

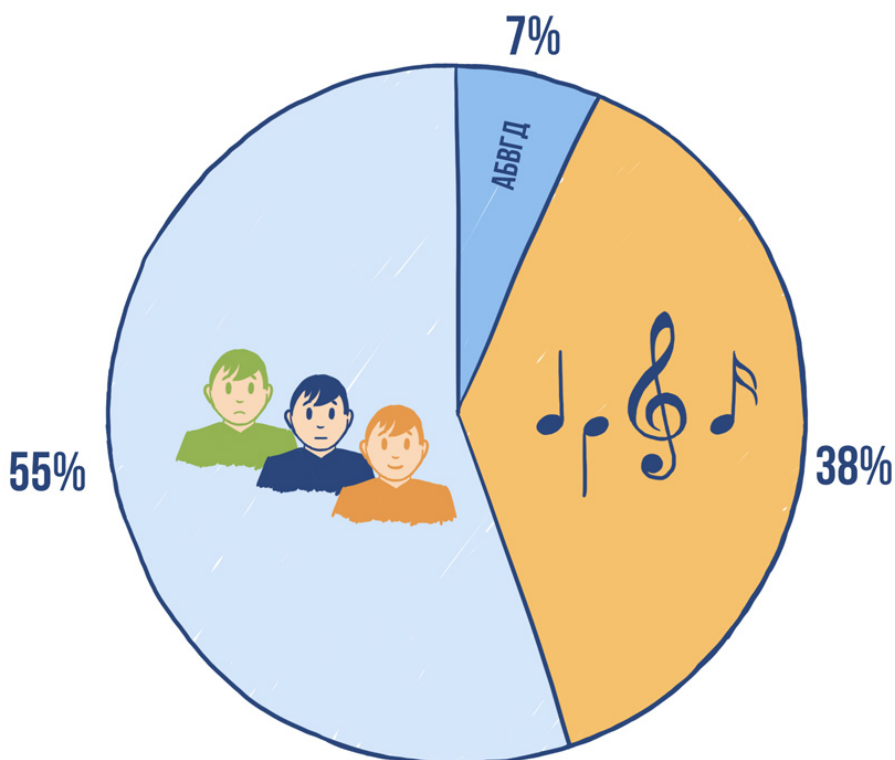
## Невербальное общение как зона кросс-культурных столкновений

Вы прекрасно знаете, что в человеческом общении ведущую роль играют не слова и отождествляемые с ними значения и образы (или вербальная коммуникация), а язык тела или невербальная коммуникация или оттенки голоса (паравербальная коммуникация).

Это самые разнообразные движения – жесты, взгляд, поза, выражение лица, отражающее наше эмоциональное состояние, прикосновения и т. д., а также характеристики голоса и речи (тембр, громкость, паузы, вздохи и т. д.), которые отражают эмоциональное состояние человека, его отношение к партнеру, манера говорить, богатство интонационных оттенков, многословие или лаконичность.

В литературе это часто называют «Правилом 7-38-55», или моделью Меграбяна.

Модель Меграбяна



Приведем несколько ярких примеров, демонстрирующих, насколько знание специфики невербальной и паравербальной коммуникации в стране, с которой вы планируете хотя бы на время связать свою судьбу, важно при межкультурном взаимодействии.

## **Жесты**

Жест «О'кей» – кольцо из большого и указательного пальцев, означающее «все в порядке!» или «правильно», во Франции означает «ноль» или «никчёмный», в Греции и Турции этот жест является очень вульгарным или служит намеком на гомосексуальность. В некоторых странах Среднего Востока, например, в Кувейте, «ОК» означает дурной глаз, а в Японии – «деньги».

На арабском Востоке прикосновение к женщине – это табу, и если даже европеец машинально, желая быть галантным спутником, подаст руку даме, предлагая ей помощь при выходе из автомобиля, это будет воспринято крайне негативно.

## **Речь**

Когда вас спросят, какие народы «говорят без умолку», не давая вам возможность вставить слово, скорее всего, вам на ум придет идея упомянуть итальянцев; столь же привычными для Японии, Финляндии или Китая являются паузы и спокойное молчание – важные составляющие диалога.

Промежуточное положение занимают центр Европы и Северная Америка: здесь продолжительные паузы возможны, но только тогда, когда это касается партнеров, с которыми уже хорошо знакомы, или близких людей из личного круга.

## **Взгляд**

В ряде европейских стран прямой взгляд «глаза в глаза» считается олицетворением честности и открытости намерений, а в странах Азии может быть воспринят как знак агрессии, давления, грубости,

бесстыдства. «Хорошие дети не смотрят в глаза взрослым» – с детства «впитывают с молоком» японцы.

С другой стороны, итальянец, ведущий автомобиль по серпантину, будет живо общаться с собеседником, держась за руль только одной рукой и постоянно поворачиваясь к нему, чтобы установить контакт глазами, что может приводить в ужас представителей других культур.

Давайте обобщим, как надо «смотреть на вашего визави» в различных странах:

Проявления	Страны
Интенсивный контакт «глаза в глаза»	Арабские страны, страны Средиземноморья, юго-западная часть Европы
«Жесткий» прямой недолгий взгляд	Северная Европа и Северная Америка
Умеренный контакт	Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки
Избегание прямого контакта «глаза в глаза»	Большинство стран Азии

### **Выражение лица и улыбка**

Да, мы с вами умеем разговаривать, смеяться, плакать. Но делаем это по-разному. Вот как пишет о восприятии улыбок и печальных выражений лиц Р. Льюис: «Улыбки на лицах британцев, скандинавов или немцев означают прогресс в переговорах, но они могут выражать смущение или гнев, если улыбаются японцы, и зачастую улыбки выглядят лицемерными на «сияющем» лице американца. Финны и японцы часто кажутся печальными, когда они совершенно счастливы, тогда как унылое выражение на лице у араба действительно означает уныние».

### **БИЗНЕС-ПРИМЕР**

В 2006 году Wal-Mart был вынужден приостановить свою деятельность в Германии. Компания потеряла около одного миллиарда долларов из-за

того, что ее руководство не узнало заранее, что немецким потребителям не нравится, когда на входе в магазин их приветствуют широкой «американской» улыбкой во весь рот. Аналогичная проблема возникла при появлении ресторанов быстрого питания McDonalds в России в 90-х годах прошлого столетия.

Однако стоит иметь в виду, что во всем мире теплая естественная улыбка, чуть расширенные глаза и немного приподнятые брови (eyebrowflash) воспринимаются как символ приветливости и благорасположения.

Деловое взаимодействие также связано с процессами обмена определенными знаками внимания, к примеру, подарками, визитными карточками, рукопожатиями или поклонами и др. Плюс к этому любые встречи и переговоры подразумевают территориальное размещение участников и соблюдение определенной «дистанции» между ними.

И в различных странах есть своя специфика и организации пространства, и размещения участников переговоров, и свои «правила дарения» и делового этикета. Приведем несколько примеров, чтобы продемонстрировать, как важно до осуществления какого-либо шага продумать, как именно это должно быть сделано.

## **Подарки**

В Японии принято постоянно дарить маленькие подарки в различных деловых ситуациях. Принимая подарок, японец берет на себя обязательство ответить немедленно подарком эквивалентной стоимости. Но если такой подарок не продается в Японии, и цену выяснить сложно, то это может вызвать у японца панику! В некоторых странах Европы дорогой подарок могут воспринять как взятку, и существуют определенные стоимостные параметры, отражаемые в корпоративных политиках и позволяющие отличить подарок от взятки. В Китае подарок надо дарить лично, и при этом нужно учитывать определенные ограничения: к примеру, нельзя дарить часы. В арабских странах, чтобы не попасть в неприятную ситуацию, дарить подарок надо публично.

## Приветствия

Традиционным для Японии приветствием является поклон, но мало кто из жителей северной Европы, к примеру, может распознать значение разного рода поклонов. Стоит отметить, что даже «живущие по соседству» нации часто ведут себя по-разному.

### ИНТЕРЕСНО

Так, к примеру, в Испании крепкое дружеское объятие в процессе приветствия весьма распространено при проведении деловых переговоров, а вот в Португалии деловые встречи проходят гораздо более сдержанно.

В истории отношений Советского Союза и Индии были весьма напряженные моменты, когда генеральный секретарь ЦК КПСС попытался поприветствовать Индиру Ганди троекратным поцелуем, ведь в Индии поцелуй замужней женщины – это аморальный поступок!

«Широкая русская душа» отражена в литературе по кросс-культурному менеджменту, к примеру, следующим образом: «Некоторые приезжие мужского пола чувствуют себя в России не совсем удобно, когда российские партнеры-мужчины целуют их в губы, обхватив в медвежьи объятия. Мой совет: выпейте еще рюмку водки и успокойтесь».

В различных странах есть свои устоявшиеся ритуалы приветствия и времяпрепровождения в период начала деловой встречи:



## Дистанция

Если в Северной Европе при проведении деловых переговоров расстояние между партнерами может составлять от 1,8 до 4 метров, то в США «комфортное» расстояние будет примерно на полметра меньше, тогда как в странах Латинской Америки и юга Европы принято располагаться еще ближе.

Так, к примеру, мексиканец будет чувствовать себя достаточно комфортно в переговорах на расстоянии полуметра от иностранного партнера, а итальянец – в 80 см. Поэтому англичанин или японец будет

всегда стремиться увеличить дистанцию, а мексиканец и итальянец – уменьшить!

### **Символы и знаки внимания**

В разных странах придается различное внимание числам, животным и цветам (как в смысле символического значения растений, так и оттенка краски). Так, в США белый цвет символизирует чистоту и счастье, а на Востоке – это цвет скорби; число «13» во многих странах Европы даже не используется для нумерации домов, тогда как в Китае и Японии несчастливая цифра – 4. Сегодня многие уже знают, что в странах, где исповедуется мусульманство, не едят свинины, но вот что в Индии корова – священное животное, и говядину нельзя принимать в пищу, часто забывают европейцы, принимающие партнеров из этой страны или направляющиеся в Дели для заключения сделки.

Итак, мы с вами увидели на нескольких примерах, как важно обращать внимание на следующие аспекты взаимодействия с представителями других культур в бизнесе:

- пространственное расположение участников переговоров;
- время;
- подарки;
- речевые особенности;
- взгляд;
- этикет и знаки приветствия;
- символы и знаки внимания.

При этом очевидно, что рассмотреть все нюансы обычаев всех стран мира в настоящем учебном пособии просто невозможно, так что тем, кому хочется погрузиться глубже, стоит порекомендовать читать больше именно о тех культурах, с которыми приходится чаще взаимодействовать. Соответственно, при планировании сотрудничества с представителями той или иной державы просто необходимо ознакомиться со спецификой поведения ее резидентов с помощью

просмотра видеороликов на YouTube, прочтения исследовательской и художественной литературы, повествующей об обычаях этой страны, а также исповедовать следующие принципы выстраивания взаимоотношений с представителями других культур:

- Наблюдение и самоанализ – самый лучший инструмент минимизации рисков некорректного восприятия ситуации и ее интерпретации.
- Сложностей в межкультурном взаимодействии редко удается избежать, это просто необходимо признать и работать с ними.
- Задавание вопросов о значении того или иного поведенческого проявления, которое вы не поняли, как правило, другой стороной переговоров воспринимается достаточно позитивно, но не при первой встрече, а когда контакт уже установлен.
- Использование активного слушания вам всегда поможет.
- Уважение различий и демонстрация гибкости и честных намерений – это ключ к эффективному взаимодействию.

### **Различия в подходах к заключению соглашений в различных странах**

Мы все по-разному подходим к заключению сделок. Так, американцы или англичане, ценящие время, стремятся к концу переговоров обязательно заключить договор. В других культурах, например, у греков, окончание переговоров означает, что пора переходить к более серьезным обсуждениям, которые будут длиться вплоть до завершения проекта.

У арабов устное соглашение уже считается обязывающим обе стороны начать реализовывать задуманное. Необходимо также иметь в виду, что представители восточных культур не заключат с вами соглашение, пока не поймут, что вам можно доверять.

Японцы приходят на переговоры с заранее принятым (при этом коллективно!) решением, даже если в ходе переговоров его не озвучивают. Если что-то пошло не так, как они думали, они прервут переговоры, перенесут, и на следующие переговоры уже могут прийти



другие люди. Стоит заранее запастись терпением – в Японии переговоры обычно имеют несколько раундов.

Для американца норма прийти на переговоры с юристом или даже несколькими, а вот для арабов это будет оскорблением! Для американцев торг не является уместным в переговорах, однако латиноамериканцы, русские, арабы цену меняют, ориентируясь на то, кому именно они продают товар или услугу.