

Глава 1.

Слушать воздух.

Коммуникация между культурами

Когда я наконец добралась до своего отеля в Нью-Дели, я изнывала от жары и, что важнее, очень хотела есть. В течение этой недели я должна была провести тренинг для группы индийских менеджеров в шикарном пятизвездочном отеле «Оберой», но пригласившая меня индийская бизнес-школа предоставила мне для проживания более скромный отель, находившийся в нескольких милях от места проведения занятий. Хотя отель был тихим и чистым, он выглядел как большая бетонная коробка с окнами, отодвинутая от дороги и окруженная стеной с закрытыми воротами. «Это будет неплохо, – подумала я, занося чемоданы в комнату. – Живя в простом отеле всего в нескольких шагах от дневной суматохи Нью-Дели, я лучше почувствую дух города».

Обед был первым пунктом моего дневного плана. Очень дружелюбный молодой человек на ресепшен встретил меня с вежливым вниманием. Я попросила его подсказать хорошее место, где можно поесть. «Прямо слева от отеля есть отличный ресторан. Я его очень рекомендую, – сказал он мне. – Он называется “Свагат”. Вы его не пропустите».

Это звучало прекрасно. Я вышла на улицу и посмотрела налево. Улица представляла собой водоворот цветов, запахов и всевозможных действий. Я увидела продуктовый ма-

газин, продавца тканей, семью из пятерых человек, целиком уместившуюся на одном мопеде, и выводок пестрых цыплят, клюющих что-то в пыли у тротуара. Никакого ресторана.

«Вы его не нашли?» – озадаченно спросил меня добрый консьерж, когда я снова вошла в отель. На этот раз молодой человек объяснил мне дорогу так: «Выйдите из отеля, перейдите улицу, и ресторан будет слева от вас. Он рядом с рынком. Там вывеска. Вы ее не пропустите», – снова сказал он.

Хорошо, наверно, теперь я смогу найти дорогу. Я попыталась действовать точно по инструкции: перешла улицу сразу перед отелем и снова посмотрела налево. Поскольку я не увидела никакого ресторана, я повернула налево и прошла некоторое расстояние. Это было немного сложно, потому что улица была запружена народом. Примерно через минуту я подошла к маленькому переулку, заполненному людьми, прилавками с едой и женщинами, продающими сандалии и сари. Это тот рынок, про который говорил консьерж? После тщательного исследования всех возможных интерпретаций фразы «слева от вас» мне пришла в голову мысль: не снимают ли меня в каком-то трюковом реалити-шоу? И я повернула обратно к отелю.

Консьерж снова мило улыбнулся мне, но я почувствовала, что выгляжу в его глазах не слишком сообразительной женщиной. Озадаченно почесав затылок при виде моей неспособности найти очевидное, он сказал: «Я отведу вас туда». Мы вышли из отеля, пересекли улицу, повернули налево и потом шли около десяти минут, прокладывая себе дорогу сквозь оживленную толпу, минуя несколько переулков и бесчисленный скот на пути. Наконец, сразу за большим банком, на втором этаже здания, первый этаж которого был занят фруктовым магазином, я увидела маленькую надпись: «Свагат».

Поблагодарив консьержа за его чрезвычайную любезность, я задумалась, почему же он сразу не сказал мне:

«Перейдите улицу, поверните налево, идите девять минут до большого банка на углу и, когда вы увидите фруктовый магазин, посмотрите наверх, и на втором этаже здания, покрытого желтой штукатуркой, вы увидите вывеску с названием ресторана».

Пока этот вопрос вертелся у меня в голове, я поняла, о чем подумал этот добрый консьерж: «Как эта бедная глупая женщина проживет здесь целую неделю?»

Как следует из описанного случая, навыки, необходимые для эффективного общения, существенно различаются у разных культур. В США и в других англосаксонских культурах люди учатся (большой частью бессознательно) передавать свои мысли настолько буквально и точно, насколько это возможно. Под хорошей коммуникацией здесь понимаются ясность и четкость изложения мысли. Ответственность за точную передачу сообщения здесь полностью лежит на отправителе: «Если ты не понимаешь, это моя вина».

Во многих же азиатских культурах, включая культуры Индии, Китая, Японии и Индонезии, сообщения часто передаются неявно, что требует от слушателя умения читать между строк. Под хорошей коммуникацией здесь подразумевается тонкое и многоуровневое общение, которое может зависеть от обширного подтекста. Ответственность за точную передачу сообщения в этом случае разделяется между отправителем и получателем. То же самое имеет место во многих африканских культурах, включая культуры Кении и Зимбабве и, в меньшей степени, в латиноамериканских культурах (таких как в Мексике, Бразилии и Аргентине) и в европейских латиноязычных культурах (таких как в Испании, Италии, Португалии), включая культуру Франции.

На самом деле консьерж из отеля предоставил всю необходимую информацию о местонахождении «Свагата» для че-

ловека из его культуры. И индианка, живущая в той же культурной среде, вероятно, быстро нашла бы этот ресторан по данному описанию; она бы уже пообедала, пока я все еще бродила по улицам.

Случай с поиском ресторана «Свагат» показывает, что для эффективной коммуникации столь же важно быть хорошим слушателем, сколь и хорошим рассказчиком. И оба этих важных навыка различаются у разных культур.

В Париже, в котором я к тому времени прожила уже несколько лет, была весна, когда меня пригласили сделать презентацию на конференции по человеческим ресурсам, спонсируемой компанией Owens Corning. Штаб-квартира Owens Corning, ведущего мирового производителя строительных материалов, находится в г. Толедо, штат Огайо, – это порядка одиннадцати часов езды от моего родного штата Миннесота, но все еще в границах американской культуры Среднего Запада, к которой я принадлежу.

Когда я прибыла на конференцию, я увидела пятьдесят HR-директоров⁴, собравшихся в типичном парижском отеле с высокими потолками и залитыми солнцем окнами во всю стену. Тридцать восемь участников прилетели из Толедо; остальные прибыли из Европы и Азии, но все они проработали в Owens Corning, по крайней мере, с десятков лет. Я села на свое место в заднем углу комнаты как раз в тот момент, когда началась презентация, предшествующая моей.

Докладчиком был Дэвид Браун, генеральный директор компании. Расслабленный и непретенциозный, в блейзере, но без галстука, Дэвид прохаживался по комнате, тепло улы-

4 HR (Human Resource)-директор – директор по человеческим ресурсам. – Прим. пер.

бался и приветствовал некоторых участников по имени. Но по тишине, установившейся после того, как он взошел на подиум, стало ясно, что эта группа директоров считает его знаменитостью. В течение часа Браун энергично описывал свое видение будущего компании. Он использовал простые слова, повторял ключевые моменты и демонстрировал основные идеи на слайдах в виде специально выделенных пунктов. Группа внимательно его слушала, а когда он закончил, задавала несколько уважительных вопросов и проводила аплодисментами.

Теперь была моя очередь. Я должна была рассказать о предмете, который знаю лучше всего, – о кросс-культурном менеджменте. В течение часа я объясняла собравшимся смысл шкалы Коммуникации и ее значение как инструмента для понимания способов передачи сообщений в различных культурах.

Как бы в подтверждение моих слов, Кенджи Такаки, HR-директор из Японии, проживший два года в Толедо, поднял руку и рассказал о своих наблюдениях:

«В Японии мы с детства незаметно для себя учимся читать между строк, слышать между строк то, что говорят другие, и говорить обтекаемо. Традиция говорить о чем-то, не говоря об этом прямо, глубоко коренится в нашей культуре, настолько глубоко, что мы делаем это, даже не осознавая. Например, каждый год в Японии выбирают голосованием самое популярное новое слово. Несколько лет назад таким словом года было выбрано *“кейуай”* (“KY”). Это означает *kuiki yomenai*, что переводится как “тот, кто не может читать воздух”, иными словами, человек, совершенно не способный читать между строк. В Японии, если вы не умеете читать воздух, вы не можете быть хорошим слушателем».

Тут один из американцев прервал его: «Что вы имеете в виду под “чтением воздуха”?»

Такаки объяснил: «Если я нахожусь на совещании в Японии, и кто-то из присутствующих неявно выражает свое несогласие или недовольство, мы должны уметь почувствовать эту атмосферу дискомфорта. Если же кто-то ее не чувствует, мы говорим про него: этот парень – кейуай».

Американец рассмеялся: «Похоже, это значит, что мы, американцы, – все кейуаи!» Такаки оставил эту фразу дипломатически без комментариев, что я восприняла, как согласие. Затем Такаки продолжил:

«Когда мистер Браун делал презентацию, я старался слушать всем своим существом – чтобы уловить все смыслы, которые он хотел передать. Но теперь, когда я послушал Эрин, я задаю себе вопрос: может ли быть так, что за простыми словами мистера Брауна не было никакого скрытого смысла? И со всеми вами, находящимися в этой комнате, с кем я проработал много лет, может ли быть так, что когда я читал воздух во время наших дискуссий, я улавливал скрытые смыслы, которые вы вообще не имели в виду?»

Это был очень сложный вопрос, смутивший всех. Группа молчала, некоторые сидели, приоткрыв рот, пока Такаки тихо читал воздух.

Контрастно отличающиеся стили коммуникации, демонстрируемые менеджерами из Толедо и их коллегой из Японии, часто называют *низкоконтекстной* и *высококонтекстной* коммуникацией.

Чтобы понять, что под этим подразумевается, представьте, что вы беседуете с Салли, вашей коллегой по бизнесу, причем она, как и вы, принадлежит к культуре низкоконтекстной коммуникации. Представители таких культур с детства

привыкают к низкому уровню контекста в передаваемых сообщениях, то есть к малому количеству неявных указаний и к сравнительно небольшому объему скрытого знания, связывающего рассказчика и слушателя.

В этих обстоятельствах очень вероятно, что при разговоре с Салли вы подробно опишете ваши идеи, предоставив всю сопутствующую информацию и детали, необходимые для понимания того, что вы хотите сказать. В низкоконтекстных культурах эффективная коммуникация должна быть простой, прямой и ясной, и большинство представителей таких культур подчиняются этим требованиям, даже не вполне их осознавая. Самая низкоконтекстная культура на Земле – в США; за ними следуют Канада, Австралия, Нидерланды, Германия и Великобритания.

Хотя культурные нормы, как правило, передаются от поколения к поколению неявно и на подсознательном уровне, вы, возможно, вспомните некоторые конкретные полученные уроки, касающиеся приемлемых способов коммуникации. Я точно получала такие уроки в мои детские годы в США. Когда я училась в третьем классе, моя учительница Мэри Джейн, высокая худая женщина с туго завитыми волосами, внушала нам во время утренних бесед по понедельникам: «Говорите то, что подразумеваете, и подразумеваетайте то, что говорите». Когда мне было шестнадцать лет, в школе Миннеаполиса я записалась на дополнительный класс по проведению эффективных презентаций. Именно там я узнала традиционное американское правило успешной презентации: «Сначала расскажите то, о чем вы собираетесь рассказать, затем расскажите это, и затем расскажите то, о чем вы рассказали». Это суть философии низкоконтекстной коммуникации.

Дома я тоже получала такие уроки. Как часто бывает у братьев и сестер, мы со старшим братом все время спорили. Пытаясь прекратить наши склоки, мама учила нас активному слушанию: «Вы объясняете мне так ясно и прямо, как только

можете. Затем я повторяю то, что поняла из ваших слов, тоже так ясно и прямо, как только могу». Такая техника помогает быстро обнаружить и устранить недопонимание, таким образом смягчая (если не уничтожая) одну общую причину ненужных бесполезных споров.

Уроки, подобные этим, полученные в детстве, вселили в меня уверенность, что прямо и ясно выражать свои мысли – это и есть хорошая коммуникация. Но, как объяснил Такаки, в высококонтекстной культуре под хорошей коммуникацией понимается совсем иное. В Японии, как и в Индии, Китае и во многих других странах, люди с детства учатся совсем другому стилю общения, базирующемуся на подсознательном понимании скрытых смыслов и на разделяемом обеими сторонами знании.

Пусть, например, вы и ваша коллега по бизнесу по имени Мариам принадлежите к высококонтекстной культуре, скажем, иранской. Предположим, Мариам приехала к вам в гости на поезде, прибывшем в 10 часов вечера. Если вы спросите Мариам, не хочет ли она что-нибудь поесть перед сном, и она вежливо ответит: «Нет, спасибо», то вы спросите ее еще два раза. И только если она три раза ответит: «Нет, спасибо», вы воспримете ее «нет» как реальный ответ.

Объяснение такого поведения лежит в разделяемых вами обеими предположениях, известных каждому вежливому иранцу. И вы, и Мариам знаете, что хорошо воспитанный человек не будет соглашаться поесть после первого приглашения, независимо от того, насколько он голоден. Поэтому, если вы не спросите ее об этом второй и третий раз, Мариам может пойти спать, страдая от голода, в то время как вы будете сожалеть, что она не попробовала куриный салат, который вы специально приготовили для нее.

В высококонтекстных культурах, типа иранской, не является необходимым – а часто это даже неуместно – говорить

об определенных вещах слишком прямо. Если бы Мариам ответила на ваше первое приглашение поужинать: «Да, пожалуйста, положите мне побольше чего-нибудь, что у вас есть, потому что я умираю от голода», то такой ее ответ был бы воспринят как неэлегантный и, возможно, как довольно грубый. К счастью, разделяемые всеми предположения, известные с детства, делают подобную прямолинейность не нужной. И вы, и Мариам понимаете, что «нет, спасибо», вероятно, означает: «пожалуйста, спросите меня снова, потому что я хочу есть».

Помните смутившую меня встречу с консьержем в Нью-Дели? Если бы я была индианкой из Дели, знающей, как в данной культуре интерпретируются неявные сообщения, я бы лучше истолковала указания консьержа. Отсутствие этого знания поставило меня в тупик, и я не смогла найти дорогу к ресторану.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЯЗЫКА И ИСТОРИИ

Языки отражают коммуникационные стили культур, использующих эти языки. Например, японский язык и хинди (на котором говорят в Нью-Дели) являются высококонтекстными языками, в которых многие слова могут интерпретироваться по-разному, в зависимости от того, когда и как они используются. Например, слово «ashi» по-японски означает и ногу, и ступню, в зависимости от контекста. В японском языке также имеется огромное количество омонимов, которых очень мало в английском языке (например, «dear» и «deer»). На хинди слово «kal» означает и вчера, и завтра. Вы должны услышать всё предложение, чтобы понять, в каком контексте оно использовалось. По этой причине, когда вы общаетесь на японском или на хинди, вы действительно должны «читать воздух», чтобы понять сообщение.

На работе я использую английский язык, а также французский, являющийся гораздо более высококонтекстным языком, чем английский. Одна из причин этого состоит в том, что в английском языке в семь раз больше слов, чем во французском (500 000 против 70 000), что предполагает, что французский намного чаще английского требует наличия контекстуальных ключей для разрешения семантических неопределенностей. Многие слова во французском языке имеют большое количество значений, например, слово «*ennuyé*» может означать и «скужающий», и «раздраженный», в зависимости от используемого контекста – из чего следует, что за распознавание смысла фразы здесь отвечает слушатель.

Во французском языке существует множество идиом, прямо отсылающих к высококонтекстной коммуникации. Одна из них: «*sous-entendu*» буквально означает «под услышанным». Использовать *sous-entendu* – значит говорить о чем-то, не говоря об этом прямо. Например, если муж говорит жене: «В карамельном мороженом, которое ты купила, очень много калорий», его *sous-entendu* может быть таким: «Ты набрала вес, поэтому лучше не ешь это мороженое». Он не сказал ей прямо, что она толстела, но, видя, как она тянется за ботинком, чтобы швырнуть в него, он осознает, что она поняла его *sous-entendu*.

Однажды я спросила своего французского клиента, жаловавшегося на некомпетентность лидера группы, рассказал ли он об этой проблеме боссу. Клиент ответил: «Да, но это было *sous-entendu*. Я дал ему об этом знать, так что он мог это понять, если бы захотел понять». Такие же выражения существуют в испанском (*sobrentendido*), португальском (*subentendido*), русском (тонкие намеки) языках и, хотя в меньшей степени, они используются примерно так же.

Подобное же французское выражение применяется, когда о чем-то говорят *deuxième degré* (буквально, «на втором уровне»). Мое высказывание может быть явным – это первый уро-

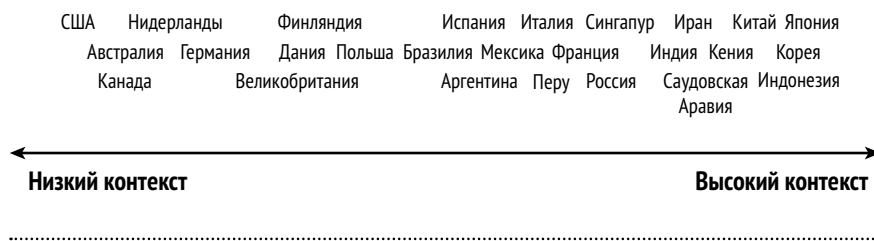
вень смысла, но оно также может иметь скрытый подтекст – это второй уровень смысла.

Использование вторых уровней смыслов – характерная особенность французской литературы. Возьмем писателя XVII века Жана де Лафонтена. На первом уровне смысла он писал простые детские сказки, но если вам известен исторический контекст написания этих сказок, вы можете уловить второй уровень смысла – политическое послание для взрослых. Например, знаменитая басня Лафонтена о кузнечике и муравье содержит простую мораль, понятную большинству детей: важно экономить, чтобы быть готовым к трудным временам. Но только искушенные взрослые читатели его времени понимали второй уровень смысла, заложенный Лафонтеном: король Людовик IV должен перестать тратить так много денег на изменение русла реки Эр для снабжения водой версальских фонтанов.

Во Франции хороший бизнес-докладчик использует вторые уровни смысла в повседневной жизни. Делая презентацию, менеджер может рассказывать о чем-то явном и понятном всем. Но слушатели, знающие контекст ситуации, могут уловить второй уровень смысла, который здесь *на самом деле* имеется в виду.

Английский язык менее контекстно ориентирован, чем романские языки, происходящие от латинского языка (французский, испанский, итальянский и португальский), а романские языки менее контекстно ориентированы, чем большинство азиатских языков. Однако если вы рассмотрите положение культур на шкале Коммуникаций – от самой низкоконтекстной до самой высококонтекстной, то увидите, что язык здесь – не единственный влияющий фактор (рис. 7).

В США – самая низкоконтекстная культура на Земле, и все англосаксонские культуры располагаются в левой части шкалы, причем в Великобритании самая высококонтекстная куль-



Низкий контекст Хорошая коммуникация – точная, простая и ясная. Сообщения передаются и понимаются буквально. Приветствуется повторение сказанного, если это помогает прояснению смысла.

Высокий контекст Хорошая коммуникация – сложная, нюансированная и многоуровневая. Сообщения передаются и понимаются между строк. Смысл сообщения часто подразумевается, но не выражается явно.

Рис. 7. Шкала Коммуникаций

тура в англосаксонском кластере. Все страны, говорящие на романских языках, в том числе европейские страны, такие как Италия, Испания и Франция, и латиноамериканские страны, такие как Мексика, Бразилия и Аргентина, располагаются чуть правее середины шкалы. Бразильская – самая низкоконтекстная культура в этом кластере. Множество африканских и азиатских стран находятся еще правее. Японская коммуникационная культура самая высококонтекстная в мире.

Как вы можете видеть, язык – лишь частичный индикатор положения культуры на шкале Коммуникаций. Расстояние между такими англосаксонскими странами, как Великобритания и США, весьма велико, как и расстояние между такими романоязычными странами, как Бразилия и Перу.

Помимо языка на положение страны на шкале Коммуникаций сильно влияет ее история. Например, просто подумайте немного об истории двух стран, занимающих крайние позиции на шкале – США и Японии.

Высококонтекстные культуры, как правило, имеют длинную, общую для их носителей историю. Обычно это обще-

ства, ориентированные на взаимоотношения, в которых сети связей передаются от поколения к поколению, генерируя общий культурный контекст, понятный участникам соответствующих групп. Япония – островное общество с гомогенным населением и тысячелетней совместной историей, в течение значительного периода которой страна была закрыта для остального мира. За эти тысячи лет люди научились понимать друг друга без слов – «читать воздух», как сказал Такаки.

США – страна, история которой насчитывает всего несколько сотен лет, сформировались в результате гигантского притока иммигрантов из многих стран мира с различными историями, языками и традициями. Поскольку общего культурного контекста у иммигрантов было мало, американцы быстро осознали, что если они хотят что-то сообщить, они должны это делать так прямо и ясно, как это только возможно, оставляя мало места для неопределенности и двусмысленности.

Таким образом, внутри каждого языкового кластера вы можете заметить некоторую систему (рис. 8).

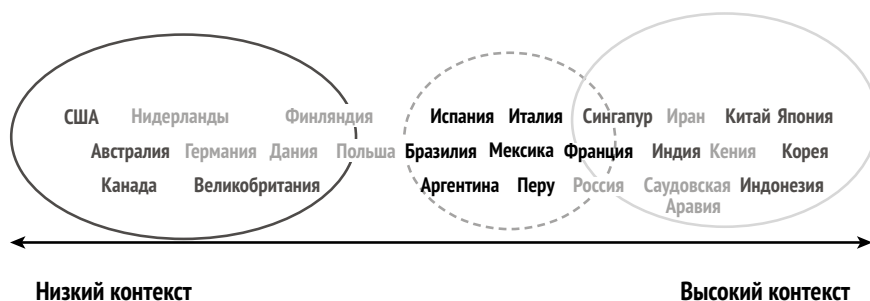


Рис. 8. Группирование стран внутри кластеров

Сначала страны группируются по языкам. Слева вы видите англосаксонский кластер, за которым следует романоязычный кластер и, наконец, в крайнем правом углу нахо-

дится кластер стран, говорящих на азиатских языках. Затем внутри каждого кластера вы можете видеть, как длительность истории и степень гомогенности общества повлияли на принятый стиль общения. Например, в англосаксонском кластере США обладают самым большим языковым и культурным разнообразием и самой короткой историей. Это объясняет, почему культура США – самая низкоконтекстная из всех англосаксонских стран. В романском кластере Бразилия обладает наибольшим разнообразием, и ее культура – самая низкоконтекстная. Такая же система наблюдается в Азии, где страны с самой низкоконтекстной культурой, типа Сингапура и Индии, обладают наибольшим языковым и культурным разнообразием.

Американский антрополог Эдвард Холл, первым разработавший концепцию низко- и высококонтекстной коммуникации в ходе исследований индейских резерваций в 1950-х годах, часто использовал аналогию брака для описания различий между высоко- и низкоконтекстными коммуникациями. Представьте, что происходит, когда два человека женаты пятьдесят или шестьдесят лет. Прожив в одинаковом контексте так долго, они могут получать огромное количество информации просто глядя на лица и жесты друг друга. В то же время молодоженам требуется явно выражать свои мысли и часто повторять их, чтобы добиться правильного понимания⁵. Сравнение со странами с длинной и короткой историей здесь очевидно.

ЧТО ТАКОЕ ХОРОШИЙ СОБЕСЕДНИК

В повседневной жизни мы все иногда говорим прямо, а иногда изъясняемся намеками. Но что конкретно вы имеете в виду, называя кого-то «хорошим собеседником»? От ответа на этот вопрос зависит ваше положение на шкале.

⁵ Hall Ed.T. Beyond Culture (1976; New York: Anchor Books, 1989). P. 85–125.

На одном из моих занятий голландский менеджер не согласился с утверждением, что Нидерланды – это страна с низкоконтекстной культурой: «В Нидерландах мы тоже используем скрытую манеру речи». Но когда его спросили, хорошим или плохим собеседником будет считаться бизнесмен, часто изъясняющийся намеками, ответ не заставил себя ждать. «Плохим. Этим мы отличаемся от французов, – сказал он. – В Нидерландах, если вы не говорите прямо, вас будут считать человеком, не заслуживающим доверия».

Если вы принадлежите к низкоконтекстной культуре, то представители высококонтекстной культуры могут казаться вам скрытными, непроницаемыми или не способными эффективно общаться. Лу Эдмондсон, американский вице-президент по продажам компании Kraft, разъезжающий по свету для переговоров с поставщиками из Азии и Восточной Европы, выразил это в резкой форме: «Я всегда считал, что люди говорят то, что думают, и думают то, что говорят, – а если это не так, то они лгут».

С другой стороны, если вы принадлежите к высококонтекстной культуре, то вам может показаться, что представители низкоконтекстной культуры неуместно повторяют очевидные вещи («Вам не нужно это говорить! Мы уже все поняли!») или даже ведут себя снисходительно и покровительственно («Вы с нами говорите, как будто мы дети!»). Хотя я многие годы жила и работала за пределами США, моим естественным стилем остается низкоконтекстная коммуникация. И я со смущением признаю, что не раз слышала подобные обвинения от моих европейских коллег.

Несколько лет назад финансовая организация из Нью-Йорка, в которой я тогда работала, попросила меня провести для нее культурный аудит. Поскольку корпоративная культура не является моей специализацией, и у меня не было времени подготовить обоснование этого проекта, я попросила мое-

го итальянского коллегу, которого я буду звать Паоло, помочь мне.

Паоло весело поприветствовал меня, когда мы встретились в его офисе. Будучи на двадцать пять лет старше меня, Паоло имел заслуженную репутацию великолепного исследователя и писателя. Он дал мне копию своей последней книги и стал с интересом слушать мой рассказ о возможности сотрудничества. Я начала с того, что моя работа, семья и письменные обязательства оставляют мне очень мало времени на этот проект. Паоло кивнул, и мы углубились в изучение вариантов сотрудничества, обсуждая компанию клиента и специфические вопросы, требующие прояснения. Все еще чувствуя озабоченность по поводу моих временных ограничений, я повторила, что Паоло придется сделать 80% работы (и, конечно, он получит 80%-ную компенсацию). Затем мы вернулись к изучению потребностей клиента и рассмотрению возможных подходов, но через несколько минут я опять вспомнила о своей озабоченности по поводу времени.

Паоло нетерпеливо рассмеялся: «Эрин, я не ребенок. Я не вчера родился. Я очень хорошо понимаю, что ты имеешь в виду». Я вспыхнула от смущения. Паоло чувствует смысловые нюансы, он понял мою не слишком тонкую мысль с *первого* раза. Я извинилась и подумала: «Как часто Паоло реагирует таким образом, общаясь со множеством американцев – сотрудников факультета в INSEAD, бесконечно все поясняющих и повторяющих?»

Мораль этой истории очевидна: вы можете считаться лучшим собеседником в вашей собственной культуре, но то, что работает дома, не всегда работает так же хорошо с людьми из других культур.

Один интересный курьез состоит в том, что в высококонтекстных культурах чем более вы образованы и развиты, тем

более вы способны использовать при общении неявные, многоуровневые сообщения. В то же время в низкоконтекстных культурах самые образованные и продвинутые люди из бизнеса это те, которые говорят просто и ясно. В результате председатель японской или французской компании будет, скорее всего, гораздо более высококонтекстным, чем рядовые сотрудники этой же компании, в то время как председатель американской или австралийской организации будет, скорее всего, более низкоконтекстным, чем люди, работающие на начальных позициях в этой же организации. В этом отношении образование имеет тенденцию сдвигать личностные характеристики в более экстремальную сторону доминантной культурной традиции.

ЭТО ВСЁ ОТНОСИТЕЛЬНО

Как мы отметили, при рассмотрении влияния культурных различий на общение с другими людьми имеет значение не столько абсолютное положение культуры данного человека на соответствующей шкале, сколько относительное положение его культуры по сравнению с вашей. Приведенные ниже примеры показывают, как этот принцип применяется к шкале Коммуникаций.

И американцы, и англичане находятся в низкоконтекстной зоне шкалы Коммуникаций. Но англичане в гораздо большей степени, чем американцы, читают между строк, что особенно наглядно проявляется в английском высококонтекстном юморе. Многие англичане любят иронически или саркастически шутить с совершенно серьезным видом. К сожалению, большинство американцев не понимают такого юмора; они могут подозревать, что англичанин пошутил, но они не отважатся засмеяться из опасения, что это может быть и не так.

В результате англичане часто говорят, что американцы «не понимают иронии». Однако более точным объяснением здесь

будет то, что американцы просто более низкоконтекстны, чем англичане. Поэтому, когда американцы шутят, особенно в рабочей обстановке, они, как правило, ясно сообщают собеседнику с помощью вербальных или физических сигналов, что «это шутка» – действие, совершенно не нужное англичанам, когда те беседуют между собой. В их высококонтекстной культуре, если вы должны объяснять, что это была шутка, то не стоило ее и вставлять в разговор.

Аластер Муррей, английский менеджер, живущий в Дубае, приводит такой пример:

«Я участвовал в велосипедной гонке на длинную дистанцию по эмиратской пустыне вместе с сотнями других гонщиков. Проявляя дух товарищества, я занял место впереди другого велосипедиста, чтобы уменьшить ему встречный ветер и тем самым помочь сохранить немного сил. Этот велосипедист недавно сделал то же самое для меня.

Какое-то время спустя этот велосипедист занял место рядом со мной и крикнул с сильным американским акцентом: “Большое спасибо за помощь!”

Я ответил: “О, конечно! Но в жизни бы этого не сделал, если бы знал, что вы – американец”.

Для любого англичанина было бы очевидно, что это шутка, и даже определенная попытка установить дружеский контакт. Но поскольку я произнес эту фразу с невозмутимым лицом и серьезным голосом, американец, похоже, этого не понял. Он какое-то время молча ехал рядом со мной, а потом стал постепенно сдавать вбок.

Вот тогда я вспомнил, как часто американцы говорят: “это шутка” после своих шуток. И я поступил так же. Я крикнул ему: “О, эй, это шутка!”

И он ответил: “О! Хорошо! Ха-ха! Это было здорово. Откуда вы?”

“Вот черт, – подумал я. – Эти буквальные американцы!”»

Англичане могут быть более высококонтекстными, чем американцы, особенно когда речь идет о юморе, но по сравнению с романоязычными европейцами, такими как испанцы, итальянцы или французы, они очень низкоконтекстны.

Однажды я работала со Стюартом Шатлвортом, генеральным директором, владельцем и основателем небольшой английской инвестиционной фирмы, выросшей за тридцать лет из предприятия одного человека до компании с сотней сотрудников. За два года до этого компания начала выходить на международный уровень. Шатлворт рассказал мне про культурные затруднения, с которыми он при этом столкнулся.

«Каждый день, когда я вижу, как мои новые партнеры работают в Испании, Франции и Италии, я спрашиваю себя: может ли быть так, что то, что является для меня здравым смыслом, не является таковым в другой культурной среде? Возьмем, например, простой процесс подведения итогов совещания. В Великобритании считается естественным, что по окончании совещания вы должны устно подвести итоги, после чего, как правило, следует рассылка электронных писем всем участникам совещания с перечислением принятых решений и конкретных действий, которые должен предпринять тот или иной участник. Прояснение, прояснение, прояснение – в Великобритании это просто хорошая бизнес-практика.

Недавно в Париже я присутствовал на встрече группы моих французских сотрудников с одним из наших парижских клиентов. Когда совещание стало подходить к концу, я ожидал услышать финальное подведение итогов: “Вот что мы решили”. Вместо этого один из представителей клиента решитель-

но объявил: “Et voilà” (“Ну вот!”), как если бы всё было понятно. Все остальные встали, похлопывая друг друга по плечам, пожимая руки и говоря о том, как они были рады встрече и как надеются на будущее сотрудничество.

Я не мог не удивиться. “Но вуаля что?” Кажется, мои французские коллеги просто знали, что было решено и кто что должен делать, без прохождения всех этих уровней прояснения, которые мы используем в Великобритании».

Шатлворта также смутил этикет электронной переписки, с которым он столкнулся:

«В Великобритании, как и в США, если вы посылаете кому-то электронное письмо и этот человек не может вам сразу ответить, то здравый смысл и этикет предполагают, что получатель вашего письма в течение 24 часов напишет вам что-то вроде следующего: “Я получил ваше письмо и отвечаю вам в среду”. Другими словами, если даже вам нечего сказать, вы должны явно, в низкоконтекстной манере, сообщить, когда именно вы сможете ответить. Отсутствие явной коммуникации будет восприниматься как сигнал о чем-то негативном.

И вот я посылаю электронное письмо нашему испанскому поставщику, который, как я знаю, делает работу качественно и в срок и очень хорошо говорит по-английски, – и я не получаю от него никакого ответа в течение трех или четырех дней. Я кусаю ногти, воображая все возможные проблемы с моим запросом, препятствующие быстрому ответу: либо они там все одновременно заболели, либо их офис сгорел дотла, так что никто не может прочитать электронную почту.

И затем, через три дня, я получаю электронное письмо, в котором говорится, что они всё сделали в точности, как я просил, и всё под контролем. Почему они не могли это сообщить с самого начала?»

Французская, испанская и итальянская культуры являются значительно более высококонтекстными, чем культуры англосаксонских стран. Но азиатские культуры еще более высококонтекстны, чем любая европейская культура. По мере того как мировой центр деловой активности смещается в направлении Китая, понимание особенностей коммуникации, типичных для китайской культуры, становится критически важным.

Элизабет Шен работает консультантом и путешествует между Шанхаем и Парижем, помогая европейцам эффективно работать в Китае. Это нелегкая задача, поскольку, как говорит Шен: «Китай – это гигантская страна со значительными региональными различиями. Китайскую бизнес-культуру часто трудно систематизировать, принимая во внимание большую разницу в менталитете поколений и различия между частным и государственным секторами». Тем не менее можно утверждать, что китайская культура в целом – гораздо более высококонтекстная, чем западные культуры. Шен объясняет:

«Когда китайцы туманно высказывают какую-то идею или мнение, настоящий смысл часто лишь подразумевается. От партнера по общению они ожидают высокой вовлеченности в этот процесс, активного участия в распознавании того, что хочет сказать собеседник, и совместной выработки общего понимания. В китайской культуре есть понятие *rang qiao se ji* (говорить обиняками). В Китае и детей учат понимать неявно выраженный смысл, то есть не просто слушать произнесенные кем-то слова, но и понимать, как это было сказано, а также что при этом было не сказано».

Вместе с Шен я интервьюировала десятки европейских менеджеров из различных секторов бизнеса, работавших в различных регионах Китая в течение значительной части своей деловой карьеры. Они имели различные мнения по поводу того, как добиться успеха в китайской культурной среде.

В одном из этих интервью Пабло Диаз, испанский менеджер, проработавший пятнадцать лет в китайской текстильной компании, заметил: «В Китае то, что вам говорят, не обязательно означает именно это. Мои китайские коллеги часто говорили намеками, которые я не всегда понимал. Позднее, обдумывая ситуацию, я чувствовал, что упустил что-то важное». Диаз вспоминает разговор с китайским сотрудником, протекавший примерно так:

Г-н Диаз: Похоже, что кто-то из нас должен быть здесь в воскресенье, чтобы встретить клиента.

Г-н Чен: Понимаю.

Г-н Диаз: Вы можете присоединиться к нам в воскресенье?

Г-н Чен: Думаю, что да.

Г-н Диаз: Это бы нам очень помогло.

Г-н Чен: Да, воскресенье – важный день.

Г-н Диаз: В каком смысле?

Г-н Чен: День рождения моей дочери.

Г-н Диаз: Как здорово. Надеюсь, вы порадуетесь.

Г-н Чен: Спасибо. Я ценю ваше понимание⁶.

Сейчас Диаз смеется, вспоминая тот случай. «Я был абсолютно уверен, что он сказал мне, что придет, – говорит Диаз. – А господин Чен был абсолютно уверен, что сказал мне, что

⁶ Различные интерпретации этого диалога я слышала несколько раз. Впервые я услышала его от Дениса Остина Гиллона (Denise Austin Guillon), американского консультанта, живущего в Париже, процитировавшего этот диалог в своем выступлении, на котором я присутствовала много лет назад.

никак не может прийти, потому что он вместе с семьей собирается отмечать день рождения своей дочери».

Из опыта Диаз узнал, как не попадать в подобные конфузные ситуации.

«Если я не на 100% уверен в том, что услышал, то пожимать плечами и считать, что смысл сообщения именно такой, каким он мне кажется, будет плохой стратегией. Если я не уверен, то я должен взять на себя ответственность за прояснение ситуации. Иногда мне приходится спрашивать по три или четыре раза, и, хотя это может быть немного неловко для меня и для моего коллеги, это все же не до такой степени неловко, как иметь готовую к пуску производственную линию и ждать господина Чена, распеваящего поздравительные песни где-то в другом месте».

СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ ИЗ ВЫСОКОКОНТЕКСТНЫХ КУЛЬТУР

Как вы можете видеть, коммуникация между различными культурами может быть сопряжена с непредвиденными трудностями. Независимо от того, считаете ли вы себя низкоконтекстным или высококонтекстным человеком, может случиться, что однажды вам придется работать с коллегой, клиентом или партнером, чья культура расположена справа от вашей на шкале Коммуникаций. Поэтому гибкость в общении и умение адаптировать свой стиль в любом направлении – это ценный навык для любого человека, занимающегося бизнесом.

При рассмотрении стратегий улучшения эффективности нужно помнить одну критически важную вещь: общаться – это значит не только говорить, но и слушать. Пабло Диаз узнал это из собственного опыта. «Дело не только в том, что мои китай-

ские сотрудники не называют вещи своими именами, – замечает он. – Они также всегда пытаются выяснить, что стоит за тем или иным комментарием. Такой тип слушания непривычен для западных людей, которые всё понимают буквально».

Поэтому, когда вы работаете с высококонтекстными коллегами, старайтесь слушать то, что они говорят, более внимательно. «Лучший совет, какой я могу дать, – говорит Диаз, – научитесь слушать то, что подразумевается, а не то, что говорится. Это значит, что нужно больше рефлексировать, задавать больше уточняющих вопросов и постараться быть более восприимчивым к языку тела. Улавливая неявные сигналы, вы сможете “читать воздух” намного точнее».

Подумайте еще раз о приведенном выше диалоге г-на Диаза и г-на Чена. В этом диалоге г-н Чен говорит: «да», но одновременно дает понять, что его настоящий ответ – «нет». Говорить «нет» между строк – это общепринятая практика в Азии, включая Китай, Японию и Корею, особенно когда это говорится начальнику или клиенту. Если вы работаете с поставщиком или сотрудником, живущим в одной из этих стран, вы поймете, что «нет» может принимать самые разные формы. На вопрос вроде: «Можете ли вы сделать этот проект на следующей неделе?» вы можете получить ответ в виде вздоха или же в виде уклончивых фраз: «Это будет очень трудно, но я постараюсь», «Мы подумаем над этим» или «Это будет трудно по ряду причин, но позвольте мне рассмотреть варианты».

Практикуясь, вы можете научиться распознавать «нет» между строк. Для проверки задавайте открытые вопросы, вместо того чтобы припирять человека к стенке, требуя от него прямого «да» или «нет». Например, г-н Диаз мог бы задать открытый уточняющий вопрос: «Насколько трудно было бы вам покинуть вечеринку, чтобы приехать на работу на несколько часов?» Будьте настойчивыми, и вы получите больше информации.

«Важно не делать поспешных выводов», – говорит Диаз. Он предлагает «больше слушать, меньше говорить и прояснять вопрос, если вы не уверены, что все поняли. Возможно, вам придется задействовать еще одного человека из местных, чтобы он объяснил, что имеется в виду. Но если вы почувствовали себя сбитым с толку, постарайтесь добыть всю необходимую информацию, чтобы понять истинный смысл сообщения». Одна из самых больших ошибок низкоконтекстных менеджеров – это предполагать, что другой человек *нарочно* скрывает информацию или неспособен ясно изъясняться. Чаще всего высококонтекстный человек просто общается в привычном для себя стиле, вовсе не желая запутать вас или ввести в заблуждение. Простая ваша просьба пояснить, что имеется в виду, может сотворить чудеса. Спустя какое-то время вы заметите, что вам уже не нужно спрашивать пояснения так часто, поскольку ваш визави тоже адаптировался к вашему стилю общения.

Отправляя электронные письма, вы можете обнаружить, что вам нет надобности несколько раз повторять одно и то же при общении с высококонтекстным коллегой, понимающим ваши мысли между строк. Перед тем как повториться, остановитесь. Подумайте, не достаточно ли того, что уже один раз сказано? Вы всегда сможете вернуться к этой теме позднее, если не будете уверены, что ваше сообщение правильно понято.

Если же вы чувствуете, что зашли в тупик или раздражены непониманием, то самоуничижение, самоирония и использование позитивной лексики для описания другой культуры всегда будут для вас хорошим выбором. Например, когда я искала ресторан «Свагат» в Нью-Дели, я могла бы сказать консьержу, что прибыла из малонаселенной страны с маленькими городами и множеством поясняющих табличек: «Индийцы хорошо умеют находить то, что им нужно, а я нет. Не могли бы вы нарисовать мне план, указав на нем каждый ориентир или улицу, которые я увижу по пути к ресторану?» Или я мог-

ла бы сказать: «Я вообще плохой следопыт, а этот город абсолютно новый для меня. Не могли бы вы набросать простую схему, в которой мог бы разобраться даже маленький ребенок, и на которой было бы в точности указано, что я увижу по дороге и какие улицы я пересеку? Если бы вы там еще указали, сколько минут займет каждый участок пути, то это бы очень помогло, так как я плохо ориентируюсь в направлениях». Самоуничижение поможет вам принять обвинения в неспособности понять говорящего и затем попросить о помощи.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ ИЗ НИЗКОКОНТЕКСТНЫХ КУЛЬТУР

Консультируя западные компании, использующие для работы индийский персонал, я часто слышу такой комментарий: «Когда я объяснял моей индийской команде, что нужно сделать, они не задавали никаких вопросов. Потом стало ясно, что они не поняли мои инструкции. Почему они не спрашивали пояснений?»

Позднее, когда Индийский институт планирования и менеджмента организовал учебный тур, во время которого я должна была работать с менеджерами из четырех индийских городов, я получила дополнительный опыт такой высококонтекстной коммуникации. Во время подготовки к туру я часто общалась по телефону и электронной почте с организаторами, задавая им вопросы вроде: «Кто именно будет посещать мои семинары? Каким международным опытом они обладают? Почему они хотят меня послушать? Какие вопросы могут последовать?» К сожалению, ответы, которые я получала, были настолько высококонтекстными, что после них я понимала ситуацию еще хуже, чем до того, как задала вопрос. Имена, опыт и конкретные бизнес-потребности слушателей оставались для меня неясными вплоть до начала занятий в аудитории.

Этот опыт хорошо подготовил меня к вопросу, который мне задал один из участников во время обеденного перерыва. «Мадам, – вежливо сказал он, – то, чему вы нас учили сегодняшним утром, очень важно для моей повседневной работы. Я никогда не выезжал за пределы Индии, но я каждый день общаюсь по телефону и электронной почте с американскими, австралийскими и британскими клиентами. Как лучше всего построить доверительные отношения с этими коллегами и клиентами?»

Вспоминая о трудностях, с которыми я столкнулась несколькими неделями раньше, а также о моем предыдущем опыте работы с западными компаниями, использующими индийский персонал, я с готовностью ответила:

«Будьте настолько откровенными, ясными и конкретными, насколько это возможно. Точно объясните, зачем вы звоните. Откровенно выражайте свою точку зрения. Выложите свои карты на стол. В конце беседы повторите ключевые пункты или сразу же после звонка пошлите собеседнику e-mail с перечислением этих пунктов. Если вы не на 100% уверены, что понимаете, о чем вас просят, не читайте между строк, а ясно скажите, что вы не понимаете и попросите пояснить. И иногда лучше не быть слишком уж вежливым, так как это создает впечатление туманности и неопределенности».

Приложив немного усилий и попрактиковавшись, человек из высококонтекстной культуры может научиться работать и общаться в более низкоконтекстном стиле. Обратите внимание на моменты, когда вы предполагаете, что собеседник ищет скрытый смысл между строк, и постарайтесь изъясняться понятнее. Начинайте разговор с формулирования основной идеи, отмечайте главные пункты, а в конце обсуждения зафиксируйте, что было решено и что планируется сделать дальше. Если вы не уверены, что вас поняли, просто спросите: «Я ясно выразился?» После разговора отправьте электрон-

ное письмо, поясняющее все, что еще может показаться неясным, и резюмирующее основные выводы.

Я знала людей из высококонтекстных культур, которые умели так хорошо менять свой стиль общения, что воспринимались такими же низкоконтекстными, как американцы на другом конце телефонной линии.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ МЕЖКУЛЬТУРНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Что если в вашей команде присутствуют люди из разных культур – американцы, бесконечно всё резюмирующие и записывающие, японцы, «читающие воздух», французы, использующие вторые уровни смысла, англичане со своей невозмутимой иронией как формой юмора, и китайцы, с детства привыкшие к иносказательности? Где, по вашему мнению, возникнет наибольшая вероятность непонимания? Рассмотрим три варианта:

- A.** Человек из низкоконтекстной культуры общается с человеком из другой низкоконтекстной культуры (например, голландец общается с канадцем).
- B.** Человек из высококонтекстной культуры общается с человеком из низкоконтекстной культуры (например, испанец общается с голландцем).
- C.** Человек из высококонтекстной культуры общается с человеком из другой высококонтекстной культуры (например, китаец общается с бразильцем).

Многие полагают, что ответом должен быть вариант В – высококонтекстная / низкоконтекстная коммуникация. Но правильным ответом здесь будет вариант С. В мультикульту-

турной команде наибольшее непонимание возникает между людьми, принадлежащими к двум высококонтекстным культурам с совершенно разными корнями, как, например, когда бразилец общается с китайцем.

Высококонтекстная коммуникация прекрасно работает, если мы принадлежим к одной и той же культуре и одинаково интерпретируем ее культурные коды. Когда общаются два японца, то разделяемый ими культурный контекст позволяет им легко «читать воздух». Время экономится (не нужно трижды повторять одну и ту же мысль), отношения поддерживаются (не нужно прямо говорить «нет», когда на это можно намекнуть, и намек будет понят), и гармония в группе сохраняется. Но если члены команды принадлежат к разным культурам, то высококонтекстная коммуникация терпит фиаско. Докладчик может передавать сообщение между строк, а слушатель может всячески пытаться уловить его смысл. Но поскольку оба они принадлежат к совершенно разным культурным контекстам, получаемое сообщение отличается от передаваемого, и вероятность неправильного понимания многократно возрастает.

К счастью, если вы руководите мультикультурной командой, то нет нужды подсчитывать количество сотрудников в левой и правой частях шкалы и затем умножать на общее количество сотрудников, чтобы понять, что делать. Запомните всего одну простую стратегию: *для мультикультурных команд требуются низкоконтекстные процессы.*

Педро Галвец, мексиканский менеджер компании Johnson & Johnson, посещал мою недельную программу по управлению глобальными виртуальными командами. Ему довелось управлять командой, состоящей из мексиканцев и саудовцев – представителей двух совершенно разных высококонтекстных культур. Галвец вспоминает:

«Саудовцы по-другому передают и интерпретируют сообщения, чем мексиканцы, и между нами вскоре возникло непонимание. Расследуя один из случаев ошибочной коммуникации между моим мексиканским сотрудником и его саудовским коллегой, я спросил каждого из них, что случилось. Мексиканец ответил: “Я это ясно показал, и он мог это увидеть, если бы захотел увидеть”. Я понял, что при таком уровне непонимания мы скоро окажемся в большой беде.

После этого инцидента я собрал всю команду вместе, и мы установили общие правила. Я рассказал о большой вероятности взаимного непонимания из-за языкового барьера, различных культурных традиций и того факта, что в обеих наших культурах превалирует неявная коммуникация, когда сообщения передаются между строк. Я попросил команду выработать решения для минимизации непонимания, и, разбившись на небольшие группы, они придумали схему сотрудничества».

Правила, выработанные командой Галвеца, были простыми, но эффективными. В конце каждого совещания было предложено производить трехуровневую верификацию:

- Один сотрудник должен был устно резюмировать основные пункты совещания, причем эту задачу выполняли все сотрудники по очереди.
- Каждый сотрудник должен был устно перечислить свои дальнейшие действия.
- Один сотрудник должен был разослать всем участникам письменный протокол совещания, что опять-таки делалось по очереди.

Подобная же система кратких повторений и подведений итогов должна была использоваться и при двусторонних об-