказать свою теплоту и лояльность. Немцы могут шокировать своей грубоватой, резкой критикой, но на самом деле они убеждены в том, что делают это в ваших же интересах — заботятся о вас же, о вашем имидже! Мы склонны к излишней стереотипизации в состоянии стресса, а он в свою очередь приводит к "выпячиванию" наших культурных особенностей — так возникает замкнутый круг. При стрессах на переговорах американцы повышают голос, южноамериканцы оживленнее жестикулируют, японцы замыкаются в себе, немцы взывают к справедливости, а французы отстаивают свою позицию с ледяной логикой. В отсутствие стресса американцы дружелюбны и великодушны, южноамериканцы любезны, японцы учтивы, немцы справедливы, а французы излучают очарование.

Самокритика, стремление избежать раздражающих тем и стрессовых факторов, более точная оценка индивидуальности, тактичность, терпимость, адаптация к другой стороне без ущерба для собственного достоинства, внимательное изучение культуры, истории и языка своего партнера — все эти средства должны быть пущены в ход при встрече культур.

Мы можем сделать свою жизнь более полноценной, если воспримем некоторые черты других культур, изменить их мы не в силах. В истории имеется множество культур, которые расцветают, выживают, угасают или приходят в упадок, и у каждой из них свой темп развития или угасания. Еще предстоит выяснить, приведут ли новые факторы, обусловленные бурным ростом информационной технологии, быстрой интернационализацией бизнеса и жесткой конкуренцией между гигантскими странами и экономиками, к разорению малых или слабых культур, не сумевших приспособиться к поистине динамичным переменам, грядущим в XXI в.

Библиография

Axtell, Roger E. ed. (1985) *Do's and Taboos Around the World,* compiled by the Parker Pen Company.

Barzini, Luigi (1964) *The Italians,* London: Hamish Hamilton.

Berry, Michael (1992) *Know Theyself and the Other Fellow Too: Strategies for Effective Cross-Cultural Communication,* Institute for European Studies.

Bradnock, Robert and Roma eds (1995) *India Handbook,* with Sri Lanka, Bhutan and The Maldives, Bath: Trade & Travel Publications.

Condon, John C (1985) *Communicating with the Mexicans,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Dahl, Øyvind, *Malagasy and Other Time Concepts and Some Consequences for Communication,* Centre for Intercultural Communication.

Fieg, John Paul (1989) *A Common Core: Thais and Americans,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Fisher, Glen (1980) *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Furnham, Adrian and Bochner, Stephen (1986) *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments,* Methuen.

Gochenour, Theodore (1990) *Considering Filipinos,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hall, Edward T. and Reed Hall, Mildred (1983) *Hidden Differences, Studies in International Communication: How to Communicate with the Germans,* Hamburg: Stern Magazine/Gruner & Jahr.

Hall, Edward T. and Reed Hall, Mildred (1990) *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hampden-Turner, Charles and Trompenaars, Fons (1993) *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States,*

Britain, Japan, Germany, France, Sweden and The Netherlands, New York: Doubleday.

Harris, Philip R and Moran, Robert T (1979) *Managing Cultural Differences: High-Performance Strategies for Today's Global Manager*, Houston: Gulf.

Hendry, Joy (1993) *Wrapping Culture: Politeness, Presentation, and Power in Japan and Other Societies*, Oxford: Clarendon Press.

Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Maidenhead: McGraw-Hill.

Holden, Nigel J. (1992) *Management, Language and Eurocommunication, 1992 and Beyond*, Institute for European Studies.

Hu, Wenzhong and Grove, Cornelius, L. (1991) *Encountering the Chinese: A Guide for Americans*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

James, Clive (1991) *Brrm! Brrm! or The Man from Japan or Perfume at Anchorage*, London: Pan.

Kawasaki, Ichiro (1969) *Japan Unmasked*, Rutland, Vermont/Tokyo: Charles E. Tuttle.

Kulke, Hermann and Rothermund, Dietmar (1986) *A History of India*, Croom Helm Australia.

Kusy, Frank (1987) *Cadogan Guides — India: Kathmandu Valley-Nepal*, Old Saybrook, CT: Globe Piquot Press.

Lanier, Alison R. (1990) *The Rising Sun on Main Street: Working with the Japanese*, Morrisville, PA: International Information Associates.

Lehtonen, Jaakko (1990) *Kultur, Språk och Kommunikation*, University of Jyväskylä Press.

Lewis, Richard D. (1993) *Finland, Cultural Lone Wolf*, Otava.

Mole, John (1995) *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in Europe*, London: Nicholas Brealey.

Morris, Desmond (1985) *Bodywatching, A Field Guide on the Human Species*, London: Jonathan Cape.

Nurmi, Raimo (1986) *A Cross Cultural Note on Australian and Finnish Values*, Deakin University.

Nurmi, Raimo (1989) *Management in Finland*. Turku Commercial High School.

Nydell, Margaret K. (1987) *Understanding Arabs: A Guide for Westerners*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Peers, Allison E. (1948) *Spain: A Companion to Spanish Studies,* London: Methuen.

Phillips-Martinsson, Jean (1991) *Swedes as Others See Them: Facts, Myths or a Communication Complex?* Lund: Studentlitteratur.

Rearwin, David (1991) *The Asia Business Book,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Reischauer, Edwin O. (1977) *The Japanese,* Cambridge, MA: Belknap Press.

Richmond, Yale (1992) *From Nyet to Da: Understanding the Russians,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Sapir, Edward (1966) *Culture, Language and Personality, Selected Essays,* Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Sinclair, Kevin with Wong Po-yee, Iris (1991) *Culture Shock! China,* London: Kuperard.

Stewart, Edward C. and Bennett, Milton J. (1991) *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Storti, Craig (1989) *The Art of Crossing Cultures,* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Tan, Terry (1992) *Culture Shock! Britain,* London: Kuperard.

Trend, J. B. (1957) *Nations of the Modern World: Portugal,* London: Ernest Benn.

Trompenaars, Fons (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business,* London: Nicholas Brealey.

Wanning, Esther (1991) *Culture Shock! USA,* London: Kuperard.

Whorf, Benjamin Lee (1956) *Language, Thought and Reality,* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.

Словарь

Cadres (фр. "кадры") — ядро той или иной социальной группы (компании, армии), состоящее из хорошо подготовленных и деятельных людей.

Danwei (кит.) — рабочее подразделение.

École normale superiéure (фр.) — престижное высшее учебное заведение со специализацией в различных областях педагогики, открывающее путь к исследовательской карьере в высшей школе.

Faux pas (фр.) — "ложные шаги", ошибочные слова или поведение на людях.

Feng shui (кит.) — вера в магическую силу воздуха и воды.

Gaffe (фр.) — непреднамеренная ошибка в поведении на людях, "ляп".

Giri (яп.) — долг.

Guanxi (кит.) — связывание двух людей отношением взаимной зависимости.

Hautes écoles (фр.) — высшие учебные заведения во Франции, готовящие специалистов в таких областях, как коммерция, машиностроение и т. п.

Itadakimasu (яп.) — Дословно: "Я принимаю" — аналогично выражению: "Приятного аппетита".

Kaisha (яп.) — компания, фирма.

Kibun (корейск.) — "сохранение лица".

Lagom (швед.) — присутствующий во всем дух умеренности.

On (яп.) — обязательство.

Ordnung (нем.) — порядок.

Pundonor (исп.) — честь, достоинство.

Ringi-sho (яп.) — решение, принимаемое посредством консенсуса.

Saudades (португ.) — ностальгия, сентиментальность.

Sisu (фин.) — упорство, стойкость.

Skål (швед.) — Ура! За ваше здоровье!

Tatami (яп.) — циновки из соломы, количество которых часто подбирается в Японии для того, чтобы подчеркнуть размер комнаты.

U.S.P. *(Unique Selling Point)* (англ.) — исключительное достоинство товара.

Volkswirtschafts-Hochschule (нем.) — высшее экономическое и коммерческое образование в Германии.

Weltanschauung (нем.) — мировоззрение.

Weltschmerz (нем.) — "мировая скорбь", т. е. состояние депрессии.

Атавистический (атавизм) — появление в человеке архаических, устаревших черт, не наблюдавшихся на протяжении многих поколений.

Базовые убеждения — основные представления группы людей той или иной национальности, усваиваемые с раннего возраста.

Буддизм — религия Восточной и Центральной Азии, основанная на учении Будды, согласно которому, чтобы избежать страданий, следует освободиться от человеческих желаний.

ВВП (GDP) — валовой внутренний продукт (валовой национальный продукт за вычетом доходов, поступающих из-за границы).

Взгляды на жизнь — основные представления группы людей той или иной национальности, усваиваемые с раннего возраста.

Выполнение цепи действий — полное завершение работы над одной задачей до перехода к выполнению другой.

Высококонтекстуальная культура — ориентированная на диалог культура, добывающая информацию через установление профессиональных и личных связей.

Горизонт (культурный) — чье-либо видение мира (ограниченное).

Двойная истина — два подхода к восприятию вещей: с точки зрения непосредственной действительности и с точки зрения поэтически воспринимаемого целого.

Девианты — люди, чьи моральные и социальные нормы отклоняются от принятой нормы.

Догматы — неизменные принципы, убеждения.

Завершение цепи действий — полное завершение работы над одной задачей до перехода к выполнению другой.

Завершение цепи социальных отношений — завершение деловых отношений с одним человеком до начала отношений с другим.

Иерархическая дистанция — мера межличностного влияния руководителя по отношению к подчиненному в восприятии последнего; часто определяется национальной культурой.

Интроверт — человек, более склонный к сосредоточению на собственных мыслях, чем к совместной деятельности с другими людьми.

Ислам — мусульманская религия, основанная в VI в. н. э. Магометом и проповедующая покорность Аллаху (Богу) и судьбе.

Карма — сила, вызванная поступками человека, которая окажет влияние на него (нее) позднее или в будущих жизнях.

Картезианский — восходящий к Рене Декарту (1596—1650), французскому философу и математику.

"Кое-как" — достижение кем-либо цели без надлежащего планирования действий.

Коллективное программирование — способ обучения с самого раннего возраста отдельной группы или нации правилам и установкам группового поведения.

Коммуникативный разрыв — недостаток взаимопонимания между представителями разных культур, объясняющийся различием в языке, культурных установках и т. п.

Конфуцианство — китайское мировоззрение, развившееся из учения Конфуция (VI—V вв. до н. э.), согласно которому каждый должен быть верен традициям, своей семье, друзьям и правителям и относиться к другим так, как хотел бы, чтобы относились к нему.

Кросс-культурный — основанный на сравнении убеждений, установок и т. п. различных культурных групп и национальностей.

Культура — обычаи, убеждения, искусство и все остальные продукты человеческой мысли, созданные определенной группой людей в определенное время.

Культура, ориентированная на диалог — культура, в которой информацию собирают, входя в личный контакт с другими людьми.

Культура, ориентированная на формализованную информацию — культура, в которой информацию собирают преимущественно из печатных источников и баз данных.

Культурная близорукость — неспособность встать на точку зрения другой культуры.

Культурное проявление или событие — нечто из того, что мы делаем или говорим, на основании чего люди других культур могут судить о наших жизненных взглядах (культурных установках).

"Культурные очки" — способ, путем которого наши базовые установки влияют на то, как мы видим другие культуры.

Культурный империализм — стремление навязать другой культуре принципы своей культуры.

Культурный шок — ощущение шока или дезориентации, испытываемое людьми, впервые сталкивающимися с чужой, незнакомой культурой.

Линейно-активная культура — культура, представители которой ориентированы на последовательное, поэтапное выполнение задачи, предпочитающие выполнять одно действие в одно время и в такой последовательности, в какой они помечены в их дневнике

Линейное время — представление о времени как о "линии" следующих друг за другом событий, где прошлое позади нас, а будущее впереди.

Меритократия — общественное устройство, при котором наиболее высокое положение занимают люди с наилучшими способностями.

Мессианство — чье-либо убеждение в том, что он выполняет спасительную для человечества миссию.

Монохронная культура — культура, ориентированная на точность и соблюдение правил, представители которой предпочитают выполнять одно дело в одно время.

Непроницаемый — характеристика человека, чьи намерения или образ мысли не вполне ясны, загадочны.

Низкоконтекстуальная культура — культура, ориентированная на официальную информацию, разговоры с другими людьми, не являющимися источником информации.

Нравы — моральные нормы определенной социальной группы.

Обособление проектов — полная концентрация внимания на одном проекте с ограждением его от влияния других целей и деятельности.

Обусловленный контекстом — зависимый от ситуации.

"Общество-паутина" — общество, члены которого находятся в состоянии взаимозависимости и отличаются умением работать с сетью связей.

Ориентация на задачу — инструктаж или указания своим коллегам или подчиненным.

Полиактивная культура — культура, представители которой склонны заниматься несколькими делами в одно и то же время, часто в незапланированной последовательности и которые обычно являются экстравертами и ориентированы на людей.

Политемпорал — человек, склонный заниматься несколькими делами в одно и то же время, часто без четкого плана.

Почтительное обращение — выражение уважения к адресату; особенно характерно для восточных языков.

Представления — восприятие культурной группой определенных базовых понятий.

Программирование человеческого мышления — практика внушения человеком своих убеждений юноше, находящемуся под его ответственностью (или любой "захваченной" аудитории).

"Пространственный пузырь" *(space bubble)* — личное пространство человека, вторжение в которое его раздражает.

Работа с сетью связей (*networking* — "сетевание") — установление профессиональных отношений с целью получения и предоставления информации, советов и поддержки.

Реактивная культура — культура, представители которой редко сами начинают действие или дискуссию, предпочитая сначала выслушать другую сторону и определить ее позицию и только затем реагировать и формулировать собственную.

Русская душа *(dusha)* — психологический склад русского человека.

Слушающая культура — культура, представители которой хорошо слушают, никогда не перебивают и проявляют большое уважение к мнению других; они удерживаются от опрометчивых поступков и дают решению вызреть.

Стереотипизация — фиксирование системы предположений о том, что собой представляет тот или иной тип личности или национальность, которую (ошибочно) считают правильной во всех случаях.

Форс-мажор (фр.) *(force majeure)* — обстоятельства вне контроля сторон.

Харакири (яп.) *(hara kiri)* — ритуальное самоубийство путем вскрытия специальным клинком своего живота; ранее практиковалось японскими самураями как способ избежать бесчестья.

Ценности — нормы, принципы или мнения о важности тех или иных качеств, особенно те, которые приняты в определенной группе.

Циклическое время — повторяющиеся через некоторое время события.

Шовинизм — сильное и часто бездумное восхищение своей страной; высокомерное и необоснованное убеждение в том, что своя страна лучше всех остальных.

Экстраверт — человек, более склонный проводить время в совместной деятельности с другими людьми, чем оставаться в спокойствии и одиночестве.

Эмпатия — способность поставить себя на место другого человека и тем самым разделить и понять его переживания.

Язык менеджмента — язык, используемый менеджером или управляемой им группой для решения организационных задач.

Языковой шаблон — сложившийся часто идиоматический языковой оборот, способствующий самоидентификации группы или культуры.

Предметный указатель

Австралийцы 353
  географическое положение и климатические условия 258–260
  общение 256–258
  язык 254–256
Азиаты
  гармония 394–396
  прагматизм 396
  различия между 397–411
  терпеливость 389–393
  учтивость 389
  что у них общего 388–396
Америка
  представления о лидерстве 117–120
  представления о статусе 117–120
  представления об организации 117–120
Американский английский, язык менеджмента 159–160
Американцы, ведение дел с 237–243
Арабские страны 342
  культурные различия 342–345
Арабский, язык менеджмента 164
Арабы
  во время еды 346
  деловые встречи 347–349
  клятвы 347
  разговор о делах с 346
  структура семьи 346

Барьеры сознания 36–37
Барьеры, устранение 419–420
Би-би-си 66
Бизнес
  глобализация 32
  деловой разговор с арабами 346
  деловые встречи с арабами 347–349
  конфуцианство в 123
  поездки 167
  практика и климат, японские 352–353
  с японцами 366–368
  юмор в 47–49
Британия 244–248

представления о лидерстве 113–117
представления о статусе 113–117
представления об организации 113–117
Британский английский, язык менеджмента 160–161
Британцы
высокомерие в отношении языка 115–116
как вести себя с 248–251
менеджеры 114
ориентация на задачу 116–117
стиль менеджмента 114–115
Буддизм 45, 123–125
культура 94
представление о лидерстве 123–126
Будущие изменения менеджмента 25

Вежливость, японская 354–355
Видеоконференции 167
Влияние общества 102
Внутренняя речь 41–42
Восток
представления о лидерстве 121–126
представления о статусе 121–126
представления об организации 121–126
Время
китайцы 94–95
линейное 86–88, 96–98
надежность представлений 100
полиактивные люди 89–91
циклическое 92–94, 98
японцы 95–97
Время еды 207
Встречи 167–169
Высокомерие в отношении языка у британцев 115–116

Гендерный (половой) критерий деления культуры 23
Германия 290–294
представления о лидерстве 107–110
представления о статусе 107–110
представления об организации 107–110
реклама в 291
Глобализация бизнеса 32
Глобальная взаимозависимость 414
Гонконг 403–404, 407–409
Группы
влияние общества 102
жизнь в 124–125
культурные 102, 103

Дай-Иши Каньо, банк 414
Данбар Робин, профессор 35
Дарение подарков, и китайцы 382

Деловые соглашения, этические нормы в 32–33, 182–183
Деспотичное лидерство 103
Дойче Банк 414

Жизнь в группе 124–125

За столом, манеры 206
Законное 58–62
Здравый смысл 33–34

Иммиграция, ограничения 58–59
Индийцы 400–401
  стиль ведения переговоров 402–403
Индия и Юго-Восточная Азия 385–388
Индонезия 399
Искренность 204–205
Исламский вариант лидерства 123–124
Испания 327–331
Испанский, язык менеджмента 166
Использование языка 139–144
Италия 301–306
Итальянцы
  гибкость в бизнесе 303
  и деньги 304
  на деловых встречах 304
  общение внутри компании 304
  переговоры 304, 305–306
  представление о времени 302
  стиль общения 302

Китай 370–378
  и двадцать первый век 383–384
Китайцы
  базовые убеждения 378–379
  ведение дел с 383–384
  время 94–95
  дарение подарков 382
  поведение во время переговоров 379–381
  расширенная семья 376
  смирение 382–383
  ценности 372
  этикет 381–382
  этичное поведение 373
Коктейли 28
  личное пространство 217
  посольства 218
  правила 214–215
  светская беседа 216
  уход с коктейля 219
  что пить 217
Коллективное
  лидерство 102–106
  программирование 50–53
Коммуникация
  модели 146–150
  разрыв 144–146
  слушание 150–155
Компромисс в переговорах 184–186

"Коне" 414
Конфуцианство 45, 46, 121–123, 373, 374
  в бизнесе 123
Корейцы 398
Корпоративная культура 23
Красноречие, французов 110–111
Кросс-культурные
  предубеждения 172–173
  проблемы 29
  программы 36
  семинары 59, 116
  тренинг 24, 36
Культура, определение 50
Культурные
  группа 102, 103
  корни организации 101
  проявление 55
  различия, в Арабских странах 342–345
  различия, в международном бизнесе 21
  разнообразие 20, 30
  событие 55
  установки 55
Культурный шок 21, 53–55
  Финляндия 275–276
Культуры
  буддистская 94
  линейно ориентированные 100
  моноактивные 64–71
  ориентированные на безличную информацию 77–83
  ориентированные на диалог 77–83
  полиактивные 64–71, 89–91
  реактивные 72–76
  слушающие 83–84

Ли Куан Ю 405–407
Лидерство 25
  деспотичное 103
  коллективное 102–106
  личное 102–106
  ориентация на задачу 103–104
  роли лидерства, Финляндия 276–277
  система функций 103
Лидерство, представления о
  Америка 117–120
  Британия 113–117
  буддистское 123–126
  Восток 121–126
  Германия 107–110
  мусульманские страны 123–124
  романские народы 120–121
  Франция 110–113
  Швеция 120
Лидеры (руководители)
  в моноактивных культурах 105
  в полиактивных культурах 105
  в реактивных культурах 105
  статус 103
  французские 111–112
Линейно ориентированные культуры 97
Линейное время 86–88, 96–98
Личное лидерство 102–106

Логика 187–188
Лучшие стороны, опора на 136–137

"Маджирус-Дойц" 414
Малайзия 399
Международные
анализ международных переговоров 26
команды 25
менеджмент в переговорах, изменение стратегий 412–417
подготовка к международным переговорам 200–202
программы 36
тактика поведения в международных переговорах 421–423
Менеджеры
британские 114
моноактивные культуры 105
полиактивные 105
шведские 337
Менеджмент (управление)
британский стиль 114–115
будущие изменения 25
международный 412–417
немецкий 107
представление о, Швеция 120
стиль романских народов 120–121
французский 110
шведский 335–337
Менеджмента язык 25, 158
американский английский 159–160
арабский 164
британский английский 160–161
испанский 166
немецкий 158–159
русский 164–165
французский 163–164
шведский 165
японский 161–163
"Мерседес" 414
Минойское коллективное правление 103
Миры, различные 28, 41
Молчание 35–36
и переговоры 191–192
Моноактивные культуры 25, 64–71, 96
менеджеры в 105

Национальные
коллективное программирование 50–53
культуры 28
особенности и переговоры 173–175
особенности 22
Незаконное 58–62
Немецкий
менеджмент 108
характер 291–293
язык менеджмента 158–159
Немцы
как их представляют себе другие 294–300
работая вместе с 109–110

"Ниссан" 414
Новозеландцы 260–262
Нокиа 414

Общение с
американцами 237–243
британцами 248–251
китайцами 379–381
русскими 323–325
шведами 339–341
Общество, влияние 102
Общество, обычаи в 226–227
Объединенная международная команда, создание 133–134
Обычаи 25
в обществе 226–227
дарение подарков 227–228
за столом 206, 210
и маркетинг 25
Обычаи, нормы поведения 210–211
"Оливетти" 414
Ораторские способности, португальцы 311
Ораторский стиль, французы 110–111
Организация, культурные корни 101
Организация, представление о
Америка 117–120
Британия 113–117
Восток 121–126
Германия 107–110
романские народы 120–121
Франция 110–113
Швеция 120
Ориентация на задачу 103–104
британская 116–117
Ориентированные на безличную информацию культуры 77–83
Ориентированные на диалог культуры 77–83

Переводчики, японские 360–361
Переговоры 169–170
и молчание 191–192
и национальный характер 173–175
и поведение китайцев 379–381
и профессионализм 171–172
компромисс 184–186
логика 187–188
невербальные факторы 189–190
принципы 170–171
принятие решений 179–181
социальное окружение 175–177
ценности и "Я"-образ 177–179
этика 181
язык телодвижений 192
язык 189
Переговоры, ведение
особенности, русские 321–323

особенности, японцы 355–358
с индийцами 402–403
с португальцами 312–314
Поведение
время еды 207
закуски 211–212
искренность 204–205
коктейли 214–215
манеры за столом 206
нормы 203–204
обычаи 210
основное блюдо 212–214
протокол 207–208
сигнал к началу еды 208–209
сколько бывает блюд 209–210
спектр 418–419
этичное поведение китайцев 373
Полиактивные люди 66, 79, 345
и время 89–91
язык телодвижений 194
Полиактивные 25
культуры 64–71
менеджеры 105
Поликультурные руководители 417–418
Португалия 307–314
организация фирм 310–311
Португальцы
ведение переговоров с 312–314
ораторские способности 311
Посольства, коктейли 218
Принципы ведения переговоров 170–171
Принятие решений 179–181
шведами 335–337
Программирование, коллективное 50–53
Программы, кросс-культурные 36
международные 36
Промывка мозгов 50
"Пространственный пузырь" 190, 194
Пространство и время 24
Протокол 207–208

Различные
миры 28, 41
языки 28
Раффлз Томас 404–405
Реактивные культуры 24, 70–71, 72–76
лидеры в 105
Реклама 25, 156–157
в Германии 291
Рестораны 219–225
везде своя атмосфера 223–224
высшая и средняя лиги 222
домой в безопасности 225
национальные кухни 220–222
оплата счета 224–225
чаевые 225
японская скромность 224
Речь, внутренняя 41–42
Романские народы
представления о лидерстве 120–121

представления о статусе 120–121
представления об организации 120–121
Россия 315–321
Русские
как вести себя с 323–326
на переговорах 321–323
язык менеджмента 164–165

"Санва" 414
Семейная культура 23
Семинары, кросс-культурные 59, 116
Сингапур 403–404, 404–407
Система функций 103
Слушание, навыки 25, 150–155
Слушающие культуры 83–84
Смирение, китайцев 382–383
Создание команд 131–132
методики 137–138
Создание объединенной международной команды 133–134
Социальное окружение, переговоры 175–177
Сплетни 34–35
Статус, представления о
Америка 117–120
Британия 113–117
Восток 121–126
Германия 107–110
романские народы 120–121
Франция 110–113
Швеция 120
Стратегии, изменение, в международном менеджменте 412–417
Строить, опираясь на лучшие стороны друг друга 136–137
США, темп жизни 235–236

Табу 230–232
Таиланд 399
"Тойота" 414
Торговые операции 25
Труд, его сущность 125–126

Уместность, с точки зрения этики 183–184
Уорф Бенжамин Ли 37, 127
Устранение барьеров 419–420

Файг Джон Пол 26, 93
"Фиат" 414
Филиппины 400
Финляндия 265–266
культурный шок 275–276
роли лидерства 276–277
Финны
как найти подход 278–280
руководство 279–280

Финский
личные качества 269–270
пессимизм и парадоксы 268–269
сила 271–272
слабости 272–274
характер 266–268
"Форд" 414
Франция 281–285
представления о лидерстве 110–113
представления о статусе 110–113
представления об организации 110–113
Французский
красноречие 110–111
лидеры 111–112
менеджер, роль в обществе 112–113
стиль менеджмента 110
язык менеджмента 163–164
Французы
как их представляют себе другие 286–289
характерные черты 282–284

Хендри Джой 26, 95, 96
Хофстед Гирт 26, 338
"Хухтумаки" 414

Ценности и "Я"-образ, переговоры 177–179
Ценности, китайцы 372
Циклическое время 92–94, 98

Шведский
менеджеры 337
менеджмент 335–337
язык менеджмента 165
Шведы, общение с 339–341
Швеция 332–335
женское общество в 338–341
представление о лидерстве 120
представление о статусе 120
представление об организации 120
принятие решений 335–337
Шовинизм 56

Эмпатия 420–423
средства достижения 420–423
Этика
деловые соглашения 32–33, 182–183
переговоры 181
уместность стандартов поведения 183–184
Этикет, китайский 381–382

Южноафриканцы 262–264
Юмор
в бизнесе 47–49
среди культурных барьеров 44–47
"Юник" 414

"Ягуар" 414
Язык
барьеры японского языка 266
использование 139–144
менеджмента 25, 158
оковы 39–40
переговоры 189
японский 352
Язык телодвижений
в бизнесе 200
глаза 195–196
ноги 199
нос и уши 197
переговоры 192–193
плечи 197–198
полиактивных людей 194
различные типы 194–195
рот 197
руки 198
ступни ног 199–200
Языки, различные 28
Япония
изоляция 350
общество-паутина 351
святость компании 358
Японцы 409–411
ведение дела с 366–368
вежливость 354–355
время 95–97
как их представляют себе другие 362–365
комплексы 360
особенности ведения переговоров 355–358
переводчики 360–361
потеря лица 354
успехи 358–359
язык 352
язык, управление с его помощью 161–163
языковые барьеры 361–362

Названия компаний и банков:

ABB 137
Aerospatiale 112
Apple 21
AT&T 414
Dai-Ichi Kangyo 414
Dassault 112
Deutsche Bank 414
Elf Aquitaine 112
Fiat 414
Ford 414
Kone 414
Magirus-Deutz 414
Mercedes 414
Mitsubishi 21, 220
Mitsui 220
Nissan 414
Nokia 414
Olivetti 414
Peugeot 112
Renault 112

Framatome 112
Hitachi 220
Huhtumäki 414
IBM 21, 137
IVECO 414
Jaguar 414
Rhône Poulenc 112
Sanva 414
Sony 21
Toyota 414
Unic 414
Unilever 137

Ричард Д. ЛЬЮИС

ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

От столкновения к взаимопониманию

Гл. редактор *Ю. В. Луизо*
Зав. редакцией *Г. Г. Кобякова*
Редактор *О. В. Кирьязев*
Художник *Н. В. Пьяных*
Компьютерная подготовка оригинал-макета *Ю. С. Лобанов, Т. А. Лобанова*
Технический редактор *Л. А. Зотова*
Корректоры *Ф. Н. Морозова, Л. М. Малова*

Лицензия ИД № 03590 от 19.12.2000 г.
Гигиеническое заключение № 77.99.2.953.П.16308.12.00 от 01.12.2000 г.

Подписано в печать 16.04.2001. Формат $60 \times 90^1/_{16}$.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 28,0. Тираж 5000 экз. Заказ № 1193. Изд. № 228.

Издательство "Дело"
117571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий отдел — тел. 433-2510, 433-2502
E-mail: delo@ane.ru
Internet: http://www.delo.ane.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов в Государственном ордена Октябрьской Революции, ордена Трудового Красного Знамени Московском предприятии "Первая Образцовая типография" Министерства Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. 113054, Москва, Валовая, 28

Издательство "ДЕЛО" предлагает:

Роберт Б. Шо

КЛЮЧИ К ДОВЕРИЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

Результативность, порядочность, проявление заботы

Перевод с английского

Книга Р. Шо — первая в России и одна из лучших на Западе на эту тему — сочетает глубокое и всестороннее рассмотрение проблемы доверия в целом и, в частности, тех его ключевых составляющих (результативности, порядочности и проявления заботы о людях), разумный баланс которых в огромной степени способствует достижению организацией успеха.

Важная часть книги — изложенная в ней техника практического измерения уровня доверия в организации и рекомендации по его коррекции и повышению.

Книга рассчитана на руководителей различного уровня, студентов и преподавателей дисциплин управленческого цикла, а также на массового читателя, стремящегося к пониманию психологии взаимоотношений в группе.