

Ирина Плотникова



Кросс Культурный Калькулятор

**КАК ВЫЧИСЛЯТЬ ЦЕННОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ
КЛИЕНТОВ ПО ВСЕМУ МИРУ**

Ирина Плотникова
Кросс-культурный
калькулятор. Как вычислять
ценности и потребности
клиентов по всему миру

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67835135
ISBN 9785005670182*

Аннотация

Знаете ли вы, что представители разных культур по-разному воспринимают информацию? Секрет эффективного взаимодействия с ними – в этой книге-тренажере. Она расскажет о семи критериях деловой коммуникации, которые могут привести вас к успеху или провалу с разными целевыми аудиториями. Вы увидите причины прошлых неудач, научитесь прогнозировать поведение других и результат. Более полусотни заданий, тесты, чек-листы, а также виртуальное продолжение книги помогут вам внедрить знания в жизнь.

Содержание

Вместо предисловия.	5
Прежде чем ломиться в дверь, неплохо бы узнать, в какую сторону она открывается	6
Глава 1.	24
Того, кто не задумывается о далеких трудностях, поджидают близкие неприятности	24
Глава 2.	49
Ничто в жизни так ясно не определяет положения вещей, как сравнение	49
Глава 3.	68
Мы становимся слепыми к тому, что видим каждый день	68
Конец ознакомительного фрагмента.	100

**Кросс-культурный
калькулятор
Как вычислять
ценности и потребности
клиентов по всему миру**

Ирина Плотникова

Редактор и корректор Н. С. Чистякова

Дизайнер обложки Я. О. Летова

© Ирина Плотникова, 2022

© Я. О. Летова, дизайн обложки, 2022

ISBN 978-5-0056-7018-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вместо предисловия. Зачем вам эта книга

«Must read» (К прочтению обязательно!)

Прежде чем ломиться в дверь, неплохо бы узнать, в какую сторону она открывается

Уважаемый читатель!

Всеведущая статистика утверждает, что 90% людей не читают предисловий. Особенно длинных и многословных. Таких, где автор вдохновенно (а порой и не очень) объясняет, кто он такой, как и почему ему пришла в голову замечательная идея написать свою книгу. Сколько он шел к своей задумке. И какой сокровенный смысл он (автор) в эту книгу вкладывал.

? Вы входите в 10% или 90%?

Почти 15 лет изо дня в день наблюдая за тем, как люди из разных стран покупают книги, я убеждаюсь в том, что статистика права. Заявляю об этом со всей ответственностью. Личный опыт!

По первому образованию я лингвист. Второе получила в области психологии и социологии. Всю профессиональную жизнь занималась обучением взрослых английскому языку и межкультурной коммуникации. Изучением и ана-

лизом влияния культурных контекстов на коммуникацию, поведение и бизнес. Разрабатывала программы для совместных международных проектов. Вела бизнес-тренинги как авторские, так и в образовательном проекте Российского Экспортного Центра (РЭЦ) по курсу: «Деловая коммуникация в экспортной деятельности». Сертифицированный лектор по кросс-культурному менеджменту Hofstede Centre Itim International.

Кросс-культурные коммуникации – моя непреходящая страсть.

Но кроме «коммуникаций» у меня еще есть любимое семейное дело. Книжный магазин специализированной иностранной литературы. И продажи я знаю не по книжкам (каламбур).

Поэтому сразу отвечу на 5 вопросов, которые в первую очередь возникают в голове покупателя, когда он видит книгу неизвестного ему автора:

- О чем эта книга?
- Чем она отличается от всего того, что я уже читал(а) по этой теме?
- Как устроена эта книга?
- Нужна ли Мне эта книга?
- Кому можно подарить такую чудесную книгу?

1. О ЧЕМ ЭТА КНИГА?

Вы когда-нибудь задумывались о том, какое впечатление производят ваши слова, реклама, письма, презентации на партнеров по бизнесу, клиентов или покупателей (офлайн и онлайн), инвесторов, ваших сотрудников, когда пытаетесь «продать» им свой продукт, предложение или идею? И как воспринимает вас человек с иными убеждениями, ценностями, потребностями, менталитетом, характером, культурным и социальным опытом, привычками, традициями?

Кросс Культурный Кейс 1

Эстонский эксперимент

Любопытное исследование, проведенное среди эстонских бизнесменов и чиновников эстонской бизнес-школой, было опубликовано в Journal of Intercultural Communication.

Цель исследования: выяснить, почему деловые контакты, будь то презентация своей компании и продукта потенциальными партнерами или пламенная попытка привлечь инвестиции часто заканчиваются ничем и не ведут к дальнейшему сотрудничеству.

В ходе полугодового эксперимента после каждого бизнес-контакта участникам предлагалось описать свои ощущения и впечатления, оценить, насколько трудно им было слушать, воспринимать, понимать и принимать предложения представителей из разных стран.

Ощущения вряд ли можно назвать побуждающими к про-

долженю деловых взаимоотношений. Вот что получилось, когда исследователи обобщили и подвели итоги:

болгары: слишком много говорят, мимика и язык тела не соответствуют словам, перескакивают с одного предмета обсуждения на другой без всякой логики;

грузины: слишком много говорят, много жестикулируют, слишком экспрессивны, постоянно преувеличивают, слишком настойчивы;

сербы: слишком много говорят, мимика и язык тела не соответствуют словам, перескакивают с одного предмета обсуждения на другой без всякой логики;

хорваты: слишком громко и много говорят, постоянно преувеличивают, слишком экспрессивны;

итальянцы: слишком много говорят, много жестикулируют, вставляют много личных комментариев и комплиментов, не относящихся к делу, слишком пространственные объяснения, перескакивают с одного предмета обсуждения на другой без всякой логики, трудно выявить суть предложения, слишком экспрессивны;

арабы: несерьезны, постоянно преувеличивают, постоянно вставляют комплименты, многословны, много жестикулируют, мимика и язык тела не соответствуют словам, перескакивают с одного предмета обсуждения на другой без всякой логики, трудно выявить суть предложения, слишком настойчивы;

ирландцы: несерьезны, слишком много шутят и расска-

зывают анекдотов, трудно выявить суть предложения.

Вопросы для размышления:

1. Что произошло в эстонском эксперименте?
2. По какой причине это случилось?
3. На каком этапе делового контакта выступающие совершили непростительную ошибку?
4. Что проигнорировали презентаторы?
5. Что нужно было обязательно учесть при подготовке, чтобы правильно донести свои предложения?
6. Представители каких культур отреагировали бы на презентации гостей так же, как эстонцы? Почему?

К этому кейсу мы вернемся уже в следующей главе. А пока поразмышляйте над вопросами.

Замечу, по данным разных международных исследований и опросов, проблемы в коммуникации испытывают до 70% менеджеров из разных стран.

? В чем причина коммуникативных неудач, сбоев, недопонимания, недоразумений, конфликтов?

? Почему нам не всегда удается добиться цели и результата, который планируем, и убедить других людей?

? Какие ключевые ошибки мы совершаем?

? Как этих ошибок избежать?

? Что заставляет людей с разным социальным и культур-

ным бэкграундом общаться и вести себя так, а не иначе?

Ответы на эти вопросы вы найдете в этой книге.

А конкретно: книга о 7 критических точках (критериях) деловой коммуникации, которые приводят либо к провалу, либо к успеху в разных культурах и целевых аудиториях.

2. ЧЕМ ОНА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ВСЕГО ТОГО, ЧТО Я УЖЕ ЧИТАЛ(А) ПО ЭТОЙ ТЕМЕ?

Это не очередной теоретический или философский трактат о менталитетах, культурах и национальных характерах. Не популярное дежурное руководство из серии «Делай так, не делай этак. И да пребудет с тобой успех!», коих, полагаю, вы прочитали уже не один десяток.

Первое. Это книга – тренажер.

В книге более 260 вопросов. Еще больше – в виртуальной ее части (точное количество не посчитать).

Вопросов, которые заставят вас сравнить, чем вы отличаетесь от своей ЦА, партнеров, сотрудников, конкурентов. Осознать, где и почему у вас случаются коммуникативные неудачи, научиться прогнозировать поведение других. Интенсивная умственная работа!

Это особенная методика – «фишка» книги. Именно вопросы помогают нам понять, почему мы делаем то, что мы делаем. И взглянуть на себя и свое собственное мышление по-другому.

Плюс к этому – 61 специально разработанное практическое задание, 30 кросс-культурных картинок с вопросами для размышления, 9 кросс-культурных кейсов, тесты, чек-листы.

Второе. Четкие критерии и убедительная научно-исследовательская и концептуальная основа

И это предельно важный момент.

7 критериев коммуникации, которые я упаковала в коммуникативную модель и назвала «Кросс Культурный Калькулятор», – это не только мой обобщённый опыт работы в международных проектах и собственном бизнесе. Мои «полевые» исследования – интервью и беседы с представителями разных культур, наблюдения в процессе проведения мультикультурных тренингов. Нарботки коллег по цеху из разных стран.

Личный опыт, каким бы большим он не был, ничтожен в сравнении с массой накопленных научных данных, это всего-навсего лишь субъективный взгляд на окружающий мир.

В основе Калькулятора – мощная научно-исследовательская и концептуальная база. При его разработке я опиралась на

- выводы тысяч страниц прикладных исследований специалистов из европейских, арабских, азиатских стран, в том числе и России (а не только американских, как обычно бывает). Из разных сфер: сравнительного менеджмента, маркетинга, брэндинга, рекламы, лидерства, HR, психолингвистики, лингвопрагматики, национальных культурных психологий;

- все значимые и проверенные, существующие на сегодняшний день, классификации культур, более 100 теорий и моделей коммуникации, которые я проанализировала, сравнила, обобщила и интегрировала в Калькулятор.

Третье. Сравнительно-сопоставительный ценностный подход.

Парадокс состоит в чем?

Вы можете изучать ораторское мастерство и искусство риторики. Посетить десятки тренингов по коммуникациям, эмоциональному интеллекту и манипуляциям. Доводить до блеска свои речи. Но результат в коммуникации зависит не от того, как хорошо мы умеем говорить, а от того, насколько хорошо нас поняли.

Выбор и решение:

- слушать вас или не слушать,
- читать или не читать,
- убеждаться в том, что вы сказали, или не убеждаться,

- принимать ваши аргументы или не принимать,
- определять, что важно, что нет,
- интерпретировать вашу информацию по-своему или по-вашему,
- покупать или не покупать ваши товары и услуги – всегда остается за получателем информации.

Он главный!

А факт заключается в том, что вы не сможете убедить кого-либо в чем-либо, пока не поймете, чем он от вас отличается.

Выяснить отличия можно только, если у вас есть выверенные критерии. Критерии – мерило всех вещей. Профессионала от непрофессионала отличает знание критериев – истина непреложная.

3. КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА?

Книга состоит из трех частей.

Первая часть

Та, которая перед вами, – описание критериев коммуникативной модели «Кросс Культурный Калькулятор». Или, другими словами, руководство по эксплуатации (местами

с краткими лингвокультурными отступлениями).

В ней 12 глав.

В первых трех – ответы на кардинальные вопросы:

- какие установки и типичные заблуждения приводят к провалам и ошибкам в деловых контактах?
- в чем заключается закон успешной сделки?
- как и почему становится возможным просчитать коммуникативное поведение других людей?

В четвертой я объясняю, что представляет собой Кросс Культурный Калькулятор, какие критерии включает, по какому принципу работает.

В следующих главах (5—11) подробно разбирается суть критериев. И отрабатывается на практических заданиях и Кросс Культурных Картинках. Кросс Культурные Картинки – это своеобразные мини-кейсы с вопросами для размышления, которые вы вряд ли когда-нибудь себе задавали. Чек-листы в начале каждой главы показывают, как проявляется конкретный критерий в коммуникации, на что влияет.

В 12-й заключительной главе поговорим о 4-х незримых врагах успешной коммуникации.

Каждую из 12 глав завершает раздел «Зафиксируйте нюансы» (моменты, на которые надо обратить особое внимание).

И Кросс Культурный Канон, квинтэссенция прочитанного – неписаное незыблемое правило, нарушение которого

чревато негативным результатом в деловой коммуникации.

Три практикума в конце книги – это возможность потренироваться применять критерии Кросс Культурного Калькулятора в комплексе, в более сложных ситуациях. И проверка того, как вы усвоили материал.

В книге пять приложений:

1. Свод Кросс Культурных Канонов. Собранные вместе в приложении 1, они станут для вас краткой памяткой – о чем никогда нельзя забывать в коммуникации.

2. 4 стратегии Кросс Культурного Контакта «БАКС».

3. Чек-лист «47 вопросов», которые нужно задать себе в ходе контакта, чтобы правильно интерпретировать ситуацию и скорректировать речевое воздействие и свои коммуникативные тактики.

4. Основной список классификаций, концепций, моделей и коммуникативных теорий, на которых выработаны критерии Калькулятора. Здесь же я объясняю, почему эти теории важны.

5. Кросс Культурная Карта, заполняя которую вы увидите, где и из-за чего могут возникнуть коммуникативные проблемы, и заранее просчитать предстоящий контакт.

Несколько советов по правильному выполнению заданий.

Ответы на практические задания рекомендую записывать.

Так легче замечать, сравнивать и запоминать нюансы.

Аналогичным образом следует поступать, анализируя ошибки коммуникации в предложенных кейсах – непридуманных историях от клиентов, участников тренингов, коллег или ставших классикой транснациональных примерах. И только потом заглядывать в ключи в конце книги.

Если выполнить какое-то задание или ответить на вопрос сразу не получается, нужно вернуться к нему обязательно, когда прочитаете книгу до конца.

Как только вам встретится вопрос с **«жирным»** вопросительным знаком впереди (они разбросаны по всей книге), следует остановиться, отрефлексировать и дать на него ответ прежде, чем продолжать чтение.

Вторая и третья часть книги – виртуальные.

Они находятся на www.tri-k.ru



Это не онлайн-курс! Это продолжение книги. Сайт выходит практически одновременно с книгой. Но кое-что я успела для вас опубликовать. Изучайте.

Вторая часть

«Блог» – в свободном доступе.

Здесь 2—3 раза в неделю будут публиковаться разнообразные материалы для интенсивной практики и развития коммуникативной компетентности – кросс-культурные картинки, задачки, кейсы.

Просто зарисовки и наблюдения, цитаты для размышления, иллюстрирующие 7 критериев, представленные в первой части книги. Советы по коммуникации и изучению английского.

В конце большинства публикаций есть вопросы для рефлексии. На них можно «думать самостоятельно» или обсуждать с сотрудниками, коллегами, друзьями.

Сделала я так намеренно. Если бы я включила все примеры в первую часть, они бы сделали ее безразмерной и помешали ухватить суть. А вы увидели только «листву, а не корни». И потом, жизнь не стоит на месте. Всегда появляется что-то новое.

Вторая часть будет писаться на ваших глазах. Вы можете принять в этом процессе непосредственное участие.

Присылайте на info@tri-k.ru свои вопросы, истории, кей-

сы. Если они интересные, обязательно разберем.

Тематика в блоге разнообразная. Каждый найдет для себя полезное.

- продвижение (маркетинг, реклама, брэндинг, пиар)
- продажи
- переговоры
- менеджмент
- переписка
- презентации
- стереотипы
- конфликты
- жизнь («их нравы», манеры и привычки)
- язык и коммуникация

Третья часть

Коммуникативные тренажеры – закрытый контент.

Подборка исключительных материалов. Я называю их коммуникативными тренажерами – КТ.

Они для тех, кто хочет знать в деталях, – как устроены и отличаются доверие, лояльность, мотивация, логика аргументации, восприятие информации и пр. у людей с разными ценностными ориентациями и потребностями; алгоритмы составления коммерческих предложений и презентаций для разных целевых аудиторий; модели сегментации ЦА

по ценностям. И другие тонкости бизнеса.

Каждый КТ, по сути, представляет собой полноценный, исчерпывающий коммуникативный конспект-практикум в концентрированном виде. Для самостоятельного изучения и тренировки в удобном месте, удобном темпе и в удобное для себя время.

Третья часть также видна всем посетителям сайта. Однако, премиум-контент – платный. Подробности, правила и условия выложены на сайте.

Каждая часть книги ставит свои задачи.

Первая – понять, почему коммуникации не достигают цели. Из каких компонентов состоит коммуникация, чтобы планировать, контролировать, управлять процессами и результатами общения в любых ситуациях.

Вторая – напрактиковаться замечать тонкие различия в ценностных ориентациях между собой и целевой аудиторией на примерах из разных культур.

Третья – досконально разобраться, как работает восприятие информации в зависимости от систем ценностей в различных бизнес-контекстах. И научиться создавать правильные коммуникативные стратегии и тактики для достижения своих целей.

4. НУЖНА ЛИ МНЕ ЭТА КНИГА?

Именно с такой интонацией произносит этот вопрос одна

из моих клиенток, когда я показываю ей очередную книжную новинку по ее теме. Она долго-долго перелистывает страницы (не читая предисловия, кстати!) и тихо бормочет: «книжка-то, вижу, чудесная, просто замечательная, но надо понять, нужна ли она Мне».

Так нужна ли вам книга?

Судите сами:

- если у вас никогда не случается коммуникативных неудач – все презентации, переговоры, продажи, продвижение продукта или компании идут на пять с плюсом; подчиненные и начальники понимают вас с полуслова;
- если вы «делаете бизнес» офлайн и онлайн, сотрудничаете с представителями разных культур (или только задумываетесь об этом), и у вас есть лишнее время и деньги, чтобы попадать в ситуации, о которой вы прочитали выше или подобные;
- если вы абсолютно уверены, что *«культурный контекст», в котором вырос человек, не влияет на его мышление, принятие решений и стиль коммуникации. «А бизнес, он и в Африке бизнес».* И вас в этом не переубедить, то, наверное, не нужна. Закройте ее и, как говорится, положите обратно на полку.

Книга необходима тем, кто намеревается:

- повысить свою конкурентоспособность, как на зарубеж-

ном рынке, так и на внутреннем;

- научиться заранее просчитывать, где могут возникнуть коммуникативные сбои в контакте,

5. КОМУ МОЖНО ПОДАРИТЬ ЭТУ КНИГУ?

И ответ на вопрос, который я не могу упустить, как человек, много лет занимающийся книжным бизнесом и твердо убежденный, что *Книга – лучший подарок!*

Каждому российскому предпринимателю, бизнесмену, менеджеру, маркетологу.

Известный антрополог Э. Холл, писал, главный парадокс заключается в том: *«культура скрывает гораздо больше, чем открывает. И самое странное, то, что она прячет всего эффективней, она прячет от своего собственного владельца. Первостепенная задача – понять не чужую культуру, а свою».*

Не раз убеждалась в этом на тренингах и консультациях. Мы действительно плохо знаем свою культуру, игнорируем культурные факторы. Отсюда и неэффективность коммуникативных стратегий и тактик для достижения целей.

Любому интересующемуся культурой человеку, который хотел бы разбираться в происходящих сегодня вокруг него процессах.

И безоговорочно всем, кто взаимодействует или ведет бизнес с представителями других культур:

Отправляемся в увлекательный Кросс Культурный Квест?

Главный Кросс Культурный Канон

Ничто так не повышает прибыль, как понимание своих и чужих ценностей, потребностей, привычек. И правильная коммуникация.

Глава 1.

4 опасных заблуждения при подготовке к деловому контакту

**Того, кто не задумывается
о далеких трудностях, поджидают
близкие неприятности**

(Конфуций)

Предлагаю приступить сразу к делу и проанализировать первые три вопроса эстонского кейса.

Только сначала определимся с некоторыми центральными понятиями в этой книге (с остальными познакомимся по ходу чтения). В противном случае мы будем говорить с вами по принципу «ну-вы-знаете-что-я-имею-в-виду», а не на одном языке.

Уточните значение слов, и вы избавите человечество от половины заблуждений, – утверждал Декарт.

? Вы когда-нибудь обнаруживали в конце спора или жар-

кой дискуссии, что у вас изначально было разное понимание слов?

(Деловой) контакт в этой книге означает не только встречу и взаимодействие между живыми существами, способными облекать мысли в слова, звуки и жесты.

Источник контакта может быть и одушевленным, и неодушевленным. То же самое относится к термину **коммуникация**.

Сайты, странички в соцсетях, рекламные материалы о компании и ее продуктах, коммерческие предложения, информационные письма, даже упаковка продукции – все, где мы транслируем окружающим, мысль о нашем продукте, услуге, компании или идее выступает источником контакта.

Коммуникация – это процесс установления отношений и обмена смыслами с помощью знаков и символов между отправителем (источником) и получателем информации для достижения своих целей.

За термином **получатель** может стоять любое лицо: контрагент в переговорах, ваш клиент, покупатель, посетитель вашего сайта, партнер по бизнесу, инвестор, поставщик, сотрудник вашей компании, член команды проекта, конкурент. И даже вы сами! Потому что коммуникация – это обмен. Принимая обратную связь, вы из источника тут же пре-

вращаетесь в получателя. Далее я буду обозначать всех этих лиц ПИ – получатель информации или ЦА – целевая аудитория, для стилистического разнообразия.

Кросс-культурной коммуникация становится не только, когда мы взаимодействуем с носителями других культур и этносов, но и с людьми с разным социокультурным опытом в пределах одного общества, социальной группы, культуры.

И есть всего два критерия успешности или неуспешности коммуникации в бизнесе.

Простыми словами:

1. **Цель достигнута, коммуникация успешна**, когда отправитель информации получает желаемую положительную реакцию от получателя. (Если он, конечно, не ставил целью получить отрицательную).

2. **Коммуникация не успешна, цель не достигнута**, когда отправитель информации не получает нужную реакцию от получателя.

Слегка перефразируя известного ученого-физиолога Н. А. Бернштейна (он говорил о движении):

Коммуникация правильна тогда, когда она безукоризненно подходит для решения задачи, как ключ к соответствующему замку, легко отпирающий этот замок. Ловкость заключается в том, чтобы уметь к каждому появившемуся перед нами замку скомбинировать безупреч-

но подходящий ключ. Это свойство хорошо выражается словом «адекватность».

Коммуникативная неудача (ошибка) – это такой сбой в передаче информации (сообщения), при котором не решается или почти не решается поставленная коммуникативная задача (цель).

Коммуникация как обработка информации начинается с получателя, а не источника.

А у получателя всего 2 варианта:
– принять, либо отклонить информацию.

Приведу пример, как неодушевленный источник – 5 маленьких историй с фотографиями на странице интернет-магазина провоцировали сотни тысяч контактов и невероятный скандал.

Возможно, вы даже принимали участие в обсуждении этого кейса в какой-то из соцсетей.

Кросс Культурная Картинка 1

Вкусы разные

30 июня 2021 года известная сеть магазинов «ВкусВилл» разместила на своем сайте рекламную статью «Рецепты семейного счастья» с фотографиями и рассказами клиентов о своих покупательских пристрастиях. Одна из исто-

рий была от семьи с нетрадиционной ориентацией.

Сразу же после публикации и сама компания, и героини рассказа начали получать угрозы. Соцсети разразились гневными постами и комментариями.

Через 3 дня «ВкусВилл» удалила статью «которая больно задела чувства большого числа покупателей, сотрудников, партнеров и поставщиков». И опубликовала на ее месте текст с извинениями за подписями двенадцати топ-менеджеров организации, объяснив ошибку «проявлением непрофессионализма отдельных сотрудников».

«Цель нашей компании – дать возможность нашим покупателям ежедневно получать свежие и вкусные продукты, а не публиковать статьи, которые являются отражением каких-либо политических или социальных взглядов. Никким образом мы не хотели стать источником раздора и ненависти», – говорилось в тексте.

Вопросы для размышления:

1. Достигла компания своей цели?
2. Успешной была коммуникация?
3. Что получила компания в результате такой коммуникации?

Теперь к «нашим баранам».

1. Что произошло в эстонском эксперименте?

Случился коммуникативный сбой (неудача).

2. Почему это случилось?

Годами выработанный привычный стиль коммуникации и подачи информации отправителей оказался совсем неубедительным для получателей – целевой аудитории. Более того, вызывал недоверие и неприятие с первых же минут, навсегда похоронив надежды на успешные сделки.

3. На каком этапе делового контакта выступающие совершили непростительную ошибку?

И вот здесь важно остановиться и разобраться с вопросом поподробней. Именно этап подготовки, как бы банально это ни звучало, – основная причина всех дальнейших коммуникативных неудач, ошибок и провалов.

И знаете, в чем самый забавный парадокс этой банальности?!

Когда спрашиваешь участников бизнес-тренингов:

– Что главное в презентации, переговорах, торговом предложении?

Все дружно отвечают: *Этап подготовки!*

Когда начинаешь копать глубже, то оказывается мало кто на самом деле правильно готовится.

Виной не всегда бывает лень или разгильдяйство.

Часто это наши ложные установки, иллюзии, заблуждения.

Из опыта. Возьмем самый незатейливый пример из моей

практики.

Владелец небольшого завода, много лет сотрудничающий с американцами, сетует: *«решили выйти на рынок Индии, забрасываем индусов коммерческими предложениями уже полгода – ни одного ответа».*

– Почему, как думаете?

– Индусы – они такие...

– Какие?

Замечу, в этом маленьком диалоге индусов можно легко заменить на китайцев, турков, итальянцев, русских и представителей всех остальных 2000 (по последним статистическим данным) национальностей, как выясняется из бесед с предпринимателями, когда они рассказывают о том, как *«делали или делают бизнес с...».*

А ведь согласитесь, причина совсем не в индийцах. Она в коммуникации, если заглянуть с изнанки.

Сотрудники в отделе ВЭД, имеющие дело с американскими контрагентами, привыкли к определенной манере общения. И в том же духе, по образу и подобию, стали готовить оферты в надежде найти новых потенциальных партнеров среди индийских.

Но Индия, как нам известно, не Америка. Страна с другой культурой, с иным типом деловых отношений, мышлением, стилем коммуникации, ожиданиями и представлениями о том, как заключаются сделки. Очевидно, нужен совершенно другой подход в написании предложений.

Почему-то в голову это никому не приходит.

Справедливости ради следует сказать, что подобные культурные коллизии случаются и с гигантами рынка, которые, казалось бы, уже «собаку съели» в международной торговле.

Приведу в пример одну бизнес-историю, ставшую классическим кейсом в кросс-культурной коммуникации. История эта старая, но очень поучительная. Про то, что случается, когда мы игнорируем или не понимаем ценностные ориентации целевой аудитории.

Смотрите, как 3 маленьких нюанса могут вытеснить с рынка большую компанию в условиях жесткой конкуренции. (Текст я писала несколько лет назад, но решила оставить как есть).

Кросс Культурная Картинка 2

Закат eBay в Китае

В последние годы Китай становится не просто форточкой возможностей, а настоящим французским окном, через которое туда врываются многочисленные западные компании.

Еще бы! Китайский средний класс растет, и к 2020 ожидается, что его покупательская способность достигнет \$6 триллионов.

Но не всем удастся подобрать ключик к китайской душе. Яркий пример борьбы eBay и Taobao (аналог eBay) пока-

зывает: чтобы что-то продать, нужно знать психологию своего покупателя, а не просто «перевести» удавшуюся маркетинговую стратегию в одной стране на язык другой.

Оба портала предоставляют одинаковые услуги для покупателей – продают товары потребительского спроса. Но неумение или нежелание одной из компаний постараться понять образ мышления китайцев и разницу в коммуникации между восточным и западным покупателем привело к тому, что рынок ей пришлось покинуть.

Какие же это 3 маленьких-маленьких нюанса?

1. eBay предлагает оплачивать товары кредитными картами, но многие китайцы либо их не имеют, либо опасаются ими пользоваться (сейчас ситуация изменилась в лучшую сторону). На Taobao есть возможность оплачивать покупки сразу после доставки наличными.

2. eBay взимает комиссию за сделку с покупателя, Taobao переложил это на плечи продавца, что вызывает у китайцев, с их природной склонностью во всем искать выгоду, меньше раздражения и недовольства.

3. Зная особенности национального менталитета и как китайцы принимают решение о покупке, Taobao добавил чат на сайт, где можно познакомиться и побеседовать с продавцом. eBay не стал этого делать, видимо опасаясь, что продавец и покупатель могут договориться между собой, а посредник останется без комиссии.

Итог печален. Успешный не только в США интернет-ма-

газин вынужден был прекратить свои операции в Китае.

Между прочим, 63% международных компаний подтверждают: для успешного выхода на китайский рынок им пришлось практически полностью пересмотреть свою маркетинговую и стратегическую политику, чтобы разговаривать с китайцами на «их языке».

Вопросы для размышления:

1. Какие ценностные ориентации и особенности типичного коммуникативного поведения целевой аудитории не учла западная компания на китайском рынке?
2. Свойственны ли такие ценности и особенности российскому рынку

Если вы пока затрудняетесь дать ответ на эти 2 вопроса, то прочитав книгу до конца, сделаете это очень легко.

Подобные казусы происходят не только в Китае и других экзотических странах. Можно вспомнить Фиаско Walmart в Германии, Disneyland во Франции.

Чего стоит коммуникативная неудача британского Tesco в Америке, где две, казалось бы, близкие и похожие нации, говорящие на одном языке, из-за тонких различий в ценностных ориентациях не смогли «договориться друг с другом» (напишу об этом на сайте).

Ни одно слияние и поглощение компаний в мире не прошло без столкновения ценностей и коммуникативных

неудач – подтверждают результаты многочисленных исследований.

И происходит это не только в мировом масштабе. Мои клиенты, которые прошли через опыт реструктуризации своих организаций в нашей собственной культуре, рассказывают порой не очень веселые истории.

Задание 1.

Вспомните и проанализируйте ситуацию из своей бизнес-практики, когда какие-то «коммуникативные мелочи», которые вы проигнорировали, привели к негативному результату.

? Как часто у вас случаются коммуникативные неудачи?

? Припомните, были у вас коммуникативные неудачи в последнее время?

? По какой причине они произошли, как вы думаете?

Так какие заблуждения опасны на этапе подготовки? —

Их Четыре.

Заблуждение первое. Химерное. (Химера в современном понимании – ложная идея, вымысел, иллюзия).

Мы полагаем, что мир нивелировался

Иллюзия общего когнитивного мира обычно выражается мыслью: *«Много путешествую, много общаюсь. И с каждым разом убеждаюсь, как глобализация активно стирает границы культур»*.

Или той, которую я уже упоминала: *«Бизнес, он и в Африке бизнес»*.

Эта химера и является источником проблем. Приводит к непростительным просчетам при заключении сделки, к неправильным решениям, потому что мы начинаем интерпретировать поведение людей, исходя из своих ментальных взглядов на мир.

И касается не только целевой аудитории из других культур, но и своей собственной.

Из опыта. Мой хороший московский знакомый, вернувшись из командировки в Бурятию, куда он ездил с целью заключить договоры на поставку продукции своей компании, удивлялся, насколько отличается местный коммуникативный процесс от столичной коммуникации. Хотя я предупредила, что там все может пойти по другому вектору.

Но особенно ярко это видно на кросс-культурных тренингах, где одновременно собираются представители из разных стран: немцы, швейцарцы, французы, китайцы, корейцы, алжирцы, русские, поляки, казахи, таджики и другие.

На таких тренингах я обязательно провожу 2 упражнения. Одно в начале, когда мы знакомимся. Оно называется

«Выходи» (Get out).

Участники образуют круг. Каждый по очереди делает шаг в центр, называет свое имя, страну и говорит, что он любит или не любит делать. Например, «я люблю путешествовать», «я ненавижу вставать рано», «я люблю слушать музыку в машине». Все, кому нравится то же самое, должны сделать шаг вперед, остальные остаются на месте. Как правило, в круг каждый раз выходят почти все.

После того, как все представились, задаю вопрос: *мы похожи?*

Ответ практически всегда радостно-утвердительный! Участникам кажется, что они действительно мало чем отличаются друг от друга.

Второе упражнение «Мы одинаковы по-разному» (Same in different ways) проходит в конце тренинга, после выполнения многочисленных заданий, игр и тестов на сравнение ценностных ориентаций.

Я прошу участников написать 2—3 вещи, которые в их культуре делают или воспринимают иначе, чем в остальных.

Тут заключительный ответ на вопрос: *мы похожи?* – чаще противоположный. И неожиданных открытий по поводу себя и других бывает очень много.

Список у меня набрался с разных тренингов внушительный.

Приведу лишь часть. В скобках название страны, откуда ответ.

Сразу можно понять, что кого напрягает в коммуникации с представителями других культур.

Кросс Культурная Картинка 3

Мы одинаковы по-разному

Мы отличаемся тем:

- 1. Какое поведение считаем этичным, а какое нет (Япония)*
- 2. Что считаем вежливым, а что нет (Япония)*
- 3. Что скрываем за своей улыбкой (Таиланд)*
- 4. Как мы показываем уважение и неуважение друг к другу (Грузия)*
- 5. Как мы относимся к подаркам, что дарим в разных ситуациях и что при этом говорим (Япония)*
- 6. Что считаем стыдным, а что нет (Китай)*
- 7. Что мы понимаем под словами «друг» и «враг» (Китай)*
- 8. Как много и часто жестикулируем (Франция)*
- 9. Как мы строим планы и следуем им (США)*
- 10. Как принимаем решения (Узбекистан)*
- 11. Как выражаем эмоции (ОАЭ)*
- 12. Во что мы верим (Россия)*
- 13. Насколько важны для нас традиции и ритуалы (Казахстан)*
- 14. Что любим больше: копить или тратить (Китай)*
- 15. Как часто меняем работу и почему (США)*

16. Как воспитываем своих детей (США)

17. Что мы покупаем, когда, где и с кем мы это покупаем (Индия)

18. Как мы общаемся с властями и чиновниками, а они с нами (Аргентина)

19. Что и когда нужно говорить, а о чем и когда нужно промолчать (Алжир)

20. Что мы считаем важным в этой жизни, а что нет (Таджикистан)

21. Как относимся к иерархии в отношениях (Франция)

22. Как выражаем недовольство и гнев, и по каким случаям (Германия)

23. Как мы относимся к здоровью и болезням (Швеция)

24. Как мы относимся ко времени и расписаниям (Япония)

25. Какие чувства мы испытываем к незнакомым людям и как с ними взаимодействуем (Польша)

Посмотрите, сколько несовпадений и отличий в жизненных и моральных принципах, которые не видны или не осознаются с первого взгляда, замечают участники тренингов.

Все они обязательно будут проявляться в коммуникации и практиках бизнеса.

Что важно подчеркнуть, во второй части упражнения, высказывая свои наблюдения и размышления, участники оперируют не личным «Я так делаю/не делаю», а обобщенным «У нас...». То есть, общепринятыми типичным большин-

ством культурными нормами и ценностями.

Вопросы для размышления:

1. Превратите пункты в списке в вопросы. Что бы вы ответили на каждый из них о типичных представителях нашей культуры?
2. Отличаетесь вы от этого типичного носителя культуры? По каким пунктам?

К слову, все эксперты по кросс-культурным коммуникациям в бизнесе солидарны в том, что труднее всего строить отношения с людьми, которые похожи на нас, чем с теми, кто кардинально отличается внешне.

Если мы внутренне готовы, что непохожие будут вести себя не так, как мы, то от подобных себе мы ждем подобного. А когда этого не происходит, испытываем неподдельное изумление, раздражение, стресс и разрыв шаблонов.

Задание 2.

Разделите лист бумаги на 2 колонки. Первую озаглавьте «Мы», вторую – «Они».

Вспомните какую-нибудь национальность – греки, турки, азербайджанцы, эстонцы, французы, американцы – неважно, которую вы хорошо знаете (работали вместе, много раз посещали страну, наблюдали по сериалам).

Найдите 10 отличий в коммуникации и запишите.

А теперь попробуйте объяснить —

? почему они делают так, а вы иначе?

Заблуждение второе. Амбициозное.

Люди бывают безапелляционно самонадеянны в том, что могут контролировать любую ситуацию.

От заблуждающихся из первого пункта они отличаются самоуверенностью и стойким убеждением: «плавали, знаем», поэтому готовиться к контакту считают излишним.

Как ответил один из крутых собственников в ответ на мое приглашение на семинар.

– Зачем мне? Я что, турков не знаю! Я там по 3—4 раза в год отдыхаю. Вижу, как они бизнес ведут. Думаете, договориться не смогу?

Но мы же понимаем, видеть, как что-то делается, и сделать самому – это не одно и то же.

Так и не получилось у него ничего, между прочим. Не удалось договориться.

Из опыта. Очень показательна и история одного нашего нижегородского предпринимателя. С ходу завязал бизнес с заезжим арабом, а потом 3 года не мог найти ни товар, ни новоявленного партнера, ни свои миллионы.

Получил их обратно только благодаря счастливому стече-

нию обстоятельств.

В офис моих друзей, занимающихся сопровождением таможенных и финансовых операций, случайно заглянул другой араб. Попросил помочь найти партнеров по бизнесу.

Выслушав все, что мои друзья думают про бизнес с арабами после истории с первым арабом, новый араб, предварительно объяснив, что такое коммерция по-арабски, принялся за дело и преуспел – нашел подлеца, и деньги вернулись.

Не помню только, все ли.

Вспоминаю цифры, приведенные топ-менеджером одной компании на какой-то из конференций: *«Я проводила сотни встреч со стороны продавца и покупателя. Только 5% европейцев приезжают на переговоры без предварительного плана. И только 10% российских продавцов готовятся к встречам, знают конкурентные преимущества и характеристики специалистов, с которыми будут вести переговоры».*

К этой категории заблуждающихся я отношу и людей с большим опытом переговоров и презентаций. Абсолютно уверенные в своих навыках и проницательности, они очень часто перестают за лесом видеть деревья. Такие очень хорошо описаны в книге Д. Канемана «Думай медленно... решай быстро». Рекомендую, если не читали.

? У вас были ситуации, когда вы были уверены, что все будет под контролем, но что-то пошло не так. Почему это произошло?

Заблуждение третье. Наивное.

Мы верим в силу инструкций и правил.

Многие полагают, что вполне достаточно выучить, как говорят англичане, все «do's and don'ts» – нормы, правила, предписания и табу, что можно, а что нельзя в той или иной деловой культуре, и дело в шляпе – отправляйся со спокойной душой завоевывать рынки.

Особенно часто я слышу это на семинарах по подготовке к бизнес-миссиям (поездкам в страны ближнего и дальнего зарубежья в целях поиска партнеров и заключения внешне-экономических контрактов).

– *Вы нам расскажите быстренько, что делать-не делать, говорить-не говорить* – просят участники бизнес-миссий. Им кажется, что существует какой-то волшебный свод инструкций, которые достаточно выучить, и он поможет в любой ситуации. И забывают о том, что:

Во-первых, все правила выучить невозможно.

Во-вторых, из правил всегда бывают исключения.

В-третьих, правила можно не вспомнить или перепутать в самый ответственный момент.

В-четвертых, правила могут быть неписаными (где их тогда искать?).

В-пятых, правила могут поменяться (а вы ни сном ни духом).

В-шестых, партнер может просто не следовать этим пра-

вилам.

В-седьмых, и самое парадоксальное, – знание правил совершенно не означает, что вы сумеете по этим правилам сыграть.

Кто из нас не знает, как играть в шахматы и двигать фигуры, но многие ли умеют выигрывать?

Конечно, есть определенные социальные нормы этикета и поведения в каждой деловой культуре, знание которых жизненно необходимо, чтобы ненароком не обидеть партнера с иными культурными традициями. Например, не отказываться от чашки кофе в Саудовской Аравии. Но коммуникация гораздо сложнее.

Заблуждение четвертое. Алогичное (или нелогичное).

Перфекционизм нас погубит.

Есть такие люди, которые убеждены, что надо изучить о потенциальных партнерах все что только можно найти, в интернете, печатных источниках и чужом опыте. Причем чем больше, тем лучше.

Это самообман. И часто приводит к обратному эффекту, потому что создается ощущение, что мы теперь хорошо понимаем другую сторону.

Почему? Есть несколько причин.

Первая. Уверенность в том, что партнеры или целевая аудитория должны вести себя так, как вы о них прочитали, мешает адекватно видеть ситуацию, замечать нюансы, гибко реагировать на изменения. Лишает возможности более тщательно подходить к решению возникших проблем. А порой просто выбивает из седла.

Вторая. Переизбыток информации, как утверждают ученые, мешает четко отличать главное от второстепенного. Сбивает с толку, особенно в стрессовых ситуациях и условиях неопределенности, чем, по сути, является любой деловой контакт, не говоря уже о зарубежном. Не зря же говорят *«многие знания – многие печали»*. Правда, не совсем по этому поводу, но справедливо и здесь. Кроме того, есть научное объяснение тому, что знание не равно навыку или компетенции. Подробнее поговорим об этом в последней главе.

Третья. Культурные и национальные границы – это разные вещи. Граждане одного государства не обязательно разделяют общую культуру и ценности.

Даже в такой небольшой стране, как Италия, где люди веками живут вместе на одной территории, бизнес играет по разным правилам в северной и южной частях страны. Впрочем, как в Бельгии и Швейцарии. Не говоря уже о Китае, Африке и России, которые являются планетами в миниатюре. А стереотипы опасны, потому что могут привести со-

всем не туда, куда мы хотим прийти.

Араб или казах, закончившие МВА и проработавшие несколько лет в транснациональной корпорации, будут уже не тем арабом или казахом, о которых вы прочитали в каком-либо популярном источнике о менталитетах. Да и бизнес с транснациональной компанией будет отличаться от сотрудничества с семейной фирмой или государственным предприятием.

? Какое из заблуждений могло стать, на ваш взгляд, причиной коммуникативной неудачи в эстонском эксперименте?

? Всегда ли вам удастся избегать упомянутых заблуждений при подготовке к деловому контакту?

? Как вы готовитесь к предстоящему контакту и изучаете целевую аудиторию?

? Как готовятся к предстоящему контакту и изучают целевую аудиторию сотрудники в вашей компании?

Чем опасны 4 заблуждения:

Химерное

Амбициозное

Наивное

Алогичное

Все просто.

Успешной коммуникации – ХАНА!

Хана – разг. о безнадежной, проигрышной ситуации.

Нет, не то чтоб совсем «капут». Просто не получите то, что могли бы получить.

Психологи, занимающиеся поведенческой экономикой, доказали, а до них еще писал Марк Твен: *«Мы попадаем в неприятности не потому, что мы чего-то не знаем. К неприятностям ведет знание, которое мы считаем „истинным“, но которое на самом деле ошибочно».*

Зафиксируйте нюансы

1. Коммуникативные сбои часто происходят от того, что источник и получатель видят за одним и тем же словом разные смыслы.

Например, по поводу термина «кросс-культурная коммуникация» на тренингах в русских группах иногда возникают трения. Некоторые считают, правильно говорить «межкультурная коммуникация». И аргументируют тем, что пора избавляться от англицизмов.

Поясню.

Сочетание «кросс-культурный» (cross-cultural) действительно является калькой с английского языка. Появилось оно примерно в 1942 году, как фиксирует один из авторитетнейших в мире словарей Merriam-Webster Dictionary. Именно тогда в США началось пристальное изучение и сопостав-

ление культур.

Означает:

- *dealing with or offering comparison between two or more different cultures or cultural areas* – имеющий дело или предлагающий сравнение между двумя или более разными культурами или культурными сферами.

Слово «межкультурный» (intercultural), известное с 1878 года, имеет значение:

- *occurring between or involving two or more cultures* – происходящее между или с участием двух или более культур.

Разница, мне кажется, очевидна.

Если в вашей компании есть отделы маркетинга и продаж и между ними вечный конфликт, то этот конфликт тоже является кросс-культурным.

2. В силу разных обстоятельств мы часто игнорируем факт или забываем о том, что за одним и тем же, кажущимся похожим, поведением потребителей лежат разные намерения, потребности, ценностные ориентации.

Всего лишь один маленький пример. В 2020 году компания BCG (Boston Consulting Group) провела международное исследование на тему о том, что важно для людей, собирающихся перекусить.

Оказалось, что для китайцев самым важным критерием было качество и здоровая еда. Японские и французские по-

требители придают большее значение удобству, что не так уж важно для немцев и совсем некритично для тех же китайцев. У австралийцев и американцев «при перекусе» на первом месте стоит комфорт. Значит, при продвижении продукта или услуги в коммуникации, чтобы зацепить потребителя и попасть ключом в нужный замок, будут требоваться акценты на разные ценности.

Что нужно учитывать при подготовке к любому контакту, и ответ на 4-й вопрос первого кейса в следующей главе.

Кросс Культурный Канон 1

Успех начинается с правильной подготовки. Неподписанные контракты, потерянные деньги и время, упущенные выгоды в бизнесе случаются тогда, когда мы не придаем ей значения.

Глава 2.

Главный закон успешной сделки

**Ничто в жизни так ясно
не определяет положения
вещей, как сравнение**

(П. Капица)

В интервью, на тренингах или консультациях мне часто задают один и тот же вопрос:

– Что нужно учесть, чтобы провести переговоры эффективно, особенно если бизнесмену предстоит общаться с представителем иной страны и культуры?

Ответ однозначный.

Если вы хотите что-то продать (впрочем, как и купить по выгодной цене), не нарушайте главный закон успешной сделки.

Я сформулировала его и назвала «Закон трех «И».

Закон трех «И»

Если перед переговорами, вы не сравнили:

Пункт 1. Идентичность своего и чужого стиля коммуникации.

Пункт 2. Идентичность своего и чужого стиля мышления.

Пункт 3. Идентичность своих и чужих ценностных ориентаций.

Вы не сможете провести переговоры эффективно.

А поставленной цели придется добиваться в борьбе и еще неизвестно, куда кривая выведет. Чаще всего дело кончается одним из четырех вариантов.

4 типа неудачных переговоров

- Соглашение достигнуто, но могло бы быть лучше
- Соглашение достигнуто, но слишком много уступили
- Соглашение не достигнуто, хотя могло бы быть достигнуто
- Соглашение достигнуто, хотя не следовало бы его достигать

? Как часто у вас случается каждый вариант?

«Закон трех «И» работает на любом из существующих рынков (B2..., подставляйте любую букву – B, C, G...).

И не только в переговорах.

Это главный закон результативного делового контакта с любой целевой аудиторией в любом уголке планеты.

Мы лучше всего взаимодействуем с теми, с кем «совпадаем» и имеем много общего, – вообще жизненная аксиома!

? Можете привести контраргументы?

Давайте пройдемся по пунктам закона и расставим точки над «i».

Пункт 1. Идентичность стилей коммуникации.

Нарушение Пункта 1 чревато теми последствиями, которые мы наблюдали в эстонском эксперименте.

Слова, намерения, поступки и выражение чувств носителя одного культурного бэкграунда (опыта) часто читаются совершенно иначе представителем другого. То, что нам кажется абсолютно естественным и правильным, у него вызывает непонимание, недоверие, недоумение, раздражение и, как следствие, негативно сказывается на сделке.

Согласитесь, вряд ли можно усомниться в том, что зарубежные гости, приезжавшие в Эстонию в надежде заключить хорошие контракты, были некомпетентны, непрофессиональны или неуспешны в своих странах. Обычно на внешний рынок выходят компании, сумевшие добиться результата на своем. По-другому в международном бизнесе практи-

чески не бывает никогда.

Но проигнорировав то, что перед ними будут сидеть люди совершенно с другой манерой общения, они сами сделали миссию невыполнимой.

Чтобы наглядно прочувствовать ситуацию, выполните простое задание.

Задание 3.

Разделите лист бумаги на 2 колонки. Первую озаглавьте «Чужие коммуникативные привычки», вторую – «Мои коммуникативные привычки».

Перечитайте еще раз кросс-культурный кейс 1. Напишите в левом столбике таблицы, какие из перечисленных коммуникативных привычек выступающих, вас раздражают так же, как эстонцев.

Вспомните и проанализируйте свою манеру ведения презентаций. Если у вас есть какие-то из этих привычек, запишите их в правой колонке.

Что получилось?

Если список в левой колонке напоминает эстонский, вероятность возникновения проблем в коммуникации с похожими спикерами высока. Их манера подачи информации будет вызывать у вас ощущение, что вами манипулируют. Соответственно, увеличивается риск неправильно принятых ответных шагов.

Если вы обнаружили подобные привычки у себя, то шан-

сы, что вас правильно поймут в некоторых сообществах или захотят понять, как мы убедились, сокращаются.

Пункт 2. Идентичность стилей мышления.

Если вы не знаете, чем отличаются ваши стили мышления, вряд ли вам удастся сформулировать неопровержимо убедительные доказательства ценности своего продукта. Вы даже не сможете правильно противостоять контраргументам. Просто не будете понимать, что это – манипуляция, иной, вполне искренний взгляд на проблему или вам не доверяют.

Люди по-разному кодируют, воспринимают, перерабатывают, анализируют, оценивают и интерпретируют информацию. У каждого в голове своя система координат.

Задание 4.

В течение одной минуты запишите все слова, которые приходят в голову, когда вы слышите слово «хозяйство» (упражнение взято из книги: Холодная М. А. «Когнитивные стили. О природе индивидуального ума»).

Проанализируйте свой список. Каких понятий в нем больше – общих, отвлеченных, абстрактных типа «экономика», «производство», «финансы» или наглядно-образных, конкретных, которые можно зримо представить в голове, – «деревня», «ферма», кухня», «коровы»?

Как вы полагаете, будут отличаться способы подачи информации и аргументации, например, что ваш продукт сто-

ит того, чего он стоит, чтобы убедить 2 разных типа мозга?

Пункт 3. Идентичность ценностных ориентаций.

Чтобы проиллюстрировать, чем грозит игнорирование пункта 3, выполним интересное упражнение.

Задание 5.

1. Выберите из следующего списка 6 самых важных для вас приоритетов в бизнесе, проранжируйте их по степени уменьшения значимости.

- 1) Рост бизнеса
- 2) Стабильность и защищенность бизнеса
- 3) Прибыль в текущем год
- 4) Личное благосостояние, богатство
- 5) Власть
- 6) Честь, репутация
- 7) Нововведения, инновации, творчество
- 8) Прибыль через 10 лет
- 9) Умение оставаться в рамках закона
- 10) Ответственность за подчиненных
- 11) Соблюдение этических норм
- 12) Социальная ответственность
- 13) Азарт, игра, риск, дух соперничества
- 14) Патриотизм, национальная гордость
- 15) Баланс: Бизнес (работа) – Семья

Мои приоритеты:

Посмотрите, как расставили приоритеты бизнесмены из Германии, Китая, Гонконга, США, участвовавшие в этом опросе.

2. Попробуйте угадать название страны.

1.

Прибыль через 10 лет

Нововведения, инновации, творчество

Азарт, игра, риск, дух соперничества

Рост бизнеса

Честь, репутация

Личное благосостояние, богатство

2.

Соблюдение этических норм

Патриотизм, национальная гордость

Честь, репутация

Власть

Социальная ответственность

Прибыль через 10 лет

3.

Рост бизнеса

Прибыль в текущем году
Личное благосостояние, богатство
Власть
Умение оставаться в рамках закона
Соблюдение этических норм

4.

Стабильность и защищенность бизнеса
Рост бизнеса
Нововведения, инновации, творчество
Честь, репутация
Прибыль в текущем году
Личное благосостояние, богатство

Пару слов об опросе. Его проводил несколько лет назад Г. Хофстеде совместно со своими коллегами среди студентов вечерних отделений МВА, уже имеющих бизнес-опыт, чтобы понять, какие ценностные отличия существуют между разными культурами в бизнесе.

Студенты МВА были выбраны для этого исследования целенаправленно, чтобы получить более точные результаты.

«У каждого человека два мотива. Один красивый, другой настоящий».

Памятуя эту простую истину, ученые посчитали, что, ес-

ли опрашивать бизнес-лидеров, ответы могут быть не совсем искренними, а посему валидными.

Сверьте с ключами. Угадали страны?

Сравните со своим списком. Совпали приоритеты? С кем, интересно?

А теперь представьте, что вам нужно заключить контракт с каждым из четырех таких вот разных представителей. Причем их прототипы можно обнаружить и в своей собственной культуре.

Будет отличаться коммуникация с компанией, которая нацелена на прибыль «здесь и сейчас», от той, которая считает, что «черепашка добежит быстрее, чем заяц»?

Чем могут закончиться переговоры с людьми, для которых главное – «стабильность и защищенность бизнеса», а вы их давите аргументами, что у вас самый инновационный продукт на планете?

? Подумайте, какие ценностные ориентации стоят за теми пунктами, которые выбрали вы?

? Какие ценностные ориентации стоят за остальными девятью пунктами?

Помните знаменитую, уже немного затасканную, фразу Питера Друкера «*Культура есть стратегия на завтрак*»?

Эти слова означают, что можно прописать цели, разработать любые стратегии и тактики переговоров, любые реклам-

ные послы, но они не выстрелят, какими бы разумными они вам не казались просто потому, что это всего лишь ваша картина, ваша история, «которую вы сами для себя сочинили», ваш способ общения с миром.

На маленьком сверхконкурентном глобальном рынке продукт не продается сам. Продает правильная коммуникация.

Останетесь ли вы сытым или голодным, зависит от знания и понимания того, как вас видит и слышит другая сторона.

Как справедливо утверждают авторы мирового бестселлера «Путь к согласию, или переговоры без поражения», книги, выдержавшей 15 изданий в США, переведенной и опубликованной почти в 30 странах:

«В контактах недостаточно знать, что кто-то видит вещи по-другому. Если вы хотите оказать на кого-то влияние, вы должны ощутить себя этим человеком. Способность видеть ситуацию такой, как она представляется другой стороне, сколь трудно бы это ни было, – самое важное искусство, которым можно овладеть».

Успех приходит только к компаниям, которые это осознали. Вот отличная иллюстрация.

Кросс Культурная Картинка 4

Грязь – это здорово!

Компания Unilever со своим брендом ОМО (стиральный порошок) заставила весь мир поверить, что *Dirt is Good* (Грязь – это здорово!). Это способствует развитию ребенка. Но вряд ли смогла бы заставить, если бы не учла специфику каждой культурной среды.

Во Вьетнаме Unilever вышла на правительственный уровень, чтобы поменять школьное расписание в масштабах страны, сделать достаточным по времени перерыв между уроками, чтобы любой ребенок мог выйти во двор и испытать новую концепцию бренда на себе.

В Великобритании с ее высоким уровнем индивидуализма и ориентированности на результат, чтобы вызвать лояльность родителей к бренду, сыграли на такой черте, как самостоятельность ребенка. Был сделан специальный ролик, где маленькая перепачканная девочка гордо показывала торт, который испекла сама без всякой помощи.

В Африке и некоторых странах Латинской Америки пришлось применять другой принцип. В рекламе апеллировали к чувствам родителей, показывая детишек, копающихся в грязи и преодолевающих свои страхи.

В Китае, в 2015 году завоевывая доверие покупателей, Unilever использовала социальную платформу WeChat. Любой русский, имеющий опыт работы в Китае, подтвердит, что только через эту сеть можно достучаться до большинства китайцев.

Провокационные вопросы в видеоролике, обращенные

к молодым зрителям, звучали примерно так:

– За все эти годы ты хоть раз стирал мамину одежду?

– За все эти годы сколько твоей грязной одежды выстирала мама?

И дальше по тексту о роли мамы в жизни, и о том, что каждый ребенок является ее частью. Квинтэссенция китайской философии.

За первые три часа с момента запуска ролики посмотрело 5 миллионов, а к концу дня уже 50.

Вопросы для размышления:

1, Как вы полагаете, на чем основывался выбор разных стратегий продвижения?

2, Какая из перечисленных стратегий больше бы подошла для достижения успеха на российском рынке?

3, Какая будет работать плохо на нашем рынке?

4. Чем должна отличаться система аргументов при продвижении вашего продукта на рынки Великобритании и Китая?

«Закон трех «И» и есть ответ на четвертый вопрос эстонского кейса.

4. *Что проигнорировали презентаторы?*

Тот или иной коммуникативный результат в любой ситуации определяется тремя пунктами закона – стилем комму-

никации, стилем мышления и ценностными ориентациями. Можно даже сказать, что эти три пункта и есть человек. Закрыв последнюю страницу этой книги, вы будете убеждены в этом так же, как и я.

Получить возможно полное представление о себе и о другом можно только в сравнении.

«Я сравниваю, значит, я живу... Ибо нет бытия вне сравнения, ибо само бытие – есть сравнение». Так перефразировал О. Мандельштам в эссе «Разговоры О Данте» знаменитую мысль Декарта «Cogito ergo sum» («Я мыслю, значит, я есть»):

Попробуйте описать себя тремя прилагательными.

Что вы написали?

Допустим, я – высокий, я – добрый, я – щедрый. Или что-то другое. Неважно.

Откуда вы узнали, что вы высокий, добрый и щедрый или что-то другое? Если бы вам не встречались на жизненном пути маленькие, злые и жадные, то вряд ли вы бы смогли прийти к такому выводу. Правда?

В жизни мы сравниваем себя на каждом шагу, только редко это осознаем.

«В присутствии невзрачных людей мы чувствуем себя красивыми, в присутствии глупых умными, в при-

сутствии бессердечных заботливymi. Наблюдая за действиями своих друзей, мы не можем побороть искушение сравнить себя с ними» (Д. Гилберт, профессор психологии Гарвардского Университета).

(Оставшиеся два вопроса эстонского кейса разберем в 11-й главе).

А как вы думаете, кто скрупулезней всех готовится к переговорам?

Японцы!

Именно поэтому они, по мнению многих международных экспертов, являются лучшими переговорщиками в мире.

Вот у кого надо учиться.

Приведу в качестве примера несколько интересных цитат советского телеоператора В. Цветова, проработавшего в Японии 8 лет в 80-х годах прошлого века. Прошлого, заметьте!

Представляете, что творится у японцев сейчас, когда конкурентная битва на планете разгорелась еще жарче?

Кросс Культурная Картинка 5

Японские уши

«В одном научно-исследовательском учреждении визит делегации японских специалистов сравнили с судом инквизиторов, а беседы членов делегации с руководителями учре-

ждения – с пыткой на дыбе.

Вопросы задавал глава делегации, остальные записывали ответы. Вопросов было так много, и охватывали они проблему столь широко, что пришлось оторвать от работы часть сотрудников учреждения, – отвечавшему японцу руководителю требовалась их помощь.

На следующий день делегация встретила с другим руководителем научно-исследовательского учреждения. Вопросы задавал глава делегации, остальные записывали ответы. Вопросы были те же самые, какие делегация задала вчера. Вечером члены делегации собрались, как и накануне, вместе и суммировали все ими услышанное, выделив новую информацию и определив расхождения, даже самые маленькие, с тем, что было сказано в беседе в первый день.

В ходе очередного визита в это научно-исследовательское учреждение глава делегации задавал вопросы третьему его руководителю, остальные записывали ответы. Вопросы не отличались от тех, что ставились во время предыдущих бесед.

Вечер делегация провела опять за сведением воедино записей ответов и за выявлением в них новой информации и расхождений.

Заключительный визит делегация посвятила выяснению несовпадений в ответах руководителей учреждения. Вопросы задавал глава делегации, остальные записывали ответы.

Подвергнутый такой же пытке директор американской

фирмы воскликнул: «В следующий раз, когда японцы захотят приехать на мой завод, я обнесу предприятие колючей проволокой, разбросаю вокруг мины и раздам персоналу оружие!» По словам директора, побывавшая у него японская делегация задавала один и тот же вопрос по 10—12 раз всем пяти руководителям фирмы, с кем встречалась».

«До того, как бизнесмен взойдет по трапу в самолет «Джапан эйрлайнс», вылетающий рейсом в Бангкок или Париж, в Сидней или Нью-Йорк, его фирма соберет, проанализирует и заложит в мини-компьютер» чемоданчика «атташе» информацию об условиях конкуренции, о вкусах потребителей, о специфике рынка, а также о людях и компаниях, с кем на этом рынке бизнесмену предстоит иметь дело».

У зайца нет острых когтей, зато у него длинные уши, — говорят японцы и удачно доказывают, что длинные уши, при умелом пользовании ими, полезнее острых когтей. Э. Фогель в книге «Япония — первая в мире: уроки для Америки» утверждает, что в 1973 году Япония предупредила Израиль о неизбежности «октябрьской войны». Японцы первыми, в октябре 1978 года, дознались о неминуемом падении иранского шаха».

Так что, если надумаете делать бизнес в Японии, помните про японского зайца. Прежде чем ваша нога ступит на землю

Страны восходящего солнца, они уже будут знать о вашей компании все.

А если намерения серьезные, рекомендую обязательно прочитать книгу В. Цветова «Пятнадцатый камень сада Рендзи».

Вопросы для размышления:

1. Как вам кажется, кто на втором месте в переговорах после японцев?

2. Кто самый беспечный, рвется в бой, не изучив тщательно всех деталей?

(Ответы в ключах)

3. Ваш подход к переговорам больше похож на американский или японский?

Конечно, даже при самой тщательной подготовке, в любом контакте никто не застрахован от ошибок, сбоев и провалов по разным причинам: конъюнктура, изменившиеся условия, человеческий фактор или другие форс-мажорные обстоятельства.

Но есть одна ключевая ошибка, в которой виноваты только мы сами. Всегда. И ошибка эта называется: Несоблюдение главного закона успешной сделки.

Зафиксируйте нюансы

1. Идентичность не означает, что вы должны быть похожи на получателя информации «как две капли воды».

Цель – осознать особенности целевой аудитории, сравнить со своими и заранее просчитать, в каких критических точках коммуникация может «сломаться», и как действовать.

К примеру перед переговорами:

- Бельгийцы предпочитают открытый стиль в переговорах. А я? Если закрытый, возникнет недоверие. Как его снять?

- Поляки никогда не смущаются прямо говорить «нет», если их что-то не устраивает. А я? Если предпочитаете уклончивый стиль, они вас посчитают либо хитрым, либо неискренним. Как этого избежать?

- Владелец предприятия, с которым я собираюсь заключать договор о поставках, предпочитает жесткие продажи. А я? Если вы не склонны к такой манере, а ориентированы по своим ценностям на кооперацию, можно вообще ни о чем не договориться, даже если есть обоюдный интерес. Что предпринять?

Согласитесь, после такого способа проработки картинка меняется.

2. Если у вас нет нужной информации о партнере, с которым предстоит вести переговоры, вы уже про-

игрываете.

Согласно теории управления неопределенностью и исследованиям Гудикунста и его коллег, *«чем большее представление имеют друг о друге собеседники, тем лучше они прогнозируют поведение и действия друг друга»*. Я бы добавила в эту цитату *«и о себе»*.

Никакая коммуникация не свободна от влияния культурных факторов.

О том, как они влияют – в следующей главе.

Кросс Культурный Канон 2

В бизнесе невозможно выстроить продуктивную коммуникацию и получить конкурентное преимущество, если вы предварительно не сравнили себя с получателем информации. Успешный контакт есть понимание отличий.

Глава 3.

Что определяет поведение и стиль коммуникации человека?

Мы становимся слепыми к тому, что видим каждый день

(П. Коэльо)

Вы слышали, какой эффект оказывает национальность ученого на то, как принимают решения лабораторные крысы?

«У американцев крысы суматошно и лихорадочно бегают по клетке, проявляя необычную энергичность и живость духа, и в конце концов достигают желаемого результата совершенно случайно. Крысы, которых наблюдали немецкие ученые, спокойно сидели и думали и, наконец, принимали решение, основываясь на каком-то своем внутреннем осознании».

Эта цитата британского философа Б. Рассела встречается

во многих англоязычных источниках.

Пишут, что ученый пошутил. Но ведь известно, что в каждой шутке только доля шутки, остальное – правда.

Когда на тренингах я провожу упражнение-эксперимент «Как обсуждают проблемы и принимают решения немцы, американцы и русские», участники видят этот эффект своими глазами.

В принципе, чтобы понять, насколько высока степень влияния социокультурной среды на наше коммуникативное поведение, достаточно вспомнить детей-маугли, вскормленных дикими животными.

Если погуглить, то на первой же странице вывалится очень много историй с подтверждением, как им трудно, а порой невозможно интегрироваться в социум.

Но я приведу еще 5 доводов и выводов, почему становится возможным просчитать, как поведет себя человек в контакте.

Только сначала определимся с этим заковыристым понятием **культура**.

? Какие ассоциации возникают у вас в голове, когда вы слышите слово «культура»?

Подсчитано, что существует около 300 дефиниций этого понятия. По мнению известного социолога Л. Г. Ионина, *«культура – одно из двух-трех самых сложных слов, ис-*

пользуемых в практическом и научном обиходе».

И я с ним абсолютно согласна. Постоянно сталкиваюсь с этим в своей работе. Термин настолько эластичный и безразмерный, что каждый человек всегда трактует его как-то по-своему.

Тем не менее в кросс-культурных коммуникациях и менеджменте за ним стоит вполне четкий смысл. Я выбрала три определения, на разный вкус.

1. Краткое:

Культура (по определению Г. Хофстеде) – это ценности, мировоззрение, убеждения, которым человек обучается с самого раннего детства и которые отличают одну группу людей от других.

2. Более всеобъемлющее:

Из словаря-справочника «Термины и понятия лингвистики: Общее языкознание. Социолингвистика» (автор – Т. В. Жеребило, изд. Назрань: ООО «Пилигрим», 2011):

Национальная культура – это специфическая организация и развитие конкретного народа, представленные:

- 1) в продуктах материального и духовного труда;
- 2) в языке;
- 3) в системе социальных норм и учреждений;
- 4) в духовных ценностях;

5) в отношениях людей к природе, между собой и к самим себе.

3. И самое короткое, простое, но очень емкое:

Культура – это «то, как мы здесь все делаем» – The way we do things around here» (Rokeach M. The Nature of Human Values. N.Y.: Free Press, 1973).

Кстати, уже даже в том, как мы даем определения объектам и явлениям, чувствуются отличия в мышлении носителей разных культур.

Наше – теоретическое, всеохватывающее, у американцев – как выстрел, без лишних слов, прагматичное. Ну и где-то посерединке между ними голландское.

К термину «культура» мы еще раз вернемся в конце главы.

Сейчас задайте себе вопрос:

Что определяет поведение и стиль коммуникации человека?

С очевидными ответами, которые, скорей всего, пронеслись у вас в голове, – характер, темперамент, семейное воспитание, каждый человек индивидуален – спорить трудно. Каждый человек – уникальная личность.

Но так ли все очевидно, как кажется на первый взгляд?

Довод первый.

Ребенок не рождается со знанием, с кем и как говорить. Его учит этому «среда». Эти культурные уроки остаются в памяти и достаются из нее, когда нужно.

Спросите себя: *«Если бы я родился китайцем, американцем или шведом, я вёл бы себя и общался так же, как и они»?*

С большой долей вероятности, да.

Если вы родились и выросли в Японии, то вы, естественно, стараетесь поступать по-японски. Вы кланяетесь вместо того, чтобы пожимать друг другу руки при встрече и прощании. Вы очень внимательный слушатель и не позволяете себе говорить одновременно с другим человеком или перебивать его, как это происходит, например, на русских политических ток-шоу. У вас есть 16 способов (а может и больше) сказать слово «нет», не говоря самого слова. Потому что слово «нет» в японской культуре не приветствуется.

Кросс Культурная Картинка 6

Ох, уж эти японцы! (Комментарий из соцсети)

Веселый (сейчас уже) случай про японскую традицию не говорить «нет, не могу». Захотелось погулять самостоятельно. Товарищ спрашивает сопровождающего, мол, встретимся здесь же, через 2 часа? В ответ сопровождаю-

щий кланяется, да, мол, конечно. Через 2 часа его нет на месте, и через 2,5 – тоже нет. Появляется через 3 часа. Все в трансе – как так?! Он извиняется, раскаивается: не мог, мол, отказать. Вы просили через 2 часа, а я через 2 часа не мог... Но и сказать «нет» уважаемым людям не мог. Вот и думай-то, смеяться или плакать, – подтверждает один из моих знакомых.

Вопросы для размышления:

1. Поступает так русский человек? Как часто?
2. А если поступает, то по какой причине? По той же, что и японцы?
3. Вы лично так когда-нибудь поступали?
4. Какие проблемы могут возникнуть на переговорах из-за японской привычки не говорить «нет»?

«Родившись в США, вы будете вести себя, как американец, и улыбаться направо и налево. Знаменитая вежливая американская улыбка многим в этом мире кажется фальшивой и неискренней и возбуждает совершенно недружеские чувства, как ожидают американцы. Но попробуйте не улыбаться в Америке и вас посчитают недружелюбным. Подумают, что вы настроены недоброжелательно, а значит вам нельзя доверять», – писал Э. Холл.

Еще пример.

Из наблюдений венгерского лингвиста Юдит Хидаши
Преподнося в дар бутылку вина, даритель из Южной и Восточной Европы обязательно подчеркнет достоинства подарка.

– Это самое лучшее и выдержанное вино. Надеюсь, вам понравится!

Англичанин сдержанно произнесет:

– Надеюсь, понравится. Многие говорят, что вино хорошее.

Японец сопровождает дар словами:

– Вино не самое лучшее. Боюсь, может не понравиться, но тем не менее примите, пожалуйста, этот подарок.

Вопросы для размышления:

1. Почему в одних культурах принято дарить вино так, а в других иначе?

2. Вспомните, что обычно говорите вы и ваши знакомые в таких случаях? (Дело не в самих словах, как вы понимаете, а в манере преподношения).

И на протяжении лет доминирующий стиль коммуникации практически не меняется.

В Швейцарских Альпах путника призывают не рвать цветы. Но призывы эти сделаны с учетом национальной психологии. Надпись, сделанная по-французски, гласит: «На-

слаждайтесь цветами, но не обрывайте их!» На английском языке она звучит как вежливая просьба: «Пожалуйста, не рвите цветы!». Немецкое запрещение категорично: «Цветы не рвать!».

Эта заметка была опубликована в журнале «Знание-сила» за 1982 год.

Моя коллега, которая живет в Швейцарии, подтверждает, что эти различия в тональности сообщений сохраняются до сих пор.

? Что написано на предупреждающих табличках в разных странах? Вы обращаете на них внимание, когда там бываете?

Так что, как заметил Артур Конан Дойл в повести «Этюды в багровых тонах»: *«Личности могут быть разными, большинство же остается неизменным».*

Получается, что, несмотря на индивидуальность, присущую человеку, каждый Homo sapiens – это прежде всего существо социально-культурное. Он живет в своем культурном контексте и подчиняется нормам и порядкам, принятым в его социуме.

В противном случае не было бы государственных границ, весь мир был бы единым целым.

Помните, как замечательно написал Е. Евтушенко в поэме

«Фуку»:

*На пограничных столбах отдыхающие
птицы,
что это за деревья,
не поймут, хоть убей.
Наверно,
люди сначала придумали границы,
а потом границы стали придумывать людей.
Границами придуманы
полиция, армия и пограничники.
Границами придуманы
таможни и паспорта...*

И продолжая поэта, все остальное бытие, что существует за этими границами. Кто много путешествует, тот видел и знает.

Каждая культура в своих границах строга и отшлифовывает все и всех по своему дизайну.

Родители, детский сад, школа, университет, общественные организации и институты долго обучают своих детенышей всем видам поведения и коммуникации.

Культура, в которой мы рождаемся и растем, выучивает нас не только тому, как следует поступать или говорить в том или ином случае, но и как понимать и интерпретировать поступки других людей. В процессе взаимодействия с другими мы вольно или невольно перенимаем друг от друга способы

выражения эмоций, мышления и поведения в конкретных ситуациях.

? Вы учите своих детей правилам этикета и нормам поведения в обществе?

? Эти нормы в своей глубинной основе отличаются от тех, которым вас учили ваши родители?

? Как сильно отличаются коммуникативные паттерны ваших детей от ваших?

Становясь взрослыми, мы следуем этим урокам и инструкциям автоматически. Кросс-культурные психологи (специалисты, изучающие поведение людей в разных странах) установили, и это важно помнить, что понятие своей культуры складывается к 10—12 годам и потом плохо поддается изменениям.

Изучение систем воспитания и образования, данные наблюдений по всему миру, сотни кросс-культурных исследований и научных экспериментов выявили характерные нюансы мышления и взаимодействия с окружающей средой, свойственные большинству членов определенной культуры, но не свойственные другой.

Это подтверждается и Региональной картотекой человеческих отношений, (Human Relations Area Files, HRAF), где собраны сведения о повседневном поведении представителей около 400 культур по любому аспекту социально-куль-

турной жизни, которая ведется с 1949 года.

Вывод первый.

Все вышеперечисленное ведет к предсказуемости в поведении. Человек будет стараться поступать, как его научили, в соответствии с общепринятыми в границах его культурной группы стандартами и нормами.

Довод второй.

Культура – это система. Вспомним определение системы.

Система (др.-греч. σύστημα – «целое, составленное из частей; соединение») – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство (Википедия).

А значит, все фундаментальные признаки системы будут распространяться на любую культуру или субкультуру. Давайте сравним.

Культура – это система

Система	Культура
<p>Элементы – составная часть целого. Элементы в системе могут отличаться. «Монеты и купюры тоже бывают и разного достоинства, и ценности, и цвета, но тем не менее они объединены в единое и четко расчлененное целое, денежную систему».</p>	<p>Это мы с вами – люди, каждый в отдельности, разные. Но объединенные в одну систему – лингвокультурный социум.</p>
<p>Подсистема – относительно независимая часть системы, обладающая свойствами системы.</p>	<p>Это группы людей с разными интересами, целями, жизненными принципами.</p>

Система	Культура
<p>Структура – организованность, устойчивая во времени упорядоченность элементов и связей.</p>	<p>Культура существует веками, она относительно упорядочена и организована. Система может пошатнуться, как, например, у нас в 1917 г. или 90-х годах, но скоро опять самоорганизуется. Или, правильнее сказать, организуется под влиянием тех, кто пришел к власти.</p>
<p>Правила – законы функционирования, по которым работает система. Система предполагает, что все ее элементы должны функционировать в твердых рамках, заданных этой системой.</p>	<p>Ни одна культура или субкультура не существует без определенных правил. Иначе это будет не система, а набор неорганизованных и неупорядоченных элементов. Толпа.</p>
<p>Связь, отношение – ограничение степени свободы элементов. Элементы, вступая во взаимодействие (связь) друг с другом, утрачивают часть свойств или степеней свободы, которыми они потенциально обладали.</p>	<p>Человек, чтобы соответствовать системе-культуре и оставаться в ней, вынужден утрачивать какие-то индивидуальные характеристики и адаптироваться к ее социальным нормам.</p>

Тут и за примерами далеко ходить не надо. Что вы говорите, когда в компанию приходит новый сотрудник? Рассказываете ему, как устроена ваша система и как в ней надо себя вести.

Что будет, если кто-то в компании постоянно пренебре-

гает нормами системы? Одно из двух – либо уволят, либо по собственному желанию.

? Что вы чувствуете, когда кто-то постоянно нарушает правила в компании?

? Как часто вы нарушаете правила компании?

В социуме те элементы, которые систему нарушают беспардонно, часто оказываются в местах не столь отдаленных.

Те, кому своя система не нравится, покидают отечество и эмигрируют в другую страну. Иногда возвращаются обратно, когда понимают, что выстраивать отношения, коммуникацию и функционировать в чужой стране еще трудней.

Как говорил Гораций: «*Caelum, non animus mutant, qui trans mare currunt*» – «*Небеса, а не душу меняет тот, кто бежит за моря*».

Третьи вступают в оппозицию, чтобы систему изменить, и пытаются бороться.

Четвертые, сетуя соседу за столом на кухне или в ленте соцсетей, как все неправильно устроено, все равно остаются в системе.

Вот интересный пример из моей практики.

Кросс Культурная Картинка 8

Священная корова

Как-то на одном из тренингов для бизнесменов из Франции, Германии, Японии, приехавших в составе бизнес-миссии искать партнеров в нашем регионе, я проводила упражнение «Священная корова».

Цели упражнения были благородные и значимые:

- развить терпимость к различным ценностям и взглядам;
- формировать позитивное отношение к культурным различиям и многообразию мировоззрений.

Каждая команда получила большой лист и задание разделить его на три колонки по вертикали: «Священная корова», «Антитеза», «Плюсы».

В первой колонке нужно было записать 2 ключевых тезиса, характерных для бизнес-среды своей страны. Например, «начальник всегда прав» или «университетский диплом – залог карьеры и жизненного успеха» или «тише едешь – дальше будешь».

Затем давалось задание: «Представьте себе, что существует совершенно иная культура, в которой руководствуются прямо противоположными императивами, ценностями, установками и убеждениями. Сформулируйте антитезу и запишите ее во втором столбце. А в третьем перечислите максимальное количество положительных аспектов этой антитезы. Участникам давалось время на подготовку, после чего каждая группа выступала с презентацией.

Наблюдая за участниками, я видела, с каким трудом им

давалось найти плюсы в антитезах, не свойственных их культуре.

Лучшие всех свою презентацию оформила японская команда. Ко всем пунктам – тезис, антитезис и плюсы – были добавлены аккуратно и изящно вырисованные иероглифами японские пословицы.

Но каждый раз прочитав утверждение из второй и третьей колонок и объяснив смысл пословиц, японец кланялся, извинялся, смущенно улыбаясь, и подытоживал: «но мы так не делаем».

Вопросы для размышления:

1. В вашей жизни были ситуации, когда вам пришлось делать что-то противоположное тому, к чему вы привыкли?
2. Вспомните, как вы себя чувствовали в тот момент?

Вывод второй.

Человек, который находится в системе, не свободен от нее. Вероятность того, что человек будет вести себя так, как мы спрогнозировали, – очень высокая. Кроме того, изучив систему и подсистемы, можно вывести, какое поведение будет считаться в них неприемлемым.

Довод третий.

Каждый народ со времен Вавилонской башни объединен своим языком. Язык – это не просто набор

разных звуков, букв или слов для обозначения одних и тех же явлений и предметов.

Язык каждого народа – это его обычаи, традиции, история, представления о смысле бытия и концептуальной картине мира. За каждым ключевым словом стоит свой концепт – идея, отражающая индивидуальный и коллективный опыт и знание. Концепт – *«сгусток культуры в сознании человека»*, по выражению советского и российского лингвиста и семиотика Ю. С. Степанова.

Возьмем, к примеру, понятие «качество». Слово, как любил выражаться В. И. Ленин, «архиважное» для каждого, кто занимается производством, рекламой, брэндингом, продажами, вообще любым бизнесом. Посмотрим разными культурными глазами, какой концепт кроется за этим словом.

Кросс Культурная Картинка 9

Без роду и племени

Как-то я обсуждала с руководителем отдела экспортных продаж в ООО «Мультидом Трейдинг», насущный для многих компаний-импортеров вопрос:

Почему товар, пользующийся спросом в России, не вызывает восторга у европейского партнера и оценивается как сток, «по пате» товар?

«Столкнулся с этим недавно. В нашем понимании каче-

ство – это надежность или как долго прослужит. На худой конец – не сломается сразу. Европейцы под словом *quality* подразумевают потребительские свойства: в основном – материалоемкость (толщина, размер, вес; качество материала, чтоб обязательно без вторсырья), а также упаковку (иногда упаковка стоит до 25% от стоимости уже недорогого изделия, в т. ч. состав упаковки (PVC у них не рекомендуется директивой ЕС, а PVC – это любая упаковка с блистером, считающаяся у нас самой крутой).

Оставим пока упаковку. Эта интересная тема требует большого отдельного кейса. У каждой нации свои «тараканы в голове» на этот счет.

Поговорим о *quality*.

Что такое материалоемкость? Толщина? Размер? Вес?

Да, конечно. Если смотреть с технической точки зрения. Но все эти критерии не могут существовать сами по себе. «Значит – это кому-нибудь нужно», – сказал Маяковский (правда, не по этому поводу, но верно и здесь).

Зачем? Для чего нужно? В чем главная цель?

В создании целого ряда осязаемых и неосязаемых ценностей, которые в своей совокупности будут определять качество жизни клиентов, если по-большому счету. А по-маленькому: чтобы люди покупали товары, и чтобы они (товары, не люди!) не пылились на складах и не затоваривали полки магазинов.

Клиент – это же не просто ПУК (Пришел-Увидел-Куп-

пил). Это личность со своей жизненной философией и отпечатками ценностей, которые оставляет на нем среда, в которой он родился и проживает.

У каждого конкретного населения свои отпечатки. Товары, не обладающие нужной для потребителя ценностью, никогда не будут релевантными ни для вашего партнера, ни для тех, для кого он их закупает. Это известно всем.

А вот что есть качество?

Спросите китайца, что он подразумевает под этим словом. Он ответит – статус. Потому что в культуре гуаньси продукт покупают не по признаку «как долго он прослужит», а в первую очередь по тому, какое впечатление он произведет на твое социальное окружение.

Но не каждый продукт. Китайцев, которые приходят в мой книжный магазин покупать учебники по русскому языку для иностранцев, интересует в первую очередь цена. Они аж через прилавок перегибаются и впиваются глазами в экран компьютера с открытым прайсом (ни одна нация так больше не делает). И всегда просят скидку.

Им все равно, какого качества бумага, полиграфия и иллюстрации. Книга должна стоить дешево! – убеждают они меня и показывают похожий контрафактный образец нашего учебника, привезенный из Поднебесной. Напечатанный на серой бумаге, с кучей ошибок и опечаток, купленный за копейки, вернее, фыни. Отработал – выбросил, зачем переплачивать!

Японец даст совсем другой ответ: для него качество – это совершенство или, как они говорят «zero defects». А как может быть иначе в обществе, где ключевым словом является «гармония».

Для корейца – это прежде всего новизна продукта.

Когда я спрашиваю корейцев, какой главный отличительный признак, по их мнению, между Россией и Южной Кореей, многие отвечают: технологическое развитие быта. Любовь корейцев к новизне подтверждается и многими маркетинговыми исследованиями.

Убедительный для среднестатистического русского аргумент: «эта штука переживет ваших внуков», у американца вызовет легкий шок и сомнения в целесообразности покупки. Ну, если это, конечно, не антиквариат или ценное произведение искусства.

Ответ на вопрос: произведет ли торговая марка эффект на покупателя, и если да, то какой? – всегда заключается в другом вопросе: совпадают ли их ценностные ориентации с вашими? Даже если дело идет о терке для овощей.

Вопросы для размышления:

1. Что вы лично вкладываете в понятие «качество»?
 2. Как вы думаете, какой концепт качества в голове у потребителей или покупателей вашего продукта или услуги?
- Чувствуете, как меняются смыслы, когда мы смотрим на слова с ракурса концепта, а не перевода?*

Иногда концепты совпадают, но чаще всего нет.

Задание 6.

Какой концепт стоит за названием «Красная шапочка» в русской культуре? Какую идею несет этот словесный знак лично для вас? Перечислите все приходящие вам в голову мысли.

Посмотрите в ключах, что думают про «Красную шапочку» большинство американцев.

Насколько успешными будут продажи бренда «Красная Шапочка» в США, если кондитерская фабрика захочет вывести его на американский рынок под этим названием, – вопрос риторический.

Как писал профессор Л. В. Щерба, *«сравнивая детально разные языки, мы разрушаем ту иллюзию, к которой нас приучает знание лишь одного языка, – иллюзию, как будто существуют неизблемые понятия, которые одинаковы для всех времён и для всех народов».*

Билингвы, люди, одинаково хорошо говорящие на двух языках, подтверждают, что, переключаясь с языка на язык, они не только ощущают себя по-другому, но и совсем иначе воспринимают информацию, интерпретируют факты, испытывают эмоции.

Ученые выявили, что восприятие истины у билингвов зависит от того, на каком языке она произносится. Этот эффект проверен экспериментально в разных странах.

Есть даже новейшие исследования китайских ученых, доказывающие, что финансовое благополучие страны определяется грамматикой языка, на которой говорят ее жители. Можно верить или не верить, но прочитать (на сайте), от чего зависит наше финансовое благополучие, интересно.

Вывод третий.

«Язык есть способ мироистолкования. Он основа стереотипичного поведения людей, посредством которого можно отличить членов своего этноса от чужих. Зная и понимая присущие каждой культуре языковые картины мира, концепты, типичные образцы речевого поведения, принятые стили коммуникации, нетрудно скалькулировать заранее, как будут воспринимать нас и наш продукт» (Г. Г. Гадамер).

Довод четвертый.

«Каждый человек приходит в мир уже готовых значений, из которых складываются предметы его культурной среды... Они – культурные реальности, культурные вещи, культурные объекты» (Л. Ионин).

Исследователи национальных культур, проанализировав огромное количество ситуаций в разных странах мира, пришли к однозначному выводу:

Существует ограниченный набор паттернов (образцов поведения и коммуникации) для любой ситуации. Каждая

культура, несмотря на то что ей доступны все варианты, отдает предпочтение своему. Это одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, как следует мыслить, вести себя и общаться.

Каждый выбирает из того, что предоставляет ему среда. Помните эти строчки из когда-то популярной песенки? «Я его слепила из того, что было». Вы же не можете взять то, чего не существует.

Самый простой пример. Есть всего две альтернативы поведения в переполненном общественном транспорте – либо уступить место старшему по возрасту человеку, либо нет. В одних культурах, например в некоторых странах Европы и Америке считается правильным не уступать и даже рассматривается, как оскорбление, если уступишь. В большинстве азиатских и восточных культур это расценивается как ненормальное поведение. Если вы не уступите, вас сочтут невоспитанным (или поймут, что вы «чужак»).

Из опыта. Пожилой армянин, с которым мы разговорились про жизнь в России и Армении, с горечью жаловался мне, что российская молодежь не так уважает старших, как армянская – не уступает место, грубит и не проявляет к ним должного уважения.

Вывод четвертый.

Ограниченность вариантов поведения и коммуника-

ции для каждой ситуации позволяет минимизировать ошибки при прогнозировании.

Довод пятый.

Человек живет в мире ценностей. Он состоит из ценностных ориентаций.

Для делового мира – это вообще аксиома. *В бизнесе существует неписанная стратегия. Эта стратегия крутится вокруг слова «ценность»,* — утверждает Д. Гитомер, автор бестселлеров по психологии продаж. Об этом же все время твердил и Стив Джобс: *«Маркетинг – это всегда о ценностях».*

Еще по этому поводу очень метко выразился французский философ Э. Дюркгейм: *«...находят вне себя уже устоявшуюся классификацию, к которой они вынуждены приспособливаться. Механизмом, регулирующим поведение человека в обществе, является внутреннее принятие им социальных ценностей посредством внешнего принуждения».*

Нужно заметить, что с понятием «ценности» такая же история, как и с термином «культура», и даже хуже – многообразие определений, авторов, теорий, походов, классификаций и типологий.

Но консенсус, что ценности служат фундаментом любой культуры, – есть.

В очень сжатом виде механизм и логика ценностных систем выглядит так (представлено на следующей странице):

Система культурных ценностей – это своеобразное руководство к действию для членов социума, как себя вести в разнообразных ситуациях.



Ценности – это эталонные представления, которые определяют, что в каждом социуме считается правильным, желательным, полезным и важным. (Ценности, общие для культуры, часто называют идеологией, иногда скрепами).



Система ценностей одновременно объединяет и разъединяет людей – отсюда возникают субкультуры, социальные классы, группы и общности.



Разделяемые личностью общие ценности называются ценностными ориентациями.



Ценностные ориентации – это избирательное отношение человека к общим ценностям. Они регулируют его поведение, являются ориентирами, и *«выступают критериями принятия жизненно важных решений в ситуациях морального выбора»* (В.А. Ядов).



Источником ценностей являются потребности.

Неприятный феномен культуры и ценностей и, следовательно, главная проблема заключается в том, что их нельзя пощупать руками, как воздух, который нас окружает. Поэтому язык ценностей не всегда понятен.

Задание 7.

Прочитайте следующие кросс-культурные микрокейсы и попробуйте дать ответ на каждое «почему?».

1. Известная в Калифорнии компания Pacific Bell (сейчас она носит другое название) хотела запустить для испаноязычного рынка рекламу – «международные звонки по выходным сэкономят вам 50%». Но директор испанского рекламного агентства объяснил, что такая реклама работать не будет и вызовет негативную реакцию. Почему?

2. У одного из нижегородских предприятий два итальянских поставщика комплектующих. С одним все в порядке, поставки приходят вовремя. А если немножко задерживаются, руководство относится к этому лояльно. Со вторым вечно возникают проблемы и конфликты. Почему?

3. Канадский завод шарикоподшипников через шесть лет успешной работы на арабском рынке внезапно перестал получать заказы на поставку от своего арабского партнера без всяких на то видимых причин. Почему?

4. Unilever, один из мировых лидеров на рынке пищевых продуктов, понес большие издержки в Азербайджане со своим проектом Sunrise (поставки для компании лука местными

ми фермерскими хозяйствами). Почему?

За всеми «почему?» стоят несовпадающие ценностные ориентации.

Прочитав эту книгу до конца и научившись пользоваться Кросс Культурным Калькулятором, вернитесь к этому заданию еще раз. Вы сами сможете их назвать.

О том, несовпадение каких ценностных ориентаций является критичным для коммуникации, начнем разбираться уже в следующей главе.

Вывод пятый.

Зная, из каких ценностей состоит каждая культура и как они проявляются в коммуникативном поведении, можно просчитать, как будут складываться взаимоотношения. И наоборот, вычислить по коммуникативному поведению систему ценностей партнера, клиента или покупателя.

Подозреваю, что, несмотря на все мои доводы, все-таки остался вопрос:

Почему люди, воспитанные в одной и той же культуре, ведут себя в похожих ситуациях по-разному – что же, человек вообще существо безвольное и все определяется культурой?

Нет.

Во-первых, рамки социальных норм и ценностей в каждом обществе допускают в разной степени, но многообразие. Человек всегда делает свой выбор сам.

Вот случай, рассказанный одной французской журналисткой.

Кросс Культурная Картинка 10

Арабский ужин

Возвращаясь из командировки в Париж, француженка решила по пути перекусить в арабском ресторанчике. Внутри стояло 6 столиков, за которыми сидело несколько человек. Присев за свободный столик, она стала ждать, когда подойдет официант. Но все они бежали мимо, не обращая на нее никакого внимания.

Время шло, к столику так никто и не подходил. Когда она уже готова была взорваться от возмущения (а как гnevаются «желтые жилеты», мы видели по телевизору!), к ней повернулся мужчина, сидевший за соседним столиком. – Они не будут принимать заказ. Арабы не обслуживают женщин, которые приходят в ресторан без мужчин, – объяснил он. Поблагодарив соседа, она молча взяла свои вещи и вышла из ресторана.

– Я была просто в бешенстве! В Париже, не где-нибудь в захолустье, в XXI веке такое средневековье, описывала она

потом свои чувства.

Вопросы для размышления:

1. Вы разделяете чувства француженки?
2. Имеет ли человек право, перебравшись в другую культуру, жить согласно своим ценностным ориентациям?

Во-вторых, мы по-разному воспринимаем конкретные ситуации и контексты, и, соответственно, реагируем на них по-разному.

Нолан (1999) различает 6 позиций:

1. **Восприятие** как способ видеть одно и то же по-разному.
2. **Интерпретации** как способ выбора, толкования и запоминания одной и той же информации по-разному.
3. **Факты** как способ определять одни и те же ситуации и явления по-разному.
4. **Цели** как потребность в решении разного рода задач и проявление разного образа мышления.
5. **Методы** как разные способы достижения целей.
6. **Ценности** как применение разных стандартов для оценки ситуаций, людей, поведения и результатов.

Из опыта. Молодой человек в компании, где я в то вре-

мя работала, готовился к сдаче международного экзамена по английскому языку. Ему предстояло поехать на 9 месяцев на стажировку в британское отделение Royal Dutch Shell.

После стажировки он устроился в крупную российскую фирму где-то за Уралом. Но больше года выдержать не смог. Вернулся.

– Все, чему я научился в Британии, было не нужно никому, никто не хотел принимать чужие ценности, – с горечью объяснял он мне свое решение при встрече. Как дальше сложилась его судьба, не знаю. Больше мы не виделись.

В-третьих, ценности в системе находятся в иерархической зависимости. Члены общества могут разделять одинаковые ценности, но их значимость и степень для каждого человека будет различной.

Возьмем «здоровье». Разве это ценность не для каждого? Вы хотите, чтобы все ваши близкие и сами вы были здоровы? Скажите, какой человек на планете этого не хочет?

Только один поднимает эту ценность в топ-приоритет – придерживается правильной диеты, не пьет, не курит, проводит вечера в фитнес-клубе, ныряет в прорубь зимой и наматывает километры. А для кого-то соблазн в виде бокала виски, сигареты или шоколадки и прочих прелестей жизни просто становится важнее до определенного момента.

И с любой ценностью всегда так!

У кого-то в приоритете работа, кому-то больше важна се-

мья, кто-то пытается достичь материального успеха – любыми способами, а для кого-то на первом месте отношения с окружающим его миром.

Взаимодействуя с носителями разных национальностей, я наблюдаю это постоянно.

Из опыта. Недавно одна китайская аспирантка сказала мне, что больше не будет продолжать учебу в России и возвращается домой, хотя ей все очень здесь нравится. Знаете, почему? Она не может привыкнуть к русской еде. Ценность зарубежного диплома на ее иерархической лестнице оказалась ниже, чем ценность еды.

Еще раз вернемся к слову «культура». Это важно.

Как термин в теории кросс-культурных коммуникаций, оно пришло к нам из международной практики.

У нас в различных источниках чаще встречаются понятия «менталитет», «национальный характер» (в российской научной среде эти определения сейчас стали признаваться не совсем удачными при сравнении групп и сообществ людей).

Слово «менталитет» получило в последнее время отрицательную окраску и у нашего бизнеса. Многие даже возмущаются: *«Опять менталитет. Мы же теперь люди, открытые всему миру, – значит, думаем, как все, делаем, как все; нет никакого особенного русского менталитета».*

Хотя он, конечно же, существует.

Недавно писала статью для журнала «Секреты бизнеса», где анализировала с кросс-культурной точки зрения результаты опроса «Работодатель моей мечты», проведенного в городе Пензе. Так вот там менталитет был виден невооруженным глазом (со статьей можно будет ознакомиться на сайте: <http://www.tri-k.ru/>).

Так что *nolens volens* человек – дитя своего социума и продукт культурный, как ни крути.

Понятия «менталитет» и «культура» часто путают.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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