

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы тема межкультурной коммуникации приобретает все больший размах. Я очень рада, что вы держите в руках мою книгу, — значит, эта тема вам также интересна. Надеюсь, мое небольшое исследование окажется полезным и вы получите новые знания, которые сможете применить на практике. Для меня, как для автора, главная ценность этого труда заключается в том, чтобы вдохновить читателя на желание узнать о других культурах, чтобы комфортно взаимодействовать с их носителями в целях делового и личного общения. Я уже более 15 лет ежедневно вплотную соприкасаюсь с людьми из разных частей света и на своем опыте знаю, как понимание менталитета другой культуры помогает в работе, поэтому надеюсь, что моя книга принесет пользу и вам.

Эта книга в первую очередь о межкультурной коммуникации в сфере бизнеса. Она написана для тех, кто работает с иностранными партнерами, и включает в себя серию интервью с носителями разных культур, а также экспатами с опытом проживания и работы во множестве стран. Собранный материал также будет интересен тем, кто изучает традиции и культурные особенности стран для себя.

Изначально реализация идеи задумывалась в формате подкаста, но целый год материал оставался без внимания.

Подкаст был бы уместной формой, но оказался не совсем подходящим лично для меня. В течение года я постоянно возвращалась к идее оформить собранные мной интервью в целостную, законченную историю. Один знакомый, слушая рассказы о моих путешествиях, посоветовал написать книгу, и эта мысль во мне откликнулась. Какое-то время спустя другие знакомые высказали ту же мысль, и я решила: действительно, этот вариант как нельзя лучше подойдет для реализации моей задумки. Во-первых, мне кажется, что прочитанное лучше усваивается, так как можно более вдумчиво изучать материал. У читателя вся информация будет под рукой, в одном месте: ему не придется тратить время на то, чтобы зайти в приложение, найти нужный эпизод и т. д. К тому же взаимодействие с книгой, особенно с той, которую можно подержать в руках, дает особое чувство.

Я наблюдаю большой интерес к теме межкультурной коммуникации. На конференциях, семинарах на смежные тематики, которые я посещала, звучало много вопросов от людей, желавших понять: как правильно выстраивать общение с иностранными партнерами, как убрать трения, возникающие именно на почве разницы менталитетов, как достигнуть успешного сотрудничества. Такой же запрос существует и у тех, кто переехал в другую страну и столкнулся с совершенно незнакомым укладом, пытаясь гармонично вписаться в новое общество и легко адаптироваться в новой культурной среде.

Изучение культурного кода помогает увидеть, как культурные ценности и идеалы обуславливают наши желания, ограничения, а также ожидания от другого человека и как

это выражается в специфике общения. Мы создаем связи с каждым человеком, с которым пересекаемся, и стремимся следить за своим эмоциональным и физическим состоянием в процессе этого взаимодействия. Именно через призму отношения с собой мы формируем ожидания: как бы мы хотели, чтобы с нами общались другие люди? Это сделать гораздо легче, если мы контактируем с людьми из одной культурной среды, а следовательно, у нас похожие привычки, бытовые ритуалы, то есть много точек пересечения. Когда же мы вступаем в отношения с людьми из других культур, то порой забываем, что у них могут быть совершенно другие представления о том, что является нормой и какое поведение считается приемлемым. Ожидания сторон могут противоречить друг другу и привести к недопониманию, разочарованию и конфликту. Ограничения в общении, вызванные ожиданиями, могут быть как заметными — когда мы их видим и пытаемся с ними справиться, — так и наоборот — когда мы даже не замечаем, как они влияют на наше поведение и восприятие окружающего мира. Понимая и учитывая этот комплекс взаимоотношений и ожиданий, мы можем стать более гибкими и терпимыми с людьми из других культур. Мы можем стремиться к взаимопониманию, открытому диалогу и уважению к различиям. Это позволит нам выстроить более гармоничные и взаимовыгодные отношения, в первую очередь деловые.

Таким образом, цель написания книги — помочь читателю стать увереннее в соприкосновении с любой культурой и улучшить качество общения. Книга предлагает не конкретные стратегические решения, а именно подход

к изучению вопроса. Поняв и усвоив эти принципы, вы сможете входить в абсолютно новый круг без усилий, которые прикладывались для этого ранее.

Хорошая новость для тех, у кого нет опыта проживания за границей или возможности много путешествовать: это совсем не обязательное условие для того, чтобы начать понимать менталитет человека другой культуры. Можно строить межкультурное общение и без этого опыта.

Изначально его не было и у меня. Мой первый опыт длительного проживания за границей случился на втором курсе университета, когда мы участвовали в программе Work and Travel и почти каждый год уезжали в Америку. С тех пор мои путешествия не прекратились. Я продолжила работать переводчиком на выставках и конференциях; после окончания университета переехала в Азию. Пять лет я провела в Китае, окончив магистратуру в сфере управления предприятием в Чжэцзянском университете (входит в топ-5 университетов Китая), получив грант от китайского правительства; два года жила в Сингапуре, где училась в бизнес-школе и работала со стартапами как комьюнити-менеджер. Мой опыт работы включает в себя сферу образования и IT, особый интерес я питаю к маркетингу и организации мероприятий. Последние шесть лет работаю в международной IT-компании.

В первую очередь я специализируюсь на вопросах коммуникации. Я много путешествую, в том числе и в одиночку, и мне доставляет бесконечное удовольствие знакомиться с представителями разных культур, узнавать,

как они думают и как реагируют на ситуации, какой логикой руководствуются при принятии решений. Часто я оказывалась единственной иностранкой, и окружающие удивлялись, насколько легко мне удалось войти в их круг. И действительно, для меня стираются понятия «свой — чужой».

Сейчас уже кажется, что у меня в принципе никогда не возникало проблем с восприятием другого менталитета, но это не было дано мне с самого рождения. Я росла и воспитывалась в обычной русской семье. Мы никогда не выезжали, у меня был ограниченный круг общения, отсутствовали ресурсы и возможности, чтобы получить опыт общения с носителями других культур.

Будучи детьми, мы впитываем все как губка, развиваем способность к адаптивности. Если в детстве ребенок часто путешествует, ему будет очень легко освоиться в новой среде, но по мере взросления человек все сильнее укореняется в своем способе мышления. В результате ему становится значительно сложнее воспринимать что-то другое. Как следствие, при работе с иностранцами часто возникают трудности взаимопонимания.

Когда человек попадает в новую среду, он не знает законов и правил данного сообщества. Следовательно, человек изначально будет аутсайдером для этой группы людей. Побывав в такой ситуации много раз, я могу понять, как чувствует себя человек, который попал в чужеродную среду, и что необходимо сделать, чтобы установить контакт в ней. Все это представляет для меня особый исследовательский интерес.

Со временем и с практикой для меня стало естественным переключаться между культурами, и теперь не будет дискомфорта, даже если завтра придется приехать в совершенно новое место. Мне будет спокойно, даже если я буду совершенно одна. Но, повторюсь, это ощущение появилось не сразу. Я училась. И я бы очень хотела, чтобы читатель, который испытывает трудности в общении с представителями иных культур, также овладел этим навыком. Эта книга может стать источником вдохновения даже для тех, у кого опыт путешествий имеется, и они также откроют для себя что-то новое.

Хочу выразить свою благодарность всем, кто оказал мне помощь в написании книги, а также всем близким и родным мне людям.

Особенности данной книги

Особенность книги заключается в том, что информация подается от лица носителей или экспатов. В формате интервью они делятся своим мнением о том, насколько им комфортно выражать свои мысли собеседнику, как принято вести себя в их обществе и деловой среде и по каким критериям они решают, продолжать общение с человеком или нет. Это поможет вам понять, как чувствует себя носитель в диалоге с вами, каковы его ожидания и надежды. В свою очередь, зная ожидания и привычки, гораздо легче выстроить стратегию и выбрать правильный подход для переговоров. Благодаря разговорам с гостями можно увидеть, почему носители

культуры в определенных ситуациях ведут себя так или иначе: в западных странах принято быть открытым и высказывать свое мнение напрямую, в то время как на Востоке открыто выражать свою точку зрения не принято и такое поведение, напротив, считается грубостью. Западный человек такое замалчивание и уклонение от прямого ответа может назвать хитростью и намерением ввести в заблуждение, но по факту в восточной культуре это, возможно, жест вежливости и стремления не обидеть собеседника. Отличия восточного подхода от западного проявляются и в ситуациях, когда, казалось бы, переговоры прошли успешно, но после окончания по неизвестной причине все сходит на нет: финальные решения постоянно затягиваются, а на звонки и письма перестают отвечать вообще. Иногда причиной могут оказаться совершенно неочевидные на первый взгляд вещи, которые могли совершаться по ошибке при знакомстве сторон: неправильная передача бизнес-карточек, незнание делового этикета (как, например, правильно, по старшинству расположить иностранных гостей за столом переговоров). Все эти незначительные вещи в некоторых культурах играют практически решающую роль.

Основное же различие между культурами в плане менталитета в том, что есть страны с индивидуалистскими и коллективистскими чертами. Непонимание может возникать, когда две страны с разных полюсов хотят сотрудничать. Стоит отметить, что даже в рамках одной страны или города культура компаний может сильно различаться, быть индивидуалистской и коллективистской

одновременно. Все зависит, например, от того, является ли организация в Дубае индийской, местной или европейской (это относится к менеджменту, бренду, владельцу, культуре компании в целом). Деловой этикет и менталитет в одной стране также могут отличаться территориально, для большинства стран это касается различий между Югом и Севером. Например, можно наблюдать разницу при ведении бизнеса в Пекине или Шанхае. Подробнее мы рассмотрим это в следующей главе. Хотя книга не предполагает подробного анализа, основанного на теориях, тем не менее минимальная теоретическая база будет полезна для изучения.

Книга не дает пошаговых инструкций и алгоритма действий, благодаря которым у вас не возникнет проблем в нахождении контакта с человеком из другой страны. Это невозможно сделать, так как каждый человек уникален. Более того, необходимо учитывать ряд факторов, в том числе цели и задачи каждого участника диалога. Данная книга поможет сформировать подход к разным культурным концепциям с помощью ситуативных примеров. Этот метод гораздо многограннее, чем инструктаж, он включает в себя принципы и ценности, на которых строится успешное общение между культурами. Считайте их своей путеводной звездой, которая поможет вам проложить свою «дорожку» коммуникаций. Носители выскажут свою точку зрения и дадут совет, как вести себя в их обществе, чтобы общение было комфортным, а сотрудничество — результативным. Также книга дает общую теоретическую базу для понимания бизнес-менталитетов Азии и Европы.

Респонденты, у которых я брала интервью, — люди с многолетним международным стажем из различных индустрий. У каждого гостя есть опыт проживания в других странах, а следовательно, они не понаслышке знают, с чем приходится сталкиваться в незнакомой среде, какие боли в общении возникают и что сделать, чтобы адаптироваться наилучшим образом. Все респонденты — практики, далекие от какой-либо науки, и они не основывают свои выводы на теориях. Они исследовали культуру сами, путем проб и ошибок, и, соответственно, выражают наблюдения через призму своего опыта. Они делятся историями и случаями из жизни, которые позволяют наглядно увидеть, как себя ведут люди. Поговорив с ними, можно убедиться, что их выводы часто сходятся в общей точке и находят подтверждение в существующих теориях.

Таким образом, главы названы именно по тем странам, где в данный момент проживают респонденты. Кто-то из них осветит особенности страны нахождения в большей, а кто-то в меньшей степени. Каждому была дана свобода развивать мысль на тему межкультурной коммуникации так, как они посчитают нужным. Самое главное, что мне хотелось увидеть, — это их понимание, как адаптироваться к новой среде, как сделать общение легким, а также перекрестные точки между культурами. Гости также отвечают на вопрос: что, на их взгляд, важно, чтобы коммуникация стала эффективной? В каких-то главах будет сделан упор именно на культуру общения в целом.

Структура книги

Сначала будет дана теория о разнице менталитетов Востока и Запада. Именно эти два географических кластера в основном вызывают вопросы: какая между ними разница? Как правильно с каждым из них взаимодействовать?

В начале каждой главы приведена небольшая справка — факты, которые в общих чертах дадут читателю представление о стране. Эти факты отражают разные аспекты общества в контексте бизнеса. В заключении дан краткий обзор информации, полученной во время интервью, и выводы о том, как сделать межкультурную коммуникацию более эффективной.

Я бы хотела подсветить следующие моменты.

- Почему конкретные нации ведут себя определенным образом. Например, почему в Азии необходимо установить дружественные отношения, прежде чем приступить к обсуждению вопросов сотрудничества.
- Что делать в случаях недопонимания, связанного с разницей в менталитете, или что предпринять наперед, чтобы таких ситуаций не возникло; восточная концепция «сохранения лица» как фундамент для предотвращения конфликтов.
- Первые шаги выстраивания деловых связей.
- Деловая этика разных стран (что можно делать, а что нельзя).

Итак, цель книги — помочь тем, кому это необходимо в работе, выстроить межкультурную коммуникацию и понять, каким образом повысить эффективность общения в сфере деловых отношений.

Для кого написана эта книга

- Для тех, кто работает с другими странами.
- Для тех, кто хочет выйти на новый рынок.
- Для тех, кто хочет переехать в другую страну работать.
- Для всех, кому интересна тема культур и коммуникаций.

Что вы узнаете

- Как представители культур взаимодействуют друг с другом в рабочей среде и есть ли разница в отношении к иностранным партнерам.
- Каковы ценности общества, ключевые моменты в построении долгосрочных деловых отношений.
- Чего избегать в общении.
- Что из себя представляет «принцип доверия» и другие важные концепты в разных культурах.
- На что важно обращать внимание при сотрудничестве с местными партнерами (комментарии и советы от носителей культур).

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА

Несмотря на то что целью написания книги не является проведение глубокого анализа каждой страны, я хочу предоставить вам несколько теорий, которые дадут опорные точки для понимания разных культурных групп. Существует множество исследований и сформулированных теорий, которые классифицируют страны и культуры. Я приведу две из них, которые, по моему мнению, наиболее соответствуют тематике данной книги.

Предлагаемые теории опираются на традиционный тип мышления, свойственный методам управления, типичным для каждой из стран. Например, в Китае это следование строгой иерархичности, обмен подарками, предварительное совместное времяпрепровождение, чтобы лучше узнать друг друга, прежде чем приступить к обсуждению дел, и прочие отличия от европейского подхода, где начальника воспринимают наравне с сотрудником и на первой же бизнес-встрече переходят к обсуждению пунктов контракта. В связи с глобализацией происходит отход от стандартных моделей даже в традиционных обществах. Тем не менее в общем и целом эти теории остаются актуальными до сих пор, и их действительно можно брать за основу.

Самая известная концепция культурных моделей взаимодействия, на которую авторы обычно ссылаются по

вопросам межкультурных коммуникаций, — это теория высоко- и низкоконтекстуальных культур Эдварда Холла. Он разделил все страны на две группы, принадлежащие двум контекстам.

В странах с высококонтекстуальной культурой смысл скрыт, читать нужно между строк, контекст и отношения важнее, чем сами слова. К таким странам относятся Китай, Япония, Россия, Саудовская Аравия, Италия. Здесь ключевым является построение долгих отношений, поэтому отдельное место отводится совместному времяпрепровождению с целью узнать друг друга получше и завоевать доверие.

В низкоконтекстуальных странах, напротив, важна конкретика. Намерение выражается предельно прямо. Уже на первых деловых встречах сразу переходят к обсуждению совместного проекта, не тратя время на дополнительное личное сближение. К таким странам относятся США, Австралия, Канада.

В деловом общении возникают следующие проблемы: в высококонтекстуальных странах принято считать, что носители низкоконтекстуальных культур заостряют внимание на ненужных деталях и теряют время из-за повторяющихся ритуалов. Последние, наоборот, считают партнеров из высококонтекстуальных стран недисциплинированными, лишенными прозрачности, неэффективными коммуникаторами.

Еще одна концепция, которая также часто применяется при изучении культур и способов их взаимодействия, —

это теория нидерландского социолога Герта Хофстеде. Он объединил шесть аспектов культурных различий под названием «Типология культурных измерений Хофстеде».

1. Индивидуализм и коллективизм. Характеризуются степенью связи человека с другими членами общества. Например, в коллективистском обществе люди скорее принадлежат к группе и находятся под ее защитой, в то время как в индивидуалистском они больше сконцентрированы на заботе о себе и близких. К индивидуалистским странам относятся США, Канада, а к коллективистским — страны Азии, Латинской Америки.
2. Дистанция власти. Проявляется в степени иерархичности отношений между начальником и подчиненным, что наглядно прослеживается в странах Азии.
3. Уровень избегания неопределенности. Показывает, как культуры справляются с тревогой, насколько для них необходимо сделать жизнь предсказуемой и контролируемой, а следовательно, консервативной по многим вопросам. Причем не стоит считать, что низкий показатель подразумевает готовность к рискам. Например, Сингапур является страной с низким уровнем избегания неопределенности: его жители открыты к нововведениям, инновационным решениям, но вместе с тем крайне осторожны во всем, взвешенно подходят к принятию решений и не согласятся на условия, которые кажутся им сомнительными.

4. Уровень маскулинности. Высокий уровень проявляется в повышенном стремлении к достижению успеха и высокой конкуренции, требуемый результат — лучший из лучших (США, Италия). В то же время в немаскулинных обществах выделяться не принято и скорее поддерживаются смирение и скромность (Дания).
5. Долгосрочная и краткосрочная ориентация. Характеризует склонность жителей разных стран к стратегическому мышлению и выстраиванию далекоидущих планов. Страны с долгосрочной ориентацией прагматичны и прилагают системные усилия (к таким относят большинство государств Юго-Восточной Азии); при краткосрочной упор делается на быстрые результаты, выполнение социальных обязательств (страны Европы и США).
6. Допущение (мера счастья). Указывает на то, насколько в каждой стране позволительны стремление к счастью и свобода самовыражения. Высокое допущение свойственно для стран Северной и Южной Америки, сдержанными считаются большинство государств Азии и мусульманские страны.

В исследовании особенностей восприятия мира также является ключевой концепция «лица», «потери лица» и «сохранения лица». Фундаментальное понятие «лица», на котором строятся все отношения на Востоке — личные и деловые; своего рода ключ к пониманию восточного менталитета, который поможет избежать множества кон-

фликтных ситуаций. Западному человеку необходимо объяснять концепт «лица» более подробно, в то время как в Азии с ним знаком каждый. Ясное представление о «лице» и умение его сохранять обеспечат вам половину успеха.

Под «лицом» в культурах Востока (Азия и мусульманские страны) подразумевают честь, достоинство и репутацию человека. «Потеря лица» означает потерю достоинства, а стать причиной этого — значит поставить человека в неудобное, некомфортное положение. К таким ситуациям в том числе относится публичное указание на ошибку или открытое несогласие с кем-то в коллективе перед всеми. В большинстве стран Азии неприемлемо открытое высказывание мнения, потому что там в том числе стремятся сохранить достоинство другого человека.

«Сохранение лица» означает уважительное отношение к человеку, поднятие его самооценки именно путем незвучивания. Это идет вразрез с привычкой людей западной культуры выражать свое мнение и обсуждать вопросы открыто, при всех. Именно здесь формируются первые культурные столкновения Запада и Востока. Но как только эта концепция будет усвоена, рабочие процессы станут протекать значительно легче.

Итак, в добрый путь!