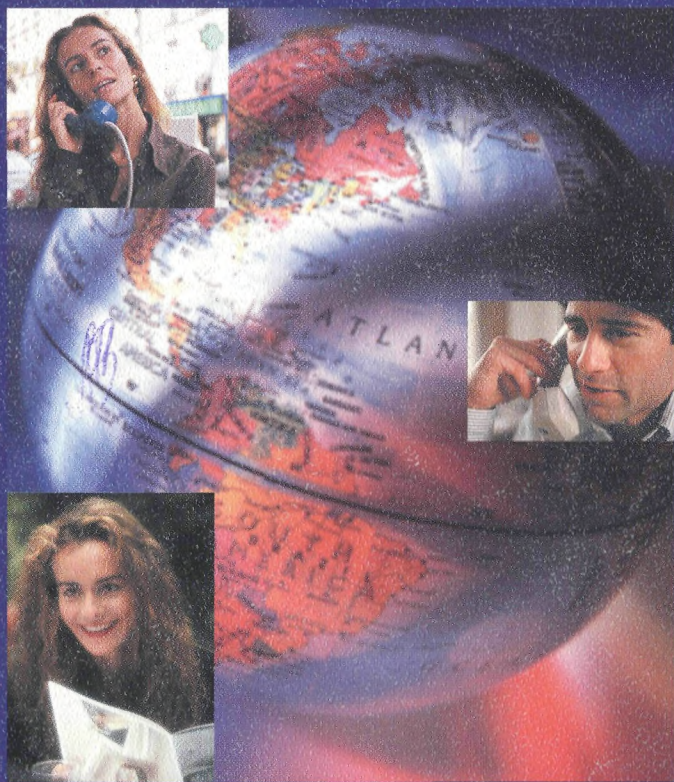


Т.С. САМОХИНА

# ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ



В КОНТЕКСТАХ  
РАЗНЫХ КУЛЬТУР  
И ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Т.С. Самохина

## **Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств**

Учебное пособие по профессиональной  
межкультурной коммуникации

Москва  
«Р. Валент»  
2005

ББК 81. 2 Англ.-923

Самохина Т.С.

**Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств.** Учебное пособие по профессиональной межкультурной коммуникации. — М. : Издательство «Р. Валент», 2005. — 216 с.

**ISBN 5-93439-154-2**

Пособие рассматривает эффективность межкультурного делового общения как в контексте различных национальных культур, так и в зависимости от культуры организации, в которой общение имеет место. Пособие анализирует формы делового общения и роли участников коммуникации.

Данная книга представляет собой пособие для студентов, изучающих английский язык в вузах самого широкого профиля, однако может быть эффективно использована лицами, которые уже активно работают в западных компаниях в самых различных должностях. Теоретические положения и наблюдения в книге иллюстрируются многочисленными примерами из делового общения, которые сопровождаются комментариями и рекомендациями. В конце каждой из глав книги имеются вопросы и практические задания, которые помогают проверить усвоение изученного материала.

**Телефон издательства «Р. Валент»:**

**7(095) 917 41 53**

**[www.rvalent.ru](http://www.rvalent.ru)**

**e-mail: [rvalent@online.ru](mailto:rvalent@online.ru)**

**Книжный киоск издательства:**

**7(095) 109 63 91**

**Воспроизведение издания любым способом без договора с издательством «Р. Валент» запрещается.**

**ISBN 5-93439-154-2**

© Самохина Т.С., 2005 г.

© Издательство «Р. Валент», 2005 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	6
Вступление .....	8
<b>ГЛАВА 1. Национальная культура, в рамках которой осуществляется общение</b>	
Как мы понимаем культуру? .....	10
Чем отличаются друг от друга национальные культуры? .....	12
Какими люди видят себя и других людей .....	12
Отношение людей к окружающему миру. ....	13
Индивидуализм и коллективизм .....	13
Временное измерение .....	14
Социальное и личное пространство .....	14
Мужское/женское начало .....	15
Основные факторы, определяющие национальную культуру США .....	15
Протестантская вера и ее основные догматы в американском менталитете .....	16
Рационализм как одна из важнейших составляющих американского мировоззрения .....	17
Демократия как важный элемент американского общества ..	17
Капиталистическая идеология .....	18
Американский национализм .....	19
Основные особенности российской культуры и менталитета	19
Русское православие .....	20
Коллективизм и индивидуализм .....	21
Свобода по-русски .....	23
Русский патриотизм .....	24
Нравственные ценности против материальных .....	25
Отражение различий национальных культур США и России в деловом общении .....	26
Отношение к самому себе и окружающим .....	26
Взаимодействие с окружающим миром .....	31
Приверженность индивидуализму и коллективизму .....	35
Ориентация на то или иное временное измерение .....	39
Социальное и личное пространство и дистанция власти .....	42
Отношение к мужской и женской ролям на рабочем месте ..	50
Основные сложности, препятствующие эффективному межкультурному деловому общению .....	56
Восприятие .....	56
Стереотипизация .....	58
Этноцентризм .....	59
Резюме .....	62
Вопросы для повторения и обсуждения .....	63
Практические задания .....	63

## **ГЛАВА 2. Культура организации, в рамках которой осуществляется деловое общение**

Что такое организационная культура? .....	68
Внешние проявления организационной культуры .....	69
Форма одежды .....	69
Формы поведения и общения .....	74
Внутренние составляющие организационной культуры .....	75
Преданность организации .....	75
Отношение к своим обязанностям и работе .....	78
Система поощрения и продвижения .....	81
Организационная культура и система субординации .....	87
Ролевой репертуар специалиста, имеющего высшее лингвистическое образование .....	96
Ролевой репертуар преподавателя английского языка и роли, которые мы выбираем .....	104
Материнский тип .....	105
Товарищеский тип .....	106
Тип врача .....	106
Тип судьи .....	106
Тип диктатора .....	107
Тип эксперта .....	107
Тип жертвы .....	107
Тип консультанта .....	108
От чего зависит уместность или неуместность той или иной роли? .....	108
Обстановка, в которой происходит учебный процесс .....	108
Формы организации учебного процесса .....	113
Анализ потенциальной аудитории .....	116
Мотивы, побуждающие наших учеников изучать иностранный язык .....	126
Резюме .....	129
Вопросы для повторения и обсуждения.	
Практические задания .....	129

## **Глава 3. Канал общения и степень участия в акте общения**

Общение лицом к лицу .....	135
Диалог .....	138
Полилог .....	142
Монолог .....	144
Деловое общение по телефону .....	149
Установление контакта со своим абонентом .....	151
Организация подачи информации .....	153
Поддержание контакта с абонентом в ходе телефонного разговора .....	154
Стилистические особенности телефонной беседы .....	156

Письменное деловое общение и его основные виды и особенности .....	159
Наличие четкой структуры и взаимосвязи между отдельными компонентами делового письма .....	161
Краткость и вежливость .....	167
Язык и стиль делового письма .....	170
Резюме .....	175
Вопросы для повторения и обсуждения.	
Практические задания .....	176

**Глава 4. Язык делового общения**

Что такое деловой английский? .....	184
Язык делового общения как область современного английского языка .....	185
Общий деловой английский .....	186
Специальный (профессиональный) деловой английский .....	190
Язык делового общения как часть учебного процесса .....	194
Тематический подход к изучению языка делового общения ..	196
Обучение навыкам делового общения на уроках английского языка .....	200
Вопросы для повторения и обсуждения.	
Практические задания .....	208
Закключение .....	213
Список рекомендуемой литературы .....	214

## Предисловие

Начало перестройки в нашей стране открыло для преподавателей английского языка педагогического университета неограниченные возможности, о которых мы раньше не могли и мечтать: преподавать русский язык и русские культурные традиции за рубежом; сотрудничать с западными компаниями в организации обучающих программ для членов их коллектива; преподавать английский язык профессионалам, работающим в самых разных областях; переводить деловые встречи, семинары и конференции, дающие возможность ознакомиться с деловой культурой других стран. Таким образом, перестройка раздвинула привычные университетские стены и познакомила меня с новой аудиторией: американские нефтяники, которым я преподавала русский язык, российские бизнесмены, изучающие деловой английский, сотрудники российских банков, участвующие в обучающих программах в США, в ходе которых мне довелось исполнять обязанности переводчика, все они значительно отличались от привычной студенческой аудитории. Кстати говоря, и сама студенческая аудитория изменилась так же, как изменилось и отношение к изучению английского языка вообще: английский язык стал языком международного делового общения и обязательным средством достижения карьерного успеха.

Изменившиеся обстоятельства и новая аудитория ставили перед преподавателями иностранного языка новые задачи: учить рабочих на буровой так же, как выпускниц лучших московских спецшкол, невозможно, равно как нельзя переносить поведенческие модели учителя в кабину переводчика. Расширившийся ролевой репертуар и изменившиеся задачи показали, что классическое лингвистическое образование, которым я и мои коллеги гордятся и по сей день, давшее хорошую филологическую компетенцию, обошло вниманием вопросы делового общения, тем более межкультурного. Изученные в вузе история Англии и география США не давали ответов на вопрос, чем отличается российская деловая культура от деловой культуры других стран, знаний методики было недостаточно для того, чтобы оценивать потенциальную аудиторию и планировать краткосрочную интенсивную программу обучения английскому языку, а навыки письма ограничивались умением писать аналитические эссе. Все перечисленные обстоятельства навели меня на мысль о том, что, помимо обязательного знания основ английского языка, современное рабочее место требует умений и навыков эффективного делового общения, которому невозможно научиться, не обращаясь к деловому общению в целом.

Проанализированный мною личный опыт делового общения, как отрицательный, так и положительный, позволил сделать целый ряд выводов, которыми я охотно делюсь со своими студентами на занятиях по деловому английскому и с учителями российских школ и вузов на различных курсах повышения квалификации. Тот неподдельный интерес, который всегда вызывают «истории моих глупостей», побудил меня обратиться к более широкой аудитории и представить свои наблюдения в письменном виде как спецкурс по деловому общению для студентов старших курсов и магистров на факультетах английского языка. Настоящее пособие может использоваться на занятиях и семинарах по межкультурной коммуникации, а также на занятиях по деловому английскому. Хочется верить, что практические соображения и анализ конкретных ситуаций сделают эту книгу полезной и для сотрудников международных компаний, чья работа предусматривает взаимодействие представителей различных культур.

Книга состоит из четырех глав, анализирующих важнейшие, с моей точки зрения, компоненты, которые следует учитывать при выборе поведенческих и речевых стратегий в процессе делового общения.

**Первая глава** посвящена анализу и сравнению деловой культуры двух стран — России и США, с представителями которых мне наиболее часто довелось общаться. Сопоставительный анализ помогает выделить основные отличия в восприятии самого себя, окружающего мира и своей трудовой деятельности, характерные для представителей российской и американской деловой культуры, которые могут привести к непониманию и конфликтам. Данная глава, как и все последующие главы, включает большое количество иллюстраций, приведенных в виде примеров из межкультурного общения, с последующими комментариями и рекомендациями. Все эти примеры основаны на подлинных ситуациях, которые имели место в деловом общении и в которых мне приходилось участвовать.

**Глава вторая** посвящена исследованию культуры организации, в которой имеет место деловое общение, положению и роли участников коммуникативного акта. В этой главе подробно анализируется ролевой репертуар как специалиста в области английского языка в целом, так и преподавателя английского языка в зависимости от той аудитории, с которой нам приходится работать. Многочисленные приведенные примеры и иллюстрации позволяют выделить наиболее эффективные поведенческие и речевые стратегии в различных ситуациях делового общения.

**Глава третья** анализирует различия, которые существуют в деловом общении в зависимости от канала, по которому данное общение осуществляется. В этой главе мы обращаемся к устному и письменному общению, определяем различия между телефонной беседой и общением лицом к лицу, а также останавливаемся на особенностях делового монолога, диалога и полилога. Для иллюстрации основных положений, изложенных в данной главе, приводятся конкретные выражения, клише и фразы, используемые в том или ином виде делового общения.

**Глава четвертая** обращается к языку делового общения, его особенностям и месту в системе современного английского языка и в учебном процессе. В данной главе приводятся конкретные методические рекомендации по обучению языку делового общения в различных условиях и предлагаются конкретные задания, способствующие эффективному овладению навыками делового общения.

Каждой из глав предшествует список конкретных для данного раздела учебных целей, а в конце главы предлагается краткое резюме, суммирующее основные положения и выводы. Для удобства работы со студенческой аудиторией, в конце каждой главы даны специальные задания и упражнения, позволяющие проверить понимание изученного материала, а в Заключении предлагается список рекомендуемой литературы по проблематике, затронутой в нашем пособии.

Мне хотелось бы выразить надежду на то, что критически осмысленные мною ошибки, допущенные в деловом общении, помогут моим читателям их избежать и стать более успешными участниками делового общения, чем это иногда получалось у меня.

Кроме того, пользуясь случаем, я считаю необходимым выразить глубокую благодарность всем моим ученикам и клиентам, которые научили меня несоизмеримо большему, чем я их.

Т.С. Самохина,  
кандидат филологических наук,  
профессор кафедры лексики английского языка  
Московского педагогического государственного университета



## Вступление

В любом языке существуют слова, вызывающие приятные и неприятные ассоциации. Иногда это связано со звучанием слова, в других случаях — с его значением. Слово «общение» — это слово, приятное во всех отношениях, особенно для русскоязычной аудитории. Нет необходимости проводить тонкий семантический анализ, чтобы понять: оно сродни близким нашим сердцам словам «общий», «общность». А уж глагол «общаться» вызывает самые родственные и близкие ассоциации: «Давай общаемся!»

Именно данные приятные ассоциации и побудили нас отдать предпочтение в нашей книге этому слову, а не термину «коммуникация», который широко употребляется в современных работах. За последние годы исследователи предложили самые разнообразные определения коммуникации, однако наиболее распространенным и удовлетворяющим задачам, поставленным в этой книге, является понимание *под коммуникацией процессов перекодировки вербальной сферы в невербальную, и наоборот*. Таким образом, в данном истолковании коммуникация принуждает вербально к выполнению того или иного действия, подразумевая переход от говорения одного к действиям другого. Наличие двух компонентов в коммуникации выражается также в том, что побуждение к действию или высказыванию может осуществляться не только вербальными средствами, но и невербальными (мимикой, интонацией, и т.д.). Более того, не вызывает сомнения тот факт, что определенную вербальную реакцию (замечание, вопрос) можно вызвать своим внешним видом или поведением.

Другой причиной, по которой мы предпочли слово «общение», является то, что в современных исследованиях по организационному поведению коммуникация рассматривается значительно шире и включает в себя анализ коммуникационных технологий (управленческие информационные системы, телекоммуникации). Поскольку данные технологии в книге не рассматриваются, использование в заглавии слова «общение» ограничивает материал рассмотрением межличностной коммуникации, являющейся важнейшей составляющей деятельности каждого члена общества. Итак, *под «общением» мы будем понимать взаимодействие участников акта общения, в процессе которого участники обмениваются информацией и осуществляют различные действия при помощи вербальных и невербальных средств*.

Предмет нашего исследования ограничен и тем, что мы анализируем «деловое общение», а не общение в целом. Тем не менее оговоримся сразу, что мы принадлежим к тем исследователям, которые рассматривают это понятие в самом широком смысле. Влияние английского слова “business” (business communication) на трактовку понятия «деловое общение» неоспоримо. Дело в том, что за последние десятилетия слово “business” стало употребляться значительно шире его первоначального толкования — work. В современном языке это и “doing all kinds of things”, и “getting things done” и т.д. Так, например, если вы хотите отправить письмо на почте, разменять деньги, устроиться на работу, ваши действия и, соответственно, ваше вербальное поведение, их сопровождающее, трудно назвать «рабочей» в прямом смысле этого слова, однако в каждом из конкретных случаев вы вступаете в процесс делового общения с людьми, исполняющими свои профессиональные обязанности, и вам

необходимо добиться конкретного результата. Таким образом, «деловое общение» мы будем рассматривать как общение между людьми, принадлежащими к более широкому социуму, чем семья или круг близких друзей, для достижения определенной цели или обмена информацией. Основное внимание тем не менее мы будем уделять общению, связанному с профессиональной деятельностью выпускников лингвистических факультетов, для того чтобы наши исследования имели практическое значение.

Поскольку достижение цели является основной задачей делового общения, то «эффективным» его можно назвать тогда, когда данная цель достигается. Достижение поставленной цели требует не только знания конкретных языковых норм, слов и правил, которые традиционно рассматривались в рамках преподавания того или иного языка, но и широкой компетенции, включающей обширный пласт знаний из самых различных областей, таким образом эффективное деловое общение требует от нас не только понимания того, как надо сказать, но и что надо сказать в том или ином конкретном случае. В данной работе мы рассмотрим основные параметры, которые необходимо принимать во внимание для обеспечения эффективности делового общения: национальная культура и культура организации, в рамках которых осуществляется общение, роль, которую играет участник общения, канал, по которому осуществляется деловое общение, виды делового общения, а также язык, используемый в деловом общении.

# ГЛАВА 1.

## Национальная культура, в рамках которой осуществляется общение

### Учебные цели:

1. Определить понятие «культура» и его значимость для достижения эффективности делового общения.
2. Выявить основные параметры, определяющие специфику национальной культуры.
3. Сравнить деловые культуры США и России и выявить их различия и сходства.

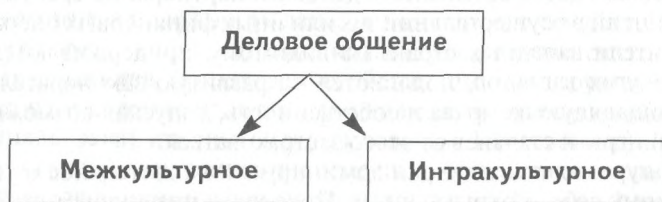
### Как мы понимаем культуру?

Понятие «культура» является центральным понятием специальной дисциплины — культурологии, и, как многие объемные и многозначные термины, вызывает великое многообразие интерпретаций. Культуру рассматривают как в ее идеальном проявлении, сопоставляя с такими понятиями, как идеология, менталитет, творчество, так и в материальном аспекте — как совокупность произведений искусства, теоретических исследований, накопленных той или иной формацией. Многочисленные исследования рассматривают культуру как в конкретный небольшой период времени, так и ее развитие и изменение в течение десятилетий или даже столетий. Накоплен обширный материал, посвященный исследованиям культуры как отдельной страны, региона, общества, так и всемирной культуры. Поскольку наша работа носит конкретно-прикладной характер, мы будем понимать культуру как совокупность знаний, законов и норм, которые используются для интерпретации жизненного опыта и формирования норм социального поведения. Находясь в рамках одной и той же культуры, мы воспринимаем ее как данность, однако, попадая в рамки иной культуры, мы можем столкнуться с серьезными сложностями, поскольку там все происходит «не так, как надо». Тем не менее, при всех трудностях культуре можно, а зачастую и нужно научиться. Чем больше трансформаций из одной культуры в другую может совершать в случае необходимости специалист, тем выше его мобильность и профессиональная приспособленность. Что же касается специалистов в области иностранных языков, то умение работать с представителями других культур является для них профессиональной необходимостью.

Конец XX века ознаменовался появлением новых терминов и новых направлений исследования культуры. Помимо традиционного стремления осмыслить, понять и, соответственно, сохранить культурную самобытность той или иной страны, появляется стремление

сравнивать культуру различных стран с целью выделить некий модуль, для той или иной культуры характерный, с тем чтобы впоследствии предложить конкретные рекомендации для мирного сосуществования и эффективного взаимодействия различных культур и их представителей. Подобное стремление не только осмыслить, но и сопоставить является более чем естественным в условиях бурно развивающегося процесса глобализации и внедрения новых технологий, сокращающих расстояния и объединяющих самые различные регионы в единую информационную и финансово-экономическую систему. Превращение английского языка в общепринятый язык мирового сотрудничества, причины и последствия этого явления обсуждаются столь широко, что мы не будем подробно останавливаться на этих вопросах. Мы будем принимать этот факт, оказавший серьезное влияние на предмет нашего исследования, как аксиому. Если в середине XX века английский язык изучался в России за «железным занавесом» как некая, отличная от русского, языковая структура и система, то теперь, в условиях открытых границ, он изучается прежде всего как язык общения, который не является универсальной системой символов, а привносит в акт общения все особенности той культуры, которую он представляет. Соответственно и акт делового общения представляет собой не просто обмен речевыми сигналами, но и взаимодействие культур.

Таким образом, деловое общение может быть как *межкультурным* — так традиционно называют общение между представителями различных национальностей и стран, — так и *интракультурным*, то есть происходящим между лицами, принадлежащими к одной и той же стране и национальности. Специалисты в области английского языка в своей работе практически всегда участвуют в межкультурном деловом общении: даже преподавая английский язык соотечественникам, то есть находясь в рамках своей национальной культуры, преподаватель, например в России, должен учитывать особенности культуры и языка стран, для которых английский язык является родным.



Интересно отметить, что в широком смысле этого слова общение в любом случае является «межкультурным», поскольку участники акта общения даже в одной стране всегда до некоторой степени отражают различные типы культуры, являясь представителями различных

социальных слоев, профессий, организаций, регионов, семей, возрастных групп, что порой в значительной степени осложняет поиск взаимопонимания между ними. Количество возможных вариантов и разнообразий поистине неисчислимо, однако если мы не будем пытаться осмыслить эти различия и сходства, мы навсегда откажемся от попытки выделить некоторые закономерности, способствующие или препятствующие эффективному деловому общению. Поскольку подобный пессимизм является малопродуктивным, мы попытаемся в рамках этой книги проанализировать накопленный нами и другими исследователями материал и вывести некоторые закономерности и рекомендации, способствующие или препятствующие эффективному деловому общению между людьми.

### **Чем отличаются друг от друга национальные культуры?**

Для того чтобы ответить на этот вопрос в полном объеме, потребовались бы усилия многочисленных исследователей, изучение огромного материала, долгие годы и сотни страниц. Однако уже проделанных исследований в области организационного поведения и социальных дисциплин достаточно для того, чтобы, обобщая их основные положения, вывести те базовые параметры, которые, с нашей точки зрения, являются наиболее существенными для выявления различий в поведении представителей различных культур в процессе делового общения. В нашей работе мы опираемся на основные параметры, рассматриваемые американским профессором Фредом Лютенсом в его фундаментальном труде «Организационное поведение», написанном им для студентов университетов, несколько дополнив и переработав их в соответствии с задачами нашего исследования.

### **Какими люди видят самих себя и других людей**

В одних странах считается, что люди по своей природе честны, заслуживают доверия, должны помогать друг другу. Анализируя опыт межкультурного общения, специалисты отмечают, что люди в странах третьего мира обладают высокой доверчивостью, спокойно полагаются на слово своего возможного делового партнера, не требуют никаких гарантий в осуществлении тех или иных финансовых операций. Представители западных стран, по-видимому, придерживаются несколько других взглядов, полагаются на развитую законодательную базу, защищающую их права и собственность, допуская возможность нечестной игры и стараясь от этого застраховаться.

В культуре отдельных стран доминирует положительное отношение к самому себе и окружающим. Проявлять позитивизм выгодно, личные неудачи принято скрывать особенно на людях и среди деловых партнеров, о личных успехах принято рассказывать публично, членов семьи наиболее часто хвалят, а не ругают. Так, во время одной из поездок в Великобританию я познакомилась с семьей британского предпринимателя, владельца туристического агентства,

активно работающего в области международных студенческих обменов. Общение было приятным, хотя и кратким. Тем не менее, мой британский знакомый, считая, что поддерживать связи со своими зарубежными знакомыми необходимо для успеха его бизнеса, в течение пятнадцати лет, прошедших после нашей встречи, ежегодно присылает мне на Рождество краткое формальное поздравление и пространный «отчет» об успехах всех членов его многочисленного семейства. В бюллетене самым подробным образом излагается, какие экзамены и как сдали его дети, кто куда ездил, что и кто купил. Не скрою, что подобный список достижений звучит весьма впечатляюще, однако нашим соотечественникам, и мне в том числе, даже не придет в голову останавливаться, да еще и публично, на событиях, которые воспринимаются как повседневные факты семейной жизни.

### **Отношение людей к окружающему миру**

В культуре многих стран господствует активное, реформаторское начало, которое побуждает их представителей самым активным образом преобразовывать окружающий мир, в том числе, или точнее в первую очередь, природу. Все должно быть видоизменено, стать более удобным, комфортным, защищенным: от стихийных бедствий можно защититься, климат — сделать более комфортным: от жары спастись кондиционерами, от холода — совершенными системами отопления. Активная позиция сохраняется и по отношению к происходящим с людьми событиям. Это во многом побуждает западный мир самым агрессивным образом вмешиваться в такие сокровенные области, как жизнь и смерть, о чем свидетельствует повышенный интерес медицины и широкой общественности к вопросам клонирования, трансплантации человеческих органов, эвтаназии, искусственному зачатию. Все мы очень хорошо знаем, что представители ряда стран и вероисповеданий относятся крайне отрицательно к такому волюнтаризму по отношению к вопросам, которые считаются не входящими в компетенцию человека.

### **Индивидуализм или коллективизм**

Несмотря на сложность данных понятий, не представляет труда заметить, что во многих странах коллективизм является одной из основных ценностей, принимаемых обществом. Роль группы очень высока, соответственно ценится и умение сосуществовать в коллективе, подчиняясь коллективным целям и задачам. Исследователи в области межкультурной коммуникации отмечают, что коллективизм более характерен для экономически неразвитых стран. Западный индивидуализм проявляется прежде всего в повышенном внимании к личному благоденствию и преуспеванию своей собственной семьи. В профессиональном аспекте данные контрасты будут проявляться прежде всего в том, что человек, приверженный коллективизму, проявляет высокую лояльность и преданность к своей организации, даже если это не всегда удовлетворяет его личным интересам, в то время как

сотрудник, воспитанный в рамках индивидуалистической культуры, легко оставит одну организацию и перейдет в другую, если это будет выгодно ему или его семье.

### **Временное измерение**

В некоторых странах люди ориентированы на прошлое, в других больше думают о настоящем, а в третьих — скорее заняты планированием будущего, нежели думают о том, что было в прошлом. Это, разумеется, не означает, что одно обязательно исключает другое. С нашей точки зрения, основное направление во многом зависит от истории и возраста страны. Так, Великобритания уделяет огромное внимание своей истории и прошлому. В качестве примера можно привести огромное количество музеев, иллюстрирующих былое могущество и процветание Соединенного Королевства. По отношению ко всему старому наблюдается даже некоторый фетишизм: невзирая на несоответствие современным строительным нормам, древние строения, замки и общественные здания высоко ценятся, активизируется движение защитников памятников старины. В деловой сфере стран, ориентированных на будущее, к которым исследователи относят, например, Китай, уделяется огромное внимание долгосрочному планированию, осуществляются серьезные капиталовложения в обучение сотрудников на перспективу. Такие страны серьезно озабочены планированием рождаемости, охраной окружающей среды. Деловая культура, ориентированная на настоящее, более занята сиюминутным выживанием, нежели тем, что произойдет через десять лет.

### **Социальное и личное пространство**

Соотношение социального и личного пространств является настолько интересной и важной характеристикой культуры той или иной страны, что ей посвящено огромное количество исследований. Весьма интересным, с нашей точки зрения, являются исследования Фонса Тромпенаарса, который подразделяет культуры на «диффузные» и «специфичные». Специфичную культуру характеризует весьма обширное социальное пространство. Зона личного пространства человека весьма ограничена, и попасть туда постороннему практически невозможно. В то же время диффузная культура характеризуется наличием у носителей данной культуры огромного сектора личного пространства, который практически поглощает слабо обозначенное социальное пространство. Соответственно, для представителей диффузной культуры нахождение в чисто социальном пространстве неуютно и некомфортно, поэтому даже отношения служебные легко переходят в отношения семейно-личные. Представитель специфичной культуры весьма комфортно ощущает себя в социальном пространстве: он любит участвовать в различных мероприятиях, легко вписывается в самые различные социальные роли: избиратель, присяжный, член комитета и так далее. Тем не менее, свое подлинно личное

пространство он будет защищать от посторонних глаз и чужого присутствия так, что мы можем никогда и не узнать, что там действительно происходит.

### **Мужское/женское начало**

Мужское начало в применении к анализу конкретной культуры определяет то, насколько в ней распространены и доминируют такие ценности, как настойчивость, наступательность, зарабатывание денег и приобретение материальных ценностей, традиционно связываемые с мужскими качествами, или эмоциональность, внимание к отношениям с другими людьми, качеству жизни, которые традиционно ассоциируются с женским началом. В деловой культуре страны с доминирующим мужским началом, женщины, желающие работать наравне с мужчинами и овладеть мужскими профессиями, стремятся не акцентировать внимание на тех трудностях, которые влечет за собой, к примеру, материнство. Вопросы воспитания детей и связанные с этим проблемы остаются за рамками деловых отношений. По наблюдению исследователей, Италия ставит культ семьи, материнства и детей на самое высокое место. Семейственные и деловые отношения близко связаны, детям уделяется огромное внимание, равно как и качеству жизни: культ еды, священность регулярного и комфортного принятия пищи, домашнего уюта являются важными темами для обсуждения.

Как уже говорилось выше, культуры различаются по значительно большему числу параметров и измерений, кроме того в любой отдельно взятой культуре сочетаются различные модификации каждого из параметров, поскольку, как известно любому исследователю, чистого типа как такового не существует. Тем не менее, культура каждой отдельно взятой страны на определенном временном отрезке характеризуется наличием доминирующих ценностей и особенностей, которые, с нашей точки зрения, определяются историей страны и ее геополитическими особенностями.

### **Основные факторы, определяющие национальную культуру США**

В настоящем разделе мы не ставим своей задачей подробное рассмотрение истории США и геополитических особенностей этой страны. Исходя из приведенного выше определения культуры, нам бы хотелось обозначить те основные идеологии, философии и течения, которые в своей совокупности и определяют специфически национальное видение мира, которое отличает американцев от представителей других наций и лежит в основе их национальной самобытности. С нашей точки зрения, к таким важнейшим идеологическим составляющим, лежащим в основе американской культуры в целом и деловой культуры США в частности, следует отнести протестантство, рационализм, демократическую и капиталистическую идеологии и национализм.



## Протестантская вера и ее основные догматы в американском менталитете

Из истории первых поселенцев известно, что в основном они исповедовали протестантскую веру, и одним из основных мотивов, заставивших их оставить свою Родину, было желание свободно исповедовать религию, которой они были привержены. Американский историк Воррен Сасмен отмечает, что анализ американской культуры невозможен без осознания того, что американцы — это прежде всего нация протестантов, и все прочие идеологии занимают по отношению к протестантству подчиненное положение. Разумеется, идеологические корни любого вероисповедания представляют собой сложное и многообразное явление, однако для формирования менталитета американской нации особую важность представляет та значимость, которая придается в американском протестантстве *моральной ответственности человека*, уверенность в том, что исконная испорченность и порочность людей, которая отделяет их от Бога, может усмиряться соблюдением *строгих моральных норм, социальных законов и догматов, трудом и дисциплиной*. Американские историки неоднократно отмечали, что на протяжении многих лет социальные проблемы определялись политиками как проблемы морального характера, а не как социальные или экономические. Американский морализм находит отражение в традиционном протестантском отношении к труду и достигнутому успеху. Работа рассматривается как одно из самых эффективных средств дисциплины человека, который по природе своей более расположен к безделью. Соответственно те, кто подчиняется этой дисциплине, заслуживают высокой моральной оценки и вознаграждаются материальным благополучием. Отсюда следует священность частной собственности, в то время как бедность — отсутствие частной собственности не является следствием неких социальных условий, а скорее свидетельствует о личностном моральном поражении или неумении дисциплинировать себя трудом, угодным Богу.

Другой важной особенностью американской религии являются присущие ей *мессианские настроения*, которые приучают американцев рассматривать свою страну как избранную для великой цели утверждения на земле Царства Божьего. Американское протестантство исповедует уверенность в том, что когда-то, в светлом будущем, все нации на Земле будут исповедовать христианство, что американцы ответственны за то, чтобы приблизить этот день и принести «правильную веру» в самые отдаленные уголки. Американские миссионеры-проповедники являются самыми активными знаменосцами американской веры, они появляются повсеместно, организуют кружки и секты для верующих, в чем и мы могли убедиться на собственном опыте после падения железного занавеса. Эти «менторские», проповеднические нотки характерны американцам и в деловом общении, поскольку они основаны на абсолютно искреннем убеждении в том, что то, что они исповедуют, является истиной.

## **Рационализм как одна из важнейших составляющих американского мировоззрения**

Философия эпохи Просвещения, идеи Локка, Монтескье и Адама Смита, в соответствии с которыми природа подчиняется строго регламентированному закону, которые можно и нужно осмыслить разумом, для того, чтобы контролировать окружающий мир, являются основой американского рационализма. В отличие от стихийного, субъективного осознания происходящего, американская идеология исповедует познание естественных законов природы. Подобный же рациональный подход распространяется и на человека, поскольку американцы считают, что *человек может изменить окружающий мир и самого себя для того, чтобы достичь внутренней и внешней гармонии*. Весьма интересно отметить тот факт, что на протяжении всей истории США этот научный рациональный подход вступал неоднократно в конфронтацию с религиозными воззрениями, проповедуемыми в обществе. С нашей точки зрения, к настоящему моменту эти две важнейшие идеологические составляющие американской культуры достигли некоторого консенсуса — наука, во всяком случае официальная наука, и власть не отрицают существования высшего начала во Вселенной, в то время как религия охотно пользуется рациональными, прагматическими методами. Тот, кто хорошо знаком с американской проповедью, не могут не отметить ее поучительный, прагматический характер, четко выраженную логическую структуру, использование в рассуждениях индукции и дедукции, которые, кстати, и являлись важнейшей методической основой научного рационализма.

## **Демократия как важный элемент и ценность американского общества**

Одним из величайших достижений американской государственности, по мнению американцев, является демократия. Приверженность демократическим идеалам декларируется практически каждым президентом США в качестве основной составляющей государственной и социальной политики. *Стремление к равенству*, как известно, было одним из доминирующих мотивов первых поселенцев, которые стремились порвать с тиранией, сложившейся в Европе классовой структурой общества, имущественным неравенством. Однако внутри демократической идеологии также существуют некоторые противоречия между так называемыми консервативными демократами и либералами. Если первые считают, что лишь некоторые избранные могут достичь вершин совершенства и процветания в обществе, в то время как остальные предназначены подчиняться им, то либералы придерживаются того мнения, что все люди в состоянии достичь вершин, если им будут предоставлены для этого реальные возможности, и не нуждаются в контроле и руководстве вышестоящих.

Несмотря на тот факт, что на деле *равенство возможностей* вряд ли достижимо, о чем свидетельствует достаточно жесткая сегрегация, существующая в американском обществе между коренными американцами и иммигрантами последних поколений, на словах американцы в подавляющем большинстве являются приверженцами демократических идеалов и общеизвестного американского “Cinderella Myth from rags to riches”. Американская литература и кинематограф и по сей день обращаются к этой излюбленной американской теме, в то же время американцы, независимо от того, что они думают на самом деле, особенно в рамках делового общения, не будут активно доказывать, что «коренные ньюйоркцы должны иметь больше прав, чем приезжие», поскольку это противоречит американским демократическим традициям, которые в соответствии с принятым общественным мнением должны уважать успешные деловые люди.

### **Капиталистическая идеология**

По многочисленным наблюдениям историков американскую нацию отличает от других практически единодушное признание капитализма в качестве единственного эффективного общественного строя, имеющего как экономические, так и моральные достоинства. Именно капитализм позволяет обеспечить экономическое процветание, *создает национальное богатство страны и дисциплинирует нацию*, побуждая ее к труду и успеху. Неотделимым атрибутом капитализма является конкуренция, которая пронизывает все области и сферы общественной жизни и производства. Как уже упоминалось выше, невозможно отрицать, что конкуренция приводит к некоторым антидемократическим последствиям, поскольку далеко не каждый может достичь вершины успеха и благоденствия. Тем не менее, американцы в большинстве случаев придерживаются мнения, что от самого человека зависит его жизненный успех, и никакие обстоятельства не могут остановить того, кто к нему стремится. Прекрасным подтверждением этой американской идеи является популярный фильм «Форрест Гамп», герой которого, несмотря на свою инвалидность, становится знаменит исключительно благодаря своей целеустремленности и терпению.

Другим важным последствием приверженности американской нации к капиталистической идеологии является агрессивное отношение к природе и природным богатствам страны, которые должны быть незамедлительно использованы с целью получения новых продуктов, увеличению национального богатства и так далее. Это потребительское отношение к окружающему миру, ориентация на получение скорейших результатов в свою очередь приводит к тому, что в шкале национальных ценностей зачастую превалируют ценности материальные или экономические, в то время как ценности интеллектуальные, не поддающиеся жесткой денежной оценке, остаются на втором плане. Европейские интеллектуалы неоднократно обвиняли американцев в излишнем прагматизме и пренебрежительном отношении

к критическому интеллекту, ориентированному на глубинное осознание и понимание природы человека и окружающего мира.

### **Американский национализм**

Любовь американцев к своей стране широко декларируется, патриотизм считается американцами основной чертой национального характера. Всем известно то уважение, которое испытывают американцы по отношению к своей Родине, государственному флагу, гимну. Патриотизм американцев зачастую воспринимается представителями других наций как агрессивный национализм, отстаивающий превосходство американцев над другими нациями.

Выше мы уже говорили о том, что религиозные убеждения американцев ориентированы на признание за их страной особой миссии. Эта и другие подобные идеи предопределяют специфический характер американского национализма — *приверженность нации определенному своду идей*, который отличает их от представителей других наций. Основной американской идеей, или даже идеалом, является свобода, ради которой основатели американской нации и покидали свои страны. Именно свобода представляет ту основную ценность, которую американцы хотят принести в мир, именно за свободу, в своем понимании, идут в бой американские солдаты в Афганистане и Ираке. Таким образом, если европейцы ориентированы на уважение своих культурных традиций, истории своей страны, которая исчисляется столетиями и определяет ее самобытность и национальную специфику, американский национализм имеет агрессивный мессианский оттенок и основан на признании уникальности Америки и ее особой роли как страны-лидера. За последние годы эти идеологические воззрения, признание права судить другие страны и их лидеров, находят весьма недвусмысленное отражение во внешней политике США и активной интервенции в другие регионы, в которых государственная политика не соответствует американским стандартам.

Следовательно, важнейшими идеологическими составляющими американской культуры в целом, и деловой культуры в частности, являются Христианское Протестантство, научный рационализм, демократия, капитализм и национализм. Каждая из этих составляющих накладывает существенный отпечаток на то специфически национальное сознание, которое характерно американцам, и определяет их отношение к окружающему миру и представителям других наций.

### **Основные особенности национальной российской культуры и менталитета**

Как ни иронично это звучит, но основной особенностью российской культуры как раз и является исключительная сложность логичного и структурированного описания ее составляющих и факторов, ее определяющих. Всемирно известные слова Ф.И. Тютчева о том, что «умом Россию не понять», вселяют скептицизм в тех, кто

все-таки пытается описать «неописуемое» и определить «неопределяемое». Критика, которая обрушивается на каждого исследователя, пытающегося охарактеризовать российскую культуру только с какой-либо одной определенной точки зрения, оправдана той особенностью, которая неоднократно отмечалась российскими историками: *бинарным характером российской культуры*. Этот бинарный, дихотомический характер неоднократно отмечался Н.А. Бердяевым, который считал, что Россия — это страна великих контрастов, любой тезис относительно ее истории и культуры имеет и антитезис, поскольку что бы мы о России ни сказали, противоположное оказывается также верным.

Подобного мнения придерживаются и современные исследователи: например, И.В. Кондаков также считает, что бинарность представляет собой основную типологическую особенность российской культуры. Однако, признавая этот факт, он останавливается на том, что, возможно, для нас пришло время перестать кичиться этой противоречивой бинарностью и крайностями и задуматься над тем, что трихотомическое построение, допускающее существование срединного варианта между двумя крайностями, имеет существенные преимущества. *Полностью разделяя это мнение, я считаю возможным сформулировать следующий тезис: не отрицая самобытности и культурного своеобразия России, мы должны отвлечься от постоянной констатации того, что «мы не похожи ни на кого другого», а попытаться критически осмыслить нашу историю и культуру, для того чтобы не остаться на периферии мирового содружества в качестве некой диковины.*

Таким образом, несмотря на сложность, *можно было бы попробовать «понять Россию» именно умом.* В следующем разделе мы и попытаемся отметить те основные идеологические составляющие, которые определяют российский менталитет и видение мира, а также те основные изменения, которые в них происходят.

### **Русское православие**

Вопросы религиозного толка всегда являются наиболее болезненными для обсуждения, поскольку они затрагивают нашу веру, а не рациональные убеждения. На основании этого, мы позволим себе опереться на мнение признанных авторитетов в данной области. Н.А. Бердяев в своей работе «О святости и честности» неоднозначно заявляет о том, что русское православие, которому русский народ обязан своим нравственным воспитанием, не ставило перед русским человеком высоких задач дисциплины и воспитания личности. Данная дисциплина должна быть осуществлена коллективом, который и устанавливает нормы дисциплины и поведения. Основным требованием, которое предъявляла церковь, было смирение, основной особенностью — великая снисходительность к грешнику, главным долгом которого является покаяние. Смирение и святость как два

основных идеала исключали гордыню и поклонение золотому тельцу. Н.А. Бердяев с полной уверенностью заявляет о том, что русский человек, пусть и опустившись до грабежа и наживы нечестными путями, никогда не будет почитать материальные блага высшей ценностью, он будет благоговеть перед святыми и искать их заступничества. На основании этого, философ делает вывод о том, что если европейский буржуа наживается и обогащается с сознанием своего совершенства и превосходства, то русский буржуа будет всегда чувствовать себя немного грешником и немного презирать буржуазные ценности.

Эти строки были написаны около ста лет тому назад, а потому могут быть приняты за основание и отправной пункт нравственной эволюции русского народа на протяжении прошедшего века, а не за непреложную истину. Разумеется, многое изменилось: Россия оставила в прошлом коммунистические идеалы и перешла к новым экономическим отношениям, которые не могли не изменить наше отношение к реальному миру. Золотой телец если и не правит миром, то во всяком случае становится основным средством удовлетворения потребностей человека, в том числе и духовных и интеллектуальных. С переходом к рыночным отношениям, появлением платных форм образования и медицины, отношение к деньгам и возможности их заработать не могло не измениться. Тем не менее, как будет показано ниже в сопоставительном анализе поведенческих моделей представителей американской и российской деловой культуры, отношение к дисциплине, труду и деньгам является тем камнем преткновения, который зачастую лежит в основе непонимания и конфликтов при общении представителей этих деловых культур.

### **Коллективизм и индивидуализм**

Даже самого краткого экскурса в российскую историю будет достаточно для того, чтобы понять, какое огромное значение для нас всегда играли коллективизм и принадлежность к группе. Многочисленные термины — общинность, соборность, колхозность, коммюнитарность (термин Н.А. Бердяева) — описывают приверженность русского народа к коллективному хозяйствованию, бытию, труду и стилю жизни. Выше уже говорилось о том, что коллективу в той или иной форме отводилась роль основного дисциплинирующего и воспитательного фактора.

Многие из нас застали те времена, когда партийные организации брали на себя право вмешиваться во все вопросы личной жизни своих членов, включая супружеские отношения. Люди моего поколения помнят октябрятские звездочки, пионерские звенья, комсомольские ячейки, в которых наибольшее внимание уделялось коллективным, а не индивидуальным достижениям. Более того, выдающиеся заслуги одного члена группы зачастую воспринимались как противопоставление коллективу в целом и отнюдь не приветствовались.

Многие историки высказывали мнение о том, что российская приверженность группе уходит корнями в нашу древнюю историю, когда славяне, именно коллективом, выживали в исключительно сложных климатических условиях на огромных территориях, отрезанных от всего окружающего мира. В русской классической литературе описывалась даже внешняя скученность российского быта, когда на огромной территории дома в деревне стоят один к одному, а в одном доме ютится огромная семья. Это стремление к скученности, невзирая на огромные пространства и расстояния России, всегда вызывает изумление представителей западных культур.

Приверженность к коллективному сосуществованию привела к тому, что индивидуализм в течение многих веков имел в России крайне отрицательную коннотацию, зачастую являясь синонимом эгоизму или противопоставления коллективу. Исследователи в области межкультурных особенностей отмечают, что коллективизм как черта национального сознания характерен в основном представителям экономически неразвитых стран, в то же время индивидуализм становится доминирующей идеологией, как только большинство членов общества приобретают материальное благосостояние. Сколь бы ни была эта истина неприятной, российская деловая культура явно ее подтверждает: последние социологические опросы доказывают, что индивидуализм становится все более характерным для представителей обеспеченных слоев нашего общества. Тем не менее, ценности, накопленные в течение столь длительного периода, не могут трансформироваться в одночасье. Приверженность к группе, своему коллективу, близкое общение между членами одной организации, отождествление себя с другими представителями своей культуры и по сей день является характерной чертой наших соотечественников, что неоднократно отмечалось представителями других культур. Прекрасной иллюстрацией конфликта, возникшего на почве противоборства коллективизма и индивидуализма между представителями разных культур, является роман «Интердевочка», по которому был снят популярный фильм. Главная героиня более всего на свете стремится к западному образу жизни, который ею идеализируется, не понимая, сколь дороги ей наши российские идеалы коллективного существования, взаимопомощи, в том числе и материальной. Одиночество в условиях западной культуры и оторванность от своей семьи и социума приводят к трагедии. Разумеется, среди российских иммигрантов есть очень успешные люди, которые полностью инкорпорируют нормы и ценности западной культуры, однако даже западные средства массовой информации и исследования отмечают, что ностальгия российских иммигрантов представляет собой исключительное, чисто русское явление.

## Свобода по-русски

Анализируя основные ценности американской культуры, мы уже говорили о том, сколь велика в ней роль свободы. Однако если американцы воспринимают свободу как демократические права, свободу слова, вероисповедания, самостоятельного принятия решения и свободу делать все в жизни по-своему — “my way”, то для русских, с их приверженностью к коллективному существованию, эта ценность приобретает совсем иное звучание. По мнению Н.А. Бердяева, именно вокруг этой ценности сходятся и противопоставляются такие взаимоисключающие черты российской общественной жизни, как анархизм, характерный русскому народу, его отрицание всякой власти ради нравственной свободы и рабская покорность того же народа, которая является предметом многих анекдотов и выступлений юмористов. Представители западных культур неоднократно с изумлением отмечали нежелание наших соотечественников вступать в какие-либо контакты с властями и соответствующими государственными инстанциями своей страны. Отсутствие обратной связи и отчетности между избирателями и избранными ими лицами, руководством компании и сотрудниками, между законодательными и исполнительными органами и народом, являющиеся с западной точки зрения особенностями российской политической и деловой культуры. Именно эта удаленность, большая дистанция власти и неумение вести диалог с властью, с точки зрения многих историков, и приводит к серьезным потрясениям и многочисленным революциям, которыми изобилует российская история.

Противопоставление власти, по Н.А. Бердяеву, в рамках российской культуры мистически уживается с имперской державностью, позволившей российскому государству на протяжении веков создать крупнейшую государственную машину, колоссальный бюрократический механизм, правоохранительные и карательные органы, которые, невзирая на внушительные размеры, далеко не всегда справляются с поставленными перед ними задачами. Постоянное реформирование отношений между центром и регионами, между главой государства и исполнительными органами, реорганизация судебной системы, учреждение и упразднение различных министерств, комитетов и прочее являются особенностями российской общественной жизни, которые приводят в ужас западных бизнесменов, привыкших к большей стабильности. Как сказал один из моих американских клиентов: «Когда я вкладываю деньги в какой-то бизнес и получаю гарантии от какого-то государственного органа за рубежом, мне хочется надеяться на то, что, когда я приеду в эту страну через полгода, и тот и другой будут на своих местах». Мы все знаем, что в России это, к сожалению, происходит не всегда.

Поэтому свобода по-русски, отнюдь не утрачивая своего общественного звучания, воспринимается зачастую как нравственная свобода человека, нежелание обременять себя какими-либо внешними



обязательствами и ответственностью, свобода творчества и созидания. Эти последние мотивы особенно характерны для российской интеллигенции, которая и по сей день во многих случаях полностью противопоставляет себя всякой власти и отстаивает свое право творить за чей-то, лучше всего за государственный, счет не возлагая при этом на себя никаких обязательств, которые воспринимаются как ущемление личной свободы. Подобные же мотивы мне неоднократно приходилось наблюдать в деловой сфере, когда представители российского бизнеса, получив от своих западных партнеров некоторые финансовые средства, возмущаются попыткам данного партнера или инвестора контролировать использование этих средств, регламентировать деятельность предприятия или внедрять свои методики и технологии. К сожалению, свобода подобного рода недостижима ни в каком обществе, поскольку финансирование или инвестиции влекут за собой непременно либо строгую финансовую отчетность, либо государственный заказ с цензурой и прочим, поскольку неизбежно тот, кто платит, заказывает музыку.

### **Русский патриотизм**

В беседе со своими американскими друзьями мне неоднократно приходилось слышать о том, что они считают русских большими патриотами. Один из американских преподавателей справедливо заметил, что если американский солдат идет сражаться за свободу и демократию, то русский солдат испокон веков воюет за Родину, за Русь-матушку. Это любовное отношение именно к своей земле, ее богатствам, ее просторам, ее истории и культуре и лежит в основе русского национализма. Русский вряд ли скажет, что наша конституция и общественное устройство самое лучшее, в обществе нет единого мнения о том, какой строй лучше — капитализм или социализм, однако любовь к своей земле является объединяющей нашей чертой и проявляется особенно активно за рубежом, когда мы начинаем смертельно тосковать — кто по березкам, кто по Арбату, а кто по Невскому. Подобное отождествление с местом проживания не слишком характерно для американцев, которые свободно переезжают с места на место, охотно соглашаются работать в различных регионах и странах, если это материально выгодно и перспективно в отношении карьеры.

Тем не менее, сами русские далеко не всегда считают себя патриотами, зачастую ругают самыми нелицеприятными выражениями свою страну, правительство, да и самих себя, о чем свидетельствует великое множество анекдотов. По Н.А. Бердяеву, это является проявлением еще одной антиномии русской культуры, находящей отражение в таких противопоставлениях, как патриотизм против космополитизма, славянофильство против славянофобства, русское самоничижение и русское бахвальство. В общественной и деловой жизни России эти противоречивые тенденции и движения находят отражение в жарких дискуссиях относительно того, какому пути развития

должна следовать русская государственность, российская банковская система, российское образование и так далее и тому подобное. С незапамятных времен в эти дискуссии вовлекались как западники, отстаивающие западные модели, так и их противники — русофилы, отстаивающие сугубо русский, уникальный путь, пусть даже через страдания и лишения. С их точки зрения, возможно, именно благодаря этому Россия и является уникальной державой. Таким образом, если американский мессианизм провозглашает уникальную роль США как носителя демократии и свободы во всем мире, то русофилы считают, что исключительная роль России состоит в ее духовности, которая превосходит по значимости все материальные и прагматические идеалы западного мира.

### **Нравственные ценности против материальных**

Одним из самых существенных аргументов русофилов в пользу уникальности России и ее особой роли в мировой цивилизации, как уже говорилось выше, является высокая духовность русского народа, его приверженность нравственным ценностям, поиску истины, смысла жизни, презрение к материальному, прагматическому, а соответственно, упрощенному видению окружающего мира. Историки также неоднократно подчеркивали жертвенную роль русского народа, который неоднократно спасал Европу от нашествий, татарщины, фашизма, вследствие чего ему не хватило сил для достижения экономического благополучия. Необходимость оказывать братскую помощь странам социалистического лагеря являлась основой внешней политики при социализме, что также отводило СССР до некоторой степени жертвенную роль, об оправданности и уместности которой можно, безусловно, поспорить. Правда, и эта характерная особенность нашей внешней политики успешно уживалась с прямо противоположной — агрессивным вмешательством вплоть до интервенции в те страны, которые отступали от заранее заданного им пути. Сочетание жертвенности и щедрости с агрессивным навязыванием собственных идей и концепций является характерной чертой не только нашей внешней политики, но и деловой практики, например, ведения переговоров.

Русская доброта, которая традиционно рассматривается как одна из важнейших черт русского национального характера, по Н.А. Бердяеву, является добротой пассивной, непротивленческой, готовой уступить и отдать, а не активной добротой, твердой в отстаивании ценностей. В своей работе «Об отношении русских к идеям» Н.А. Бердяев приходит к выводу о том, что русский народ, быть может, является самым духовным народом в мире, однако в этой расплывчатой душевности и сердечности не хватает мужественной воли и ответственности. Там же отмечается стремление русского народа ко всему применять исключительно моралистические оценки. Все вышеупомянутые особенности находят отражение в русской классической литературе и тех образах, которые созданы нашими классиками.

Другой важнейшей особенностью русского национального героя является *постоянный поиск смысла жизни и своей роли*. Блестящая плеяда образов «лишнего человека», созданная А.С. Грибоедовым, А.С. Пушкиным и М.Ю. Лермонтовым, характеризуется противопоставлением человека и общества, его неумением найти свою, возможно, преобразующую роль в обществе. Несмотря на то, что все приведенные выше соображения могут показаться устаревшими, поиск смысла жизни, недовольство своей ролью и неумение найти роль новую являются и в настоящий момент весьма характерными чертами наших соотечественников, которые мне неоднократно приходилось наблюдать на практике. Обратной стороной этого интеллектуально-моралистического отношения к жизни является презрение к благополучному, но «примитивному» американскому образу жизни с его приверженностью материальным благам и потребленческими настроениями.

Разумеется, приведенные выше особенности не отражают и малой части того, что действительно образует такое сложнейшее явление как российская культура. Древняя страна с богатейшей историей и традициями представляет собой подлинный сплав нового и старого, общего и частного, простого и сложного. Российская культура в целом, и деловая культура в частности, сложившаяся в таких крупных центрах, как Москва, не может не отличаться от культур, сложившихся в отдельных регионах в силу их географических и исторических особенностей. Употребляя слово «русский», мы отнюдь не забываем того факта, что представители современного делового мира привносят в деловую культуру свои этнические особенности, поскольку они принадлежат к самым различным национальностям. (Все эти различия и особенности неоднократно отмечались мною, например, во время работы на севере в нефтяных компаниях.) Тем не менее, мы все же взяли на себя смелость обрисовать выше особенности, представляющие, с нашей точки зрения, ту область, в которой наиболее расходятся отношение к миру и поведенческие модели представителей российской и американской деловых культур.

## **Отражение различий национальных культур США и России в деловом общении**

### **Отношение к самому себе и окружающим**

В процессе делового общения между представителями США и России обе стороны всегда отмечают различия в манере поведения, которые как раз и определяются указанным выше параметром — отношением людей к самим себе и людям вокруг. Мой американский коллега, преподаватель из США, проработавший несколько лет во Владивостоке, замечательно охарактеризовал своих соотечественников следующим образом: «Америка похожа на огромное рекламное агентство, в котором каждый рекламирует самого себя. Мы как будто

говорим всему миру: “Вот он я, смотрите!” Уж такие мы есть!» Разумеется, люди бывают разные, есть более и менее активные или застенчивые в рамках любой культуры, однако в США позитивное отношение к себе-любимому и собственная значимость культивируются повсеместно государственной, общественной и воспитательной системой. Самые простые формулы приветствия, которые американцы произносят много раз на дню “How are you? — Thank you, I am fine!”, показывают с самого начала, что о своих проблемах не принято распространяться публично. Подобный жизнеутверждающий ответ я слышала от своих американских коллег и клиентов даже в том случае, когда было совершенно очевидно, что они себя, например, плохо чувствуют или огорчены. В то же время, наши национальные традиции, северный темперамент и суеверия, уже не говоря о постоянных потрясениях, политических и экономических, приучили нас весьма сдержанно отзываться о положении вещей и собственных успехах. Американцы не без удивления отмечают принятые у нас способы ответа на тот же вопрос: «Как дела? — Ничего (*и это в лучшем случае!*). Так себе (*устала очень, голова болит*). Ой, не спрашивай! (*работой завалили, главный совсем с ума сошел, ребенок опять двоек хватал* и т.д.)».

Другой весьма типичной иллюстрацией нашего российского видения самих себя является русская манера принимать комплименты и отвечать на них. Большинство из представителей особенно моего поколения согласится, что комплимент хотя и всегда приятен, но в то же время, особенно когда его делают публично, вызывает определенную неловкость. Если американец, получив комплимент по поводу успешно выполненной работы, преисполняется заслуженной гордостью и выражает это вербально: “*Your presentation was sensational! I enjoyed every minute of it! — Thank you John, I really tried to do my best!*”, то наши соотечественники зачастую просто даже не знают, как ответить на комплимент, и чувствуют себя весьма неловко. Однажды во время работы на конференции в качестве переводчика-синхрониста мне удалось успешно справиться с переводом весьма сложного выступления. Руководитель нашей переводческой группы во время перерыва вошел в кабину и в присутствии двух других переводчиков-мужчин похвалил мою работу. До сих пор помню чувство неловкости, которое я испытала, и мысль о том, что лучше бы он потом это сделал наедине или отметил мою работу материальным поощрением! Когда я рассказала об этом своей американской приятельнице, она была весьма шокирована и прокомментировала это следующим образом: «Надо же! А я бы на твоём месте подумала: “Ай да я!”»

Мне не раз приходилось преподавать как английский своим соотечественникам, так и русский — американским специалистам, и это позволило мне сделать вывод о том, что между представителями различных культур существуют различия в оценке своих успехов в области усвоения иностранного языка. Полагаю, что никому не надо

доказывать, что русский язык представляет собой весьма сложную систему, особенно для людей, которые никогда изучением языков не занимались. Тем не менее, уже после двух уроков русского с американским инженером мой ученик в восторге рассказывал мне, как он «говорил по-русски» — ходил по Тверской, подходил к людям и спрашивал: «Привет, как дела? Где метро? (такси и так далее, включая те простейшие слова, которые мы выучили)». Невзирая на тот факт, что большинство моих взрослых учеников из числа представителей российского делового мира — люди исключительно способные, героически преодолевающие премудрости английского языка, находя для этого время в своем занятом рабочем графике, весьма типичной самооценкой своего опыта аудирования, говорения, перевода и так далее бывает драматическое: «Ничего не понял! /не поняла». Причем, когда мы начинаем разбираться в материале вместе, оказывается, что все-то практически они поняли, за исключением одного слова, и сделали все тоже правильно, но почему-то сразу сосредоточились именно на том, чего не поняли или не смогли, а не наоборот.

#### **Пример из межкультурного общения**

Моя американская коллега работает учителем английского языка в средней школе. Свою педагогическую карьеру она начала совсем недавно, но я абсолютно уверена в том, что со своей работой она справляется очень успешно, и знаю, что ей очень нравится все то, что она делает. Наше с ней общение в основном представляет собой ее сольный монолог о том, что с ней произошло в школе, какие ситуации имели место на уроке, и как она с ними искусно справилась, какие применила методики и каких успехов достигла она и ее ученики.

В то время как ее муж работал в России, а она заканчивала образование в США, она с гордостью рассказывала мне о том, как ее муж боится потерять ее, и как они обсудили с ним все возможные варианты искушений, подстерегающие каждого из них, и решили, что будут изо всех сил стараться сохранить свой брак, которому уже тридцать лет, ради самих себя, своих детей и внуков.

#### **Комментарии и рекомендации**

Полагаю, вы согласитесь со мной в том, что в деловом общении, да еще с представителем другой культуры, мы не всегда сочли бы уместным, столь пространно рекламировать свои победы и достижения. Свою каждодневную деятельность учитель воспринимает как нечто само собой разумеющееся и не будет рассказывать постороннему человеку о каждом упражнении, которое было предложено на уроке. Русская женщина, достигнувшая определенной возрастной черты, скорее всего не станет публично обсуждать свои достоинства и привлекательность в глазах представителей сильного пола, тем более с посторонними.

Тем не менее, если мы знаем, что самореклама и обсуждение своих достижений является особенностью деловой культуры США, мы уже не станем воспринимать поведение американцев как хвастовство или бахвальство. Отмечу сразу, что если бы я, дождавшись паузы, кинулась излагать

историю своих успехов и побед, она выслушала бы меня с явным одобрением. Так что, если подобное желание у вас возникает, не стесняйтесь, вас поймут! Если же ваш русский темперамент более привлекает роль слушателя, следуйте моему примеру: слушайте, наслаждайтесь замечательным языком носителя американского английского, тем более своего коллеги, учите специальные профессиональные слова и выражения, выражайте вежливое одобрение! Подобная поведенческая стратегия приведет к тому, что обе стороны окажутся в выигрыше, а межкультурное общение будет взаимно приятным.

Своим поведением, вербальным и невербальным, люди выражают не только отношение к самому себе, но и отношение к другим людям. Одним из важнейших средств невербального общения для представителей американской культуры является знаменитая американская улыбка, которая многим нашим соотечественникам кажется неискренней. Возможно именно таковой она в некоторых случаях и является, однако «плохая новость» заключается в том, что если нам кажется, что американцы неискренни, то им кажется, что мы невежливы, поскольку наши нахмуренные лица (the Russian scowl) воспринимаются нами как выражение серьезности, вдумчивости и сосредоточенности, а американцами — как вселенское презрение к окружающим. Улыбка, разумеется, является всего лишь одним элементом того, что принято называть имиджем или, говоря иными словами, того образа, который мы являем окружающему миру. Для американца улыбающийся, довольный самим собой человек — это человек, который преуспевает, а значит, с ним можно и нужно иметь дело. Для нашей деловой культуры улыбающийся человек — это зачастую человек несерьезный, не понимающий важности своего поста и не заслуживающий доверия. И чего, в самом деле, вы улыбаетесь?! Вам что, платят большую зарплату? Или вы накопили кучу денег себе на старость? Да вы знаете, что вообще происходит по всей стране?! Данные реплики придуманы не мною, мне их высказал один из моих университетских коллег, когда мы с приятельницей имели неосторожность с широкими улыбками на лице пройти по нашему факультету. Подобную реакцию на «интервенцию американской улыбки» можно наблюдать и в других местах.

Нахмуренное лицо является всего лишь внешней стороной проявления того, что я называю «комплекс жертвы», который мне кажется исключительно типичной чертой российского делового (и не очень делового!) человека. В ходе обучающих программ по английскому языку, которые мне приходилось проводить в российских компаниях с менеджерами среднего и высшего звена, мне пришлось заслушаться нескончаемых рассказов о несправедливости начальства и нерадивости подчиненных, произволе властей, неразвитой законодательной базе, неэффективной работе, всеобщем беспорядке и скверной погоде. Следовательно, популярный на занятиях иностранного языка «small talk», перенесенный на российскую почву, всегда превращается

в «плач Ярославны», и все мои попытки перевести разговор в более позитивное русло, заканчиваются возвращением к тому же, с чего и начали. Причем, отметьте, что речь идет о людях исключительно успешных и даже известных в своих областях, тех, кто очень многого достиг, создал, успел, тех, чьи достижения, компетентность, востребованность совершенно очевидны. Подобный вербальный акцент на негатив абсолютно не характерен для американцев.

### Пример из межкультурного общения

Во время моей работы преподавателем русского языка в американском университете у меня сложились дружеские отношения с секретарем отделения иностранных языков, всегда жизнерадостной и доброжелательной, всегда расположенной к общению и готовой помочь. Как-то за кофе она рассказала мне, что состоит во втором браке, что у нее и ее мужа есть взрослые дети от первых браков, но все они живут очень дружно и любят друг друга. Особенно мне запомнилась ее фраза: *"I am very lucky! God really blessed me with my children!"*. Согласитесь, что подобную высакую оценку своих детей может дать далеко не каждый родитель. Неудивительно, что я с нетерпением ожидала знакомства с ними. Приехав в дом к своей знакомой, я увидела и поняла, что ее старший сын — гомосексуалист, не скрывающий своей ориентации, а второй сын явно имеет проблему с алкоголем. Надеюсь, что у меня хватило такта скрыть свое изумление. Во время нашей последующей беседы моя американская приятельница прокомментировала положение дел со старшим сыном следующим образом: *"At first we were a little bit upset about him. But we love him a lot: he is so special!"*

Один из телефонных разговоров с моим американским другом мог бы быть разыгран в настоящую юмористическую сценку на общую тему «А в остальном, прекрасная маркиза, все хорошо...» Дело в том, что на каждый из моих вопросов о его семье, жене и детях, ответ начинался с типичного американского *"They (she, he, it) are/is O.K."*, а в ходе последующей беседы выяснилось, что дом пострадал от торнадо, жена только что выписалась из больницы после приступа почечных колик, а старший сын ухитрился без ведома родителей потратить огромную сумму с отцовской кредитной карты. На мое оханье по каждому из вышеупомянутых поводов, мой приятель с философским спокойствием отвечал что-то типа: *"Well... That's the joy of having children!"*

### Комментарии и рекомендации

Дискуссии по поводу *"to smile or not to smile"* придает излишне большое значение, равно как и российскому желанию понять, а сколь же «они» там искренни?! А не является ли их позитив свидетельством их ограниченности и примитивности? Понимая специфику американского менталитета и отношения к окружающему, нам следует уяснить, что подобная поведенческая модель является для них типичной и естественной. Моделируя свое поведение, мы не можем не учитывать межкультурные различия. Прекрасный пример показывает нам В.В. Путин. Честно говоря, лишь завидев его

на экране телевизора, я уже, и без комментариев диктора, понимаю, где находится наш президент: в России или за рубежом. Откуда я это знаю? По выражению лица и... улыбке. Наверное, действительно, наш народ не оценит, если глава государства будет широко улыбаться перед телекамерой, независимо от проблем того региона, в который он приехал. А вот в Европе, США и с другими зарубежными партнерами нахмуренные лица наших вождей наделали достаточно зла в прошлом, поэтому, когда наш президент улыбается и старается соблюдать правила этикета той страны, в которой он находится, общественное мнение действительно меняется в нашу пользу.

То же самое относится и ко всем нам. Даже если «плач Ярославны» всегда будет оставаться важной частью общения между нашими соотечественниками, не надо загружать наших западных партнеров и коллег своей вселенской скорбью и рассказывать, например, на собеседовании, о всех страданиях, которые вам пришлось претерпеть на предыдущем месте работы от жестокого и бездушного начальника. Поверьте, истории ваших страданий могут обернуться не против него, а против вас! Американцы ценят положительное отношение к себе и к окружающим, поэтому если вы хотите работать на них или с ними и получать за это деньги, вам придется научиться воздерживаться от отрицательных коннотаций. Что же касается улыбки, то мы все знаем, что положительное отношение можно выразить и выражением лица, и интонацией, и подбором слов.

## **Взаимодействие с окружающим миром**

Выше мы уже останавливались на том, что американцы воспринимают окружающий мир как совокупность прогнозируемых закономерностей, а потому у них прямо-таки руки чешутся, чтобы его изменить. Обращаясь к истории русского государства, Н.А. Бердяев отмечал, что если пространство давалось русскому народу легко, то тяжело давалось умение его организовать и им управлять. Подобная «пришибленность» гигантскими просторами приводит к скептическому убеждению, что, как ни старайся, все равно ничего не получится, «хотим-то как лучше, а выйдет как всегда!». Сочетание размаха и неумения с этим размахом справиться характеризует многие мероприятия и события, свидетелями которых мы становимся. В историю Олимпийских игр вошли замечательные по своей красоте и масштабу Олимпийские игры в Москве в 1980 с их незабываемым символом — русским Мишей. В то время я работала в информационном центре Олимпийской деревни и до сих пор с ужасом вспоминаю бесконечную путаницу и неразбериху, когда команды каким-то неисповедимым образом попадали не на тот стадион, куда надо, спортивное оборудование кубинцев оказывалось у эфиопов, а сданное немцами-мужчинами в прачечную белье обнаруживалось у женской команды Франции. При этом все старались изо всех сил, не жалели ни времени, ни средств, но вот организация, или, как теперь модно говорить «логистика», никогда не была сильной стороной наших соотечественников.



Не сомневаюсь в том, что, как пишут эксперты в области межкультурных различий, немцы значительно превосходят американцев в своем стремлении к порядку и преобразованию окружающего пространства, однако по сравнению с нами наци американские партнеры проявляют чудеса организованности. Во время деловых поездок в США с делегациями российских банковских служащих нам в первый же день вручалась подробная программа визита, в которой по часам и минутам расписывалось, куда, с кем и когда надо ехать, где встречаться, каковы контактные телефоны и так далее. Разумеется, принимающая сторона может быть более или менее компетентной, однако все, кто когда-нибудь занимался туристическим бизнесом в России, могут рассказать страшные истории о том, как автобус ждал группу не в том аэропорту, как по какой-то причине кто-то забыл заказать номера в гостинице для большой группы японцев и их пришлось устраивать на ночь в бассейне, предварительно спустив из него воду, как деньги были переведены в «неправильный» банк, и так далее. Безусловно, определенные накладки являются спецификой туристического бизнеса во всем мире, однако в России они принимают характер стихийного бедствия.

Обращаясь непосредственно к деловому общению между представителями России и США, можно соответственно выделить те области, в которых могут возникнуть сложности. Любое сотрудничество между двумя компаниями начинается со знакомства. Естественно, что каждая из сторон хотела бы знать историю, организационную структуру, систему управления компании, которая является потенциальным партнером, поэтому мне неоднократно приходилось помогать своим российским клиентам в подготовке подобных материалов. Основную сложность, особенно на заре образования крупных российских компаний и банков, представляло вразумительное описание структуры компании, ее основных подразделений, системы отчетности и органов управления. При попытке воссоздать организационную структуру на бумаге возникало некое бесформенное образование, которое лишь усложняло, а не упрощало описание. По мнению многих из моих клиентов-бизнесменов, построение и грамотное развитие компании, соблюдение четкой иерархии между органами управления представляет собой одну из самых существенных сложностей российского менеджмента.

Другой областью, подлежащей жесткой регламентации и описанию в США, являются так называемые должностные инструкции, которыми изобилуют американские компании и банки. Во многих случаях при поступлении на работу сотруднику предлагается ознакомиться и подписать свои должностные обязанности, которые детально описывают, что и как ему надлежит делать. В дальнейшем исполнение этих должностных обязанностей может стать важнейшим критерием оценки деятельности сотрудника в процессе аттестации. Многие из нас в рамках российской деловой культуры сталкиваются с

тем, что при приеме на работу, нам в лучшем случае в первые дни предложат «осмотреться». Зачастую понять, что конкретно от нас ожидается, бывает очень трудно. Мне неоднократно приходилось оказывать помощь в трудоустройстве своим ученикам, знакомым и коллегам и, в результате, выслушивать жалобы, как от сотрудника, так и от работодателя, вызванные исключительно тем, что две стороны с самого начала не смогли определить, что и от кого требуется.

Честно говоря, для изолированного российского интеллекта, подобные американские должностные инструкции кажутся излишне примитивными, так же как и известные во всем мире "How to...books, programs and talks". В этих книгах вам расскажут и покажут на простых примерах, как разбогатеть, как построить дом, как найти супруга и заставить весь мир тебя полюбить. Подобные упрощения в таких сложных областях, как психология, экономика и финансы, кажутся нам зачастую примитивными.

### **Пример из межкультурного общения**

Решив развести цветы в своем загородном садике и являясь начинающим и неопытным садоводом, я приобрела две книги с одинаковым названием «Цветы в вашем саду». Одна из них написана отечественным, а другая зарубежным автором. Открыв книгу отечественного автора на главе, посвященной интересующему меня цветку, я сразу обнаружила, что автор решил просветить меня, поведав о всех премудростях строения клубня, размножения и вегетации, среди которых только на пятой странице я обнаружила некоторые расплывчатые указания относительно того, как же этот цветок сажать и выращивать. Книга западного автора была четко подразделена на такие разделы, как: время и способы посадки, расстояние между цветками при посадке, высота самого цветка, условия, благоприятные для прорастания и цветения и т.д.

### **Комментарии и рекомендации**

Наверное, ничто не заставит «нашего» человека изменить свое несколько презрительное отношение к американскому прагматизму. Наше стремление к серьезным материям, познанию глубинного смысла и обобщениям, возможно, действительно и сделали нашу страну родиной Л.Н. Толстого и Ф.М. Достоевского. Тем не менее, окружающий нас мир многообразен. Вся мудрость, накопленную человеческим интеллектом, не вместишь в пятнадцатиминутную презентацию, как нельзя втиснуть в книгу для садовода-любителя все, что вы сами знаете о предмете своего увлечения и профессионального интереса. Объем материала, его структура и организация в значительной степени определяются целью изложения и должны быть ориентированы на клиента. Поэтому не всегда следует включать в краткий курс компьютерной грамотности для пользователя основы программирования и технический дизайн компьютера. Возможно, ваша компания или банк действительно являются сверхсложной структурой, однако в межкультурном общении вы должны быть готовы к тому, чтобы четко описать структуру своей компании, свои должностные обязанности, основные цели и задачи проекта, «не растекаясь мыслью по древу». Что же касается

нашей приверженности к глубинному анализу, то в бизнесе есть много областей, где их можно применить, например, финансовое планирование и анализ. Следовательно, союз теоретика и прагматика может принести замечательные плоды.

*Пространство* представляет собой лишь одну из категорий, описывающих окружающий нас мир, вторым важнейшим измерением является *время*. Различное отношение к времени в рамках американской и российской культуры столь ощутимо, что его можно проиллюстрировать даже языковыми примерами. Весьма типичной формой выражения благодарности у американцев в деловом общении является *"Thank you for your time."* Английское слово *deadline* (крайний срок) и по своему происхождению, и по своей семантике имеет прямо-таки устрашающую коннотацию: кто нарушит, тому не жить. В российской деловой культуре мы употребляем выражение «крайний срок», которое никакого летального исхода для нарушившего не влечет. Планирование времени *time management, time budgeting* ожидается от сотрудников. Соображать рекомендуется быстро, не теряя времени, о чем свидетельствует употребляемое как комплимент выражение *"to think on one's feet"*. А вот сотрудника, который жалеет свое время для работы и думает только о том, чтобы уйти с работы домой, называют *clock-watcher*.

Подобное внимание английского языка к слову «время» и всему, что с ним связано, отражает реальное положение вещей: в западной культуре к установленным срокам относятся куда как серьезнее, чем у нас. В моей практике во время зарубежных поездок российские бизнесмены неоднократно обещали своим потенциальным американским партнерам, что они с ними непременно свяжутся, как только вернутся в Россию. Последующее общение выявляло, что было это сказано в пылу разговора, а потом все об этом и забыли, в то время как американцы гадали, почему им никто не пишет и не звонит. Аналогичные проблемы наблюдались в ходе работы наших и голландских преподавателей в рамках совместного проекта: все было замечательно, только мы почему-то всегда забывали, что тот или иной план или отчет должны быть подготовлены к определенному числу. Опоздание вообще является тем нарушением, к которому в России относятся крайне снисходительно: ну, подумаешь, опоздал: на дороге пробки, автобус вовремя не пришел, какие проблемы!

#### **Пример из межкультурного общения**

В начале перестройки мне случилось давать уроки русского языка американскому менеджеру, являющемуся главой московского представительства российско-американского совместного предприятия. Рабочий день в офисе начинался в 8.30, а наши занятия были назначены на 8 часов. Зная трепетное отношение американцев ко времени, я никогда не опаздывала, а даже старалась приехать пораньше и подождать своего клиента. Он тоже приезжал вовремя, чего никак нельзя сказать о его

русской секретарше, которая вместо положенных 8.30 в первый же день появилась около 9. Меня поразило весьма снисходительное отношение американского менеджера к ее опозданию. Он даже обменялся с ней шуткой по поводу непостоянных московских автобусов. Через какое-то время опоздание повторилось, а реакция менеджера была столь же спокойной. Однако на третий раз, когда злополучная секретарша появилась с получасовым опозданием, менеджер извинился передо мной, вышел в приемную и, не меняя дружелюбного тона, известил об увольнении, заявив, что за совокупное время ее отсутствия телефон звонил около десяти раз и компания, возможно, потеряла десятерых клиентов.

### **Комментарии и рекомендации**

Приведенный выше пример очень ясно показывает, почему американцы считают, что *time is money*. Пропущенное время для них — это утраченные возможности, которые имеют четкий денежный эквивалент. Время — это то, за что платят, утраченное время — утраченные деньги. Большинство выпускников нашего факультета, работающих в западных, и особенно американских, компаниях, приходят к выводу о том, что пренебрежительное отношение к времени влечет финансовые потери и для них лично.

### **Приверженность индивидуализму или коллективизму**

Анализируя идеологические составляющие американской и российской культуры, мы уже отмечали тот факт, что исторически Россия является страной, в которой коллективизм пустил глубокие корни, и даже изменения в экономике страны, повышение благосостояния, сегрегация, происходящая в обществе, не могут мгновенно изменить наш «общинный» менталитет. Американская культура в целом, и деловая культура в частности, проповедуют индивидуализм, важность отдельно взятой личности, право человека принимать собственные решения и следовать по жизни собственным путем. Данная особенность отражается на уровне языке, о чем свидетельствует многочисленность сложных слов, составляющей которых является слово "*self*" — *self-esteem*, *self-worth*, *self-confidence*, *self-assurance* и многие другие. Одной из важнейших областей, в которой проявляются эти различия между представителями наших культур, является принятие решений и постановка целей.

Американские коллеги часто отмечают тот факт, что для русских, привыкших ожидать директив от вышестоящих лиц и органов, принятие решений, проблема выбора представляют большую сложность. Мне навсегда запомнились отрицательные эмоции, которые вызвало у моих соотечественников, приехавших в США в начале перестройки, не что иное, как... изобилие товаров в магазинах. Представители моего поколения, выросшие в условиях социалистической скудности, чувствовали полную беспомощность перед выбором, в условия которого они были поставлены. Чем это кончалось? Я хочу такую же кофту, как та, которую вы купили!

Нельзя отрицать, что в наши дни люди ориентируются в магазинах значительно лучше, однако изобилие вариантов, а соответственно и принятие решений до сих пор дается нашим соотечественникам с трудом. Раньше все шли в районные школы, потом в государственные вузы, а потом на работу по распределению, женились и рожали детей, а теперь?! Куда отдавать своего ребенка?! Куда идти работать?! Самым эффективным способом принятия решения является опять-таки обращение к авторитетному лицу или к своим близким: «А вы сколько получаете? А за кого вы будете голосовать?!»

Худшей стороной проявления коллективистских настроений в деловой практике является, таким образом, российское стремление к уравниловке. Какой бы способ распределения ни предлагала та или иная формация, ближе всего для русского человека принцип «поровну». Неудивительно, что одной из наиболее раздражающих нашего человека вещей на свете является имущественное неравенство. Примечательно, что зачастую нас возмущает не то, что у нас мало, а то, что у кого-то другого много. Увидев, что у него много, мы зачастую исполняем желанием отнять у одного и перераспределить, а не попытаться понять, почему у него больше, чем у нас.

#### **Пример из межкультурного общения**

В кабинете американского финансового директора российско-американского совместного предприятия мне пришлось стать свидетельницей следующего разговора. Пришедший инженер, мой соотечественник, достаточно вежливо, но настоятельно потребовал повышения заработной платы. Основной причиной необходимости прибавки, с его точки зрения, являлся тот факт, что его коллега из другого отдела проработал в компании на полгода меньше, а прибавку уже получил. Американский менеджер весьма спокойно выслушал и заявил, что руководство компании имеет полное право принимать решения относительно размера вознаграждения сотрудников — в зависимости от их вклада в успех и процветание компании.

#### **Комментарии и рекомендации**

Исследования в области межкультурных отличий показывают, что Россия является не единственной страной, в которой верная служба и долготерпение представляются главным основанием для получения материального вознаграждения. Однако деловая культура США ориентирована на оценку личной значимости сотрудника и его собственных достижений. Скромничать в данном случае едва ли уместно. Возможно, для получения прибавки следовало бы без излишних эмоций, но четко описать, как вам удалось повысить свой производственный и общеобразовательный уровень, как расширились ваши должностные обязанности и чего конкретно вам на своем посту удалось достичь. Аналогичные цели преследует известная во многих западных компаниях процедура аттестации сотрудников (performance appraisal or review). Мне неоднократно приходилось оказывать помощь своим бывшим студентам в заполнении необходимых для прохождения аттестации бумаг и форм. В этих бумагах как раз и требовалось

четкое описание своих достижений за отчетный период и постановка конкретных целей на будущее. Успешная аттестация является для руководства самым веским основанием для повышения по службе или прибавки к жалованью.

Однако коллективизм имеет и очень привлекательную сторону, о которой мы уже упоминали выше. Это наша российская дружба, взаимовыручка, желание поделиться. Возможно, что представители молодого поколения в значительной мере пересмотрят эти «родительские» ценности, которые не всегда уместны в условиях рыночной экономики, однако чувство локтя, взаимная поддержка и выручка еще достаточно долго будут отличать нас от представителей западной, и в том числе американской, деловой культуры. Для нас организация — это семья, в которой люди должны помогать друг другу, команда — это союз людей, которые друг другу приятны, а потому им вместе хорошо работать. Если с кем-то случается беда, ему могут всем миром помочь, собрать деньги на операцию, помочь решить домашние проблемы. Даже статистические данные показывают, что в трудной ситуации наш соотечественник обращается в первую очередь к друзьям, а не к профессиональным консультантам или властям.

#### **Пример из межкультурного общения**

В совместном российско-американском предприятии, в котором мне пришлось работать, произошла следующая неприятная история. Один из русских сотрудников из числа технического персонала был уволен американским руководством без суда и следствия за нарушение трудовой дисциплины. В момент нарушения он был не один, а со своим коллегой, который, естественно, очень расстроился из-за того, что произошло с его товарищем. Не задумываясь, он отправился к руководству и заявил, что не может молчать, поскольку тоже находился на месте происшествия, чувствует себя ответственным и не может допустить, чтобы его коллега в одиночку понес наказание. Я присутствовала во время разговора, и мне было ясно, что мой соотечественник надеялся на то, что американский менеджер оценит его благородный жест и простит обоих. Однако произошло следующее. Американец сначала удивился, затем сказал, что уволил первого, потому что по должностным инструкциям именно он отвечал за данный участок работы. Далее он заявил: «Впрочем, если вы чувствуете, что тоже несете ответственность за вред, принесенный компании, и заслуживаете увольнения, я уважаю ваше решение». После чего оба россиянина были уволены.

#### **Комментарии и рекомендации**

Русская дружба и взаимопомощь — замечательные явления нашей жизни, которые, кстати говоря, в межличностном общении всегда отмечаются американцами с безусловным уважением. Однако в процессе делового общения идеалы дружбы и взаимопомощи не должны подменять личную ответственность, без которой невозможна успешная трудовая деятельность в современных сложных условиях. Современное рабочее место, в какой бы сфере деятельности оно ни находилось, требует четкого

осознания своих обязанностей и той ответственности, которую они за собой влекут. Коллективное принятие вины, как и требование признания коллективных заслуг, являются безусловными препятствиями развития как отдельного лица, так и компании в целом.

В отличие от российского “groupthink”, американцы предпочитают принимать решения и нести за них ответственность единолично, организация воспринимается ими как команда, а команда — как сочетание людей, объединенных единой целью и играющих каждый свою роль. Во время работы с группой американских студентов, приехавших по обмену в наш университет, мы наблюдали, что при всей улыбчивости и приятности наших американских подопечных собрать их воедино, — то, что в России называется «построить», — было практически невозможно. Каждый хочет идти туда, куда он хочет, и в том темпе, в котором он хочет, тратит деньги так, как считает нужным, не ожидая ничьей указки. А ведь речь шла об очень молодых людях, практически первый раз выехавших за рубеж, попавших сразу из своего маленького спокойного городка в огромную беспокойную Москву начала перестройки! Мне поневоле вспоминалось поведение наших студентов в Великобритании и США, наши коллективные посиделки и стремление передвигаться единой группой, что вызывало бесконечные шутки наших хозяев. Деньги для американцев в особенности являются той областью, в которой каждый делает “his thing”, и обсуждать эту тему публично вряд ли станет.

#### **Пример из межкультурного общения**

Во время работы с группой американских студентов, приехавших в Россию, наши студенты *отвели своих гостей в большой магазин для покупки сувениров*. Наши студентки изо всех сил старались помочь сделать покупки выгодно, не щадя сил объясняли, в чем разница между теми или иными штатутками, матрешками и так далее. Американцы слушали, кивали головами и ничего не покупали. Потом все же один из них взялся за кошелек, *однако наши студентки продолжали его опекать, вплоть до указания того, какой именно купюрой надлежит расплатиться*. В результате кошелек был убран назад и покупка не состоялась.

#### **Комментарии и рекомендации**

В дальнейшем нам пришлось уяснить себе, что американцы считают трату денег делом сугубо личным, а свой кошелек или банковский счет — святыней. Причем даже за рубежом, получив необходимую информацию, они вполне в состоянии принимать самостоятельные финансовые решения, в чем я неоднократно убеждалась. Приведя своих гостей в магазин или на выставку, мы можем ответить на их вопросы, но не следует диктовать им, что следует, по вашему мнению, купить и как надо платить. Не рекомендуется напрямую задавать вопросы, кто и сколько получает, что и сколько стоит, особенно в деловом общении, и уж тем более ни в коем случае нельзя просить деньги взаймы. Мне неоднократно приходилось наблюдать, какое возмущение это вызывает у американцев, которые, по словам моего американского и клиента и доброго приятеля, «не одалживают деньги даже своим близким друзьям».

## Ориентация на то или иное временное измерение

Ориентированность на прошлое, настоящее или будущее является важным фактором, определяющим специфику национальной культуры. Интересно отметить, что, по данным голландского исследователя Фонса Тромпенаарса, Россия и США имеют, скорее, больше общего, чем различий, поскольку и та и другая культура не ориентированы на будущее, в отличие, как отмечалось выше, от Китая, в котором многие решения даже политического характера, такие, например, как искусственное ограничение рождаемости, продиктованы именно заботой о будущем. По справедливому замечанию моего американского коллеги, в Америке произошла бы революция, если бы правительство попыталось вмешаться в столь интимные сферы, как планирование семьи. С голландским исследователем, быть может, следует согласиться в том, что американцы и американская культура в целом более озабочены удовлетворением своих потребностей в настоящий момент, нежели чем обдумыванием будущего. Американский менталитет, ориентированный на потребление, неоднократно обвиняли в стремлении к “instant gratification” — незамедлительному удовлетворению своих потребностей.

Тем не менее, я не могу полностью согласиться с правомерностью уподобления России и США в этом плане, поскольку с позиций имеющегося у меня опыта и фактов, американская деловая культура значительно более ориентирована на будущее, чем российская. Примеры можно найти повсеместно. Так, например, возмущение наших соотечественников неоднократно вызывала принятая в США практика заключения брачных контрактов, в которых детально расписывается, что произойдет и что будет принадлежать каждому из супругов в случае развода. Безусловно, популярность подобного правового регулирования брачных отношений может быть объяснена тем, что американцам, особенно представителям обеспеченных слоев населения, есть, что делить, однако, даже отвлекаясь от причин чисто материального характера, мы не любим загадывать так далеко в будущее, да еще и принимать малоприятные в настоящий радостный момент решения.

Другим примером из области семейных отношений и традиций является популярный в Америке “baby shower” — праздник, который устраивают до рождения в семье ребенка, на который все друзья и родственники приносят подарки для еще не родившегося малыша. Наши российские суеверия явно не приветствуют устройства детской комнаты и покупки вещей заранее, в результате чего по совершении счастливого события, вся семья мечется, стараясь в один день решить все проблемы, связанные с появлением нового члена семьи. Подобные приготовления в самый последний момент являются характерной чертой и российской деловой культуры в целом.

Неумение планировать будущее, и прямо-таки боязнь его, представляется неотъемлемой частью нашей культуры. Если в Америке “saving for the old age” является обязательной важнейшей частью



финансового планирования в каждой семье, так же как и пользование долгосрочными кредитами, то наши соотечественники, даже самые практичные и запасливые, в результате многочисленных финансовых потрясений, постигших нашу страну и их личные карманы, смертельно пугаются, услышав такие слова, как «пенсионный фонд», «накопительный вклад» и прочее. Подобная неуверенность в завтрашнем дне в сочетании с недоверием к власти, которая может перемениться в одночасье, является нашей национальной особенностью, повергающей американцев в великое изумление. Нет ничего хуже для русского человека, чем услышать на собеседовании для получения работы весьма популярный в западной культуре вопрос: *“Where do you see yourself ten years from now?”*

### **Пример из межкультурного общения**

Один из моих российских клиентов, руководитель крупной и известной российской компании, в течение ряда лет работал над привлечением к своему бизнесу в качестве партнера крупной западной финансовой компании. Когда его усилия увенчались успехом, договоры были подписаны, значительные средства от западного партнера получены, первое, с чем ему пришлось столкнуться, это жесткое требование новоявленных партнеров предоставить подробнейший план прибыли, которую он рассчитывает получить в своей компании через пять, десять и пятнадцать лет. Все попытки российского предпринимателя объяснить, что в России, с ее еще не сложившейся экономической структурой, подобное планирование невозможно, западные партнеры ни на шаг не отступили от своего требования, что послужило основой серьезного межкультурного конфликта.

### **Комментарии и рекомендации**

К сожалению, ничего утешительного в данном случае для наших соотечественников придумать нельзя, кроме того, чтобы так или иначе удовлетворять требования западных партнеров, особенно если последние являются инвесторами или работодателями. Мне всегда казалось весьма интересным то, сколь богата в английском языке синонимическая группа слов с общим значением «цель»: *target, aim, purpose, goal, objective*, в то время как в русском языке все значения практически словом «цель» и передаются. Мы уже говорили о том, что “*setting goals*” является важнейшей частью как успешного менеджмента, так и планирования собственной карьеры, поэтому, если вы хотите работать в западной или американской компании, будьте готовы к тому, что от вас этого потребуют, и вам не удастся отделаться нашим знаменитым «как получится».

Если мы не любим и боимся планировать будущее, составлять бизнес-планы с конкретными финансовыми целевыми показателями, то два других временных измерения для нас крайне важны. Любовь русских к прошлому общеизвестна, неудивительно, что даже российский президент в одном из своих предвыборных выступлений весной 2004 года заявил о том, что, наверное, пришла пора перестать

постоянно восхвалять наше славное прошлое, а попытаться стать более конкурентоспособными и задуматься над будущим России. Тем не менее, даже молодое поколение, представителями которого являются наши студенты, в ответ на вопрос «Чем вы больше всего гордитесь в своей стране?» из года в год в своих сочинениях пишут о славной российской истории, литературе, искусстве. Интересно отметить, что, когда моя коллега предложила ответить на тот же вопрос о своей стране американским студентам, они дружно писали об американской демократии, свободе выбора, уважении к личности и так далее. Любовь к прошлому характерна и для представителей российского делового мира. Помню, какое изумление вызвал у меня разговор с замечательным юристом, руководителем юридического отдела одного из крупных российских банков, который заявил, что при социализме «было гораздо лучше» и что на выборах он будет голосовать за коммунистов. Этот эпизод поразил меня потому, что речь идет о человеке весьма обеспеченном, заработавшем все свои деньги, «работая на хозяина», что лишний раз свидетельствует о том, что загадочная русская душа не всегда поклоняется золотому тельцу и разделяет убеждение в том, что «где хлеб, там и дом». Извечная ностальгия о прошлом — «что пройдет, то будет мило» — является нашей характерной чертой, проявляющейся во всех областях.

В ответ на вопросы корреспондента известный американский актер Джек Николсон заявил, что он вообще не любит предаваться воспоминаниям и грустить о том, что было раньше, что он мог делать, а теперь не может. Подобное отношение к прошлому и к возрасту характерно для представителей американского делового мира. Кстати говоря, эта мысль воплощена самим Николсоном на экране в фильме «О Смите». В начале фильма постаревшего руководителя страховой компании провозжают на пенсию, говорят ему добрые слова, приглашают заходить, чтобы делиться своим опытом с молодым преемником, однако, когда пенсионер действительно объявляется в компании через несколько дней, ему недвусмысленно намекают, что все под контролем и без него, и в его услугах не нуждаются. Возможно, вам покажется, что мы ничуть не лучше и что в нашей стране тоже лучше быть молодым и здоровым, и будете абсолютно правы. Отношение к возрасту, опыту, стажу в качестве единственного критерия полезности для своей организации изменяется в соответствии с меняющейся действительностью. Тем не менее, мои беседы со студентами на морально-этические темы выявляют, что они считают своим долгом заботиться о своих родителях в старости и помогать им, что опыт является необходимым для достижения той или иной позиции. Формы обращения к людям старшего возраста в рамках нашей культуры, уважительное «вы», имя и отчество, моральный дискомфорт, который испытывают зачастую руководители даже коммерческих компаний в том случае, когда надо насильственно отправить на пенсию кого-то из постаревших сотрудников, пока еще являются неотъемлемой частью нашей деловой культуры.

Выше мы уже говорили об американской любви к настоящему моменту и желании получить все как можно скорей, желателен сейчас. Подобное агрессивное отношение, в том числе и к природе, полезным ископаемым, валютным запасам страны, характеризует и нашу культуру. Неудивительно, что попытки правительства создать в стране валютные резервы вызывает протест тех, кто считает, что «нечего копить, надо взять и поделить между всеми». Тем не менее, если для американцев, с моей точки зрения, более характерна временная ось настоящее — будущее, то для нас прошлое — настоящее.

### **Пример из межкультурного общения**

В начале перестройки эйфория по поводу поднявшегося железного занавеса привлекала многих американских предпринимателей для работы в России. Многие из них, движимые вполне естественным для американцев желанием заработать деньги, вложив их в огромный ранее закрытый российский рынок, потеряли колоссальные средства, став жертвами российской нестабильности и отсутствия каких-либо гарантий на будущее. Я навсегда запомнила выражение лица генерального директора российско-американского совместного предприятия, который, имея на руках контракт, подписанный соответствующим министерством о том, что их компания на определенный срок освобождается от уплаты таможенных пошлин на ввоз оборудования в Россию из-за рубежа, получил миллионный счет на их уплату. При посещении министерства мы узнали, что за прошедший срок изменилось законодательство, решение данных вопросов перешло в иную инстанцию. Возмущенный американец прокомментировал нашу разборку в Министерстве следующим образом: "*What they told me was — put this contract where the sun don't shine!*" Использование столь экспрессивной лексики человеком всегда весьма выдержанным свидетельствует о глубине пережитого им потрясения.

### **Комментарии и рекомендации**

Мы уже говорили выше о том, что, каковы бы ни были наши оправдания, сколь сильно бы мы ни пострадали сами от бесконечных скачков нашей страны из капитализма в коммунизм и обратно, в работе с зарубежными партнерами мы должны учиться большей стабильности, хотя бы личной, умению соблюдать взятые на себя обязательства и планировать свое будущее, в том числе и в финансовом плане. Знаменитые слова «понадеялся на русский авось» вряд ли добавят нам популярности в глазах наших западных партнеров и работодателей, если мы действительно хотим с ними работать.

### **Социальное и личное пространство и дистанция власти**

Мы уже упоминали о том, что с позиции многих исследований, культуры различаются и тем, каким образом ее представители структурируют или разделяют свое окружение или социум с точки зрения социального, или публичного, и личного пространства. В рамках классификации, предложенной Ф. Тромпенаарсом, американская культура является специфичной — социальное пространство в ней

достаточно объемно, а личное весьма ограниченно, и попасть туда исключительно сложно. В то же время российская культура, являясь культурой диффузного типа, характеризуется объемным личным пространством, в то время как пространство социальное весьма ограничено, и, попадая в этот сектор, наши соотечественники чувствуют себя весьма дискомфортно.

В опыте делового общения мне неоднократно приходилось убеждаться в том, что представителей нашей и американской культуры отличает прежде всего именно понимание пространства социального и личного — иными словами, понимание того, какие вопросы можно отнести к личному, а какие — к общественному пространству. Интересно отметить, например, что в США весьма популярны различные группы и общества, в которых люди объединяются для обсуждения своих проблем или перенесенных несчастий. Так, весьма широко распространены общества анонимных алкоголиков, на заседаниях которого люди, объединенные общей бедой, делятся друг с другом своими переживаниями. В России подобные общества не пользуются столь высокой популярностью, как в США. Люди, разумеется, делятся своими чувствами и бедами, но в качестве собеседников предпочитают своих близких, друзей и соседей, которых они относят к своему личному пространству.

Если для американцев все, что связано с финансовыми вопросами: их личные деньги, заработки и траты, — представляет собой область личного пространства, то для наших соотечественников обсуждение стоимости сделанной покупки, размера полученной зарплаты, а также финансового положения того или иного лица представляется вполне открытой темой для обсуждения.

В то же время, мне неоднократно приходилось удивляться тому, как спокойно американцы говорят о вопросах физиологического характера, причем именно находясь в общественном пространстве.

### Пример из межкультурного общения

Обсуждая со мной нервное поведение своей подчиненной, американский финансовый директор совместного российско-американского предприятия задумчиво заметил: «Юлия вела себя сегодня очень странно, наверное, у нее критические дни!»

Во время моего первого визита в Калифорнию в 1980 году, на встрече с американскими женщинами, мне были заданы многочисленные вопросы относительно моей семьи и личной жизни. Особенно запомнившимся был следующий: «Мы знаем, что в России аборт является самым популярным средством контрацепции. Сколько абортов перенесли вы лично?»

Однажды за обедом в ресторане мой американский знакомый, с семьей которого мне приходилось встречаться, подробно и со вкусом рассказывал мне о том, что два месяца назад ему сделали операцию, которую можно считать стерилизацией. Они с женой долго обсуждали этот

вопрос, а потом решили, что вряд ли захотят иметь больше детей, и что мужчине сделать подобную операцию легче, чем женщине.

\* \* \*

Наиболее комичным из запомнившихся мне эпизодов было обращение нашей русской студентки, обучавшейся в течение семестра в американском университете, в медпункт по вопросу случившегося у нее несварения желудка, справиться с последствиями которого подручными средствами никак не удавалось. Стесняясь возникшей у нее проблемы, она никак не могла толком объяснить, что происходит, в результате чего между фельдшером и ею произошел следующий разговор:

— Вы знаете, у меня уже второй месяц нет... (пауза, краснеет, кладет руку на живот)

— Думаю, что я вас понимаю. Значит, с Москвы?

— Да, с Москвы.

— А отец русский?

— (Не понимая, при чем тут ее отец) Да, русский...

— Хотите оставить?

— Да нет, конечно, зачем мне это надо? Я себя из-за этого очень плохо чувствую!

Таким образом, при полном взаимонепонимании, разговор продолжался весьма долго.

### Комментарии и рекомендации

Из вышеприведенных примеров становится ясно, что некоторые вопросы, которые мы считаем вопросами весьма интимного характера и, соответственно, относим их к личному пространству, для американцев таковыми не являются. Возможно, вы возразите мне, что американцы тоже бывают разные и далеко не все повели бы себя таким образом. Разумеется, это так и есть. Тем не менее, с моей точки зрения, несовпадение интимного и публичного пространств у представителей наших культур совершенно очевидно. Подтверждением этого вывода является публичное обсуждение природы интимных отношений, имевших место между бывшим американским президентом Биллом Клинтоном и Моникой Левински. Весьма трудно себе представить, чтобы подобная дискуссия вылилась на экраны телевизоров и страницы центральных газет в России, хотя, возможно, и обсуждалась бы в кулуарах и курилках, или стала бы предметом многочисленных анекдотов.

Если мы попадаем в подобную ситуацию с представителями американской культуры, мы не обязаны обсуждать интимные подробности из своей жизни, однако обижаться или воспринимать это слишком болезненно не следует. На вопрос американских женщин относительно абортов я спокойно ответила: «Я понимаю, почему вы это спрашиваете. В России действительно долгие годы женщины были лишены эффективных средств по предотвращению нежелательной беременности. Представительницам моего поколения повезло несколько больше. Надеюсь, что для поколения наших детей планирование семьи и обеспечение безопасного секса станет обязательной частью супружеских отношений». Ответ был воспринят вполне доброжелательно.

Выше речь шла о чисто поведенческих стратегиях в межкультурном общении, которым можно научиться. Однако необходимо отметить, что различия между представителями специфичных и диффузных культур приводят к более серьезным последствиям. Как уже говорилось выше, американцы весьма комфортно чувствуют себя в публичном пространстве, которое с успехом включает самые различные роли: начальника, гражданина, прихожанина той или иной церкви, родителя, пришедшего на родительское собрание. Эта свобода в передвижении в рамках общественного пространства в сочетании с положительным отношением к самому себе и твердым стремлением демонстрировать свой успех и благополучие всеми доступными средствами, дают американцам огромные преимущества перед нашими соотечественниками на различных презентациях, в ходе деловых игр на обучающих семинарах и тренингах, а также при самом первом знакомстве.

С приятной улыбкой американцы легко вступают в так называемый "small talk", рассказывают о себе и своей работе, легко соглашаются играть различные роли, если того требуют условия делового общения. В то же время наши соотечественники, столь радушные и гостеприимные в знакомой обстановке своего дома или узкого круга друзей, попав в пространство общественное, по словам одной моей глубокоуважаемой клиентки, совладелицы известной российской компании, «деревенеют», чувствуют себя глубоко несчастными и ждут только того, чтобы "public event" поскорее закончился. В начале перестройки, да и теперь, важной частью любой обучающей программы по английскому языку для деловых людей является тренировка навыков socializing, анализ тех тем, которые уместны для подобного обсуждения, а также тренировка основ делового этикета во время различных приемов.

### **Пример из межкультурного общения**

Несколько лет тому назад мне пришлось присутствовать и переводить на встречах между представителями российской и крупной американской компаний по вопросам возможного сотрудничества. Руководитель российской компании, человек абсолютно исключительный, создавший свою компанию в одном из российских регионов буквально с нуля, попав в условия межкультурного общения, чувствовал себя крайне дискомфортно, особенно страдая от незнания языка. С американской стороны помощь в переводе оказывала одна из представительниц руководства американской компании. Обладая очевидным опытом межкультурного общения, она сумела «растопить лед» и сделать атмосферу встречи менее напряженной. Во время перерыва российский предприниматель подошел ко мне и сказал, что эта представительница американской стороны явно «наш человек», а потому надо с ней подружиться, чтобы она в дальнейшем лоббировала наши интересы на переговорах.

## Комментарии и рекомендации

Данный пример очень убедительно иллюстрирует несовпадение личного и общественного пространства у представителей наших культур. Российский предприниматель ощущал себя крайне неловко в публичном пространстве, вследствие чего подсознательно перешел в пространство личное, прихватив с собой американку, чью доброжелательность он воспринял как проявление личного дружеского расположения. В то же время американская коллега весьма свободно функционировала в этом публичном пространстве, преследуя, разумеется, исключительно интересы своей компании и свои личные. Не знаю, сколь мне это удалось, но я попыталась объяснить своему клиенту, что доброжелательность в деловом общении для американцев отнюдь не означает их готовность дружить с нами до гроба и отстаивать наши интересы себе во вред.

Американцы, с которыми мне приходилось общаться в деловом контексте, неоднократно выражали изумление по поводу того, что их российские коллеги исключительно легко «записывают» их в число своих близких друзей. Разумеется, есть в этом сторона весьма приятная для наших зарубежных партнеров — их безусловно восхищают российское гостеприимство, сувениры, подарки и другие проявления дружбы. Тем не менее, мы не можем ожидать того же и рассчитывать, что мы теперь с нашим американским другом — одна семья и можем рассчитывать на его поддержку, в том числе и денежную, что бы ни случилось.

Лично я уже давно пережила тот «культурный шок», который испытала, когда поняла, что моя американская приятельница, которая проводила со мной в Москве практически все свое свободное время, доверяла мне самые разнообразные подробности из своей личной жизни, уехав из России, забывала обо мне полностью. Известная всем мобильность американцев, их тенденция менять места работы, учебы и проживания, влечет за собой способность активно перемещаться и в рамках общественного пространства, которое не является пространством личным.

Понимание общественного пространства и своего в нем места напрямую связано с так называемой «дистанцией власти», которая также отличает представителей одной культуры от другой. По данным исследователей в области межкультурного общения, американцев отличает весьма незначительная дистанция власти, что вполне объяснимо с позиции уважения демократических идеалов, принятых в американском обществе. Собственно, приведенный выше пример относительно широкого отклика общественности на поведение бывшего президента США Билла Клинтона, свидетельствует о том, что в рамках понимания демократии американцами президент не обладает никакой исключительностью, а более того, подотчетен всем своим избирателям.

Подобная незначительная дистанция власти характерна и для большинства американских компаний. Как правило, начальники не стараются подчеркнуть в общении свой высокий статус и отдаленность от других членов команды, — и это можно наблюдать в каждомдневном общении даже на примере тех форм обращения, которые приняты в Америке. В системе образования, в частности в американских университетах, дистанция власти между преподавателями и студентами в своих внешних проявлениях не так ощутима, как в российских. Так, мой американский коллега, работающий в российском университете, прямо заявил о том, что ему нравится, когда студенты называют его по имени, в то время как большинство из моих коллег чувствуют себя дискомфортно, когда американские студенты обращаются к ним подобным образом.

Однако, помимо чисто внешних проявлений различий в отношениях с властью, российскую и американскую деловую культуру отличают и более серьезные моменты. В разделе, посвященном русскому менталитету и особенностям культуры, мы уже говорили о том, что наших соотечественников характеризует определенное противопоставление власти, нежелание и неумение с ней сотрудничать и внутренняя убежденность в том, что ни к чему хорошему это не приведет. Подобное противостояние отличало все исторические формации, что при социализме нашло отражение в известной фразе: «Мы делаем вид, что работаем, они делают вид, что платят». Скрытая конфронтация с властью, выражаемая в курилках или на кухне среди близких, более характерна для нашей политической культуры, чем открытые выступления и попытки завязать диалог с властью. Подобные скрытые разногласия зачастую и приводят к социальным беспорядкам, революциям и переворотам.

#### **Пример из межкультурного общения**

Однажды в беседе со своей американской приятельницей я упомянула о сложной жилищной проблеме моих престарелых родителей. Американка тут же заняла самую активную позицию, не стала предаваться излишним сантиментам, а напрямую спросила меня, почему я не пишу и не обращаюсь к нашему депутату, мэру, президенту и так далее. Когда же оказалось, что я даже не знаю имени нашего депутата, ее возмущению не было границ: «Как это можно! Вы, русские, как дети, которые не понимают, что только родители им могут помочь! Ваш депутат должен отрабатывать доверие, которое вы ему оказали!»

Данный эпизод имел совершенно фантастическое продолжение. Устыдившись своей гражданской безответственности, я действительно написала письмо лично московскому мэру. Каково же было мое изумление, когда на это письмо пришел ответ, ставший первым шагом на пути решения нашей проблемы. Таким образом, у истоков улучшения жилищных условий моих родителей стояла активная американка, весьма справедливо полагающая, что власть должна работать на тех, кто ее избирает.



## Комментарии и рекомендации

Конечно, подобный "hard end" случается далеко не всегда, и демократия еще очень долго будет восприниматься нашими соотечественниками по-своему. В области международного менеджмента неоднократно отмечалось, что участие в управлении компанией далеко не всеми русскими сотрудниками воспринимается как поощрение, равно как и их привлечение к участию в приватизации. Получив акции своей компании, большинство сотрудников предпочитают их продать за реальные «живые» деньги, нежели активно вмешиваться в управление компанией, внося конкретные предложения. В данном вопросе каждый имеет свою точку зрения, однако в межкультурном общении с американцами не следует излишне проявлять свой российский «пофигизм», особенно в том случае, если мы надеемся на длительные партнерские отношения. Подчинение власти и ее законам в сочетании с требовательностью к ней является особенностью американской культуры.

Следовательно, если в рамках российской деловой культуры, попав в затруднительное положение, мы стараемся выйти из него с помощью друзей, некоторых ухищрений или дипломатических ходов, американцы предпочитают кратчайший путь — прямо в соответствующую инстанцию власти.

## Пример из межкультурного общения

Осенью 1990 года я отправилась в США по обмену между двумя университетами работать в качестве преподавателя русского языка и русских культурных традиций. Условия моего контракта были обсуждены заранее и казались весьма привлекательными. Когда я прибыла на место, мне был оказан самый теплый прием, однако на второй день передо мной возникла весьма серьезная проблема: начальник международного отдела заявил мне, что первую зарплату я получу в конце месяца, как и остальные преподаватели. Как вы помните, в то время в России доллары еще не были официально разрешены, поэтому обзавестись ими перед отъездом я никак не могла. На мои попытки объяснить это, я получила ответ, что предоплата "against the University policy".

## Комментарии и рекомендации

На своих семинарах я всегда рассказываю своим студентам об этой ситуации и спрашиваю их, что бы они сделали на моем месте. Их предложения исключительно характерны для представителей российской культуры: «Надо было занять денег», «Можно было как-нибудь подработать», «Надо было договориться заранее с кем-либо из наших соотечественников, проживающих в США, о том, что они дадут вам доллары в обмен на рубли для их родственников, живущих в России» и наконец «Надо было идти в наше посольство», или даже «Я вообще бы полетел домой».

Ни один из предложенных выше советов не является приемлемым в деловом межкультурном общении. Мы уже знаем, как относятся американцы к попыткам занять у них лично деньги. Я сделала то, что было вполне «по-американски»: сумела отстоять свои права. Весьма жестко я заявила руководителю международного отдела: «В силу своих должностных обязанностей вы должны знать, что в нашей стране доллары не являются в

настоящий момент официально разрешенной валютой, поэтому я никак не могу их иметь. Если вы хотите продолжать обмены с российским университетом, вам придется найти какой-нибудь выход, поскольку существовать целый месяц без денег я не могу. Если же решение данной проблемы превосходит ваши полномочия, прошу назначить мне встречу с ректором университета. Я уверена, что он сумеет найти выход из положения».

Мой расчет оказался правильным: естественно, мой американский коллега не захотел расписаться в своей беспомощности и некомпетентности, а посему международным отделом мне был выдан маленький заем, в получении которого я торжественно расписалась, обязуясь вернуть его по получении своей первой зарплаты.

В заключение хотелось бы также отметить, что пространство или дистанция, помимо фигурального значения, могут иметь и самое прямое значение: в деловом общении необходимо учитывать чисто физическое приближение или отдаление участников коммуникативного акта друг от друга. Достаточно широко известно, что если у представителей восточных культуры нахождение в непосредственной физической близости друг от друга является нормой, то представители западных культур, высоко ценя "privacy" во всех проявлениях, склонны соблюдать некоторую физическую дистанцию между говорящими, нарушение которой рассматривается как нарушение делового этикета.

Выше мы уже упоминали российскую «скученность», доставшуюся нам в наследство от коммунального быта. Несмотря на изменившиеся условия, наши соотечественники и сейчас живут в непосредственной близости друг от друга, хорошим примером чего является московское метро. Примечательно заметить, что не только в часы «пик», когда толкотня является вынужденной, но и в относительно свободном вагоне никого не удивит, если вошедший в вагон пассажир обопрется на сидящего с краю пассажира, даже не замечая, что практически «сидит» у него на плече. Другим прекрасным примером является российская очередь. Несмотря на то, что очереди становятся все меньше, там, где они возникают, люди все равно стоят вплотную друг к другу, активно толкаются, причем без особых проявлений агрессивности. Если вы видели очередь на лондонский автобус в часы «пик», то, наверное, обратили внимание, что люди стоят на расстоянии друг от друга, входят в автобус по одному, без толкотни и шума. То же самое наблюдается в американских банках и других общественных учреждениях. Приметной чертой организации офисного пространства для американской компании, даже в случае нехватки места, является так называемый "open plan office", в котором каждый из сотрудников имеет пусть и крошечное, но свое, отгороженное перегородкой место. Ввиду этого, как бы дорого ни было нам наше российское тяготение к близким контактам, дружескому прикосновению, объятиям и поцелуям, инициировать подобные контакты с зарубежными партнерами не следует, дабы не заработать себе печальную репутацию вождей советских времен, переобнимавших и перецеловавших всю планету.

## Отношение к мужской и женской ролям на рабочем месте

Как полагают теоретики в области межкультурного общения, культуры отличаются и тем, какие качества, идеалы и устремления преобладают среди ее представителей. В своей работе «Психология русского народа» Н.А. Бердяев неоднократно останавливается на том, что природа русского народа определяется как женственная, пассивная и покорная. Россия — земля покорная, женственная, русский народ всегда ждет «жениха, мужа, властелина». Государственная власть не создается из народа, а как бы приходит извне, как жених к невесте. Н.А. Бердяев определяет русскую религиозность как женственную религиозность коллективной биологической теплоты, религию Богородицы, матери-земли, женского божества, освящающего плотский быт. Духовность русского народа связана с исповедованием доброты, непротивления, жертвенности. Поэтому для русской культуры доминирующими являются такие ценности, как эмоциональность, доброта, семейственность, внимательность по отношению к другим людям.

Американская религиозность ориентирована на Христа, на моральную ответственность человека и проповедует дисциплину, труд и достижение материального благополучия, воспринимая последнее как награду за тяжкий труд и жесткую личную дисциплину. Поэтому американская культура ценит наступательность, настойчивость в достижении цели, умение преодолевать трудности.

Прекрасной иллюстрацией различий между системами ценностей нашей и американской культуры является слово *aggressive*, которое для американцев имеет прямо-таки положительную коннотацию и считается необходимым качеством для достижения успеха в таких, например, областях, как продажи, биржевая деятельность и многие другие. Весьма популярным в деловом общении представляется слово *challenge*. Так, многие американские компании в качестве девиза используют следующие слова: “We have no problems, only challenges and opportunities”. Заметим, что найти точный эквивалент для слова *challenge* в данном контексте в русском языке весьма затруднительно.

Ориентированность американской деловой культуры на достижение успеха или, во всяком случае, конкретных результатов, отражается в использовании таких слов, как *go-getter*, *achieving (worker)*, *achiever*, *over-achiever*, *high-flyer*, *winner*, *decision-maker*, *problem-solver*, и многих других идиоматических выражений, которые передают важность достижения личного и карьерного успеха. Интересно отметить, что само слово «карьера» имеет несколько различное звучание и значение для американцев и русских. Данное различие находит отражение в академических словарях. Так, «Словарь русского языка» С.И. Ожегова определяет слово «карьера» как «*путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще*, а также само достижение такого положения». Из этого определения становится ясно, что отнюдь не каждый работающий человек может сказать о себе, что он сделал карьеру, а только те, кто достиг видного положения и влияния

в обществе (политик, общественный деятель). Вряд ли с данной позиции о своей карьере может говорить школьный учитель или преподаватель университета.

В то же время, Cambridge International Dictionary of English определяет слово *career* следующим образом: "a job for which you have been trained and in which it is possible to advance during your working life, so that you get greater responsibility and earn more money". Честно говоря, демократизм английского определения нравится мне гораздо больше, поскольку оставляет право на карьеру и продвижение для всех продуктивных членов общества.

Ориентированность на успех, достижение материального благосостояния, которые традиционно рассматриваются в качестве «мужских» ценностей, объясняют стремление американских деловых женщин занять равное с мужчинами положение, иметь равную заработную плату и право на продвижение по службе. Разумеется, за это надо платить, и цена зачастую весьма высока. Если вы хотите работать наравне с мужчинами и получать столько же, сколько они, вы не можете ожидать внимания к «своим женским слабостям», семейным проблемам. Ваша задача доказать, что вы так же компетентны, приспособлены и напористы, как и мужчины.

### **Пример из межкультурного общения**

В начале перестройки я неоднократно работала в качестве переводчика и тренера в совместных российско-американских нефтяных предприятиях. Свой первый контракт я подписала в достаточно тяжелое для меня время, поскольку восстанавливалась после сложного перелома ноги и передвигалась прихрамывая, опираясь на палку. Мы долго добирались до места расположения нефтяного полигона, сначала самолетом, потом вертолетом. Во время пути я познакомилась с американскими нефтяниками, и мы дружелюбно общались всю дорогу. Когда вертолет приземлился, мне пришлось спускаться по трапу без перил, опираясь на палку, с тяжелой сумкой через плечо. Каково же было мое удивление, когда ни один из американцев не предложил мне помочь и не подал мне руку!

### **Комментарии и рекомендации**

Добравшись до квартиры своей американской приятельницы, у которой мне предстояло остановиться, я не смогла удержаться и с возмущением рассказала о «невоспитанности» американцев, подчеркнув, что, как бы мы ни относились к российским мужчинам, они наверняка помогли бы женщине в подобной ситуации. Выслушав меня, моя подруга весьма спокойно преподавала мне урок, который я запомнила надолго. Она объяснила мне, что ее соотечественники исходили из того, что американка, которая хочет работать в тяжелых условиях (on location) наравне с мужчинами и получать соответствующее вознаграждение, обиделась бы, если бы ее слабость публично подчеркнули. Кроме того, американцы не могли знать что моя хромота временная, и если я — инвалид, то тем более в деловом общении не следует подчеркивать, что я не в состоянии справиться со своим собственным багажом. Разумеется, если бы я спокойно попросила мне помочь,

то эта помощь была бы оказана, однако в целом поведение американских нефтяников является нормой поведения без сексизма.

Запомнив этот урок, я уже не ждала в общении с американскими партнерами и клиентами, что кто-то кинется подавать мне стул, снимать пальто, открывать дверь, платить в ресторане и так далее. Принимая на себя определенные обязательства, я научилась их стойко выполнять, не прикидываясь «женщиной слабой и беззащитной».

Разумеется, стремление к равенству с мужчинами на рабочем месте среди американских женщин имеет долгую историю, на которой мы не сможем остановиться в рамках этой книги. Однако и по сей день это стремление не всегда достижимо, о чем свидетельствует употребляемая в деловом общении идиома “glass ceiling”, обозначающая ту незримую преграду, которая препятствует достижению женщинами высоких постов в компании. Тем не менее, внимание американского общества к вопросам взаимоотношения полов на рабочем месте является вполне очевидным. Употребление политкорректного языка предусматривает использование слов и выражений, исключающих дискриминацию по половому признаку. Так, всем известно, что на смену традиционному chairman приходит chairperson, а то и напрямую chairwoman, местоимение he не рассматривается как единственно возможное в том случае, когда мы говорим о человеке вообще, вследствие чего мы находим его все чаще совместно с местоимением she: ask the candidate if he/she... Именно Америка впервые поставила на повестку дня обсуждение юридических и морально-этических сторон того, что обозначается термином “sexual harassment” — унижение полового достоинства, дискриминация по половому признаку.

### Пример из межкультурного общения

Во время своего пребывания в США в 1990 году, когда я работала в качестве преподавателя русского языка и русских культурных традиций в американском университете, мне посчастливилось привлечь самое пристальное внимание местных властей, средств массовой информации и общественности исключительно благодаря тому, что я была первым русским преподавателем в этом удаленном от центра южном городе, а интерес к России, вставшей на новый путь развития, был исключительно высок. Следовательно, мой личный рейтинг был также на высоте. К своему стыду не могу не признать, что, вследствие своей неопытности в проблемах межкультурного общения, на одном из интервью я допустила серьезнейшую ошибку. В том округе, где я преподавала, разразился громкий скандал, когда представитель местных органов управления был обвинен своей бывшей секретаршей в сексуальном домогательстве. Примечательно, что данное обвинение было озвучено через двадцать лет после того, как домогательство имело место. Когда на интервью мне был задан вопрос о том, что я думаю о происшедшем и что бы я сделала, если бы стала жертвой сексуального домогательства, моя реакция была крайне несерьезной, типичной для русского человека — «мне бы ваши

проблемы», поскольку на тот момент вся ситуация казалась мне едва ли не комичной. По лицу корреспондентов я сразу увидела, что мой рейтинг резко упал.

### **Комментарии и рекомендации**

Быть может, нам действительно пока не понять, как это через двадцать лет можно публично заявить о том, о чем у нас и вообще-то говорить не принято, однако уважать позицию представителей иной культуры имеет прямой смысл, если мы хотим сохранить лицо. Теперь я прекрасно знаю, что надо было бы ответить на тот вопрос: «В настоящий момент в России существует большое количество экономических и социальных проблем, и, возможно, для нас еще не пришло время сознательно и публично отстаивать свои права и требовать уважения и равенства с мужчинами на рабочем месте. Однако я надеюсь, что в будущем женщины станут уделять значительно большее внимание своему праву на уважение и равенство. Тогда, я уверена, американский опыт может быть нам очень полезен».

Если быть до конца честными, я не уверена, что это время для нас уже настало. Я прекрасно знаю мнение своих соотечественников о том, что «американские женщины ведут себя, как мужики, и своих мужчин просто терроризируют», и мнение своих соотечественниц о том, что «что это за мужик, если он на женщин внимания не обращает». В своих личных контактах, особенно в рамках своей культуры, мы вправе отстаивать те ценности и распределение ролей, которые кажутся нам более естественными, однако, общаясь с представителями американской деловой культуры, мы не можем не отметить существенные различия между нами и ими в понимании взаимоотношений полов, в том числе и на рабочем месте.

### **Пример из межкультурного общения**

Несколько лет тому назад состоялась встреча и переговоры между российской нефтяной компанией и частной американской компанией, которая была заинтересована в совместном проекте и разработке газовых скважин. Среди представителей американской компании были три деловые женщины, прилетевшие с гуманитарной миссией. Во время их переговоров и встреч с представителями здравоохранения и образования в Москве в течение дня я исполняла обязанности переводчика, а вечерами представители американской и российской компаний собирались вместе для участия в весьма насыщенной культурной программе. В один из таких особенно приятных вечеров, когда вся группа сидела в VIP ложе Большого театра, одна из американок, молодая дама, исключительно деловая и активная, встала для того, чтобы выйти из ложи. Сидящий рядом российский менеджер галантно вскочил, и, пропуская мимо себя американку, придержал ее за талию. Последующая ее реакция имела эффект взорвавшейся бомбы: вскрикнув "Watch your hands!" и залившись краской, американка отскочила в сторону. Через минуту ее коллеги последовали за ней в фойе, где громко и возмущенно обсуждали происшедшее. По дороге в гостиницу в машине все три женщины продолжали говорить о поведении российского менеджера, причем в

конце пришли к соглашению о том, что о случившемся надо рассказать директору американской компании, возглавлявшему делегацию.

Когда я пришла на работу в гостиницу на следующее утро, я увидела виновника происшествия, который в отчаянии сообщил мне, что его начальник приказал ему немедленно извиниться, поскольку, как заявил американский директор, если с его сотрудницами будут обращаться без должного уважения, переговоры можно считать законченными.

### **Комментарии и рекомендации**

*Не стану скрывать, что провинившийся абсолютно не понял, что же такого он, собственно говоря, сделал. Ну, оказал вполне невинный знак внимания женщине в театре, а не во время деловых переговоров, да «нормальная» женщина сочла бы это за комплимент. Не вдаваясь в то, что является «нормальным», а что нет, повторим еще раз, что для американской деловой женщины в целом характерно убеждение, что с ней должны обращаться соответственно ее статусу, положению и заслугам, а не половой принадлежности, внешности или фигуре. В межкультурном общении наши соотечественники должны об этом просто знать и понимать, что проявление самой невинной, с их точки зрения, игривости может быть рассмотрено как проявление неуважения и нарушение установленных в США норм делового общения.*

Если позиция деловых американок вполне очевидна, то, как это ни странно, позицию наших соотечественниц по обсуждаемому вопросу описать и понять достаточно сложно. В статье американской журналистки, опубликованной в *Moscow Times* и озаглавленной "The Weaker Sex Image", выражается изумление по поводу "the culture of self-hatred", которая, с точки зрения автора, характерна для российских женщин. Американская журналистка пишет о том, что образованные, финансово самостоятельные русские женщины единодушно считают, что они уступают по многим параметрам мужчинам, заявляют, что мужчиной быть лучше, и охотно повторяют популярные в русском фольклоре пословицы и высказывания типа «бабы дуры», «слабая женщина», «волос длинный, ум короткий» и так далее. По мнению автора, эти образы, возможно, продиктованы сложившимися стереотипами, присущими для нашего общинного строя, когда еще в русской деревне рождение мальчика считалось событием значительно более важным и выгодным для семьи, нежели рождение девочки, которой предстояло все равно уйти из дома, да еще и забрав с собой приданое. История имущественных отношений, особенности семейного уклада, отраженного в известном Домострое, внушили русской женщине убеждение во второстепенности своей роли и зависимости от мужчин.

### Пример из межкультурного общения

Прекрасным отражением отношения наших соотечественниц к своей роли в семье и обществе являются многие отечественные произведения искусства и популярные фильмы. Я навсегда запомнила, как мы с моей американской приятельницей смотрели один из любимейших нашими соотечественницами фильмов «Москва слезам не верит». Сначала моя американская подруга восхищалась всем увиденным на экране, что и неудивительно: судьба главной героини, выросшей без мужа ребенка, получившей образование и достигшей высокого положения на работе, как нельзя соответствует *Cinderella Myth* именно по-американски: ведь все полученное главная героиня (в исполнении В. Алентовой) заработала сама, заслужила, в то время как ее подруга (героиня И. Муравьевой), понадеявшись на выигрышный лотерейный билет, ничего не достигает. И так, мы смотрели фильм в полном согласии и гармонии до тех пор, пока на сцене не появился Гоша (в исполнении замечательного актера А. Баталова). «Прекрасный принц» в русском варианте действительно демонстрирует тепло и заботу, однако с самого начала решительно заявляет, что все решения будет принимать он сам, поскольку это мужское дело, и что семья, в которой женщина зарабатывает больше или занимает более высокое положение, чем мужчина, это не семья.

Моя американская приятельница пришла от этого в великое возмущение, а уж когда разыгралась подлинная трагедия, и главная героиня со слезами на глазах просит ее простить (За что?! За то, что она директор комбината?!) и кидается со всех ног наливает своему принцу суп, американка заявила: "Though nice and kind, he is a male chauvinist!"

### Комментарии и рекомендации

В нашу задачу не входит делать выводы относительно того, чье видение мира и отношений между полами является более естественным, нормальным и, тем более, правильным. Наша задача понять, что представители других культур имеют качественно иное, по сравнению с нашим, понимание того, что хорошо и что плохо. Никто не заставляет нас в нашей семье исповедовать равенство по-американски. Однако деловые отношения — это другое дело. Зная американскую позицию, нам следует понимать, что поведенческие стратегии в отношениях между полами могут значительно отличаться, и, если мы хотим работать с американцами, мы должны их нормы уважать. Что же касается нашей отечественной культуры и семейно-бытовой этики, то мы имеем на нее право, равно как и каждая отдельная семья имеет право строить отношения между мужем и женой так, как им это кажется целесообразным. В моей конкретной ситуации я просто постаралась объяснить поведение главной героини своей американской приятельнице. К ее чести, надо отметить, что она изо всех сил постаралась понять сказанное мной и не стала навязывать свое видение семейных отношений нашим общим знакомым и друзьям.



## Основные сложности, препятствующие эффективному межкультурному деловому общению

В предыдущих разделах мы описали ряд ситуаций, в которых между представителями разных культур возникало непонимание и неодобрение, что могло бы привести к серьезным осложнениям в деловом общении. Подводя итог вышесказанному, можно обозначить три основные проблемы, которые лежат в основе подобных расхождений в оценке происходящего: восприятие, стереотипизация и этноцентризм.

### Восприятие

Вполне естественно, что каждый из нас воспринимает происходящее с точки зрения тех взглядов, представлений и ценностей, воспитанных в нем культурой, к которой он принадлежит. Поэтому многое из того, что нам кажется естественным, или, как мы уже говорили, «нормальным», представителям других культур таким совершенно не кажется. Проанализировав приведенные выше примеры, мы увидели, что здоровая самореклама американцев воспринимается нами как самодовольство и тщеславие, зато серьезность и основательность в нашем понимании воспринимается американцами как вредность и грубость и так далее.

Для преодоления этой проблемы теоретики и практики, работающие в области межкультурного общения, предлагают нам прежде всего обратиться к анализу собственных представлений. Следует сначала понять, почему мы считаем именно ту или иную линию поведения или вербальную реакцию нормальной, а затем постараться проанализировать поведение представителей другой культуры, учитывая характерные для нее особенности.

Следовательно, эффективное межкультурное общение ставит перед нами задачи изучения и осмысления как своей национальной культуры, так и культуры той страны, с представителями которой мы общаемся в деловой сфере. Подобное осмысление следует попытаться сделать максимально объективным — иными словами, как бы трудно это ни было, воздержаться от резюме типа «что такое хорошо, а что такое плохо», а ограничиться критическим анализом той или иной культуры, ее составляющих и идеологических посылок и исторических корней. При всей сложности достижения данной цели, ино- го пути для взаимопонимания просто не дано.

### Пример из межкультурного общения

Выше мы уже рассказывали о том, какое впечатление произвел на мою американскую приятельницу популярный отечественный фильм «Москва слезам не верит». Вторым фильмом, который мы посмотрели вместе с ней, был, наверное, самый популярный новогодний русский фильм «Ирония судьбы, или С легким паром». Я глубоко уверена, что непреходящая любовь наших соотечественников к этому фильму объясняется той

непередаваемой новогодней обстановкой, которую сумел отобразить режиссер, и теми замечательными актерскими работами, которыми мы обязаны А.Мягкову, Ю.Яковлеву и многим другим. Думаю, что представители моего поколения скажут, что без этого фильма они просто не мыслят встречу Нового года. Вполне естественно, что моя американская приятельница, которая не жила ни в Москве, ни в Ленинграде в то время, не могла оценить шарм русской новогодней ночи и понять, как это можно перепутать квартиры. Однако самым шокирующим для нее обстоятельством было то, как это интеллигентный герой А.Мягкова мог так, до бесчувствия, напиться, чтобы не понимать, что с ним происходит. Наше российское умиление осталось для нее полностью непонятным, и на мои ностальгические восторги она взирала с явным ужасом.

### Комментарии и рекомендации

Российское, а может быть даже и славянское, отношение к сильным горячительным напиткам неоднократно вызывало изумление представителей других культур. Признавая всю деликатность затронутого вопроса, мне не хотелось бы высказывать свое мнение по этому поводу и вступать в полемику с теми, кто считает, что «в других странах пьют еще больше». Анализируя отечественную культуру и сложившиеся в ее рамках отношения, отмечу только, что у нас традиционно злоупотребление алкоголем считается одним из самых незначительных проступков, "the least of cultural sins", а в отдельных случаях даже рассматривается как некое молодечество, лихое времяпрепровождение, о котором потом приятно вспомнить с друзьями и пошутить. Застолье традиционно относится к важнейшим составляющим российского гостеприимства, без которого не мыслятся деловые отношения и договоренности. Я знаю, что все представители зарубежных компаний, работающие с русскими, об этом хорошо знают и понимают, что изменить это отношение на корню им вряд ли удастся, а потому приходится в меру своих сил «соответствовать» установленному в России «протоколу» проведения деловых встреч.

Мы в свою очередь должны понимать, что в других деловых культурах отношение к щедрому застолью с обильными возлияниями может качественно отличаться от нашего, а потому должны стараться избегать роли Демьяна с его печально знаменитой «Демьяновой ухой». Более того, являясь сотрудниками западных компаний, мы должны следовать установленному в данной компании и конкретной культуре этикету и строго следить за употреблением спиртного на различного рода мероприятиях и приемах. Так, одна из моих клиенток, работающая в известной международной компании, рассказывала мне, что в их компании на официальных приемах существует негласное правило «провести весь прием с одним бокалом вина в руке», не пополняя его содержимое.

Таким образом, как ясно из приведенных выше примеров, представители одной культуры должны проявлять понимание по отношению к представителям другой и стремиться к поиску компромисса, в основе которого лежит понимание своей роли (хозяина или гостя), осознание территории, на которой имеет место деловое общение (в своей стране, компании или за рубежом, в иностранной компании),

а также поставленных задач межкультурного общения, во многом определяющих избранные поведенческие стратегии. На многих из этих параметров мы предполагаем остановиться в следующей главе.

### **Стереотипизация**

Стереотипы означают устойчивые представления: в данном конкретном случае, представления о различных культурах и ее носителях, которые существуют у всех народов. Среди исследователей в области межкультурного общения нет единства мнения относительно того, какую роль — положительную или отрицательную, играют стереотипы в межкультурном общении. С моей точки зрения, стереотипы безусловно существуют, однако бояться их абсолютно не следует, поскольку при правильном к ним отношении они могут способствовать, а отнюдь не препятствовать общению между представителями различных культур.

Поскольку стереотипы так или иначе отражают самые типичные черты и особенности представителей различных культур, одним из самых эффективных способов их изучения является обращение к фольклору и народному творчеству, в котором отражаются представления того или иного народа о том, что является желаемым, а что нет. Русские сказки создают галерею замечательных образов, которые действительно отражают исконные народные стремления и мечтания.

#### **Пример из межкультурного общения**

Вполне естественным является стремление любого человека к лучшей жизни, благосостоянию и благополучию. В американской культуре, как уже упоминалось выше, в большом почете так называемый "Cinderella myth from rags to riches". Однако мы все знаем, что Золушка, прежде чем попасться на глаза прекрасному принцу, терпеливо работала на злую мачеху и ее бездельниц-дочек. В то же время, в замечательных русских сказках богатство и почести приходят к Емеле, который только и делал, что лежал на печи, Иванушке-дураку и многим другим героям посредством некоего внешнего чуда — Шуки или Конька-Горбунка, в качестве определенной компенсации за то, что герои наши не больно удались, «ни умом ни статью не вышли». Подобная мечта о чуде, которое приходит к тем из нас, кто сам не способен многого достичь, характерна для и фольклора и для русского искусства прошлых лет, да и нечего скрывать — жива и поныне.

#### **Комментарии и рекомендации**

Нельзя отрицать того факта, что и эти сказки, и иные подобные произведения отражают стереотип восприятия русских как мечтателей, полагающихся на чудо и не доверяющих собственным силам для достижения определенной цели. Существованием этого стереотипа можно попытаться объяснить положительное восприятие нами вышеописанных героев фильма и других общеизвестных и любимых у нас персонажей, которые так или иначе отражают черты характера, поощряемые обществом, а именно: противопоставление себя внешней власти, отрицание значимости материальных

ценностей в пользу собственной свободы и независимости от властных структур, нежелание активно изменять внешний мир и перекраивать его по собственной воле, равенство распределения (т.е. тот, кто не может добиться материальных высот сам, должен просто получить «свою» долю). Существование такого мнения в обществе нельзя отрицать, а потому этот стереотип не случаен.

В то же время мы не должны в соответствии с этим стереотипом причислять всех русских к лентяям, лежащим на печи и поджидающим свою волшебную щучку. Прошлые страницы русской истории, да и наш сегодняшний повседневный опыт предоставляют множество примеров великих трудовых подвигов русского народа: здесь и освоение огромных пространств на Земле, и работа в сложнейших климатических, а зачастую и бытовых условиях, и первый в истории человечества выход в Космос, и многодневные космические полеты и многое другое. Да и среди своих клиентов из числа российских предпринимателей я встречала очень много подлинных трудолюбивцев, отдающих все силы своей работе. В то же время, возможно, российское трудолюбие действительно отличается от американского — к примеру, тем, что нам ближе трудовой порыв, а не каждодневный, вроде бы незаметный труд, и тем, что во многих из нас, пусть даже в самых трудолюбивых, все же живет маниловская или обломовская мечта о том, что «хорошо бы, чтобы все это сделалось как-то само собой!».

Таким образом, стереотипы зачастую действительно позволяют лучше понять представителей той или иной культуры. Однако стереотипы не свободны от субъективности восприятия представителями другой культуры, о чем уже говорилось выше. Кроме того, стереотипы позволяют выявить лишь некоторые общие или наиболее типичные черты, которые не должны огульно распространяться на всех представителей культуры других стран. Недопустимо приклеивать, подобно ярлычкам, такие характеристики, как: «американцы примитивны», «русские лентяи», «англичане снобы», «французы любят женщин», и так далее. Подобное упрощение вряд ли может способствовать эффективному деловому общению между представителями различных культур.

### **Этноцентризм**

Явление, на котором мы остановимся ниже, настолько типично для всех времен и народов, что избавиться от него полностью просто невозможно. Речь пойдет об уверенности и убежденности в собственном национальном превосходстве и уникальности. Этноцентризм пропагандируется средствами массовой информации и произведениями литературы и искусства и зачастую просто выдается за патриотизм. В самом деле, весьма трудно провести грань между вполне естественной и здоровой любовью к своей отчизне, признанию ее уникальности и убеждением в своем превосходстве над представителями других культур. Таким образом, этноцентризм попадает в один ряд с такими словами, как национализм, который многие и воспринимают как высшее проявление патриотизма.

## Пример из межкультурного общения

Что такое этноцентризм по-американски, мне объяснила американская приятельница. Она с возмущением отзывалась о некоторых своих соотечественниках, которым характерно "ugly American attitude". Это отношение приводит к тому, что иногда американцы открыто выражают свое пренебрежение к условиям жизни представителей культуры других стран, их политическому строю и экономике, подчеркивая преимущества американского образа жизни, политической системы и духовных ценностей. В данном случае предметом возмущения моей подруги являлась ее соотечественница, которая публично рассказывала о том, что в Москве она не может купить ту воду, к которой привыкла, боится выходить на улицу и терпит другие лишения и трудности. Я сразу же вспомнила одного из моих американских коллег-преподавателей, который, сделав большие глаза, рассказывал о том, как их вьетнамская няня подняла с полу недооденный ее подопечной банан и «представляет, она его съела!». Мне также вспоминается, как «отметили» американские студенты окончание учебного семестра в своем университете: они устроили в кафетерии "food fight" — кидались едой в друг друга, полностью разорив все запасы. Меня не столько удивило поведение самих студентов, сколько отношение к этому взрослых: «Ну подумаешь, дети порезвились, что у нас, есть что ли нечего!»

Да, американцы зачастую не скрывают чувства собственного превосходства перед представителями других, менее развитых стран. Но и наши соотечественники также не свободны от этноцентризма. Еще Н.А. Бердяев, говоря о противоречивости России, писал о том, что русский космополитизм прекрасно уживается с русским бахвальством. Мне неоднократно приходилось слышать, как российские бизнесмены подшучивают над американскими, называя США «страной непуганых дураков». В основе русского бахвальства лежат расхожие клише: «мы — самые умные (красивые, образованные, ловкие, выносливые)», и так далее.

Выше мы уже говорили о том, что зачастую объектом бахвальства становится то, что в других культурах вообще не рассматривается как достижение. Так, один из моих молодых соотечественников в присутствии американцев хвалился тем, что нашел отличную работу: «Делать ничего не надо, а деньги платят!».

### Комментарии и рекомендации

Вполне естественно, что в глазах американцев, законопослушных, исповедующих дисциплину и ориентированность на собственную значимость на любом посту, вы вряд ли приобретете популярность, рассказывая о том, как ловко обдурили налоговые органы и иных представителей власти, как много выпили или ухитрились тихо отсидеться в углу в то время, как другие работали в поте лица. Подобные реалии российской жизни, от которых мы еще не свободны, зачастую воспринимаются нашими соотечественниками как ловкость и умение жить, однако абсолютно по-иному понимаются представителями других культур. Недаром в межличностном общении с представителями иных культур одной из самых часто употребляемых характеристик русских являются слова "resourceful or crafty". Мне

приходилось слышать эти слова неоднократно, однако коннотация их была самой различной — от изумления до явного неодобрения.

Возможно, что избавиться от этноцентризма полностью просто невозможно хотя бы потому, что осознание того, что «мы — самые лучшие», помогает людям жить и ощущать свою принадлежность к той или иной культуре. Тем не менее, абсолютно очевидно, что открыто выраженный этноцентризм является серьезнейшим препятствием на пути эффективного делового общения между представителями разных культур.

Когда мы говорим о самих себе, российская эмоциональность находит выражение в многочисленных эпитетах с положительной коннотацией (*unique, exceptional*), превосходных степенях сравнения (*the most beautiful, the largest, the best*), жесткой модальности (*you must understand*) и многих других проявлениях этноцентризма. Для того чтобы не услышать в той или иной, пусть даже скрытой, форме от своих зарубежных партнеров нечто вроде: «Если вы такие умные, почему вы такие бедные?», нам следует учиться сдержанности в оценке как наших достоинств, так и наших недостатков, а также умению слушать и, как неоднократно говорилось выше, уважать ценности и убеждения представителей другой культуры.

## РЕЗЮМЕ

Общение между представителями различных культур является обязательным компонентом сотрудничества в условиях стирания границ и превращения Земли в единое международное сообщество. Следовательно, общение вообще и деловое общение в частности представляет собой взаимодействие культур.

Культура понимается нами как совокупность знаний, законов и норм, которые используются для интерпретации жизненного опыта и формирования норм социального поведения. Находясь в рамках одной культуры, мы воспринимаем ее как данность, однако, выходя за ее рамки, мы можем столкнуться с серьезными сложностями в выработке поведенческих стратегий и понимании поведения представителей других культур.

Национальные культуры отличаются друг от друга по целому ряду параметров, однако наиболее существенные из них можно сгруппировать вокруг таких составляющих национального мироощущения и менталитета представителей той или иной культуры, как отношение людей к самим себе и окружающим, отношение к окружающему миру, приверженность индивидуализму или коллективизму, ориентация на то или иное временное измерение, понимание социального и личного пространства, а также отношение к мужскому и женскому началу.

Система ценностей, определяющих отношение людей к каждому из перечисленных выше параметров, опирается на основные идеологические составляющие их национальной культуры. Так, для американцев огромную роль в формировании национального менталитета и видения мира сыграли протестантская вера, рационализм, демократия, капиталистическая идеология и американский национализм.

Несмотря на крайнюю сложность описания основных идеологических составляющих российской культуры в силу ее противоречивого, бинарного характера, наибольшее значение для понимания российского менталитета и мироощущения имеют русское православие, общинность, отношение к власти и свободе, отношение к своей стране и материальным и духовным ценностям.

Исторические особенности, разные системы ценностей русских и американцев приводят к значительным различиям в таких областях, как отношение к себе и окружающему миру, понимание личного и социального пространства, своей роли в обществе и организации; интерпретация свободы, равенства, отношения к власти, а также взаимоотношений между мужчинами и женщинами на рабочем месте.

Несовпадение в системе ценностей приводит к возникновению в области межкультурных деловых отношений проблем в сфере восприятия, вызывает возникновение этноцентризма и ложных стереотипов. Наиболее действенным способом достижения эффективности делового межкультурного общения является осознание особенностей своей национальной культуры по сравнению с культурой той страны,

с представителями которой мы работаем, уважение к системам ценностей других стран, воздержанность в оценках и принятие взвешенных решений, которые максимально способствуют достижению поставленных перед нами в процессе общения целей.

#### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Определите понятие «культура» вообще и понятие «национальная культура» в частности. Поясните взаимосвязь эффективности делового общения с особенностями той или иной национальной культуры.
2. Приведите основные факторы, определяющие национальную культуру США. Анализируя каждый из факторов, выявите те особенности национального американского менталитета и характера, которые с ним связаны.
3. Опишите особенности национальной российской культуры и менталитета. Каким образом история, географическое положение и развитие нашей страны повлияли на их формирование?
4. Перечислите базовые измерения, отличающие национальные культуры друг от друга. На основании этих измерений выявите основные различия между национальными культурами России и США.
5. Определите основные сложности, препятствующие эффективному межкультурному деловому общению и предложите способы их преодоления.

#### Практические задания

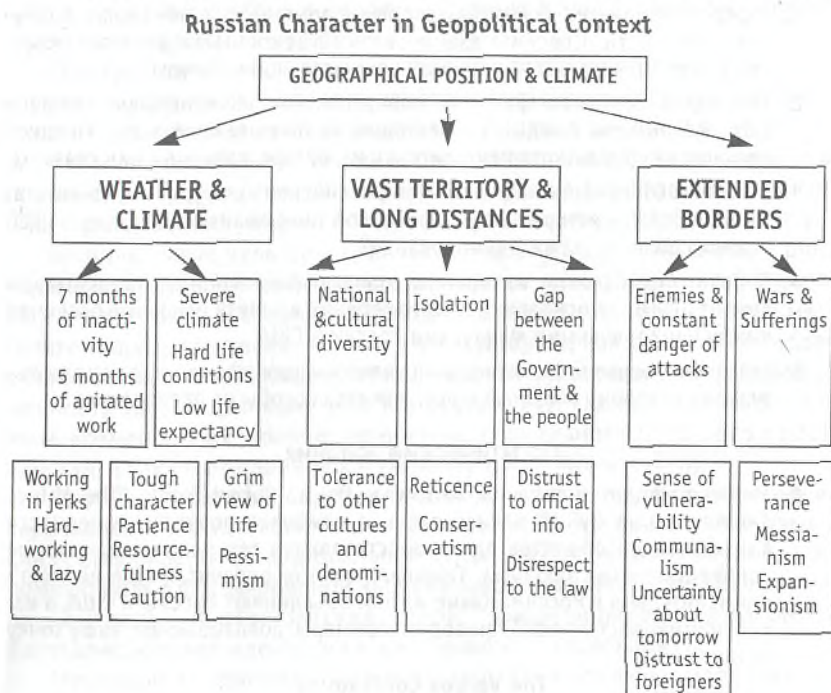
1. Ниже приводится таблица из статьи Dr. L. Robert Kohls "The Values Americans Live By". В данной таблице наиболее популярные ценности американского общества противопоставляются тем ценностям, которые исповедуют иные культуры. Проанализируйте перечисленные ценности применительно к России. Какие из них объединяют Россию и США, а какие противопоставляют? Приведите примеры, доказывающие вашу точку зрения.

#### The Values Continuum

U.S. Values	A Different Culture's Values
Personal Control over the Environment	Fate
Change	Tradition
Time & Its Control	Human Interaction
Equality	Hierarchy/Rank/Status
Individualism/Privacy	Group
Self-Help	Birthright/Inheritance
Competition	Cooperation
Future Orientation	Past Orientation
Action/Work Orientation	"Being" Orientation
Informality	Formality
Directness/Openness/Honesty	Indirectness/Ritual/Face Saving
Materialism/Acquisitiveness	Spiritualism/Detachment



2. Приведенная ниже схема была составлена студентами на занятиях, посвященных изучению особенностей российской культуры и национального характера. Проанализируйте взаимосвязи между геополитическими особенностями нашей страны и спецификой российского национального характера. Кажутся ли вам данные взаимосвязи убедительными или вы можете найти другие причины для объяснения тех или иных особенностей?



3. Ниже приводятся наиболее типичные, по мнению многих отечественных исследователей, черты, присущие русскому национальному характеру. Выпишите черты, которые, с вашей точки зрения: а) являются взаимоисключающими; б) кардинально отличают русских от американцев; в) могут быть объяснены особенностями нашей истории и географического положения; г) вы считаете нехарактерными для своих соотечественников.

*Русский национальный характер: феминистичность, стеснительность, импульсивность, способность посмеяться над собой, низкая коммуникабельность, низкая самооценка, уступчивость, большая ориентированность в работе на результат, чем на деньги; фантазерство, азартность, терпеливость, равнодушие к собственной судьбе и судьбе своего народа, отсутствие инициативы, вера в вождя, максимализм во всем, слабая воля к лидерству и власти, низкая законопослушность, революционность, высокий творческий потенциал.*

4. Результаты социологического опроса топ-менеджеров ведущих мировых корпораций, работающих в России, относительно достоинств и недостатков российских менеджеров («Эксперт» №18, 14 мая 2001 года, статья А. Шмарова «Правда об иностранцах в России»), показали следующее:

***Преимущества.** Сильное преимущество наших бизнесменов — вкус к риску, игре, новым подходам. Русские амбициозны, азартны, не боятся рисковать. Они критичны, не склонны к чиновничеству — в оценке партнера ориентируются на конкретные заслуги, а не на регалии и должность. Русские бизнесмены интуитивны, они психологи, мастера нащупать у своего контрагента слабое место и давить на него. Не привыкшие к этому иностранцы не всегда даже понимают это и проигрывают. Но вместе с тем русские способны к совершению бескорыстной помощи — даже малознакомым партнерам и контрагентам. Это моментально подкупает иностранцев, создает атмосферу доверия.*

***Недостатки.** Русские — мастера уничижительного отношения к себе и своей стране. Самодержавность — другой порок русского стиля менеджмента, особенно в крупных компаниях. Руководитель чрезмерно концентрирует на себе решения, часто впадает в волюнтаризм, не склонен делегировать ответственность. Наша манера ведения дел в большей степени подчинена задаче достижения конечной цели, а не выстраивания системы. Русский менеджмент чрезмерно политизирован, слишком большую роль играют личные связи, неформальные отношения, подарки. Транжирство, расточительство, такой ресурс, как время, ценится по-прежнему недостаточно.*

Отметьте черты, которые противоречат тем, которые были выделены в предыдущем задании. Какие характеристики кажутся вам более верными и соответствующими действительности и современному состоянию нашего общества?

5. В газете «Новые известия» 12 сентября 2000 года была опубликована статья А.Калачинского «За что мы не любим Америку». Считаете ли вы правомерной саму постановку данного вопроса? В частности, автор пишет: «Сказать, что вам нравится Америка, — поставить жирный крест на своей репутации интеллигентного человека». Разделяете ли вы это мнение? Какие аспекты американской культуры, неприемлемые для наших соотечественников, мог упомянуть автор? Прокомментируйте приведенные ниже выдержки из этой статьи:

*«Чего нет в Америке из того, что столь популярно в России? Открытого хамства. Удивительно не хамская страна. Ни по одежде, ни по разговору не угадаешь, что твой собеседник — миллионер или член правительств. Наши сразу начинают «ставить на место»: «Да вы знаете, кто я такой? Да вы знаете, что я с вами сделать могу?».*

*Итак, у нас все лучше: школы, университеты, женщины, бандиты, еда, театр, балет, врачи. Почему тогда мы живем хуже? Может быть, ответ в том, что в Америке создана такая система, которая вытягивает любого, не самого успешного работника до среднего уровня?*

*Как пояснил американский профессор, повидавший немало наших соотечественников, беда русских в том, что они чрезмерны в своих запросах».*

6. Ниже приведены названия самых популярных книг США в 1999 году в разных жанрах:

**The New York Times Books Review, April 18, 1999. Best Sellers Fiction**

1. *The Testament, by John Grisham. A reclusive billionaire, a burned-out lawyer and a missionary are brought together by a startling secret.*
2. *Bittersweet, by Danielle Steel. A woman copes with a midlife crisis: should she continue to raise a family or should she pursue her old career?*
3. *Vittorio, the Vampire, by Anne Rice. A supernatural siren seduces a teen-age boy.*

**Nonfiction**

1. *All too Human, by George Stephanopoulos. The former adviser to President Clinton recalls his years in the White House.*
2. *The Greatest Generation, by Tom Brokaw. The lives of men and women who came of age during the depression and World War II.*
3. *Yesterday, I cried, by Iyania Vanzant. A counselor recalls how she turned painful experience into feelings of hope.*

**Advice, How-to and Miscellaneous**

1. *The Courage to Be Rich, by Suze Orman. How to create a life of material and spiritual abundance?*
2. *The 9 Steps to Financial Freedom, by Suze Orman. Practical and Spiritual Steps for Managing your Money.*
3. *Something More, by Sarah Ban Breathnach. Advice for women about finding their "authentic self" and making the most of it.*

Какие особенности национальной культуры США и системы ценностей современного американского общества отражены в тех приоритетах, которые продемонстрировал американский читатель? Какие книги лучше всего продаются в России в настоящий момент и как нас это характеризует? (Для ответа на этот вопрос постарайтесь собрать статистические данные).

7. Ответьте на вопросы, задаваемые читателю в статье "Culture of Concern", в которой анализируются проблемы современного российского общества (The Russian Journal, September, 2000):

*Почему даже в дорогих магазинах сотрудники, которые получают огромные зарплаты, не улыбаются? Почему люди, которые тратят десятки тысяч долларов на ремонт своих квартир, не потратят рубля для того, чтобы привести в порядок свой подъезд? Почему власти пользуются уважением граждан даже тогда, когда демонстрируют полную неспособность справиться со своими задачами?*

Какие из причин упомянутых выше явлений вы считаете наиболее существенными: наследие советских времен в виде безответственности, безответности; отсутствие системы наказаний; преклонение перед властью или другие причины?

8. Используя в случае необходимости справочную литературу, подберите примеры русских пословиц и поговорок, которые отражают отношение: а) к работе; б) к деньгам; в) к друзьям. Какие ценности нашего народа отражают эти пословицы: и есть ли среди них такие, которые противоречат друг другу? Подберите английские пословицы на те же темы и сравните их с русскими.
9. Вспомните не менее пяти американских художественных фильмов, которые вы посмотрели за последнее время. К какому жанру (комедия, мелодрама, фантастика, боевик, детектив и т.д.) они принадлежат? Каким образом состояние и потребности современного американского общества отражаются в кинематографе?
10. Известный американский документальный фильм «Боулинг для Колумбины» обращается к вопросам насилия и применения огнестрельного оружия, в том числе американскими школьниками против своих же одноклассников. В качестве причин подобных страшных явлений режиссер обращается: а) к истории США; б) к доступности огнестрельного оружия; в) к беспрепятственному показу насилия на экранах; г) к состоянию американского общества и взаимоотношениям его членов в целом. Какие из причин вы считаете наиболее существенными? Какие формы насилия характерны для нашего общества и как это можно объяснить?

## Глава 2.

# Культура организации, в рамках которой осуществляется деловое общение

### Учебные цели:

1. Определить понятие организационной культуры и ее основных составляющих.
2. Выявить зависимость эффективности делового общения от культуры и структуры организации.
3. Проанализировать зависимость эффективности делового общения от той роли, которую играет сотрудник в организации.

### Что такое организационная культура?

В первой главе мы уже говорили о том, что общение всегда осуществляется в рамках той или иной культуры, которая может пониматься и как национальная культура, и как культура определенного города или региона, и как культура, характерная для представителей той или иной профессии, социального класса и так далее. Поскольку мы обращаемся к вопросам делового общения, для нас особое значение имеет понимание культуры конкретной организации, в рамках которой происходит общение, поскольку она оказывает непосредственное влияние на определение норм социального поведения, эффективных в данной конкретной компании или организации.

Следовательно, определение *организационной культуры* (существенно не отличается от определения культуры в целом) — *это совокупность основных убеждений, которые считаются достаточно ценными для того, чтобы передаваться новым членам в качестве правильного образца поведения, восприятия и мышления*. Попадая в конкретную организацию, мы вступаем в определенное взаимодействие с такими проявлениями организационной культуры, как принятая в ней манера одеваться, общаться друг с другом, с властными структурами, с системой заданий и оплаты, традициями и многими другими элементами, являющимися основными составляющими организационной культуры.

Разумеется, организационная культура представляет собой явление весьма сложное и противоречивое, хотя бы в силу того, что в ней могут наличествовать различные элементы и течения, представленные, в частности, различными группировками сотрудников, не всегда согласных друг с другом. Кроме того, организационная культура не является данной раз и навсегда: она изменяется и трансформируется, а потому на каждом конкретном этапе содержит как элементы старого, так и элементы нового, нарождающегося качества. Тем не менее, основные элементы организационной культуры можно и нужно осмыслить для того, чтобы эффективно работать в ней и взаимодействовать

с другими сотрудниками. Это осмысление особенно важно для лиц, только начинающих свою карьеру, поскольку после окончания института молодые специалисты не только кардинально меняют свою роль — от студента к самостоятельно работающему члену организации, но и попадают из одной организации — высшего учебного заведения — в другую. Неумение оперативно изменить и адаптировать свои поведенческие стратегии зачастую приводит к серьезным неудачам на пути к карьерному успеху.

### **Внешние проявления организационной культуры**

Наше знакомство с организацией начинается с того момента, как мы подходим к ее резиденции. Для внимательного наблюдателя уже само место расположения компании заряжено определенной информацией, равно как и внешний вид здания и входа. Знаменитое высказывание «театр начинается с вешалки» полностью применимо к организации любого типа. Когда мы входим в здание, мы видим расположение рабочих помещений или офисов, внутреннее убранство, сотрудников, которые выполняют те или иные обязанности, мы видим их реакцию на наше появление. Более того, если мы действительно являемся внимательным наблюдателем, мы можем составить некоторое представление о так называемом организационном климате, то есть почувствовать сколь дружелюбной или сдержанной, деловой или нервной, формальной или неформальной является общая атмосфера, характерная для организации. Залогом нашего успеха в рамках данной организации является умение «соответствовать» этой атмосфере, а потому эффективное деловое общение, вербальное и невербальное, возможно только в том случае, если мы сумеем выявить основные составляющие организационной культуры, которые определяют ее специфику.

### **Форма одежды**

В первой главе мы уже говорили о том, что коммуникация может быть как вербальной, так и невербальной. В рамках конкретной организации и нашего в ней функционирования это прежде всего означает то, что определенную информацию мы передаем и получаем не только посредством слов, но и внешнего облика, поведенческих норм, жестикюляции, мимики, манеры перемещаться в пространстве. Поскольку человеческие ресурсы составляют важнейший элемент любой организации, то именно сотрудники прежде всего являются лицом каждой конкретной компании и именно они дают нам возможность составить о компании первое впечатление.

Во многих компаниях и фирмах форма одежды (*dress code*) установлена. Так, например, большинство юридических фирм и банков на Западе требуют от своих сотрудников официальной формы одежды: костюм, галстук для мужчин, костюм с блузкой или строгое деловое платье для женщин. Как ясно из вышесказанного, эта форма

одежды зависит и от компании, и от профессии. Так, я всегда обращала внимание на то, что во многих отечественных банках и финансовых компаниях сотрудники отделов информационных технологий (компьютерщики) отличаются более свободной формой одежды (во многих случаях — свитер и джинсы), что безусловно определяется спецификой их работы — трудно копаться в компьютере в строгом костюме и белой рубашке.

Попытки насильственно «навязать» западные стандарты делового стиля одежды в рамках нашей национальной культуры зачастую являются нелепым и неприемлемым плагиатом. Так, мне неоднократно приходилось присутствовать на лекциях имиджмейкеров, которые, например, поучали учителей средней школы, что для полного делового «комилфо» необходимо, чтобы ремешок часов и ремешок юбки или брюк были одного цвета и от одного производителя. Подобные жесткие перечни того, что должно, включают как сочетание цветов, так и перечень фирм-производителей, которые специализируются на создании коллекций одежды делового стиля. Беда в том, однако, что зарплата учителя средней школы находится с расценками данных фирм в полном противоречии.

Тем не менее, деловой стиль в одежде вообще существует, и его создание является вполне возможным, что не исключает определенной коррекции в плане национальной специфики, климатических условий, возраста и положения сотрудника внутри организации.

#### **Пример из межкультурного общения**

Финансовый директор американской нефтяной компании, обсуждая со мной результаты собеседования с претендентками на пост секретаря, задумчиво заявил, что последняя из девушек произвела на него в общем весьма приятное впечатление, но он все же ее не примет на работу, поскольку она была одета в дорогую норковую шубу. В ответ на мою удивленную реакцию он заметил следующее: «Если ей такую шубу могут купить родители или муж, она вряд ли станет добросовестно работать за 300 долларов, а если она заработала на нее сама, то каким же образом она ухитрилась это сделать в свои двадцать лет?!»

#### **Комментарии и рекомендации**

В США норковая шуба представляет собой так называемый "status symbol", кроме того, она является также и "luxury item". Таким образом, длинные норковые шубы вы увидите скорее всего на Бродвее на дамах, идущих вечером в театр или ресторан. В деловой части города во время рабочего дня даже женщины, занимающие весьма высокое положение, обойдутся более практичной одеждой — скорее всего, пальто. В России в течение долгого времени одежда являлась единственным средством показать свое финансовое благополучие, а потому во многих семьях родители до сих пор из кожи лезут вон для того, чтобы одеть своего ребенка так, чтобы «не хуже других». Приверженность к мехам также связана с нашей русской зимой и национальными традициями одеваться в это время года теплее. Несмотря на то, что я попыталась в корректной форме объяснить

американскому менеджеру эти наши национальные особенности, девушку он на работу все-таки не принял. Таким образом, если она действительно (в чем я тоже не уверена) хотела получить эту работу, ей можно было бы посоветовать во время первого появления в организации стараться не выделяться своим внешним видом и соответствовать тем внешним проявлениям организационной культуры, которые для данной компании характерны.

Не ознакомившись заранее с тем, что является в плане одежды уместным или неуместным в данной конкретной компании, можно ошибиться как в сторону «слишком дорого и нарядно», так и в сторону «слишком небрежно и неформально», о чем свидетельствует приводимый ниже пример.

### **Пример из межкультурного общения**

В первые годы перестройки ко мне обратилась одна из моих деловых знакомых с просьбой порекомендовать несколько выпускниц нашего факультета для работы в российской компании по связям с общественностью в качестве переводчиц и сопровождающих для жен VIP-гостей. Фирма располагалась на Садовом кольце в исключительно престижном и дорогом районе. Изначально предложенная зарплата была явно выше того, о чем может мечтать выпускник сразу после окончания института. Поскольку такую возможность упустить было просто нельзя, я пригласила на собеседование четырех лучших студенток из своей группы.

К моему ужасу, все они явились на собеседование в обычном «студенческом» виде: джинсы, свитер, ботинки, волосы по плечам. Когда в ходе собеседования им предложили сделать небольшой контрольный перевод, ни у одной из них не оказалось ... ручки!

В конце собеседования начальник отдела кадров, женщина, безупречно одетая и причесанная, вежливо отвела меня в сторону и заметила: «Мы работаем с первыми лицами компаний, а зачастую и государств, нам нужны сотрудницы, на которых приятно смотреть!»

### **Комментарии и рекомендации**

Боюсь, что мои студентки допустили целый ряд ошибок, однако, прежде всего, они не учли особенностей внешнего проявления организационной культуры компании и не сумели перестроиться для выполнения новой роли. То, что приемлемо для студентки в университете, не подходит для сотрудницы компании по связям с общественностью. Если они действительно хотели получить работу (а в этом я уверена), можно было заранее ознакомиться с местом расположения компании, подъехать к ней и посмотреть, как выглядят сотрудники фирмы, которые выходят из офиса. Никто не ожидал, что студентки явятся в одежде от-кутюр, однако белую блузку, юбку, туфли и аккуратно уложенные волосы может позволить себе каждая выпускница. Подтянутый и ухоженный вид является важнейшим средством невербальной коммуникации — он говорит о нашем уважении к той компании, в которой мы хотим работать, и о той серьезности, с которой мы относимся к своему внешнему виду, а значит, в будущем будем относиться к своим обязанностям.



Аккуратность и опрятность являются важнейшими невербальными средствами, способствующими созданию делового имиджа, поскольку они говорят нашим собеседникам следующее: «Я контролирую свою внешность, состояние, внешний вид, значит я могу справиться со своими должностными обязанностями!» К великому сожалению, эти качества не являются характерными элементами нашей бытовой и деловой культуры. Выше мы уже говорили о том, что активное, реформаторское, организаторское начало нехарактерно для русского человека. Мы все неоднократно восхищались ухоженными английскими газонами, прибалтийскими домиками, интерьерами и прочими элементами западного мира. В каждодневной трудовой деятельности это умение или неумение организовать окружающий нас мир выражается и в том, как мы организуем свое трудовое место, свои материалы и бумаги, свой рабочий график и свой внешний вид. Согласитесь, что сотрудник, несущийся по коридору в поту и со всклоченной головой, вряд ли производит впечатление хорошо организованного делового человека, никакой климат и погода не могут являться оправданием забрызганной обуви, брюк или чулок: если погода плохая, надо заранее позаботиться о том, чтобы взять с собой щетку или сменную обувь! Ссылки на погоду вообще являются нашим традиционным оправданием, в том числе и в том, что она якобы мешает нам выглядеть презентабельно.

#### **Пример из межкультурного организационного общения**

Вышеупомянутый финансовый директор американской компании после нашего посещения российского представительства, задумчиво заявил следующее: «Никогда не видел столько свитеров в одном месте!» В своем собственном офисе в летнее время он высказал неодобрение по поводу формы одежды молодых сотрудниц, которые приходили на работу в предельно коротких юбках, открытых топах, не прикрывающих талию, и в открытых сандалиях. С его точки зрения, подобная форма одежды уместна на курорте, а в деловой части города в таком виде можно увидеть только женщин легкого поведения, свидетельство чему мы можем найти в известном американском фильме «Красотка», в котором одежда преобразует героиню и полностью меняет восприятие окружающими ее социального статуса.

#### **Комментарии и рекомендации**

С точки зрения наших соотечественниц оправданием в отношении излишне открытой одежды служит все тот же наш суровый российский климат, из-за которого мы можем позволить себе «раздеться» всего лишь пару месяцев в году. То же самое можно сказать и о проверенном временем свитере, который надежно прикрывает нас от холодов и ветров. Тем не менее, как мы уже говорили выше, любой сотрудник своим внешним видом должен демонстрировать солидарность с теми правилами, которые приняты в его компании или организации. Работая в западной компании, нельзя не обратить внимание на то, сколь формальным является стиль одежды

ваших зарубежных коллег и сколь они ему привержены. Согласитесь, что ходить в майке и шортах, в то время, как все вокруг вас одеты в рубашки и галстуки, не слишком уместно.

Следовательно, из всего вышесказанного становится ясно, что деловой стиль понимается по-разному в разных компаниях из-за их национальных и организационных особенностей. Несомненное влияние на то, что считается уместным, оказывают первые лица, представители руководства компании. Устроившись на работу и становясь частью организации, мы безусловно должны осмотреться и сделать свои выводы о том, что в данной компании принято. Выделяться тем или иным способом может позволить себе человек, который по своему положению, статусу или каким-то другим особенностям отличается от других, в то время как начинающему сотруднику вряд ли уместно проявлять свою самобытность, прежде всего в вопросах одежды, прически, макияжа и украшений. Несмотря на то, что организационные культуры компаний отличаются друг от друга, существует несколько рекомендаций общего характера, которые помогут в создании своего собственного делового стиля.

Выше мы уже говорили о том, что опрятность и аккуратность являются залогом успеха вашего делового имиджа, независимо от того, в какой компании вы работаете — нефтяной или финансовой. Уход за волосами, телом, лицом, соблюдение правил личной гигиены всегда свидетельствуют об уважении человека к самому себе и к своим коллегам или клиентам. Никакие финансовые трудности не являются извинением неряшливости: даже если мы не можем позволить себе дорогостоящие моющие средства, горячая вода и мыло имеется практически в каждом доме!

Деловой имидж плохо уживается с элементами одежды, аксессуарами и поведенческими стратегиями, которые для него не характерны. Так, тяжелая хозяйственная сумка с продуктами или излюбленный у наших соотечественниц пластиковый пакет отнюдь не способствуют созданию делового стиля. Даже если нам пришлось по дороге на работу зайти в магазин, свой груз надо пристроить так, чтобы он не бросался в глаза, поскольку сумка с продуктами вызывает ассоциации — кухня, готовка, обед, в то время как портфель или среднего размера деловая сумка наводят на мысли о деле или учебе. Точно так же яркие, заметные украшения вызывают ассоциации с коктейлями или театром и отвлекают на себя внимание наших клиентов или учеников, а потому их лучше избегать, разумеется, за исключением тех случаев, когда вы являетесь дизайнером или ювелиром, демонстрирующим свою продукцию.

Невзирая на капризы нашей погоды, мы не можем не понимать, что такой предмет одежды, как свитер, является значительно менее официальным, чем деловой костюм, а летняя мини-юбка, скорее, отвлекает от дела, чем ему способствует. Вследствие этого, выбирая для своего делового гардероба тот или иной предмет одежды, мы должны

не столько думать о том, что нравится нам, сколько о той возможной реакции, которую та или иная деталь туалета может вызвать у людей, окружающих нас на работе (например, «хочет показать, что она богаче других» или «неужели его или ее зарплаты не хватает на новые ботинки»...). Стоит задуматься о том, сколь подобное восприятие совпадает с тем, какими мы бы хотели увидеть себя в глазах окружающих.

### **Формы поведения и манера общения**

Если форма одежды относится к чисто невербальным средствам делового общения, то форма поведения и манера общения могут носить как невербальный, так и вербальный характер. Так, например, уважение к своим коллегам или клиентам можно проявить, привстав с места для приветствия вошедшего, в то же время уважение можно выразить и вербальными средствами, которые приняты в той или иной культуре.

Прекрасным примером, показывающим, сколь важно грамотное употребление языковых средств, предназначенных для того, чтобы подчеркнуть свое уважение к собеседнику, является употребление в русском языке местоимений «ты» и «вы», а также отчества. Многим из нас приходилось попадать в неловкое положение, когда, оказавшись в непривычном для нас деловом окружении, мы не знаем, как обратиться к коллегам или клиентам. В некоторых организациях все обращаются к друг другу на «ты», независимо от возраста и положения. В других принята официально-деловая форма общения, даже самых молодых сотрудников называют по имени-отчеству. Поскольку нашим деловым отношениям присущи личностные элементы, употребление отчества и обращение на «вы» зачастую свидетельствуют о том, что мы с данным человеком находимся в не слишком близких отношениях. Более того, очень часто подобное обращение со стороны вышестоящих может свидетельствовать о том, что мы в чем-то провинились. Если подобные тонкости вызывают сложности у нас самих, можно себе представить, сколь сложно понять это нашим зарубежным партнерам.

### **Пример из межкультурного организационного общения**

Когда я преподавала в американском университете, мои студенты, необыкновенно дружелюбно ко мне расположенные, с самого начала стали называть меня Татьяной, чем заставили меня почувствовать себя крайне неловко. Тем не менее, подобное обращение к преподавателям является нормой в американских учебных заведениях. Мой американский коллега, который преподает в российском университете, заявил, что ему нравится, когда студенты обращаются к нему по имени, а не по фамилии, поскольку он чувствует в этом случае их дружеское расположение.

### **Комментарии и рекомендации**

Вопрос о том, стоит ли изменять принятые в той или иной культуре формы общения, решается в зависимости от нашей роли и цели, которую

мы перед собой ставим. Замечу сразу, что, поскольку я преподавала американским студентам русский язык и русские культурные традиции, я на первом же занятии объяснила им значение имени и отчества в русском языке и научила обращаться ко мне так, как это принято в рамках деловой культуры российского университета. Замечу сразу, что если бы я работала в качестве переводчика или сотрудника западной компании, мне, естественно, пришлось бы адаптироваться к принятым в их культуре нормам обращения, для того чтобы не противопоставлять себя другим. Думаю, что и мой американский коллега в своей учебной аудитории может предлагать студентам те формы обращения, которые являются для него привычными.

Таким образом, только внимательно наблюдая за тем, как принято и не принято вести себя в рамках той или иной организационной культуры, можно выработать правильные поведенческие стратегии относительно ритуалов проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения. Другим важнейшим вербальным средством проявления организационной культуры является так называемый общий язык, принятый в той или иной организации, который проявляется в использовании общепринятой терминологии и отличается различной стилистикой — от неформально разговорной до формально официальной. Именно последняя характеристика делового общения — его принадлежность к тому или иному функциональному стилю вызывает наибольшие сложности у молодых сотрудников, которые зачастую приносят с собой на рабочее место разговорные обороты и жаргонизмы, которые не соответствуют общему стилю делового общения, принятому в данной организации.

Ниже мы остановимся на том, что подобные ошибки, допускаемые в деловом общении, зачастую связаны с неправильной интерпретацией своей роли и положения в компании.

### **Внутренние составляющие организационной культуры**

Наряду с внешними, видимыми, элементами организационной культуры ее важнейшей основой являются те нормы, ценности, философия и зачастую неписанные правила, которые невозможно понять сразу, однако именно они определяют правильные поведенческие стратегии и помогают ориентироваться в рамках той или иной культуры и достигать в ней карьерного роста и продвижения.

Многочисленные исследования, посвященные организационному поведению, свидетельствуют о том, что сила организации, ее способность выживать в тяжелых условиях определяются тем, насколько ее сотрудники преданны ценностям и идеалам организации, поэтому укрепление преданности своей организации рассматривается в качестве важнейшей задачи менеджмента.

### **Преданность организации**

С точки зрения теоретиков западного менеджмента, преданность организации проявляется в том, что сотрудник испытывает сильное

желание остаться ее членом, гордится своей принадлежностью именно к данной компании или учреждению, испытывает уверенность в том, что ценности и цели организации являются правильными и благородными. На основании этого сотрудник заботится о процветании своей организации и постоянно подчеркивает свою заботу словом и делом. Нельзя не отметить, что приверженность своей организации характерна и для представителей отечественного делового мира. Именно любовь к своей профессии и своей школе или университету, ответственность за свое дело удерживают многих из моих замечательных коллег от перехода на другую, выше оплачиваемую работу. Однако, как мы уже говорили выше, для наших соотечественников более важен человеческий фактор, в то время как на западе на первое место ставится именно организация, как единая команда, объединенная единой целью, а не добрыми отношениями между членами организации.

Именно поэтому среди наших соотечественников можно наблюдать крайне критические высказывания по отношению к руководству своей организации, да и организации в целом, однако эти критические настроения отнюдь не мешают им оставаться прекрасными сотрудниками. Западные компании требуют уважения к своей фирме, выражаемого как невербальными, так и вербальными средствами. Всем известна многолетняя конкуренция между Пепси и Кока-Колой, Рибоком и Найком, а потому представителю компании Рибок даже в голову не придет появиться на пикнике, организованном его компанией, в кроссовках Найк. Проверка сотрудника на «лояльность» является важной задачей во время проведения собеседования для отбора кандидатов на вакантную должность.

#### **Пример из межкультурного организационного общения**

Многочисленные учебники по деловому английскому содержат примеры собеседований, в которых предлагаются различные поведенческие стратегии и варианты ответов на вопрос относительно предыдущего места работы и прежнего начальника. Мне неоднократно приходилось присутствовать на собеседованиях подобного типа и слышать пространные рассказы своих соотечественников о тех гонениях, которым они несправедливо подвергались на предыдущем месте работы.

#### **Комментарии и рекомендации**

В настоящее время любой тренер, занимающийся подготовкой к собеседованию, предупредит кандидатов о том, что, какой бы вопрос им ни был задан, о предыдущем месте работы и своем начальстве надо отзываться сдержанно и доброжелательно. Даже если компания, на которую вы работали раньше, является конкурентом той, в которую вы намерены перейти, не рекомендуется подробно рассказывать о том, сколь плохо вам там было работать и как некомпетентны были в ней сотрудники. Если вы работаете в западной компании, вам следует воздержаться от явных критических замечаний в адрес своих руководителей или коллег в присутствии западных

сотрудников. Меня ничуть не удивило бы в данном случае, если бы о вашем «нелояльном поведении» стало бы тут же известно руководству. То, что мы воспринимаем как право на свободу мнения, западные коллеги могут посчитать неуважением к организации.

Как мы уже говорили выше, преданность организации означает приверженность тем идеалам, настроениям и общему духу, которые данную организацию отличают от других. Иными словами, от сотрудников ожидается игра по правилам, принятым в данной компании, а отступление от этих правил рассматривается как проявление нелояльности.

### Пример из межкультурного организационного общения

В ходе обучающей программы по английскому языку в крупной международной компании мне пришлось работать со своей соотечественницей — менеджером по продажам. Моя клиентка обладала незаурядными способностями и была в компании на очень хорошем счету, вследствие чего она неоднократно выезжала за рубеж для участия в различных обучающих семинарах и мероприятиях. Перед одной из таких поездок она получила меморандум, который ее несколько удивил, поскольку в нем весьма подробно описывалась та одежда, которую надлежало взять с собой. Наряду с деловым костюмом для обучающих семинаров и нарядным платьем для коктейля, рекомендовалось взять с собой походное обмундирование. По приезде назад она с возмущением рассказала мне, что после прекрасно прошедших деловой и торжественной частей встречи участников семинара отвезли в Альпы с целью проведения *team-building activities*. Всей команде менеджеров из разных стран было предложено спуститься на байдарке по горной реке, причем попасть в эту байдарку можно было только спрыгнув с утеса в реку. Моя клиентка рассказала, что в то время, как западные менеджеры один за другим попрыгали в воду, она отказалась это делать наотрез, несмотря на все уговоры тренеров и убеждения в том, что все просчитано и прыжок абсолютно не опасен. Когда в Москве она встретилась с руководителем отделения, тот весьма положительно отозвался об ее участии в первой части семинаров, однако не преминул отметить, что *team-building activities* его явно разочаровали, поскольку «нашей компании нужны люди, которые любят рисковать (*risk-takers*), а не избегать риска (*risk-avoiders*)».

### Комментарии и рекомендации

Когда я прошу своих слушателей на семинарских занятиях прокомментировать данную ситуацию, большинство из них разделяют возмущение нашей соотечественницы и считают, что это не демократия, а бог знает что, и на компанию надо было подать в суд. Боюсь, что судебные разбирательства в данном случае вряд ли бы помогли, поскольку речь идет прежде всего о ценностях, которые характерны для данной компании. Начав одной из первых работать на российском рынке, мобильная и агрессивная, она всегда уделяла большое внимание физической подготовке своих сотрудников. Руководитель московского представительства отличался своей любовью к экстремальным видам спорта, поэтому физическая

мобильность и смелость — именно те качества, которые компания сознательно воспитывает в своих сотрудниках. Разумеется (как и произошло в данном случае), никто не может заставить человека прыгать против его воли. Если вы являетесь действительно очень уважаемым и ценным сотрудником компании, вы можете попытаться отшутиться и обещать проявить силу характера в других областях, однако в целом выбор достаточно суров — прыгать! (если эта работа устраивает вас больше, чем вы ее!) или уходить (если ценности компании для вас полностью неприемлемы). В заключение позволю себе признаться, что я бы все равно не прыгнула, но, может быть, это и есть одна из причин, по которой я работаю в российском университете, а не в западной компании.

## Отношение к своим обязанностям и работе

На первый взгляд, может показаться удивительным, что мы выделяем данный параметр в качестве важного элемента, характерного для организационного поведения. Однако на самом деле именно отношение к своей работе, обязанностям, к тому, сколь много и охотно принято делать на своем рабочем месте, становится предметом обсуждения среди сотрудников как в кулуарах, так и непосредственно в общении с клиентами и другими сотрудниками. Существуют организации, в которых доминирует так называемое *“overworked and underpaid attitude”*. Иными словами, сотрудники всемерно подчеркивают, что они делают организации великое одолжение тем, что работают за такую зарплату, в то время как на самом деле они стоят гораздо дороже и им ничего не стоит найти себе более высокооплачиваемое место. В практике делового общения мне неоднократно приходилось сталкиваться с подобным отношением среди своих соотечественников. К сожалению, весьма часто «наш человек», принимая какую-либо должность или вступая в определенные деловые отношения, преисполняется сначала огромным энтузиазмом, однако по прошествии некоторого времени начинает ругать и компанию и начальство, считая, как это уже говорилось выше, что он «продешевил» и теперь его способности и время эксплуатируются работодателями.

### Пример из межкультурного организационного общения

Несколько лет тому назад в одном из западных журналов мне довелось прочитать статью под интригующим названием *“From Being an Assistant to Having One”*. Меня поразила четко выраженная общая мысль этой статьи — предоставляя нам работу, работодатели оказывают нам услугу! Мы можем получить эту работу благодаря тому, что кто-то (возможно, владельцы или основатели этой компании) сумели ее создать, сохранить и теперь — предложить нам работу. Поскольку эта статья была адресована выпускникам университета, только начинающим свою карьеру, автор обращается к ним со следующей рекомендацией: *“Wake up, honey, you are at the bottom!”*, после чего советует вчерашним студентам, гордым своим дипломом и прежними достижениями, «заслужить право быть услышанными». Прежде чем это произойдет, консультант, являющийся

автором статьи, рекомендует начинающим сотрудникам проявить себе настоящими трудоголиками, не гнушаться никакой работой и отчетливо понимать, что их и наняли для того, чтобы делать то, что другим людям больше делать не хочется, — если надо, нести одежду шефа в химчистку или встречать его тещу в аэропорту.

### Комментарии и рекомендации

Содержание данной статьи, которую мне неоднократно приходилось обсуждать на занятиях и семинарах по деловому английскому, обычно повергает моих студентов в состояние возмущения. Кстати, вопрос о химчистке неоднократно обсуждался со мной моими бывшими выпускниками, которые, устроившись на должность помощника по административным вопросам в западную компанию, сталкивались с тем, что их начальник понимает данные «административные вопросы» в самом широком смысле. Разумеется, анализ данной ситуации тесно связан с определением роли сотрудника в компании, о чем речь пойдет несколько ниже, однако само отношение к своей работе представляет тот вопрос, о котором следует задуматься. В условиях рыночной экономики мы все в той или иной степени столкнулись с тем, что работу можно потерять и что, в конечном счете, именно работа является источником средств к существованию. Если при социализме безработицы не существовало и многие действительно «делали вид, что работают», то в настоящий момент мы уже знаем, что работа может быть различной, мало- или высокооплачиваемой, однако *“there are no free lunches”* — за все кто-то платит, а потому, попадая на рынок, наши услуги также становятся продуктом, который может быть более или менее востребованным. Как бы это ни казалось жестоко, но незаменимых людей действительно нет, и наш работодатель сможет нас заменить, а потому мы имеем свободу выбора и самостоятельного решения, устраивает ли нас наша работа. Если устраивает, надо работать, принимая недостатки рабочего места в качестве компенсации за ее достоинства, а если не нравится — что же, мы всегда можем уйти, если мы считаем, что действительно заслуживаем лучшего!

Из всего сказанного выше следует, что, независимо от особенностей национальной культуры, рыночная экономика не может не изменить наше отношение к труду и, если мы действительно хотим карьерного роста, продвижения в данной конкретной организации, мы должны продемонстрировать не только преданность организации в целом, но и уважение к своим обязанностям и участию в работе организации. Небезынтересно отметить, что в разных организациях отмечается разное отношение к тому, как много следует сделать, и рекомендуется ли подменять других сотрудников в том случае, если вы успеваете выполнить свою работу быстрее. Так, иногда ваше желание взять на себя часть работы другого сотрудника будет воспринято исключительно благосклонно, поскольку в этой организации интересы команды — превыше всего, в другой же организации вы можете прослыть так называемым *“overachiever”*, что по-русски значит «выскачка», «вам больше всех надо» и «вы желаете выслужиться перед начальством».



### Пример из межкультурного организационного общения

Во время моей работы на Севере в совместном российско-американском нефтяном предприятии, мне пришлось наблюдать работу двух молодых сотрудниц из числа моих соотечественниц, которые начинали свою карьеру буквально с нуля — обе из них только что окончили среднюю школу и не обладали на тот момент практически никакими профессиональными навыками. Одной из них была поручена работа с копировальной машиной, пользоваться которой действительно было исключительно просто. Поскольку ее услуги требовались всего лишь несколько раз на дню, добросовестно выполнив свою работу, девушка чинно садилась на стоящий рядом диван и ждала следующего клиента, иногда по часу или более. Другая молодая сотрудница не сидела на месте ни одной минуты — она упростила меня разрешить ей посещать все занятия по английскому языку, добилась того, что бухгалтеры показали ей основы работы с компьютером, в общем старалась использовать каждую минуту для того, чтобы чему-то научиться...

### Комментарии и рекомендации

В компании, о которой говорилось выше, желание учиться и совершенствовать свои навыки являлось важнейшим элементом организационной культуры, поэтому усилия второй сотрудницы были восприняты крайне благосклонно. Когда компания закончила свою деятельность в данном регионе, американский менеджер порекомендовал активную сотрудницу для работы в московском офисе, где она успешно трудится и по сей день, получив хорошее образование за счет компании. Допускаю, что в других компаниях подобная «гиперактивность» могла бы вызвать отрицательное отношение. Таким образом, определив доминирующее в компании отношение к тому, сколь четко следует придерживаться своих обязанностей, нам приходится выбирать поведенческие стратегии, наиболее уместные и эффективные в данной организации.

Проявление инициативы по отношению к своим обязанностям является известной особенностью сотрудников западных компаний, в то время как в других культурах отношение к этому может быть несколько иным. Не являясь специалистом в области национальных особенностей японского бизнеса, я позволю себе сослаться на мнение человека, который эту культуру знает очень хорошо.

### Пример из межкультурного организационного общения

В прошлом году мне довелось прочитать роман Амели Нотомб «Страх и трепет». Главная героиня этого произведения, несмотря на то, что ее родители были европейцами, выросла в Японии и с детства сохранила к этой стране самые теплые отношения. Именно поэтому, получив высшее образование, она решила начать свою карьеру в японской компании. Злоключения главной героини в организационной культуре этой компании и посвящен роман. Незвзирая на полученное в университете образование и навыки, которые могли бы, с ее точки зрения, быть исключительно полезны японской компании, героине поручили бумажную работу и бесконечные механические расчеты, которые ей явно не

не удавались. Одному из японских менеджеров было дано задание, для выполнения которого у него явно не хватало знаний и опыта, в отличие от главной героини. Когда она блестяще справилась с заданием, оказав услугу не только сотруднику, но и компании в целом, поскольку они заработали на данном заказе большие деньги, вместо ожидаемой похвалы сотрудница получила жесточайший нагоняй за то, что «посмела влезть в не свое дело».

### **Комментарии и рекомендации**

Несмотря на то, что произведение, о котором было упомянуто выше, является художественным, а потому допускает некоторые преувеличения и авторскую трактовку, не вызывает сомнения тот факт, что инициатива может истолковываться по-разному, как в рамках различных национальных, так и различных организационных культур. Если вы работаете в организации с четко распределенными ролями и обязанностями, излишняя инициатива действительно может рассматриваться не как помощь, а как проявление неуважения к другим сотрудникам и их компетенции и умению справляться со своей работой. Поэтому особенно в начале своей карьеры нужно проявлять некоторую осторожность, а самое простое — вежливо и в приватной обстановке предложить свою помощь или спросить разрешения выполнить то или иное задание.

Другой стороной того же явления представляется проблема, от которой страдают те сотрудники, которых чрезмерно перегружают работой, в результате чего они испытывают сильнейший стресс. Печально известная “overtime work” является неотъемлемой частью работы во многих крупных западных и международных компаниях, которые, в отличие от многих отечественных организаций, вряд ли пойдут вам навстречу и будут учитывать вашу семейную ситуацию, заболевшего ребенка и так далее. Данный вопрос неоднократно обсуждался моими клиентками и бывшими студентками, которые, работая в известных компаниях и получая очень высокую по российским стандартам заработную плату, жалуются на полное отсутствие личной жизни, чудовищную перегрузку и нехватку времени даже для того, чтобы «потратить эти самые деньги, которые я заработала». Искренне сочувствуя своим молодым коллегам, я не могла сказать им ничего утешительного, кроме того, что у нас всегда есть выбор. В данном случае я имею в виду только одно — мы можем или работать или не работать в данной компании. В то же самое время, если вы решили в ней работать, боюсь, у вас нет другого выхода, кроме как принимать сложившееся в ней отношение к времени и загруженности своих сотрудников. Не думаю, чтобы ассистент, работающий в одной из крупных межнациональных компаний, мог полностью изменить ее организационную культуру и оговорить для себя исключительные привилегии.

### **Система поощрения и продвижения**

В каждой компании существуют свои негласные правила продвижения по карьерной лестнице, получения более высокой должности и соответственно более высокой зарплаты. В течение долгих лет при

социализме сложилась система продвижения сотрудников на основании так называемой «выслуги лет». Большинство из нас, начавших свою карьеру при социализме, помнят четко сложившийся возрастной критерий для получения той или иной должности, в соответствии с которым мы все знали, что повышение нужно еще «заработать» или «заслужить». Не надо думать о том, что этот критерий является полностью устаревшим. По наблюдениям специалистов в области межкультурного общения, уважение к возрастным параметрам является и сейчас важнейшим элементом организационной культуры многих восточных компаний, в то время как для американской деловой культуры, скорее, характерна дискриминация по отношению к стареющим сотрудникам, которые изо всех сил стараются показать на рабочем месте, что они по-прежнему компетентны и сильны, для того чтобы не позволить своим молодым коллегам вытеснить их из организации.

Дискриминация по возрастному признаку в большей или меньшей степени характерна для различных компаний и различных профессий. Так, если преподавателям высших учебных заведений относительно повезло — они могут рассчитывать на то, что смогут оставаться на своем рабочем месте достаточно долго, если им будет позволять состояние здоровья, то сотрудники многих коммерческих организаций, например банков, прекрасно знают, что достижение пенсионного возраста для них является скорее препятствием, чем стимулом к продвижению и карьерному росту. Следовательно, если свой возраст мы изменить не в силах, мы можем безусловно планировать свою карьеру и карьерный рост на основании правильного понимания принятой в организационной культуре нашей компании практике. Более того, мы можем также учитывать отношение к этому вопросу в выборе поведенческих стратегий в деловом общении. Мне всегда казалось, что присущее американцам равенство в деловом общении до некоторой степени объясняется именно их нежеланием подчеркивать свой возраст и старшинство, поскольку эти параметры отнюдь не всегда являются преимуществом. В то же время для российских сотрудников являются типичными высказывания типа: «в наши времена», «вот поработаешь с мое, тогда», «я все свою жизнь отдала этой работе», и так далее.

Вторым рычагом для получения повышения при социализме безусловно являлось наличие полезных связей, так называемый блат, без которого многие должности было получить просто невозможно. Неудивительно поэтому, что определение поведенческих стратегий в той или иной организации было невозможно без правильного понимания «кто есть кто» и «кто за кем стоит». Мне не хотелось бы создать у моих читателей впечатление, что это исключительно русское явление или что теперь это все в прошлом. В любой компании, на любом этапе ее развития существует реально сложившаяся расстановка сил, распределение ролей и сфер влияния, без учета которых невозможно

достичь продвижения по службе или любой иной искомой цели. Эта расстановка сил является также важнейшим элементом организационной культуры, о которой можно составить впечатление, беседуя со своими коллегами, собирая значимую информацию, полезную в дальнейшем для принятия правильных решений.

Тем не менее, если перечисленные выше способы нельзя полностью списать со счетов, новое время безусловно вносит свои коррективы в сложившуюся некогда систему достижения карьерного успеха. Важнейшим, с моей точки зрения, является значительно расширившийся список стратегий для достижения искомого результата.

В предыдущих разделах мы уже говорили о том, что наше продвижение безусловно зависит от руководства компании, таким образом наша непосредственная задача как раз и состоит в том, чтобы определить, кто конкретно за это отвечает и какие качества, достижения, модели поведения помогут нам приблизить желаемый результат. Иными словами, карьера не рассматривается в наши дни, как нечто само собой развивающееся, а как целенаправленный процесс, который начинается с постановки цели и разработки путей ее достижения. Подобное конструктивное отношение к карьере, в частности, можно найти в многочисленных публикациях в журнале «Карьера», в котором выдающиеся представители российского делового мира делятся своими стратегиями на пути достижения карьерного успеха. На Западе данное отношение является давно принятым, о чем свидетельствуют такие словосочетания, как *career planning*, *career management*.

Для западных консультантов, предоставляющих рекомендации для достижения карьерного успеха, практически аксиомой является необходимость активно демонстрировать свое стремление к успеху. Мне неоднократно приходилось слышать о том, что сотрудники, особенно женщины, которые считают неприличным распространяться о своих устремлениях наверх, скорее всего, ничего не достигнут, поскольку их просто не заметят. Думаю, что именно к этому совету следует весьма серьезно отнестись и нам, поскольку желание «не выпячиваться», которое для нас характерно, вряд ли поможет получить продвижение, особенно в западной компании. Недаром неоднократно отмечалось различие между значением и употреблением слов *ambition*, *ambitious* на Западе и русскими эквивалентами «амбиции, амбициозный», которые и в настоящий момент имеют отрицательную коннотацию.

Во многих западных и международных компаниях продвижение сотрудников осуществляется на основе результатов аттестации, которая в них является установленной практикой. Непосредственный начальник оценивает работу сотрудника с позиции определенных квалификационных критериев, а также прогресса за период, прошедший со времени последней аттестации. Для успешного прохождения аттестации сотруднику надо научиться ставить конкретные цели, о достижении которых можно будет отчитаться в дальнейшем. В случае

положительной аттестации сотрудник может получить повышение, которое, соответственно, приведет к увеличению его зарплаты или иной форме материального поощрения.

Мы уже говорили о том, что вопрос о зарплате для русского человека является особенно болезненным. Для данного явления, с нашей точки зрения, существуют три причины. Прежде всего, это наш исторический общинный опыт, о котором мы говорили в первой главе нашей книги и который противоречит неравномерному распределению материальных благ. Второй причиной является наш собственный социалистический опыт, который, как мы уже неоднократно упоминали, хотя и провозглашал распределение «по труду», но на деле укреплял всю ту же уравниловку. Третьей причиной является реальное состояние экономики и рынка труда и услуг в нашей стране на настоящем этапе, в котором полностью отсутствуют универсальные критерии оценки стоимости труда или той или иной услуги. Так, если во всем мире заработная плата так или иначе связана с временем и средствами, затраченными на подготовку сотрудника, то в России выпускник университета, кандидат наук получает меньше, чем дежурный у эскалатора в метрополитене. Подобные специфические стандарты в установлении заработной платы полностью сбивают с толку наших соотечественников, которые, как справедливо выразился один из моих клиентов, «хотят получать не столько, сколько они стоят (ведь этого они и сами не знают), а столько, сколько им нужно на жизнь». Такой специфический стандарт вряд ли по душе нашим западным работодателям, которые руководствуются совершенно иными критериями.

### Пример из межкультурного общения

В начале перестройки я приехала на Север, для того чтобы провести в российско-американском совместном предприятии обучающую программу по английскому языку. В течение всего первого дня я трудилась в поте лица, проводя собеседования и тестирования с моими будущими учениками, составляя приемлемый для всех график занятий и так далее. В конце рабочего дня у меня была назначена встреча с американским финансовым директором компании, которому я доложила о проделанном и объеме предстоящей мне работы. Благосклонно выслушав мой доклад, американец заявил: *"Now let's talk money"*. Думаю, что многим моим соотечественникам знаком дискомфорт, который мы испытываем при подобном повороте разговора, который заставляет нас начать лихорадочно соображать: «А сколько же я действительно хочу?!» К сожалению, я не являлась исключением и поэтому начала невразумительно и с чувством явной неловкости говорить о том, что это вообще-то очень большой объем работ и вообще..., на что мой американский работодатель, не меняя выражение лица, заявил: *"O.K, I understand, so how much?"* Оказавшись припертой к стене, я закрыла глаза и наугад назвала первую пришедшую мне на ум сумму в долларовом эквиваленте. Услышав эту цифру, американец сначала утратил дар речи, а потом с возмущением

заявил, что мы, русские, никогда не научимся правильно оценивать себя. Как это можно, чтобы согласившийся во время своего личного отпуска поработать в исключительно тяжелых условиях профессор ведущего московского университета, оставивший в Москве свою семью и все московские возможности, просил так смехотворно мало! Выказавшись подобным образом, мой американский работодатель, к моему великому удовольствию, утроил запрошенную мною сумму.

### **Комментарии и рекомендации**

В данной ситуации мне безусловно повезло. Если бы американский менеджер был менее расположен к русским и считал бы, что я стою столько, сколько прошу, не видать бы мне приличной зарплаты. Однако непонимание возникло между нами по вполне понятной причине — в своих оценках мы руководствовались разными критериями: он оценивал мою квалификацию американской зарплатой, а я сравнивала запрошенную мною сумму с зарплатой российского преподавателя. Поскольку в наши дни мы все приобрели уже больше опыта в финансовых вопросах, мы можем в значительной степени унифицировать наш подход к возможной сумме вознаграждения, собрав предварительно необходимую информацию о том, сколько платит та или иная компания специалисту соответствующей квалификации.

Подобный сбор информации может оказать неоценимую услугу при поступлении на работу в ту или иную компанию и подготовке к собеседованию. Если вы являетесь выпускником, без опыта работы, вы вряд ли можете рассчитывать на то, что для вас будет сделано исключение и назначена более высокая заработная плата, а вот если вы действительно можете предложить компании значительный опыт работы, обширную базу данных и связей в конкретной области и прекрасные рекомендации, если вы видите, что компания в вас безусловно заинтересована, вы можете отстаивать тот уровень вознаграждения, который вам подходит. Однако в этом случае вы должны быть готовы к тому, что вам откажут, поэтому необходимо держать в голове ту сумму, за которую вы все-таки можете согласиться работать. Таким образом, в отдельных случаях о зарплате можно и должно торговаться, если она не является четко фиксированной, как это бывает в государственных учреждениях.

### **Пример из межкультурного общения**

В начале перестройки одна из моих выпускниц получила прекрасную работу в одном из ведущих западных банков, работающих в Москве. С самого начала даже попытка получить это место выглядела безнадежной, поскольку, согласно объявлению, требовался кандидат, обладающий опытом работы. Тем не менее, я посоветовала моей студентке попробовать себя на собеседовании, хотя бы только для того, чтобы получить соответствующий опыт. Обладая исключительно приятной манерой поведения и общения, девушка сумела расположить к себе

начальника отдела кадров, который пригласил ее на повторное собеседование уже с вышестоящим начальником. Поскольку и на этом собеседовании моя студентка проявила себя очень хорошо, менеджер спросил ее, сколько она рассчитывает зарабатывать, если получит эту должность. Ни минуты не задумавшись, она назвала столь низкую сумму, что проводящий собеседование менеджер опешил и сказал, что в их банке столько получает только посыльный. Ничуть не смутившись, моя студентка ответила, что посыльный, возможно, является профессионалом в своей области, в то время как она не имеет опыта работы, и потому больше не заслуживает. Работа была предложена ей незамедлительно с несоизмеримо большей зарплатой.

### **Комментарии и рекомендации**

Как и в предыдущем примере, в данном случае скромность в отношении финансовых запросов сыграла положительную роль. Однако это не является универсальным правилом. Выше мы уже говорили о том, что в другой компании, с иной организационной культурой подобная скромность не принесла бы нам уважения и понимания. Работая в организации, вы не можете не знать того уровня вознаграждения, комиссионных, премиальных и иных поощрений, который является принятым. Используя правильные поведенческие стратегии, в зависимости от национальной и организационной культуры, вы можете моделировать свое поведение и тактику, чтобы получить то, что вы считаете заслуженным.

Следовательно, организационная культура, в своих видимых или невидимых проявлениях, оказывается могучей силой, которую вы вряд ли одолеете. Изменение или трансформация организационной культуры — это исключительно долгий и болезненный процесс, который начинает развиваться только тогда, когда организация становится нежизнеспособной, а потому просто вынуждена меняться. Если же ваша организация процветает, идти против течения вряд ли целесообразно. Вы можете либо принять законы и нормы своей организации, либо оставить ее, однако никогда не достигнете успеха постоянным саботажем и протестом.

## Организационная структура и система субординации

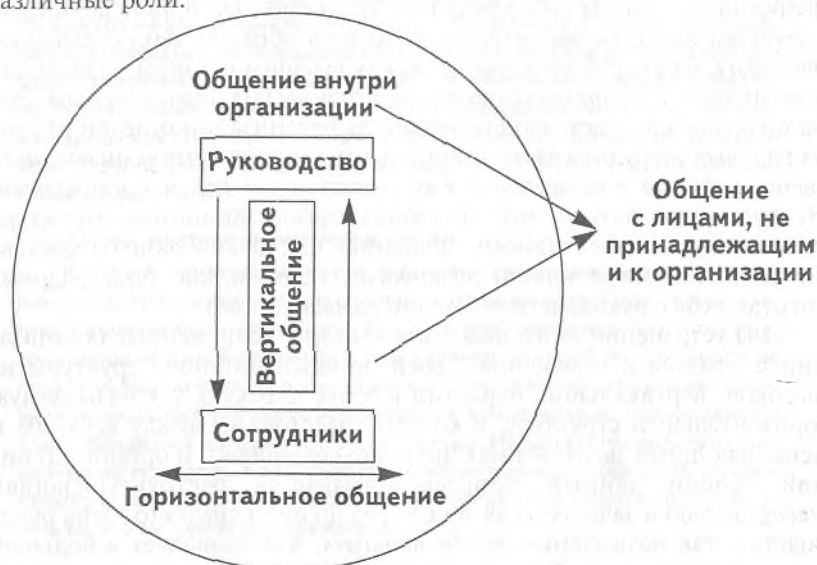
Каждая организация имеет свою структуру, подразделения, отделы, которые взаимосвязаны между собой на основе исполняемых функций и системы субординации. Традиционная организационная структура является вертикальной, то есть образует некую высокую лестницу, в которой расстояние между высшим органом управления и ее низшими подразделениями является весьма значительным. Это на практике означает, что руководитель организации отделен от своих рядовых сотрудников многочисленными руководителями среднего звена, которые докладывают ему о состоянии дел в организации. Нетрудно догадаться, что подобная организационная структура препятствует эффективному общению как руководящего состава с подчиненными (*downward communication*), так и, наоборот, рядовых сотрудников с руководством (*upward communication*).

Для устранения этого недостатка многие современные организации стремятся к изменению своей организационной структуры из высокой, вертикальной, иерархии в более плоскую, так называемую горизонтальную структуру, в которой расстояние между верхним и исполняющими звеньями максимально сокращено. В организационной теории данный процесс называется реструктуризацией (*reengineering*) и зачастую связан с упразднением среднего звена руководства, так называемых *middle managers*, что позволяет в большой степени сократить избыточные административные расходы и повысить степень ответственности каждого работника на своем рабочем месте. На практике однако все выглядит не так просто, поскольку реструктуризация связана с серьезными потерями и сокращениями управленческого состава, а также со значительными изменениями в распределении ролей внутри компании, что не может не вызывать сложностей и определенной дезорганизации.

Однако какой бы ни была организационная структура внутри той компании, в которой вы работаете или собираетесь работать, вам предстоит стать непременно участником этой структуры, который вступает в общение как с сотрудниками, находящимися на том же уровне иерархии, что и вы (*peers*), так и с вышестоящими сотрудниками и руководителями. Если вы и сами занимаете некую руководящую позицию, вам предстоит также общаться со своими подчиненными (*subordinates*). Следовательно, практически каждый из нас, функционируя в рамках своей организации, принимает участие как в вертикальной коммуникации, которая может быть направлена сверху вниз или снизу вверх, так и в горизонтальной коммуникации, общаясь с сотрудниками, находящимися на том же уровне, что и мы. Помимо этого, работа во многих компаниях предусматривает общение со своими клиентами (*customer service*), а также общение с другими лицами, не принадлежащими к вашей организации, например, в том случае, если ваша работа имеет отношение к связям с общественностью, то есть широкой публикой или иными организациями, которые



имеют значение для профессиональной деятельности вашей компании. Следовательно, сами того не замечая, на своем рабочем месте мы осуществляем деловое общение на разных уровнях и играем различные роли.



Адекватное понимание и осознание организационной структуры своей компании и своего места в ней является необходимым для успешного функционирования в рамках данной организации и эффективного делового общения. Начинаящему сотруднику необходимо уяснить, кто является его непосредственным начальником, с каким вопросом и к кому необходимо обращаться, а также пределы своей ответственности. Так, в каждой отдельно взятой организации существует своя собственная система принятия решений по каждому конкретному вопросу, и нарушение нормального цикла принятия решения может привести к самым негативным последствиям. В большинстве организаций бюрократического типа обращение рядового сотрудника к первому лицу компании для решения некоторого важного вопроса может привести только к тому, что, если вы даже и попадете на прием к первому лицу (CEO — Chief Executive Officer), изложите свою проблему и получите обещание принять меры, единственным результатом может стать предписание руководящего лица вашему непосредственному начальнику немедленно разобраться в происходящем. Данная ситуация может стать просто гротескной в том случае, если вы и ходили жаловаться именно на этого непосредственного начальника, который, с вашей точки зрения, не справляется со своими обязанностями. Деловое общение в данном случае оказывается исключительно неэффективным, поскольку в данной организации «не принято перешагивать через свое непосредственное руководство» (*jumping over the level*) и, как бы вы ни старались, решать свои вопросы придется именно со своим непосредственным руководством.

### Пример из организационного общения

Несколько лет тому назад международный отдел университета предложил моей коллеге отправиться на неделю в заграничную командировку в составе университетской делегации в рамках международного обмена. Поскольку ей предстояло покинуть свое рабочее место в самой середине семестра, она попросила проректора получить согласие декана факультета на командировку. Однако, к ее изумлению, данное обращение вызвало самую отрицательную реакцию факультетского руководства и полное непонимание того, почему к решению данного вопроса следовало привлекать руководство университета.

### Комментарии и рекомендации

Моя коллега совершила грубую ошибку в деловом общении. Дело в том, что организационная культура ее факультета представляет собой культуру «семейного типа»: как и в большой семье там существуют теплые и близкие отношения между старшими и младшими, все вопросы решаются «по-семейному», критика и «вынос сора из избы» воспринимаются крайне болезненно. У меня не вызывает никакого сомнения, что руководство факультета отнеслось бы к ее просьбе, как и к просьбам других сотрудников, с полным пониманием, если бы она обратилась напрямую, а не «сверху вниз». Организационная культура данного типа имеет множество положительных черт: член такой организации чувствует себя защищенным, как и член большой дружной семьи, может рассчитывать на защиту и поддержку старших и по возрасту, и по властной вертикали. Однако в такой организации надо соблюдать максимальную сдержанность и осторожность в общении с внешним миром и в вопросах критики, направленной на изменение status quo: не удивляйтесь, если ваши искренние попытки преобразований вызовут обиду и упреки в том, что вы не цените доброе к вам отношение.

Организационная культура семейного типа является крайне популярной в нашей стране, ее элементы можно наблюдать в самых разнообразных властных и деловых структурах, когда, помимо деловых отношений, членов организации связывают и самые близкие личные отношения, лояльность организации зачастую понимается, как лояльность отдельным людям, уход из организации или ее критика воспринимаются чуть ли не как акт предательства. Для корпоративной культуры западных компаний подобные черты, как правило, являются нехарактерными.

### Пример из межкультурного общения

Во время одной из своих деловых поездок в США, на приеме в известной компании, занимающейся производством банковского оборудования, мне пришлось сидеть за столом рядом с менеджером компании, который занимал в ней весьма высокое положение. В беседе выяснилось, что он работает в данной организации недавно, а раньше работал в другой компании, которая, как я знала, является основным конкурентом принимающей нас компании. На мои осторожные вопросы относительно его

перехода, он весьма спокойно ответил, что в его понимании преданность организации заключается в том, чтобы добросовестно и наилучшим образом выполнять свои обязанности, пока вы в ней работаете, а не в том, чтобы трудиться в ней вечно. «В своей деловой карьере я соблюдаю прежде всего верность самому себе, интересам своим и своей семье. Разумеется, я благодарен той компании за приобретенный в ней опыт, однако и я на них неплохо потрудился!»

### **Комментарии и рекомендации**

В главе первой мы неоднократно говорили о том, что индивидуализм приобретает абсолютно разное звучание в разных странах и, как мы видим сейчас, в разных организациях. Поведенческие стратегии для достижения карьерного успеха существенно зависят от того, какой тип организационной культуры характерен для вашей компании, принято ли в ней вести себя, как члену семьи или как самостоятельному, конкурентоспособному игроку, который добросовестно трудится на благо компании до тех пор, пока это отвечает его личным целям и интересам.

Выше мы уже упоминали о том, что организационная культура в значительной степени зависит от первых лиц компании, особенно в том случае, если речь идет об основателях компании. Первые лица компании безусловно различаются как по своим личным данным, так и по своим представлениям, что уместно, а что неуместно для его руководящей роли и как надо вести себя с вышестоящими, подчиненными и коллегами. В своей практике мне приходилось встречаться с руководителями, которые с удовольствием играли роль «добротного царя» по отношению к своим подчиненным. Так, в одном из банков, в котором мне пришлось работать, председатель правления, человек достаточно молодой и обаятельный, отличался исключительным демократизмом: сотрудники банка знали о том, что, уловив должный момент, к нему можно напрямую обратиться с личной просьбой и получить помощь, в том числе и материального характера. Иные руководители наслаждаются властной ролью, демонстрируют силу и жесткое отношение к своим подчиненным, с чем мне пришлось столкнуться в другом банке, когда после «беседы» с президентом банка руководитель одного из отделов вернулся в свой кабинет с таким выражением лица, что проводить с ним запланированный урок английского языка явно не имело смысла. Особенно запомнился мне один из американских менеджеров, с которым мне приходилось работать, поскольку, с моей точки зрения, в нем погиб великолепный комедийный актер. Независимо от того, с кем он общался, его речь изобилвала шутками, забавными историями и насмешками. Несмотря на то, что он в действительности был человеком исключительно доброжелательным, я не могла не заметить, как трудно было с ним общаться моим соотечественникам, которые не могли выбрать правильный тон: соблюдать исключительную серьезность и уважение казалось нелепым, а общаться в том же ключе, что и он, казалось неуважительным и неподобающим случаем.

Поскольку именно руководитель задает тон деловому общению, подстраиваться нам приходится так или иначе. Если ваш начальник соблюдает дистанцию и требует жесткого соблюдения субординации, вам следует соблюдать и то и другое, когда же его общение является неформальным, мы также можем быть более открытыми и дружелюбными в общении, не переходя при этом определенную черту, и помня: «что дозволено Юпитеру...», и так далее.

В частности, обращаясь к приведенному выше примеру с американским менеджером-шутником, мне стало довольно скоро понятно, что ему нравятся люди, которые реагируют на его шутки, из чего однако не следует, что нужно начать подкалывать его так же, как он это делает со своими подчиненными.

Определенная нами в деловом общении поведенческая стратегия реализуется определенными языковыми средствами, иными словами, каждая избранная нами роль характеризуется своими интонационными моделями, грамматическими структурами и лексическим наполнением. Именно неадекватное использование языковых средств, особенно когда речь идет о деловом общении на иностранном языке, приводит к многочисленным конфликтам, природу которых зачастую мы не можем понять в силу нашей лингвистической или межкультурной некомпетентности.

#### **Пример из межкультурного общения**

Моя бывшая студентка, выпускница нашего факультета, исключительно успешно работает в одной из крупнейших международных финансовых компаний. В начале своей карьеры она неоднократно жаловалась мне на неформальное отношение к ней ее западных начальников и партнеров, объясняя это исключительно их распущенностью и своей привлекательностью. Подобные жалобы на «игривое» отношение к себе своих начальников и клиентов мне приходится выслушивать довольно часто в своей деятельности консультанта и тренера, а также при общении со своими бывшими студентками, работающими в качестве ассистентов и секретарей.

#### **Комментарии и рекомендации**

Справедливости ради, отметим сразу, что среди руководителей-мужчин действительно имеются представители, которые считают, что оказание услуг интимного характера является негласной частью обязанностей секретаря или ассистента. Тем не менее в большинстве случаев "it takes two" — другими словами, мне неоднократно приходилось наблюдать, что женщины, зачастую бессознательно, провоцируют подобное отношение к себе. Выше мы уже говорили о том, сколь важен деловой вид для сотрудника компании, имея в виду форму одежды, которая безусловно может стать провокатором номер один. Как это ни странно, провокатором номер два возможно будет интонация, с которой многие молодые (и не очень молодые) сотрудницы общаются со своими начальниками и коллегами-мужчинами. Тягучий, нарочито детский или интимный говорок, который многим женщинам кажется проявлением женственности, не сочетается с

деловой ролью и зачастую провоцирует весьма нежелательную реакцию. В настоящий момент мы располагаем многими профессиональными аудиокурсами делового английского, содержащими замечательные образцы диалогов и презентаций, в которых голоса дикторов-женщин звучат исключительно доброжелательно, а порой даже шутливо, но в то же время по-деловому. Изучение этой грани — между доброжелательностью и игривостью — в чисто фонетическом плане является важной задачей участника делового общения.

Выше мы упомянули о том, что доброжелательность выражается не только лексически, но и фонетически. Однако нельзя не отметить, что данная доброжелательность или любезность отнюдь не всегда является уместной в деловом общении, принятом в той или иной организации. Так же как улыбка может по-разному восприниматься представителями разных культур, так и подчеркнутая любезность многими нашими соотечественниками воспринимается как приглашение к неформальному общению.

### **Пример из делового общения**

В своей переводческой деятельности мне неоднократно приходилось попадать в ситуацию, когда мое дружелюбное отношение к клиентам воспринималось как приглашение к неформальному общению. Однажды после успешного окончания очень сложных переговоров, во время приема, мой клиент, весьма известный представитель банковской системы, начал делать мне комплименты, которые от профессиональных плавно перетекали к весьма недвусмысленным комплиментам личного характера и приглашениям вместе отметить еще раз нашу замечательную победу.

### **Комментарии и рекомендации**

Независимо от своей высокой должности и влиятельного положения, клиент, который пользуется вашими переводческими услугами, попадает в зависимое от вас положение: вы заботитесь о нем или помогаете ему, а значит, становитесь ему близким и нужным человеком, хотя бы на время вашего пребывания «в одной упряжке». Восприятие вас в качестве близкого человека может привести к отрицательным последствиям. Поэтому именно сохранение доброжелательного, но подчеркнуто делового тона является вашим помощником. Так, в приведенной выше ситуации, никак не реагируя на упоминание моих женских достоинств, я произнесла тост, в котором отметила высокую компетентность своего клиента, его настойчивость в достижении профессиональных целей и то заслуженное уважение, которым он пользуется у членов делегации и своих российских и зарубежных коллег. Переведение общения из личного пространства в общественное имело тот результат, на который я рассчитывала.

Если излишняя любезность может быть воспринята нашими соотечественниками как приглашение к неформальному общению, то недостаточная любезность наших соотечественников может быть воспринята нашими зарубежными партнерами и клиентами как невежливость.

## Пример из межкультурного общения

При обсуждении результатов и эффективности студенческого обмена между нашим университетом и одним из высших учебных заведений Великобритании, английские преподаватели дали самую высокую оценку знаниям наших студентов. Однако в ходе разговора один из преподавателей в самой тактичной форме отметил, что иногда студенты (вероятно неосознанно) проявляли «некоторые нарушения этикета». В качестве примера он привел ситуацию, когда на приглашение в свой дом на обед одна из наших студенток ответила ему: "Why not?", причем с интонацией, явно заимствованной у бывшего премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер.

### Комментарии и рекомендации

К сожалению, до сих пор в преподавании английского языка используются в качестве образцов некоторые материалы и аудиокурсы без анализа того, в какой ситуации и кому можно ответить тем или иным образом и с какой интонацией. Самые общеизвестные слова, такие, как "yes" или "no" могут звучать абсолютно по-разному, и быть оскорбительными, категоричными или извиняющимися и приглашающими к дальнейшему общению. Прекрасным примером служит та интонация, с которой мы произносим первое слово, снимая телефонную трубку. Произнести это слово можно так, что разговаривать с нами совсем не захочется. Интонация является важнейшей составляющей эффективного делового общения и одним из самых главных индикаторов той роли, которую мы играем в этом общении и той позиции, которую мы занимаем в организационной структуре.

Однако даже соблюдение правильной интонации не спасает от конфликта или неадекватной реакции наших собеседников в том случае, если грамматические структуры или модели, используемые нами, не соответствуют нашей роли и роли нашего собеседника. Прекрасной иллюстрацией этой мысли является использование повелительных предложений, которые могут передавать как жесткую команду, так и самую замысловатую просьбу. Степень вежливости, передаваемая императивом, варьируется таким образом на основании того, кто и к кому обращается, кто больше заинтересован в данном действии, а также тех традиций и поведенческих образцов, которые приняты в той или иной организации. Например, призыв о помощи может быть оформлен по крайней мере следующим образом:

*Help me!*

*Will you help me!*

*Please help me!*

*Could you (possibly) help me!*

*I would appreciate if you could help me!*

Перечень подобных конструкций может быть безусловно продолжен, поскольку они являются общеизвестными, однако нам в каждом конкретном случае приходится сделать осознанный выбор, в зависимости от того, обращаемся ли мы к нашему начальнику, клиенту или подчиненному, а также в зависимости от поведенческих стратегий,

принятых в нашей организации, и нашего личного стиля общения. Другая потенциальная сложность для наших соотечественников, изучающих английский язык, возникает при использовании в деловом общении модальности. На одной из международных конференций, посвященных деловому общению, мне приходилось слышать мнение специалиста о том, что иностранцы, изучающие английский язык, употребляют модальные глаголы значительно чаще, чем носители английского языка. Так, если англичанин во многих случаях воздержится от употребления модального глагола и ограничится фразой типа "But you were expected to come at six!", то наши соотечественники в лучшем случае скажут "You were to come at six!". Жесткая модальность характерна для делового общения в нашей стране в значительно большей степени, чем за рубежом, с чем мне приходилось неоднократно сталкиваться лично.

### **Пример из межкультурного общения**

Закончив работу над учебником «Пусть ваш английский станет еще лучше!», мы с моим соавтором отослали написанные нами тексты своим друзьям и коллегам в Великобритании и США с просьбой сделать замечания. Нисколько не удивительно, что большинство из написанных мною текстов подверглись редакторской правке именно с точки зрения используемой мною модальности. Так, коллега из Великобритании отметил, что в своих рекомендациях, обращенных к студентам, я излишне часто употребляю "you are to..." или "you should", в то время как с его точки зрения было бы предпочтительнее употребить либо упомянутые уже выше модальные конструкции типа "you are recommended, expected, supposed", либо, на худой случай, глагол "you need to".

### **Комментарии и рекомендации**

Считая бесценными сделанные английскими коллегами замечания, которые заставили меня еще раз задуматься о межкультурных различиях в деловом общении, я принимаю их полностью для межкультурного общения на английском языке. Тем не менее, как мы уже говорили в первой главе, распределение ролей в российской системе образования, а соответственно, и уместность той или иной модальности отличается от западной, поэтому в обращении к нашим студентам мы можем придерживаться тех традиций, которые характерны для нас, не нарушая тем не менее требований вежливости.

Помимо требований фонетики и грамматики, вежливость, уместная для той или иной роли и статуса, существенно зависит от того, каким лексическим оформлением отличается наша речь. Не вдаваясь во все тонкости различий функциональных стилей, отметим, что именно нарушения стилистической корректности характерны для многих начинающих сотрудников, даже в том случае, если общение совершается на родном языке. Так, одна из моих студенток рассказала на занятиях, какой выговор она получила от своей начальницы, когда в ответ на какую-то ее просьбу она ответила машинально «ага».

Мне самой неоднократно приходилось слышать от студентов перлы: «ладненько», «блин», «сичу я такая», «типа», «чего?!», и так далее. Весьма неудачной поведенческой стратегией является нарушение принятого в организации распределения ролей, когда молодой сотрудник допускает командный тон по отношению к старшим или даже работодателям.

### **Пример из организационного общения**

В разгаре экзаменационной сессии мы с моей коллегой сделали краткий перерыв для того, чтобы попить чаю в помещении нашей кафедры. Обнаружив пустой чайник, моя коллега, уважаемый всеми заслуженный профессор, весьма дружелюбно обратилась к юной лаборантке с вопросом, нет ли на кафедре воды. Не поднимая глаз от книги, которую читала, наша молодая сотрудница металлическим тоном отчеканила: «Вода в туалете!»

### **Комментарии и рекомендации**

Вопрос о том, входит ли в обязанности лаборанта приготовление чая, может обсуждаться отдельно. Однако в данном случае допущена грубая ошибка в деловом общении, как с точки зрения используемой интонации, никак не соответствующей доброжелательности заданного вопроса, так и с точки зрения лексического оформления ответа. Даже считая поход за водой ниже своего достоинства, лаборантка могла бы вежливо и доброжелательно ответить, в то же время дав понять, что она советует своим старшим коллегам самим наполнить чайник.

Осознавая примитивность данного примера, все же нельзя не отметить, что он как нельзя лучше показывает, что можно создать о себе самое неслестное впечатление всего одной фразой. Если же речь идет о большем и вы заинтересованы в поддержке или помощи какого-то лица, то неумение правильно обставить свою просьбу приведет к тому, что искомая цель никогда не будет достигнута.

### **Пример из делового общения**

Одна из моих бывших студенток по окончании факультета начала весьма успешную карьеру и стала менеджером по продажам в фирме, торгующей оптикой. Однажды, вечером, в воскресенье, в моей квартире раздался телефонный звонок. Сняв трубку, я услышала голос, который более подходил бы офицеру налоговой полиции, разговаривающему со злостным нарушителем норм налогового законодательства. Командным тоном, едва представившись, несмотря на то, что с момента окончания ею университета прошло уже два года, моя бывшая студентка скорее потребовала, чем попросила, оказать ей содействие по подбору кадров в ее отдел из числа студентов нашего факультета.

### **Комментарии и рекомендации**

Использование командной интонации и сильного императива в данном случае свидетельствует о неправильном понимании распределения ролей между мною и моей бывшей ученицей. Безусловно, достигнув солидного положения в своей компании, она превратилась из девочки-студентки



в компетентного менеджера. Роль изменилась, однако моя бывшая студентка не учла того факта, что я не являюсь ее подчиненной и не обязана решать ее проблемы. В лучшем случае при желании я могла откликнуться на ее просьбу и использовать свои личные связи для помощи в подборе перспективных кадров для ее компании. Вербализация просьбы существенно отличается от вербализации приказа.

Нарушения модальности и стилистических норм, уместных для того или иного высказывания, приводят, таким образом, к неэффективному деловому общению, оставляют неприятный осадок у обеих сторон и заставляют нас еще раз задуматься над тем, в чем мы допустили ошибку. Планируя деловое общение в рамках своей организации или за ее пределами, мы должны продумать поведенческие стратегии, принятые в той или иной компании в зависимости от ее организационной культуры и традиций, четко осознавать свою позицию и роль в организации, а также отдавать себе отчет в том, кто является инициатором акта делового общения и кто более заинтересован в достижении того или иного результата. Только на основе анализа всех компонентов контекста и обстоятельств делового общения можно подобрать языковые средства, грамотно его оформляющие и способствующие его эффективности.

#### **Ролевой репертуар специалиста, имеющего высшее лингвистическое образование**

Выбирая то или иное высшее учебное заведение по окончании средней школы, мы не можем не задуматься о том, какой областью человеческих знаний мы хотели бы заниматься: математикой, физикой, биологией, литературой и так далее. В отдельных случаях мы также отдаем себе отчет в том, что конкретно мы хотели бы делать в жизни: руководить, учить, лечить, считать и так далее. Однако даже те счастливицы, которые достаточно четко знают, чего они хотят, весьма слабо осознают, что, выбирая ту или иную профессию, им предстоит играть в жизни совершенно особые роли, которые им либо подходят, либо, к сожалению, нет, независимо от того, сколь привлекательными или престижными они бы ни казались.

В тот момент, когда пишется эта книга, образование специалиста в области иностранных языков является весьма престижным и, во всяком случае, востребованным. А если же этот иностранный язык — английский, то нам тем более не следует бояться безработицы: этот язык, как уже неоднократно упоминалось выше, становится международным языком делового общения, а потому все более необходимым для специалистов самого широкого профиля. Таким образом, ролевой репертуар специалиста, имеющего высшее лингвистическое образование и владеющего английским языком, расширяется, предоставляя нам все больше возможностей для реализации своих профессиональных и карьерных устремлений.

Несмотря на то, что данное обстоятельство является, несомненно, позитивным, оно влечет за собой и некоторые сложности. Дело в том, что зачастую выпускник факультета иностранных языков педагогического вуза вместо проторенной тропы учителя средней школы следует по пути переводчика или помощника руководителя в российской или зарубежной компании, где сталкивается со значительными проблемами. Возникающие сложности безусловно связаны с тем, что те профессиональные навыки, которые были получены в институте, являются недостаточными для работы, например, в качестве переводчика-синхрониста или квалифицированного секретаря. Однако, помимо недостатка профессиональных навыков, специалисты, сами того зачастую не понимая, привлекаются к исполнению качественно иной роли, чем та, которую их учили играть в институте. Эффективное деловое общение в роли учителя средней школы и в роли помощника руководителя значительно различаются, как с точки зрения поведенческой модели, так и с точки зрения используемых вербальных и невербальных средств. Ниже мы и предполагаем остановиться подробнее на том, какой стиль делового общения и вербальные средства характерны для исполнения той или иной роли с наибольшей эффективностью.

Если в наши дни при наличии широких возможностей, которые предлагает рынок труда для специалистов, владеющих английским, трансформации и перемещения из школьной аудитории в приемную международной компании или кабину переводчика-синхрониста являются делом самым обычным, то проблема остается в том, что, перемещаясь на новое место работы, мы прихватываем с собой багаж накопленных на прежнем месте поведенческих моделей и стереотипов.

#### **Пример из межкультурного организационного общения**

В начале перестройки, во время работы в качестве преподавателя английского языка в американской нефтяной компании на Севере мне пришлось наблюдать работу своей коллеги, в прошлом учителя английского языка в местной школе, а на момент нашего знакомства — переводчика финансового директора компании. Отмечу сразу, что с точки зрения уровня владения английским языком ее работа была безусловно удовлетворительной, чего, к сожалению, нельзя сказать об эффективности ее поведенческих стратегий делового общения в новой роли. Однажды мне пришлось присутствовать на встрече американского финансового директора с представителем местных властей, с которым, к сожалению, у переводчицы явно были свои счеты, поскольку в маленьком северном городке все друг друга хорошо знают. С самого начала разговора моя бывшая коллега резко перехватила инициативу и вместо того, чтобы переводить представителя администрации, начала на него активнейшим образом нападать. Естественно, это вызвало ответную агрессивную реакцию. Американец, который не понимал ни слова по-русски, понял только, что разговор принимает характер конфронтации, а потому начал тоже понемногу «заводить» и вставлять отрицательные ремарки. Встреча закончилась

абсолютно безрезультатно, что послужило в дальнейшем началом бесперспективной вражды между компанией и местными властями.

### Комментарии и рекомендации

Важнейшей ошибкой, допущенной переводчицей, являлся перехват инициативы в самом начале разговора и привнесение своих личных отношений и предубеждений в деловое общение. Для переводчика подобное поведение абсолютно недопустимо и может повлечь самые негативные последствия, вплоть до международного конфликта, если это переводчик-международник. Наши замечательные переводчики, работающие с лидерами государств, неоднократно писали о том, сколь много зависит от такта и сдержанности переводчика, который является прежде всего «мостиком» между двумя сторонами, так называемым *facilitator* в процессе делового общения.

Итак, могу только еще раз полностью согласиться с точкой зрения, высказанной в замечательной книге «Мир перевода-1» П.Р. Палажченко и А.П. Чужакина: переводчик — это незаметная фигура, человек, который способствует общению, но не инициирует его. Согласитесь, что для учителя характерна полностью противоположная роль — сколь бы ни были мы сдержанны и корректны, сколько бы ни ориентировались на нашу аудиторию, мы являемся инициатором коммуникативного акта — задаем задачи, контролируем процесс в той или иной степени и направляем его. Подобная роль требует от нас не нахождения «в тени», а нахождения «в центре сцены». Полагаю, что мои коллеги согласятся со мной в том, что от учителя требуется собственная точка зрения, личная позиция, которая может выражаться с большей или меньшей степенью настойчивости и категоричности, в зависимости от нашей аудитории, однако принимается аудиторией как необходимый компонент делового общения. Следовательно, наличие местоимения первого лица и глаголов, выражающих мнение и точку зрения является необходимым компонентом делового общения для учителя, например:

*I agree/disagree, I think (believe, suppose, presume, consider, advocate, propagate, etc)*

Выражению личной точки зрения и отношения к тому или иному вопросу способствует употребление, глаголов и глагольных словосочетаний, выражающих эмоции, таких как

*I am impressed, afraid (that), delighted, happy, upset, love, like, etc*

Глаголы в речи учителя могут сопровождаться усилителями типа

*I strongly believe, I am absolutely convinced.*

Из всего сказанного выше становится ясно, что если роль учителя включает эмоционально-личностный элемент, то роль переводчика предусматривает ориентацию на позиции сторон и наиболее точное их отражение. Вполне естественно, что если поощрение или критика, сделанные в той или иной форме, являются важнейшими

составляющими делового общения для учителя, что требует владения соответствующими языковыми средствами, например:

*I was very pleased with your performance during our discussion.*

*I am afraid you failed to reach the goal set.*

*I am quite satisfied with the results of your test,*

то от переводчика во время процесса общения между двумя сторонами отнюдь не требуется оценки происходящего. Разумеется, не исключена возможность, что клиент по окончании переговоров поинтересуется вашим мнением, если он действительно уважает вас, однако роль переводчика исключает проявление инициативы в данном вопросе, в отличие от роли учителя, которая данное проявление предусматривает. Несмотря на всю очевидность этих соображений, мне неоднократно приходилось наблюдать, что мои коллеги-учителя, попав в положение переводчика, не могут удержаться от того, чтобы вести себя «по-учительски»: перебивать говорящих, выражать вербально или мимикой и жестами свое отношение к сказанному, заражаться эмоциями сторон, что в случае конфликтных ситуаций только подливает масла в огонь, проявлять дискриминацию к несогласной стороне.

В предыдущем разделе мы уже говорили, что модальность является важнейшим показателем положения и степени влияния участников акта делового общения. Добавим соответственно, что употребление таких глаголов, как *tell/ask, let/allow, make/get smb. (to) do something* требует также исключительной осторожности. Так, если учитель может позволить себе фразу типа

*Last time I told you to check your files for the possible error,*

то подобная конструкция вряд ли к лицу переводчику, который, вероятно, скажет в подобной ситуации что-то типа:

*Could you please look through your files to see if we have got it all right!*

### **Пример из делового общения**

Мне предстояло переводить очень серьезные переговоры между руководством известной российской компании и крупной международной компанией, которые собирались обсуждать свое будущее возможное сотрудничество. Предварительно я смогла ознакомиться с некоторыми финансовыми документами, в которых оценивались активы российской компании их западными партнерами. Как известно, система западной финансовой отчетности и критерии оценки отличаются от тех, которыми иногда до сих пор руководствуются российские компании, что может привести к дальнейшему непониманию. Опасаясь, что в данном случае это может произойти, я попыталась в самой корректной форме завести разговор об этом с руководителем российской компании, который, однако, категорически заявил, что он все про все знает и «не первый год замужем». Поток цифр, обрушившихся на нас во время переговоров, вызвал тем не менее явное непонимание. Когда в ходе обсуждения стало абсолютно ясно, что две стороны говорят о разных вещах, мой российский клиент в раздражении публично обвинил меня в возникшем взаимонепонимании.

## Комментарии и рекомендации

Замечу сразу, что в душе я была ужасно возмущена, поскольку никоим образом не была виновата в том, что мой клиент не владел западными стандартами финансовой отчетности. Публичное обвинение в некомпетентности для специалиста всегда наиболее болезненно. Тем не менее, я понимала, что мне, переводчику, легче «потерять лицо», чем первому лицу компании, а потому я взяла себя в руки, вежливо извинилась, попросила разрешения повторить основные цифры и положения, для того чтобы достигнуть понимания. Отмечу сразу, что мое «самопожертвование» обернулось мне на пользу: по окончании переговоров, во время приема мой работодатель постарался изо всех сил загладить происшедшее и был ко мне подчеркнуто внимателен. Тем не менее, в своей учебной аудитории, независимо от того, кем являются мои студенты — руководителями компаний или первокурсниками, я бы повела себя иначе: в корректной форме постаралась бы отстоять свою позицию, а извинялась бы только в том случае, если бы действительно ошиблась.

Среди переводчиков вообще популярно мнение, что во всех отрицательных моментах, возникающих в процессе переговоров, всегда винят переводчика. То же самое зачастую происходит во время работы с группой за рубежом, когда все накладки и проблемы, возникшие с гостиницей, транспортом и питанием автоматически ложатся на плечи переводчика, так же как и «почетная обязанность» извиняться перед группой за все проблемы, возникшие во время нахождения за границей. Ничего приятного в этом, разумеется, нет. Тем не менее, если мы проанализируем поведение наших клиентов, особенно если это наши соотечественники, которые не всегда комфортно чувствуют себя с представителями других культур или страдают от культурного шока или незнания языка, то мы поймем, что в переводчике, работающем с группой, они видят «родителя», который несет за них персональную ответственность. Если эта роль вам полностью не подходит, не следует за нее браться вообще.

### Пример из делового общения

Во время одного из перелетов в Вашингтон с группой сотрудников отделов безопасности российских банков наш самолет попал в грозу. В салоне погас свет. Приятным, но все же напряженным голосом, бортпроводница попросила всех пристегнуть ремни и принять защитную позу — голову на колени, колени обхватить руками. Самолет кидало из стороны в сторону, и все мы, естественно, очень испугались. Положение усугубляли монашки, которые оказались на борту самолета: несмотря на предупреждения бортпроводниц, они прошли по салону и раздали пассажирам записки, в которых на английском языке было написано, что скоро нам, возможно, предстоит встреча с Богом, а потому самое время покаяться в своих грехах. Моя группа, хотя и состояла из одних мужчин, но испугалась не меньше других пассажиров, что и не удивительно. Занятно однако то, что многие из них требовали именно от меня незамедлительно предпринять какие-нибудь меры, поскольку наша компания за них отвечает, и они заплатили за поездку немалые деньги.

## Комментарии и рекомендации

Естественно, что испугалась я не меньше других, и моей первой внутренней реакцией было либо устыдить мужчин за проявленное малодушие, либо попросить их не говорить глупости, поскольку я не владела ситуацией, а потому была с ними в одинаковом положении. Тем не менее, «честь мундира» требовала от меня иной поведенческой стратегии — собравшись с духом, я ответила, что в этой части Атлантики такое бывает сплошь и рядом, что я уверена в нашем благополучном приземлении, и что вечером, за приятным ужином, мы еще по этому поводу посмеемся. Перелет, к счастью, действительно окончился благополучно, а я до сих пор думаю: как хорошо, что члены моей группы не знали английского и не могли понять, что им написали монашки!

Из всего сказанного выше, нельзя не сделать вывод о том, что, принимая на себя обязанности переводчика, работающего с группой или с отдельным клиентом, мы переходим в сферу обслуживания, пусть даже требующую высокой профессиональной квалификации и образования. А это значит, что «клиент всегда прав», и мы должны ставить его интересы превыше всего, а не демонстрировать собственное «я», свои знания, опыт и превосходство, которое в определенной ситуации дает нам знание иностранного языка. Хороший переводчик постарается показать с выигрышной стороны своего клиента и его мнение, постарается сделать его миссию или пребывание за рубежом максимально комфортным. Мне неоднократно приходилось участвовать в дискуссиях о том, следует ли, например, оказывать своим клиентам за рубежом такие услуги, как помощь в походах по магазинам и совершении покупок. С моей точки зрения, безусловно, стоит, разумеется, не теряя лицо и не унижаясь, а просто демонстрируя естественное желание помочь. Во время своих многочисленных поездок с группами в США, я всегда рассказывала своим клиентам о том, где и какие магазины находятся, какие размеры используются в США, что и где лучше купить в качестве сувенира. Подобное желание помочь всегда давало мне возможность завязать полезные и интересные деловые связи, которые в дальнейшем приносили самые интересные деловые возможности. Некоторые из моих коллег, рассуждающие следующим образом: «Как это я, университетский профессор, буду кому-то там помогать покупать туфли!», забывают о том, что роль университетского профессора, традиционно понимаемая как роль «интеллектуального гуру», в значительной степени отличается от роли переводчика, в обязанности которого входит поддержка группы за рубежом.

Если выше мы говорили о том, что роль и поведенческие стратегии переводчика и учителя в значительной степени отличаются друг от друга, то тем более должность помощника, ассистента или секретаря руководителя требует от исполняющего эти должности лица совершенно особого стиля поведения и делового общения. В своей работе консультанта мне неоднократно приходилось сталкиваться с тем, что

выпускники наших ведущих российских вузов, относящиеся с вполне оправданной гордостью к своему образованию и достижениям в студенческие годы, не могут понять, что позиция ассистента или помощника требует большого такта и умения приспособливаться к тому лицу, на которое мы работаем.

### Пример из делового общения

Один из моих клиентов, руководитель крупной российской компании, попросил меня провести собеседование на английском языке с кандидатом на должность своего личного переводчика и помощника. Поскольку я имела возможность заранее ознакомиться с резюме претендентки, то знала, что она закончила наш факультет несколько лет тому назад, после чего работала в нескольких организациях в качестве переводчика. В самом начале собеседования, для того чтобы разрядить обстановку и установить более непринужденную атмосферу, я заметила самым дружелюбным образом, что мне приятно встретить выпускницу факультета, на котором я работаю всю свою жизнь. Каково же было мое изумление, когда моя молодая коллега, подняв брови, протянула: «Правда? А я что-то вас не помню!» На мои дальнейшие вопросы о ее прошлом опыте работы она пространно и небрежно, не терпящим возражения тоном рассказывала о том, что и где и как хорошо она делала. Когда я спросила ее, какие проблемы в своей переводческой деятельности она встречала, претендентка ответила, что у нее никогда не было никаких проблем. Когда я поинтересовалась, какими ей видятся ее будущие должностные обязанности в качестве помощника руководителя, она пожала плечами и ответила, что вообще-то все начальники одинаковые и вряд ли ей придется делать что-то новое.

### Комментарии и рекомендации

Отмечу сразу, что уровень владения языком моей молодой коллеги был действительно очень высоким, она прекрасно выглядела и, скорее всего, действительно заслуживала тех высоких оценок своей деятельности, о которых сама же и говорила. Тем не менее, она совершила две серьезные ошибки в деловом общении: прежде всего, не учла, что безапелляционная самоуверенность и агрессивная самореклама не всегда уместны в российской деловой культуре. Ее основной ошибкой, однако, было то, что она не продемонстрировала тех качеств, которые действительно ожидаются от помощника руководителя. Работая с кем-то в непосредственной близости ежедневно, необходимо проявлять прежде всего умение подстраиваться к этому человеку и к тому стилю делового общения, который для него характерен. В самом деле, трудно представить себе, чтобы руководитель высокого уровня, основатель компании позволил бы своей молодой помощнице задавать тон общения и захватывать инициативу. Моя собеседница не продемонстрировала гибкости и расположенности к сотрудничеству, которые являются основными качествами, необходимыми для помощника, секретаря или референта.

В последнее время в отечественных и зарубежных журналах появилось очень много интересных публикаций об особенностях работы помощников руководителей и секретарей. Мой опыт работы консультантом, тренинги, в которых мне приходилось участвовать, полностью подтверждают мысль о том, что компетентный помощник является ключевой фигурой в компании и безусловно оказывает некоторое влияние на своего начальника, поскольку находится от него/нее в непосредственной близости. Тактичный и дипломатичный помощник, владеющий важной информацией и координирующий нелегкую деятельность своего работодателя, является зачастую действительно незаменимым лицом. Один из моих клиентов, известный российский бизнесмен, сделал интересное замечание о том, что ему, человеку спокойному и сдержанному, в качестве преподавателя английского языка более подходит человек эмоциональный и темпераментный, а вот в качестве помощника он выбрал бы кандидата, походящего на него манерой и стилем делового общения. Думаю, данное замечание является практически универсальным и доказывает еще раз то, что мы и пытаемся доказать — роль преподавателя, обучающего людей активно общаться на иностранном языке, и роль помощника или переводчика, помогающего осуществлять ежедневную кропотливую бумажную и организационную работу, требуют разных поведенческих стратегий и моделей делового общения.

Вопрос, на который следует ответить в завершение наших рассуждений, сводится к следующему: *следует ли нам, специалистам в области английского языка, ограничиться одной ролью или же трансформации или смена репертуара являются абсолютно естественным элементом нашей карьеры.* Ответ зависит прежде всего от того, в какой степени мы владеем теми профессиональными навыками, которые необходимы представителям той или иной профессии.

Если в начале перестройки, в условиях хронической нехватки переводчиков и референтов наши работодатели были весьма неразборчивы, то теперь ни у одной из заинтересованных сторон не возникает сомнения, что профессиональные навыки учителя и переводчика существенно различаются. Тем не менее, даже обладая хорошими навыками в каждом из этих видов деятельности, мы должны всегда помнить о том, что, когда обстоятельства требуют от нас выполнения той или иной из этих ролей, роли эти существенно различаются. Мне приходилось встречаться с людьми, которые одинаково хорошо проявляли себя в разных качествах, но, к сожалению, приходилось наблюдать и классических «училок», неудачно играющих роли переводчиков или секретарей. Эффективность делового общения, безусловно, неразрывно связана с осознанием различия этих ролей. И так же, как актер не может одинаково, в одной и той же манере, исполнять роль лидера-полководца и роль, к примеру, адъютанта, так и мы должны постоянно совершенствоваться и разнообразить свои стратегии делового общения, расширяя свой профессиональный репертуар.



Однако даже в том случае, если мы ограничиваемся, например, одной ролью — учителя, это отнюдь не значит, что наши поведенческие стратегии остаются неизменными и единообразными при работе с разными аудиториями и в разных условиях. Работа учителя претерпела в последнее время серьезные изменения, и это не могло не отразиться на стратегии делового общения.

### **Ролевой репертуар преподавателя английского языка и роли, которые мы выбираем**

Профессия учителя английского языка является достаточно традиционной, подготовка учителей иностранного языка для средней школы в нашей стране имеет давние и славные традиции, для специалистов этого профиля написаны прекрасные учебники и подготовлены лекционные курсы. Профессиональная компетенция учителя английского языка неоднократно обсуждалась и анализировалась теоретиками и практиками, работающими в области образования. Мы, однако, предполагаем остановиться на тех различиях, которые характеризуют стиль поведения и общения отдельных представителей этой замечательной профессии и обозначить параметры, определяющие эффективность той или иной поведенческой стратегии в условиях разных аудиторий и обстоятельств.

Выше мы уже говорили, что сама по себе профессия — научить людей общаться на иностранном языке, предопределяет некоторые общие поведенческие стратегии, характерные представителям этой профессии. Учитель иностранного языка в наши дни — это прежде всего прекрасный собеседник, который умело манипулирует беседой, направляя ее в то или иное русло, контролируя процесс обучения, обеспечивая обратную связь и оценку прогресса, достигнутого обучающимися. Наличие собственной нравственной позиции, определенный авторитет, без которого учителя не мыслят процесс обучения, необходимость объяснять, наставлять и исправлять приводят к тому, что практически каждый из нас, проработавший в должности учителя достаточно долго, не свободен от так называемой «профессиональной деформации», которую мы определяем, как гипертрофированную демонстрацию стиля поведения, характерного для той или иной профессии во всех жизненных обстоятельствах и ситуациях.

В самом деле, традиционную «училку», особенно иностранного языка, характеризует излишняя разговорчивость (неумение остановиться и помолчать там, где это уместно), громкий голос с менторскими, поучающими интонациями, безапелляционность суждений и мнений, хорошо развитая мимика и жестикация. Разумеется, все люди разные и каждый из нас ведет себя по-своему, тем не менее нас действительно легко узнать даже в общественном транспорте, когда мы продолжаем «выступать на публику», общаясь с друг другом, хотя урок уже давно закончился. В начале своей карьеры, вписываясь в образ учительницы, я неоднократно забывала оставить свои менторские

замашки на работе и приносила их домой, чем вызывала раздражение членов семьи, которые отнюдь не хотели ощущать себя в роли студентов. Справедливости ради следует отметить, что профессиональная деформация характерна большинству профессионалов, в том числе врачам, актерам, финансистам, юристам и так далее. Достаточно вспомнить всем нам известное произведение С. Моэма «Театр», в котором сын упрекает главную героиню в том, что она уже и сама забыла, какая она на самом деле, поскольку и в жизни продолжает играть разные роли.

Если нас или наших близких действительно беспокоит то, что мы продолжаем играть роль учительницы даже на собственной кухне в кругу семьи, можно попытаться контролировать свое поведение вне учебной аудитории. Хорошей рекомендацией является переключение внимания с рабочих вопросов на нерабочие при выходе из аудитории, негласное правило не говорить и стараться в часы, отведенные для семейного или дружеского общения, не думать о том, что произошло на работе. Умение переключаться является очень важной гарантией сохранения психического здоровья для всех профессионалов, отдающих много сил и времени своей работе, помогает избежать семейных конфликтов и срывов (*burn out*). Неумение переключаться с одной роли на другую ограничивает в том числе и наши профессиональные возможности, о чем мы уже говорили в предыдущем разделе.

Хотя определенная авторитарность, инициативность и критичность характерна практически всем учителям, профессиональный репертуар учителя можно несколько конкретизировать. Поскольку каждый из нас провел долгие годы в учебной аудитории в качестве студентов, мы все прекрасно знаем, что учителя тоже бывают разные и ведут себя неодинаково. Естественно, в юности мы не задумывались над вопросами типизации и классификации наших преподавателей на основе их стиля поведения, однако став профессионалами в области преподавания, мы не можем не думать о том, какую же роль собираемся играть в своей аудитории мы сами или какой тип преподавателя нам наиболее подходит.

### **Материнский тип**

Данный тип пользуется наибольшим расположением у учеников и студентов. Мы все помним учительниц, которые одевались, выглядели и вели себя по-домашнему, обращались к нам ласково: «Танюша, Ириша, лапочка, умница, ребятки, девочки», журили нас тоже по-матерински: «дурачок, бестолковые», подчеркивали свое старшинство, и мы им легко прощали, поскольку чувствовали, что они нас любят. Привлекательность материнского типа очевидна, хотя справедливости ради следует отметить, что именно учителей подобного типа мы чаще всего не слушались и огорчали, не выполняя задания и прогуливая уроки.

## **Товарищеский тип**

Многие учителя, особенно начинающие, стараются общаться со своими учениками на равных: не требуют соблюдения субординации, стараются больше встречаться со своими учениками в неформальной обстановке, обсуждать с ними самый широкий круг тем. Данный тип отношений, так называемые peer relationships, хорошо знакомы нам как из личного опыта, так и по многим замечательным фильмам, например известному отечественному фильму «Доживем до понедельника», в котором товарищеские отношения с учениками молодой учительницы английского языка противопоставляются манере поведения так называемого учителя старого типа. Несмотря на безусловную убедительность вышеупомянутого фильма, нельзя не отметить, что излишнее панибратство с учениками зачастую затрудняет осуществление обучения и педагогического воздействия.

## **Тип врача**

К врачу мы обращаемся только в том случае, если у нас что-то не в порядке: в задачу врача входит определение природы расстройства и предписание средств для устранения заболевания. Точно так же учителя, принадлежащие к данному типу, исполнены самого активного желания устранить ваши лингвистические проблемы: они незамедлительно скажут вам, что ваш речевой аппарат устроен неправильно, отчего вы не можете артикулировать так, как надо, что вам неправильно «поставили грамматику», так что ее надо переставить, и многое другое. Попав в руки такого учителя, в зависимости от своего характера и отношения к учебе, вы либо чувствуете себя «лингвистической развалиной», так же как герой Джерома К. Джерома, который прочитал про все мыслимые болезни и практически все из них обнаружил у себя, либо испытываете прилив бодрости от того, что природа ваших языковых трудностей наконец обнаружена и «лечение» поможет их исправить.

## **Тип судьи**

Данный тип весьма близок к предыдущему, поскольку тоже ориентирован на выявление имеющихся недостатков. Однако если тип врача скорее обращается к определению средств для устранения проблемы, то тип судьи оставляет за собой право интеллектуальной и нравственной оценки ваших скромных усилий, причем в рамках учительской профессии «вынесение приговора» зачастую опирается на обращение к собственному опыту учителя. Наверняка у вас были учителя, которые постоянно говорили вам о том, как учились раньше, как ценили свои возможности, которые вы совсем не цените. На рассуждения подобного типа уходило несомненно большое количество времени, и вызвали они также различную реакцию у разных учеников: некоторые действительно испытывают желание доказать, что они не так плохи, как кажется, другие же впадают в черную меланхолию и прекращают всякие попытки достичь недостижимое совершенство.

## Тип диктатора

Учителя подобного типа напоминают укротителя зверей, попавшего в клетку. Строгость, отсутствие улыбки, жесткие, четкие команды, неукоснительное соблюдение дистанции между собой и учениками, установленная система наказания за допускаемые ошибки — вот далеко не полный перечень поведенческих стратегий учителя, принадлежащего к данному типу. Хотя подобная тактика редко пользуется успехом в современной свободомыслящей и раскованной учебной аудитории, так называемые *don't smile till Christmas teachers* безусловно существуют и в отдельных учебных заведениях пользуются уважением. Привыкшие к строгому отношению ученики воспринимают улыбку или поощрение учителя подобного типа, (если они его уважают за профессиональную компетентность), как высшую похвалу, в то время как поощрение учителя материнского типа представляется само собой разумеющимся.

## Тип эксперта

Данный тип является наиболее распространенным, особенно в системе высшего образования, что и естественно, поскольку учитель действительно является экспертом, чьи знания в значительной степени превосходят знания его учеников. Однако подчеркивается это учителями по-разному. Тип эксперта характеризует постоянное ироническое, иногда снисходительное, отношение к знаниям и усилиям своих учеников, что выражается в постоянных шутках по поводу тех или иных ошибок; демонстрация своего свободного и блестящего владения иностранным языком, безапелляционная критика своих оппонентов. Если учитель, принадлежащий к данному типу, является действительно человеком талантливым и неординарным, то ученики, наслаждаясь его «сольным» выступлением, часто прощают ему и шутки, и иронию.

## Тип жертвы

Данный тип характерен не только для представителей учительской профессии — в России, среди наших соотечественников, как мы отмечаем выше, тип несчастного или даже убогого всегда вызывал сочувствие и понимание. Среди учителей также существует так называемый *overworked and underpaid teacher*, который может даже в учебной аудитории жаловаться студентам на произвол администрации, низкую зарплату, падение престижа профессии учителя, вспоминает «старые добрые времена». В зависимости от характера аудитории учителя подобного типа также вызывают различную реакцию: отдельные сердобольные студенты могут действительно преисполниться жалостью к обездоленному и непонятому педагогу и даже встать на его защиту в случае наличия реального конфликта. Однако в большинстве случаев аудитория, особенно молодежная, в наши дни не слишком склонна к сантиментам подобного рода и больше ценит и уважает успех и достижения.

## Тип консультанта

Данный тип не является столь традиционным, сколь предыдущие. Его появление можно считать данью времени и появлению, особенно в коммерческой системе образования, так называемого customer-oriented approach — подхода, ориентированного на нужды и потребности аудитории. Если традиционно система преподавания английского языка опиралась на разработанные программы и планы, предлагающиеся в том или ином учебном заведении, то с появлением новых видов учебных заведений, а также с развитием системы обучающих программ по английскому языку для профессионалов в той или иной области, роль учителя может измениться — от роли «эксперта в последней инстанции» к роли консультанта, который прежде всего мобилизует поисковую и творческую деятельность своих студентов, оставляя за ними право принимать решения и их оценивать.

Разумеется, данная типизация стиля поведения и делового общения учителя является далеко не полной. Кроме того, нельзя не отметить тот факт, что чистого типа, конечно, не существует, и каждый из нас в своей профессиональной деятельности демонстрирует черты, характерные для того или иного типа. Имея безусловное право на человеческую и творческую индивидуальность, мы не можем не признать тот факт, что изменение стиля нашего профессионального поведения, и соответственно изменение стиля делового общения, является необходимым компонентом нашей успешной профессиональной деятельности. Ниже мы остановимся на тех компонентах обучающего процесса, которые определяют выбор той или иной роли для осуществления эффективного делового общения с учебной аудиторией.

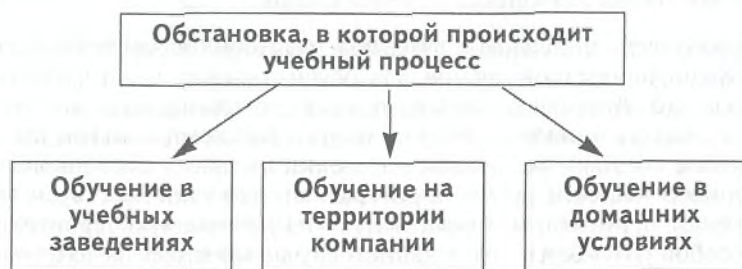
## От чего зависит уместность или неуместность той или иной роли

Мы уже говорили о том, что каждый из нас, учителей, в зависимости от своего характера и психологических особенностей, склонен к исполнению той или иной роли. Тем не менее, уместность некоей линии поведения и стиля общения определяются также и внешними обстоятельствами, в которые мы попадаем. В наши дни карьерные возможности учителя английского языка значительно расширились, поскольку изменился сам рынок труда, современное рабочее место и, соответственно, наша аудитория. Стиль поведения и манера делового общения учителя определяются обстановкой, в которой происходит учебный процесс, формами организации учебного процесса, характером нашей аудитории и ее мотивацией.

## Обстановка, в которой происходит учебный процесс

Несмотря на то, что и школьная и вузовская учебные аудитории представляются весьма традиционной сценой, на которой происходит учебный процесс, в наши дни они также претерпели некоторые

изменения, и учебный процесс имеет место в самых различных обстановках и условиях.



Наряду с государственными средними и высшими учебными заведениями, появились частные школы и гимназии, коммерческие вузы, в которых студенты или их родители оплачивают процесс обучения, причем по достаточно высоким расценкам. Среди моих коллег, которые работают как в государственных, так и в частных учебных заведениях, неоднократно возникают дискуссии и споры относительно того, каким образом следует себя вести с коммерческими студентами, какие делать уступки, как относиться к прогулам и так далее. В наши задачи не входит подробное рассмотрение данного вопроса, однако приведенный ниже пример может до некоторой степени проиллюстрировать те проблемы, которые могут у нас возникнуть.

#### **Пример из делового общения**

Когда мы с моими коллегами-учителями на одной из лекций коснулись вопроса о том, как следует реагировать на претензии учеников (в первую очередь «платных») или их родителей, одна из слушательниц с обидой рассказала о том, что весьма преуспевающий родитель ее ученика в дорогой частной гимназии после летнего отдыха обратился с претензиями по поводу уровня владения английским языком своего сына. Отец возмущался тем, что за два года переплатил «кучу денег» за обучение своего отпрыска, а тот за рубежом «был хуже всех», а именно: абсолютно не мог общаться на английском языке со своими сверстниками из других стран. Моя коллега на данное обвинение отреагировала крайне эмоционально и была очень оскорблена, поскольку восприняла это замечание как обвинение в некомпетентности.

#### **Комментарии и рекомендации**

Реакция моей коллеги весьма типична для учителя-эксперта, который каждое замечание воспринимает как обвинение в собственной некомпетентности. Думается, что в данном случае была бы более уместна реакция, характерная для учителя-консультанта: внимательно выслушав огорченного родителя, рассказать о тех ситуациях, в которых его сын не смог осуществить общение, кратко обрисовать, что уже было сделано в процессе обучения, и обещать еще раз поработать над тем, с чем не справился ученик. Иными словами, должен быть ориентированный на аудиторию подход,

который особенно рекомендуется в том случае, когда ученики оплачивают свое обучение и который не сочетается со стратегией делового общения эксперта, судьи или тирана: безапелляционность, уверенность в собственной непогрешимости и отрицание всякой критики.

Однако если школьная и вузовская аудитории являются все-таки достаточно привычной ареной для осуществления педагогического процесса, то обучение английскому языку, что называется на производстве, то есть в помещении и на территории компании (on-the-job or in-house training), заставляет нас покинуть привычные школьные или университетские стены, в которых мы все-таки чувствуем себя более защищенными, и переместиться на незнакомую территорию. Само собой разумеется, что в данном случае мы имеем дело с совершенно иными студентами, о чем пойдет речь ниже, однако даже пребывание на чужой территории не может не влиять на наш стиль поведения и тактику делового общения.

### Пример из делового общения

Для проведения обучающей программы по английскому языку в совместном российско-американском предприятии я привлекла свою коллегу, одного из самых любимых и уважаемых преподавателей из всех, кого я знаю. В ее компетентности и умении общаться с людьми у меня не было никаких сомнений. Каково же было мое изумление, когда один из ее русских студентов — молодой руководитель отдела попросил заменить преподавателя. Пытаясь понять причину его недовольства, я стала наблюдать и увидела, как моя коллега с веселой и доброжелательной улыбкой, по-хозяйски и по-матерински, созывала своих студентов на занятия: «Андрюша, сбегай за нашими девочками, быстренько, быстренько. А то опять ничего не успеем!»

### Комментарии и рекомендации

Учитель, находящийся на территории компании, обязан учитывать ее организационную структуру и систему субординации. По возрасту годящийся нам в сыновья «Андрюша», в компании является руководителем и изо всех сил старается соответствовать своей должности среди своих подчиненных. Материнский тип учителя, который чувствует себя по-хозяйски и старшим в любой аудитории, не всегда уместен за пределами школьной и вузовской аудитории. Приходя в компанию в качестве преподавателя или тренера, мы должны как можно больше узнать о том, кто и кем работает, что ему конкретно требуется для работы, кого и с кем уместно соединить в одну группу, а кого имеет смысл учить отдельно. Другими словами, подход, ориентированный на нужды и запросы клиента, в данном случае абсолютно необходим, поскольку именно компания является работодателем и оплачивает наши услуги. Разумное ограничение собственной инициативы, умение слушать, уважение профессиональной компетентности и положения наших клиентов в данном случае лежит в основе поведенческих стратегий учителя-консультанта и отражается в нашем вербальном и невербальном общении.

Тем не менее, если помещение компании имеет хотя бы некоторое внешнее сходство с учебной аудиторией: столы, стулья, а, если повезет, даже и доска, то так называемое преподавание на местности (*on location teaching*) все же вырывает нас из привычной среды.

### Пример из делового общения

Как и многим коллегам в начале перестройки мне довелось преподавать английский язык сотрудникам российско-американского нефтяного предприятия в экстремальных северных условиях. Если представители администрации занимались хотя бы в помещении компании, то к рабочим, которые нуждались в так называемом *survival English* (меры безопасности, элементарные команды и основные виды оборудования на буровой), мне приходилось выезжать непосредственно на их место работы. Крайне тяжелые условия работы, отсутствие времени и привычного учительского арсенала — книжек, тетрадок, ручек вначале были для меня тяжелейшим испытанием, поскольку весь накопленный до этого опыт делового общения в учебной аудитории можно было просто забыть, ведь и аудитории как таковой не было.

### Комментарии и рекомендации

Пытаясь нащупать правильный стиль делового общения, я поняла, что мне надо отбросить все любимые учительские замашки и команды, равно как и своего рода снобизм эксперта, который считает, что правильная фонетика и безупречная грамматика являются основой эффективной деловой коммуникации. Работая со взрослыми людьми, причем с мужчинами, я поняла, что наиболее приемлемым в данном случае является стиль поведения, характерный для учителя товарищеского типа, — старалась проявлять максимум понимания сложности их работы и уважения к их профессиональной компетентности, но требовала взамен уважения к моей компетентности в области английского языка и осознания моего искреннего желания им помочь.

Если обучение на территории компании стало популярным с началом перестройки, то обучение на дому (*home-based teaching*) имело место и раньше, и теперь, причем обучение может осуществляться как на территории преподавателя, так и на территории клиента. Помимо так называемого репетиторства — оказания помощи в подготовке домашних заданий или подготовки к поступлению в высшее учебное заведение, многие преподаватели работают на дому с клиентами, которые изучают английский не только для работы, но и для собственного развития или даже для личного интереса.

Каковы бы ни были мотивы клиента, нельзя отрицать, что домашняя обстановка так или иначе накладывает отпечаток на наше профессиональное поведение и стиль делового общения.

### Пример из делового общения

Сын моей знакомой, ученик средней школы, с восторгом рассказывал мне, как его учительница, задавши ему задание, отправилась говорить по телефону, что позволило ему все списать с ключей, данных в конце учебника. Зато мне, во время уроков английского языка с одной из



моих клиенток, матерью двоих детей, в ее квартире пришлось привыкнуть к тому, что то один, то другой ее малыш врывается в нашу комнату то со слезами, то с различными проблемами, прерывая наше интеллектуальное общение на самом интересном месте.

### **Комментарии и рекомендации**

С одной стороны, *home is home*, а потому сохранить некоторые официальные атрибуты делового общения, характерные для работы в деловой обстановке, просто невозможно. Исходя из того, что «клиент всегда прав», и находясь на чужой территории, нам не приходится диктовать свои правила и требовать, например, чтобы наши занятия никем и ничем не прерывались. Тем не менее, находясь у себя дома, мы можем, безусловно, потрудиться над созданием деловой обстановки и своим внешним видом, и манерой общения, и оборудованием рабочего места, свести до минимума все отвлекающие от учебного процесса моменты. Необходимо также по мере сил воздерживаться от неформальных бесед, не имеющих никакого отношения к обучению, а если эти беседы инициируются нашим клиентом, стараться тактично возвращать общение в деловое русло. Однако справедливости ради нельзя не заметить, что домашняя обстановка все же располагает к неформальному общению, а потому, даже если мы не отдаем предпочтения материнскому и товарищескому типу поведения, все равно мы зачастую не можем удержаться, превращаясь действительно в близких людей или до некоторой степени членов семьи наших клиентов.

Таким образом, из всего сказанного выше становится ясно, что универсальных учительских фраз, типа излюбленных с социалистических времен “Good morning, comrades! Please sit down! Who is absent today?”, просто не существует. Эффективным и естественным деловое общение становится тогда, когда мы, безусловно, учитываем ту обстановку, в которой происходит обучающий процесс, поскольку разные условия диктуют уместность той или иной роли в репертуаре учителя.

## Формы организации учебного процесса

Помимо разных условий, в которых нам приходится работать, мы можем преподавать язык как группе, большой или маленькой, так и индивидуально, одному или двум студентам, что часто имеет место в работе репетитора, а также в преподавании английского языка VIP-клиентам.



Среди моих коллег-профессионалов имеются разные мнения относительно того, какое количество студентов является оптимальным для эффективного обучения. Преимущества работы с группой, равно как и преимущества работы с индивидуальным клиентом являются очевидными. Группа создает возможности для общения между ее членами, и они могут также равняться друг на друга и до некоторой степени учиться друг у друга. В то же время, если уровень знаний в группе неоднороден, если в нее входят люди, не слишком комфортно чувствующие себя друг с другом, преподаватель испытывает безусловные сложности в организации гармоничного учебного процесса и оказании поддержки каждому из членов группы. В большинстве случаев мы, к сожалению, не можем изменить состав группы, даже если подбор студентов в ней не является удачным, однако зачастую, особенно при проведении обучающих программ по английскому языку в компании, нам может быть предоставлена возможность сформировать группы, как на основании уровня владения английским языком, так и на основании положения слушателей в организации, а также согласно тем задачам, которые поставлены перед преподавателем. Выше мы уже говорили о том, что к этим вопросам нужно относиться с максимальной тщательностью и осторожностью, уделить особое внимание проведению собеседований с будущими участниками обучающей программы, в ходе которых выяснить как их уровень владения языком, так и производственные нужды и задачи в процессе обучения.

### Пример из делового общения

Известный российский банк пригласил меня для организации обучающей программы по английскому языку. Первоначально предложенный мне список потенциальных слушателей в процессе проведения собеседований начал непомерно расти: узнав о программе, многие сотрудники устремились к своим начальникам или непосредственно в отдел кадров с

просьбой включить их в число слушателей. Пытаясь сформировать группы, я попала в крайне сложную ситуацию, поскольку сотрудники обладали совершенно разным уровнем владения языком, а также работали в совершенно разных отделах, так что соединить, например, бухгалтеров и юристов в одну группу было бы вряд ли эффективно. Несмотря на мои попытки объяснить возникшую сложность начальнику отдела кадров, он все же продолжал настаивать, чтобы все участники приняли участие в программе, во избежание недовольства и конкуренции.

### **Комментарии и рекомендации**

Поскольку против фразы «тот, кто платит, заказывает музыку», возразить в данном случае было сложно, я не стала общаться со своими работодателями с позиции эксперта и пошла на компромисс: включила в группы всех желающих, но сформировала группы по своему усмотрению. Поскольку количество групп возросло, то соответственно сократилось время, отведенное каждой из групп в рамках обучающей программы. На вопрос руководства о том, не отразится ли это отрицательно на качестве обучения, я ответила, что количество часов желательно увеличить, однако, если это невозможно по бюджетным соображениям, я буду стараться достичь наилучших результатов в рамках имеющегося времени. В результате, мои переговоры увенчались успехом и количество часов, а соответственно, и бюджет были увеличены.

Таким образом, состав группы оказывает самое непосредственное влияние на эффективность обучающего процесса, а потому относиться к подбору слушателей надо очень серьезно. Мне неоднократно приходилось наблюдать, что работа, например, с супружеской парой в качестве клиентов может оказаться крайне неэффективной. В том случае, если один из супругов опережает другого по активности или скорости усвоения материала, может возникнуть антагонизм, который не только мешает обучению, но и отрицательно влияет на отношения между супругами. Даже если подобное не происходит, от преподавателя требуется максимальная тактичность в поддержании хрупкого баланса между членами мини-группы — дифференцированный подход к своим ученикам требует владения разнообразными поведенческими стратегиями и умения сочетать самые разные роли — от эксперта, если это необходимо для того, чтобы остановить кого-либо излишне активного и самоуверенного, до товарищеской или материнской роли — в целях поддержки слабой стороны.

В отличие от занятий с группой, индивидуальные занятия не требуют от нас стараний по поддержанию нормальных рабочих отношений между членами группы, однако в данном случае необходимо уделить особое внимание тому взаимодействию, которое сложится или, к сожалению, не сложится между нами и нашим клиентом. Только внимательное отношение к клиенту, осознание его нужд и потребностей, способностей и потенциала, поможет правильно выбрать наиболее эффективную роль, которая может быть как товарищеской или

материнской, так и ролью эксперта или судьи, если ваш клиент, к сожалению, нуждается в демонстрации силы для того, чтобы начать вас уважать или принять в качестве учителя.

Работа с клиентами, относящимися к так называемым новым русским, является притчей во языцех среди моих коллег. Мнения при этом бывают самые различные: кто-то не может о них даже слышать и рассказывает самые ужасные истории о невоспитанности, самоуверенности и хамстве нуворишей, а кто-то проявляет к данной аудитории живой интерес.

### **Пример из делового общения**

По рекомендации одной из моих коллег, ко мне обратился потенциальный клиент, владелец крупной коммерческой фирмы, человек молодой, успешный и самоуверенный. Когда, отвечая на его телефонный звонок, я начала вежливо расспрашивать, что же конкретно его интересует, он бесцеремонно перебил меня следующими словами: «Ладно, это я все сам знаю, вы мне лучше скажите, сколько вы берете». Поскольку на прямой вопрос ожидается прямой ответ, я назвала ему возможные расценки, которые была готова прокомментировать, однако услышав названные мной цифры, мой предполагаемый клиент самым непочтительным образом присвистнул и сказал что-то типа: «Ничего себя, да ко мне тут девочка за... рублей бегает». Столь непочтительное отношение к моей профессии и незнакомой коллеге послужило для меня сигналом для решительного отпора. «Простите, а какая у вас машина?», — спросила я весьма светским тоном. «Ну, шестисотый, а при чем здесь это?», — последовал недоуменный ответ. «Это при том, что вы, соответственно, понимаете ценовую разницу между мерседесом и, например, велосипедом. Так вот, различия в расценках существуют и на рынке наших услуг».

### **Комментарии и рекомендации**

Признаюсь, что в этой ситуации я сыграла роль эксперта, да еще и очень самоуверенного эксперта, что отнюдь не всегда бывает уместным. В данном конкретном случае это однако сыграло самую положительную роль, поскольку язык денег был моему клиенту очень хорошо знаком, а потому мой ответ он счел вполне нормальным. Все это, тем не менее, не означает, что в моей практике не было неприятных ситуаций, в которых поведение моих клиентов меня не устраивало и изменить это поведение было не в моих силах. Однако у нас всегда есть выбор — мы можем отказаться работать, если нас что-либо не устраивает, и вернуться к той аудитории, в которой нам комфортно и приятно.

Из приведенного примера становится ясно, что поведение, приемлемое в отношении одних клиентов или учеников, значительно отличается от поведенческой линии в отношении других, поэтому характер аудитории является одним из основных факторов, определяющих приемлемость того или иного стиля делового общения и уместность той или иной роли, которую мы в этом общении играем.

## Анализ потенциальной аудитории

В начале данного раздела мы уже говорили об изменениях на рынке труда в целом и расширении возможностей преподавания английского языка в частности. Потребности современного рабочего места приводят к тому, что английский язык изучают не только школьники и студенты, но и профессионалы в разных сферах, а также те, кому язык нужен для собственного развития или поездок за рубеж. Таким образом, наша потенциальная аудитория варьируется в зависимости от возраста и, соответственно, своего профессионального статуса: студенты в традиционном понимании этого слова и профессионалы (*pre-workers and in-workers*), в зависимости от своего образовательного уровня, а также исходного уровня владения английским языком, а также в зависимости от гендерного фактора — наша группа может состоять только из мужчин, из женщин или быть смешанной. Все перечисленные выше моменты в той или иной степени, влияют на стиль нашего поведения на занятиях и манеру делового общения.

В самом деле, опытный учитель средней школы не будет вести себя одинаково и одинаково объяснять материал в подготовительном классе с пятилетними или шестилетними малышами и с подростками. Если в первом случае роль эксперта или консультанта вряд ли покажется уместной, то во втором случае в зависимости от отношений с обучаемыми одна из этих ролей может подойти как нельзя лучше.

Если эффективное деловое общение с детской аудиторией вряд ли выиграет от использования специальной лингвистической терминологии или цитирования признанных авторитетов в той или иной области, то роль эксперта, вызывающего уважение в молодежной аудитории, неразрывно связана с демонстрацией своих знаний в той или иной области. Мотивация и поощрения в аудиториях данных типов также значительно различаются. Если молодежную аудиторию более привлекают практическая необходимость и возможность применения своих знаний для дальнейшего карьерного успеха, то для малышей более характерно желание доставить удовольствие своему учителю, получить похвалу или опередить своих одноклассников в соревновании за знания. Следовательно, объяснение однотипного материала на уроке английского языка для начинающих малышей и начинающих тинэйджеров будет абсолютно различным. Если мы не сможем выбрать правильную стратегию передачи имеющихся у нас знаний, мы вряд ли преуспеем в своей педагогической деятельности.

Однако если методика работы со школьниками и студентами разных возрастных групп достаточно хорошо разработана и имеет давние традиции в нашей стране, то деловое педагогическое общение с взрослыми профессионалами, как это уже отмечалось выше, представляется достаточно новой и малоизученной областью и вызывает у педагогов значительные сложности. Основная проблема как раз и заключается в том, что мы автоматически переносим свой арсенал

методических приемов и подходов из школьной или студенческой аудитории в офисы и кабинеты, в которых наши клиенты зачастую занимают высокое положение, привыкли ощущать себя экспертами и тяжело переживают свою трансформацию в позицию беспомощного ученика.

### **Пример из делового общения**

Однажды мне пришлось принимать участие в организации и проведении обучающей программы по английскому языку для пилотов российской авиакомпании. Первое знакомство со своими будущими слушателями повергло меня в ужас, поскольку я сразу поняла, что к перспективе обучения они относятся крайне отрицательно и считают, что свои обязанности они и так прекрасно выполняют. Отношение ко мне лично было весьма ироничным, поскольку они заявили мне с самого начала, что я ничего не понимаю в их деле, а поэтому вряд ли могу их чему-то толковому научить.

### **Комментарии и рекомендации**

Самую большую ошибку, которую мы можем допустить в данном случае, это обидеться на своих слушателей и занять позицию эксперта, начав демонстрировать свои знания английского языка. По сути дела, мы действительно имеем дело с командирами, которые привыкли отдавать приказы и принимать решения, поэтому демонстрация авторитета с нашей стороны в данном случае может привести к ненужной состязательности. Единственно приемлемая роль, которую может играть учитель в подобной ситуации — это роль консультанта, который проявляет максимальное уважение к знаниям и потребностям своих слушателей. Собственно именно это я и попыталась сделать: согласилась с тем, что действительно не являюсь специалистом в их профессии и буду очень благодарна, если они помогут мне получить о ней некоторое представление, после чего начала задавать им вопросы, которые переросли в обсуждение тех рабочих ситуаций, которые могут возникнуть в полете и потребовать знания английского языка.

Из описанной выше ситуации следует, что работа с людьми, занимающими достаточно высокое положение в своей области, так называемыми VIP-клиентами, безусловно, имеет свои особенности и требует от преподавателя качественно иных поведенческих стратегий. Выше мы уже говорили о том, что перенесение привычного для школьной или институтской аудитории стиля поведения в «президентский офис» вряд ли окажется эффективным. Основной ошибкой, которую мы склонны совершать, является завышение требований и постановка недостижимых целей, которые с самого начала отбивают у наших клиентов охоту заниматься английским языком. В самом деле, вряд ли от руководителя компании, работающего по восемнадцать часов в сутки, можно требовать выполнения домашних заданий и неукоснительного соблюдения графиков занятий. По всей вероятности

нам придется примириться с тем, что во время занятий нас будут неоднократно отрывать от дела, и нам понадобится прилагать максимум усилий для того, чтобы поддержать желание нашего занятого клиента заниматься английским языком. Единственной эффективной стратегией в данном случае является подход, полностью ориентированный на нужды и потребности конкретного клиента: с самого начала необходимо подробно расспросить, для какой конкретной цели ему нужен английский язык, в каких ситуациях он собирается его использовать. Для этого, начиная обучение профессионалов, целесообразно использовать разнообразные вопросники, анкеты, тесты.

В качестве примера ниже приводятся вопросники-анкеты, проверочный тест и ведомость, которую я заполняю на основании проведенных собеседований и тестов.

### Getting to know each other questionnaire

#### 1. Where did you study English?

- At school
- At the university
- On the job
- While traveling

#### 2. In which areas of your career or day-to-day life do you expect to use the language?

- Communication with foreign partners
- Telephone communication
- Writing business letters
- Training abroad
- Reading special literature

#### 3. When you use your English where do you experience most of the difficulties?

- Conversation
- Understanding
- Vocabulary
- Grammar
- Writing

#### 4. Which methods of studying the language do you prefer?

- Working with a text book at the lesson
- Talking with a teacher on the subjects interesting to you
- Doing exercises
- Listening to the tapes
- Reading on your own

#### 5. Tell me about your place of work (or learning). Do you like it?

#### 6. Why did you decide to start taking English lessons?

**Questionnaire for the Participants  
of the English Language Training Program**

First name \_\_\_\_\_

Family name \_\_\_\_\_

Position \_\_\_\_\_

Language background:

- Studied English at high school
- Studied English at the university
- Studied English at the courses
- Studied English by myself

Language abilities:

- English fluent
- English conversational
- Reading and writing in English

Language needs:

- Communication in everyday work
- Business correspondence
- Reading literature in a special field
- Communication during business trips

Language problems:

- Grammar
- Writing
- Conversation
- Comprehension

Attitude towards language training program:

- Highly positive
- Positive
- Don't want to but have to
- Nothing will come out of it



## Check-up Test

### 1. Find the English for:

*Отдел, руководить, назначить деловую встречу, ездить в командировки за границу, адвокат, наличные деньги, платить налоги, выбрать кого-то на пост президента, команда, иметь дело с кем-то, опланировать счета, получить высшее образование, недвижимость, частная собственность, арендовать, полезные связи, останавливаться в гостинице, торговать, бесплатные услуги, высококвалифицированные сотрудники, начать свое дело, сотрудничать с кем-либо, взять кредит, получить визу, компьютерные навыки.*

Total score: 25.

### 1. Arrange the words correctly:

- Offices, companies, many, there, Moscow, foreign, are, in, of.
- A woman, to combine, it, difficult, career, is, family, for, and.
- You, come, university, when, did, home, from, the?
- Britain, for, holiday, is, always, going, to, me, a.
- I, at, was, fond, English, school, very, of.

Total score: 5

### 2. Transform into a question:

- My American boss likes to do business with Russia.
- My secretary can help you with all the papers.
- My daughter entered the university two years ago.

Total score: 3

### 3. Translate from Russian into English:

- По этому вопросу существует очень много информации.
- Мне нетрудно учиться, потому что мне это нравится.
- Я родилась в Москве и с тех пор живу здесь всю свою жизнь.
- Когда я была девочкой, у меня не было хороших учебников по английскому языку.
- Я бы хотела, чтобы вы помогли мне перевести этот текст.
- Почему я должна отвечать на этот вопрос?
- Меня попросили принести все счета за март месяц.
- Я не знаю, дома ли он.
- Мой начальник сказал, что он уже проверил мой отчет.
- Не смотрите на меня так, пожалуйста! Я стараюсь вспомнить!

## Assessment Sheet

Name \_\_\_\_\_

Position \_\_\_\_\_

Beginners

Language background

Intermediate

Advanced

Job duties

---

---

Situations, in which English is expected to be used

---

---

Areas of English to be taught:

<input type="checkbox"/> Vocabulary	<input type="checkbox"/> Grammar	<input type="checkbox"/> Communication skills

Time span allowed for training \_\_\_\_\_

Accounting periods \_\_\_\_\_

Goals set for each period \_\_\_\_\_

Setting (one-to-one, group) \_\_\_\_\_

Teaching aids recommended \_\_\_\_\_

В процессе обучения обсуждение каждой темы должно конкретно опираться на рабочие нужды и потребности клиента, с тем, чтобы после каждого занятия он чувствовал, что приобрел что-то для успешного функционирования в своей профессиональной сфере. Так, например, обсуждение простого настоящего времени может опираться на прохождение темы «Рабочий день и должностные обязанности», изучение конструкции “there is, there are” хорошо сочетается с изучением структуры и организации компании. Ни одно занятие не может состояться без заинтересованной беседы о том, что в настоящий момент происходит в компании нашего клиента, какие ему предстоят встречи и заседания и так далее.

Из всего сказанного выше становится ясным, что роль консультанта представляется наиболее целесообразной при работе с такими клиентами, однако отнюдь не исключена возможность, что вам придется разнообразить свой репертуар. Если между клиентом и преподавателем складываются хорошие отношения, то иногда у нашего студента появляется потребность поделиться своими проблемами или просто поговорить с кем-то. Таким образом, как это ни покажется странным, но в отдельных случаях преподаватель иностранного языка может играть товарищескую или даже материнскую роль в общении со своим влиятельным или высокопоставленным студентом. В главе первой мы уже говорили о том, что подобное совмещение личного и общественного пространств характерно для наших соотечественников, которые легко завязывают близкие, дружеские отношения с друг другом.

Несмотря на все сложности, которые могут возникать в общении с VIP-клиентами, данная аудитория, с моей точки зрения, является исключительно интересной — именно им в большой степени я обязан знаниями в области менеджмента и организации бизнеса. Глубокое уважение к клиентам, достигшим высокого положения в бизнесе и общественной деятельности, всегда поможет нам установить с ними хорошие отношения, основанные на взаимопонимании и уважении.

Как говорилось выше, студенты в нашей аудитории могут иметь разный образовательный уровень, что не может не повлиять на наше поведение на уроке. Мне неоднократно приходилось проводить обучающие программы и мастер-классы по деловому английскому для учителей, которые обладали прекрасным знанием языка, методики и большим опытом работы. Преподавание в такой аудитории является делом очень сложным и требует максимального уважения к знаниям своих студентов. Демонстрация своего превосходства может помешать установлению добрых рабочих отношений и вызвать враждебное отношение, в то время как опора на знания и опыт своих коллег, стимулирование их активного участия в занятиях, могут оказаться очень эффективными. Для установления подобного контакта целесообразно обращаться к ним на занятиях:

*Experts like you would know...  
You are certainly familiar with the fact...  
I will appreciate if you share with us your experience...*

Последняя фраза произносится максимально часто, поскольку учителя в силу своей профессиональной ориентации, охотно меняют роль пассивного слушателя на роль инициатора коммуникативного акта, чем надо обязательно пользоваться в работе с ними. Самое худшее при работе с учительской аудиторией — это публично показать им, что они чего-то абсолютно не знают. К сожалению, на одном из своих мастер-классов я допустила именно эту ошибку.

### **Пример из делового общения**

В мою задачу при проведении мастер-класса входила работа с графическими материалами и их использование для проведения дискуссии на уроке. Я приготовила обширный раздаточный материал и попросила своих слушателей предложить некоторые задания, которые, с их точки зрения, могут быть даны студентам при работе над графиками и диаграммами. К своему стыду, должна признать, что мне ответы на данный вопрос казались абсолютно очевидными, однако для некоторых из моих коллег, не знакомых с преподаванием делового английского, предложенные материалы были абсолютно непонятны. Соответственно реакция на задания подобного типа была откровенно враждебной.

### **Комментарии и рекомендации**

Чем выше уровень знаний аудитории, тем неприятнее им «потерять лицо». Чтобы этого не произошло, необходимо тонко соблюдать золотую середину: с одной стороны, не повторять менторским тоном то, что слушателям хорошо известно, а с другой — тактично предлагать новую информацию, которая на самом деле может оказаться для аудитории сложной. В описываемом случае я допустила ошибку: сочла само собой разумеющимся то, что таковым отнюдь не являлось.

Однако если нам удастся установить контакт с компетентной (*advanced*) аудиторией и заслужить ее уважение и свое право выступать здесь в качестве наставника, мы сможем получать огромное удовольствие от работы, поскольку нам не придется выполнять кропотливую работу по обучению основам грамматики и фонетики, а можно идти дальше и, в конечном итоге, самим многому научиться от своих слушателей.

Выше мы уже говорили о том, что наша аудитория может состоять только из мужчин, только из женщин, а может быть смешанной и включать и тех, и других. В главе первой нашей работы мы остановились на том, что в США не принято делать в деловом общении различие между мужчинами и женщинами, однако, не желая противоречить тому, о чем говорилось выше, нельзя не отметить, что женская и мужская аудитория слушателей, изучающих иностранный язык, значительно отличаются по своему подходу к занятиям и к усвоению материала. Как правило, женщины более склонны подчиняться той методике или стратегии обучения, которую предлагает преподаватель,

и, выполняя упражнения, охотнее подражают ему или носителю языка, имитируют их, в то время как мужчины, особенно если мы говорим о взрослых профессионалах, зачастую имеют собственное представление о том, что и как с ними нужно делать и что им конкретно нужно. Многие преподаватели знакомы с тем, что в случае возникновения сложностей в процессе изучения языка, женщины охотнее винят в этом самих себя, в то время как мужчины имеют тенденцию находить некие внешние факторы, повинные в их неудачах: недостаток времени или низкое качество преподавания. Мы уже останавливались на том, что для многих руководителей, привыкших быть экспертами и принимать решения, позиция ведомого, то есть ученика, является весьма затруднительной.

Учитывая вышеприведенные факты, мне неоднократно приходилось менять свои поведенческие стратегии — от авторитарных до в высшей степени демократичных: обсуждать со своими учениками свои планы построения программы, спрашивать их мнение о том, что является эффективным, а что нет, иными словами постоянно получать обратную связь, как в личной беседе, так и с помощью вопросников. Работая с мужчинами, особенно важно относиться с большим уважением к их личным достижениям и опыту, подчеркивая тот факт, что в своей области они действительно вас превосходят, и вы готовы у них многому поучиться.

На страницах этой книги уже затрагивался вопрос о так называемых неуставных отношениях: то есть о тех случаях, когда мужская аудитория, независимо от возраста, демонстрирует личный интерес к своей учительнице. В качестве примера позволю себе привести ситуацию, в которую попала я лично, много лет тому назад, в ходе своей первой педагогической практики в школе.

### **Пример из делового общения**

На уроке английского языка в очень благополучной и хорошо работающей группе старшекласников один из юношей явно старался привлечь мое внимание: он не принимал участия в уроке, сидел вполоборота, бросал на меня весьма выразительные взгляды, с улыбкой переговаривался со своим соседом и так далее. Поскольку в целом группа работала хорошо, я сочла за лучшее просто не обращать внимания на его поведение и продолжала вести урок. По окончании урока, когда вокруг моего стола столпилось много учеников, вышеупомянутый юноша облокотился на мой стол, приблизившись ко мне на «неуставное расстояние», и интимным шепотом, но так, чтобы все слышали, попросил мой номер телефона.

### **Комментарии и рекомендации**

На своих семинарах и лекциях мне неоднократно приходилось обсуждать эту ситуацию со студентами. На вопрос о том, как следовало реагировать на подобное поведение, я получаю самые разные ответы, типа: «Сказать ему, что вы замужем! Сказать, что телефоны незнакомцам не даете!».

Все эти ответы оказались бы на редкость неэффективными, поскольку свидетельствовали бы о том, что провокация моего юного студента удалась, и я, как он и хотел, отреагировала на него, как на представителя «сильного пола». Чтобы не допустить этого, я спокойно подняла голову, дружески ему улыбнулась и сказала следующее: «А что, проблема в том, что вы не поняли сегодняшний материал? Я это заметила по вашему поведению на уроке. Давайте сделаем вот что: по четвергам у меня дополнительные занятия, так что приходите, и мы во всем разберемся». Никак не ожидавший такого поворота разговора, юный экспериментатор отступил.

Разумеется, не все ситуации решаются столь однозначно, однако наилучшей поведенческой стратегией в случае проявления излишнего личного интереса является дружеское деловое отношение, когда мы просто делаем вид, что не замечаем провокации, и реагируем так, как нам это предписывает наша профессиональная роль.

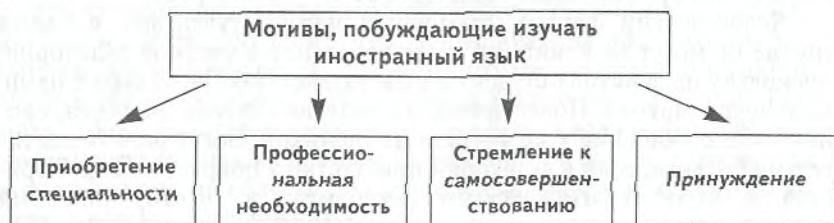
Человеческий фактор, отношения между студентами в нашей группе не могут не влиять на наше поведение в учебной аудитории, поскольку на занятиях студенты взаимодействуют не только с нами, но и друг с другом. Поведенческая стратегия учителя-эксперта, ироническое отношение к кому-либо из учеников, могут ранить значительно больше, если в аудитории присутствует подруга или друг объекта нашего педагогического остроумия, а потому опытный преподаватель не может не учитывать в своем поведении в группе те симпатии и антипатии, которые существуют между студентами.

В заключение краткого анализа особенностей аудитории, с которой нам приходится работать в наши дни, хотелось бы остановиться на тех качественно новых клиентах, которые появились в последние годы и работа с которыми может представлять реальные сложности: неработающие жены преуспевающих бизнесменов. В самом деле, если раньше люди, изъявившие желание изучать английский язык, нуждались в нем для своей профессиональной деятельности, а потому преподавателю было достаточно просто уяснить, что конкретно требуется данному студенту, то в наши дни увеличился круг лиц, которые хотели бы изучать язык для самосовершенствования или просто для удовольствия, поскольку они могут себе это позволить. Определить, в чем именно заключается работа преподавателя с такими клиентами, подчас достаточно сложно. Ответ, лежащий на поверхности: да просто болтать с ними о моде, тряпках и магазинах, — который я часто получаю от своих студентов, не учитывает тот факт, что у жены преуспевающего в бизнесе человека, зачастую наличествует сильнейшее желание каким-то образом самоутвердиться, показать своему мужу, что она тоже на многое способна, даже если по каким-то обстоятельствам она в настоящий момент не работает. Тактические вопросы о сфере деятельности супруга или о семейном бизнесе помогут нам выявить те области, в которых наша клиентка может оказать мужу полезной в его деятельности и проявить свои знания: например, светское деловое общение (*где, с кем и о чем*), банковские вопросы (*виды счетов, формы произведения оплаты, банковская*

деятельность), деловая корреспонденция (письма-запросы, приглашения, благодарственные письма), составление базы данных, семейного архива. Таким образом, уважая нашу клиентку и ее желание реализоваться, мы можем помочь ей многое узнать не только в лингвистической области, но и в сфере бизнеса. Отказавшись от роли эксперта и приняв на себя роль доброжелательного и уважительного товарища, мы можем достичь значительных успехов в работе с этой новой аудиторией.

### **Мотивы, побуждающие наших учеников изучать иностранный язык**

Выше мы уже неоднократно останавливались на том, что мотивы, побуждающие наших учеников изучать язык, могут быть совершенно разными.



Разумеется, одним из самых мощных побудительных мотивов является потребность выживания на своем рабочем месте в нашей стране или за рубежом. Так, в ходе своей профессиональной карьеры мне приходилось работать с сотрудниками российско-американского совместного предприятия — российскими инженерами, которые должны были общаться с западными менеджерами и клиентами. С самого начала руководство компании поставило перед ними жесткие требования: им предоставляется бесплатная обучающая программа по английскому языку, однако если в течение полутода им не удастся овладеть основами необходимого им для работы общения, им придется покинуть компанию. Поскольку зарплата, получаемая ими на новом рабочем месте, многократно превосходила зарплату, которую они могли получить в то время на отечественных предприятиях, мои слушатели действительно прилагали титанические усилия для того, чтобы удержаться на новом рабочем месте. С завидным упорством старались овладеть “*survival English*” и те лица, которые собирались работать или уехать на постоянное место жительства за рубеж. Исключительно эффективно проходил процесс обучения английскому языку женщин, вышедших замуж за иностранцев: необходимость бытового общения с собственным супругом являлась серьезным стимулом для активной работы.

Разумеется, подобный жесткий императив не является единственным стимулом изучать английский язык: многие делают это, потому что язык им нравится и они хотят им заниматься по собственному

выбору. Мне неоднократно приходилось убеждаться в том, что мы, преподаватели английского языка, работающие на специализированных факультетах, весьма избалованы тем, что, как правило, в государственных вузах, куда достаточно сложно поступить, наша аудитория является весьма мотивированной и заинтересованной в приобретении знаний. Таким образом, сложности начинаются там, где мы имеем дело, например, с коммерческими студентами, которые платят за свое обучение, а потому считают, что можно спокойно пропускать занятия и не выполнять задания, поскольку «за все заплачено». Возмущенная реакция преподавателей на эту линию поведения широко известна. Однако, как бы мы к этому ни относились, наличие студентов подобного типа в наши дни является неизбежной реальностью, а потому мы должны всерьез задуматься над тем, каким образом мы можем их мотивировать и как добиться от студентов этой категории выполнения наших требований.

Прежде всего необходимо довести эти требования до студентов платных групп. Если в аудитории энтузиастов все происходит само собой: всем интересно, все посещают и все делается как надо, то у платников порой все происходит по-другому. Несмотря на то, что наш предмет далеко не всегда легко уложить в рамки количественных показателей, с самого начала работы в подобной группе следует установить четкие параметры для получения зачета или той или иной оценки, каков крайний срок для сдачи тех или иных заданий, какие формы отчетности мы собираемся использовать на занятиях. Следовательно, в некотором смысле наш ролевой репертуар и уместная стратегия делового общения колеблются между ролью консультанта или эксперта, в то время как материнская или товарищеская роли зачастую не приносят желаемых результатов. В коммерческих вузах и школах, в которых мне приходилось работать, всегда оказывались эффективными практически ориентированные задания, направленные на будущую трудовую или коммерческую деятельность: ролевые деловые игры, деловая переписка, информационный поиск и так далее.

Тем не менее, даже в том случае, когда мы работаем в частном вузе или школе, мы как правило опираемся на определенную программу, выполнение которой обязательно для приобретения той или иной квалификации. В том же случае, когда мы даем частные уроки или организуем обучающую программу по английскому языку в компании, подобной четко установленной цели просто не существует, а потому не всегда ясно, к чему и в какие сроки надо стремиться.

*С моей точки зрения, это является серьезнейшим препятствием на пути нашего успеха, а потому, если эти параметры не заданы сверху, то мы, авторы программы, должны их установить. После проведения первой встречи-собеседования со своими учениками, я всегда составляю программу нашей совместной работы, определяю сроки отчетности и ее формы. Через заранее установленные интервалы ученики непременно проходят тестирование, результаты которого*



оцениваются в баллах. В случае проведения обучающей программы в компании мне неоднократно случалось предоставлять отчеты о своей работе и результатах, достигнутых моими слушателями, руководству компании. Иными словами, изменилась ситуация, появились рыночные отношения, которые охватывают все сферы профессиональной деятельности, и никто больше не хочет платить деньги неизвестно за что. Все это требует от нас более четкого подхода как к оценке результатов своей профессиональной деятельности, так и формам отчетности. Данные требования не могут нас ни в коей мере оскорбить, а их выполнение свидетельствует о нашем профессионализме и ответственном отношении к своим обязанностям, согласно получаемому нами вознаграждению.

Я думаю, что наиболее сложно работать в аудитории, которая изучает иностранный язык по принуждению. Собственно говоря, многие платные студенты могут оказаться в данной категории, однако наиболее часто это имеет место в средней школе, где ученики иногда еще просто не осознают целесообразность и необходимость изучения английского языка, и в компании, где руководство может в приказном порядке предписать кому-то из сотрудников заняться английским языком. Стимулировать интерес учеников средней школы к изучаемому предмету — это одно, другое дело — когда это касается взрослых слушателей. Единственное, чем мы можем им помочь, это созданием спокойной деловой атмосферы, разумным подбором изучаемого материала и установлением партнерских взаимоотношений. В своей профессиональной деятельности мне неоднократно приходилось наблюдать, как теплое и уважительное отношение к преподавателю помогает изменить отношение к самому предмету.

Из всего сказанного выше следует, что характер, состав и мотивация аудитории оказывают самое непосредственное влияние на стратегию делового общения в осуществлении нашей профессиональной деятельности. Значительно расширившийся рынок труда, существующая в нашей профессии конкуренция требуют от нас умений разнообразить свой педагогический репертуар, методику работы и поведенческие стратегии. Если в первые годы перестройки нехватка специалистов в области английского языка делала нас востребованными независимо от наших возможностей, то в наши дни отбор становится значительно более жестким. Мои коллеги, проработавшие в системе образования много лет, безусловно, согласятся со мной в том, что даже традиционная студенческая аудитория наших любимых факультетов иностранного языка значительно изменилась, как изменились и их нужды и потребности. В отдельных учебных заведениях ситуация, сложившаяся в сфере обучения иностранным языкам, сродни ленинской революционной ситуации: студенты не хотят учиться по-прежнему, а мы не можем учить по-прежнему. Варьирование подходов в зависимости от потребностей и характера аудитории как раз и является одним из важнейших требований современности.

## Резюме

Деловое общение имеет место в рамках той или иной организации, с ее характерной организационной культурой, структурой и системой субординации. Организации отличаются друг от друга как своими внешними, так и внутренними особенностями, традициями, правилами и нормами поведения. Для определения эффективной линии делового общения необходимо принимать данные особенности во внимание, поскольку та из них, которая является эффективной в одной организации, может полностью не подходить другой.

Даже находясь в рамках одной и той же организации, мы вступаем в деловое общение как со своим начальством, так и подчиненными, коллегами и клиентами. Правильное понимание своего положения, статуса и предела своих полномочий помогает нам избежать серьезных ошибок, которые могут нанести вред нашим отношениям с сотрудниками или клиентами компании и препятствовать карьерному продвижению.

Специалисты в области английского языка по окончании высшего учебного заведения могут реализовать свои знания и умения в различных сферах деятельности, однако наиболее типичными являются работа в качестве переводчика, референта или секретаря со знанием иностранного языка, а также педагогическая деятельность. Перечисленные выше профессии, несмотря на схожесть квалификационных требований, значительно различаются по профессиональным навыкам, а также эффективности тех или иных поведенческих стратегий, которые характеризуют представителей этих профессий. Автоматическое перенесение манеры и стиля делового общения, характерного для учителя, в представительский офис может привести к нарушению сложившейся в компании системы субординации и норм поведения.

Несмотря на то, что педагогическая деятельность накладывает определенный отпечаток на стиль поведения и манеру делового общения преподавателей, современный учитель английского языка не может ограничить свой репертуар только одной ролью. В зависимости от той обстановки, в которой проходит обучающий процесс, состава и характера группы и ее мотивации, учитель варьирует свой ролевой репертуар, выбирая разные стили делового общения, наиболее точно соответствующие тем задачам, которые перед ним стоят в каждом конкретном случае.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Приведите определение организационной культуры и объясните важность ознакомления с ее основными составляющими для сотрудника, начинающего работать в организации.
2. Назовите основные внешние и внутренние проявления организационной культуры, не ограничиваясь теми, которые проанализированы в пособии. Приведите свои собственные примеры из личного опыта.

3. На каких уровнях может осуществляться коммуникация в организации? Какую роль вы играете в своей организации на настоящий момент и в каких видах коммуникации участвуете?
4. Проанализируйте ролевой репертуар специалиста, имеющего высшее лингвистическое образование. В чем заключаются типичные особенности деловой коммуникации в каждой из возможных ролей?
5. От каких основных факторов зависит стратегия поведения учителя иностранного языка и уместность той или иной роли? Приведите примеры.

### Практические задания

1. Ниже приводится вопросник, помогающий лучше освоить особенности организации, в которой вы работаете или учитесь. Ответьте на вопросы, после чего выявите основные характеристики своей организации.

#### Расположение и помещение организации

Где находится ваша компания или учебное учреждение? Удачно ли спланировано здание и отделы? Легко ли сориентироваться и найти то, что вам нужно? Как поддерживается порядок в здании? Какое впечатление производит здание на посетителей?

#### Символика

Как общаются сотрудники друг с другом? Какие предметы или символы могут привлечь ваше внимание? Какова форма одежды, принятая в организации?

#### Фольклор или истории, которые передаются сотрудниками или студентами

Истории, которые рассказывают сотрудники (студенты) друг другу, свидетельствуют об успехах или поражениях в достижении той или иной цели? Кто в этих историях выступает в качестве положительных или отрицательных героев?

#### Структура организации

Имеется ли организация сильную иерархию власти? Легко ли общаться с руководством? Знаете ли вы, кому подчиняетесь, или с кем надо решать тот или иной вопрос, и легко ли вам общаться с соответствующими руководителями?

#### Система контроля

Что или кто в организации жестко контролируется? Регламентируется ли строго ваша деятельность? Существует ли четко выраженная система наказаний и поощрений? Имеете ли вы реальную возможность получить повышение (для студентов — иные формы поощрения)? Интересуют ли руководство ваши личные проблемы?

#### Нормы поведения

Каким образом общаются сотрудники (студенты) с друг другом, начальством, (преподавателями), посетителями, (клиентами)? Что приветствуется в организации и что, наоборот, осуждается?

## Характеристика сотрудников организации

Охарактеризуйте сотрудников (преподавателей и студентов), работающих (или обучающихся) в организации (учебном учреждении), с точки зрения возраста, образования, опыта работы и социального статуса. Существуют ли в вашем коллективе противоборствующие группировки? Много ли сотрудников, которые работают в организации многие годы? Как относятся к новичкам? Какая атмосфера царит на общих мероприятиях?

2. Даже если вы только собираетесь начать трудовую деятельность, у вас, безусловно, есть некоторое представление о том, какого начальника вы хотели бы иметь. Выберите из приведенных ниже оппозиций те модели поведения, которые кажутся вам более привлекательными. Как сделанный вами выбор характеризует вас как представителя вашей национальной культуры?

- а) ваш начальник открыто выражает свои чувства и сомнения и поощряет подчиненных делать то же самое / расценивает проявление чувств и сомнений, как проявление слабости;
- б) ваш начальник в общении играет роль «доброго следователя» / ваш начальник саркастичен, любит демонстрировать свое остроумие;
- в) ваш начальник всегда требует правды (даже в отношении самого себя), сколь неприятной она бы ни была / допускает приукрашенный вариант, если от этого он сам или организация будут выглядеть лучше;
- г) в случае возникшей проблемы ваш начальник прежде всего анализирует то, что произошло и как исправить ситуацию / ищет прежде всего виноватого с тем, чтобы его покарать;
- д) ваш начальник принимает на себя ответственность за работу подразделения, но и приписывает себе все его успехи / легко делегирует ответственность, но и наказывает за допущенные на порученном участке работе ошибки.

3. Несмотря на то, что и по сей день к женщинам-руководителям существует весьма предвзятое отношение, их число и в нашей стране, и за рубежом неизменно растет. Из приведенного ниже списка черт выявите те, которые характерны женщинам/мужчинам руководителям в большей степени.

*Коммуникабельность, напористость, инициативность, осторожность, агрессивность, склонность к принятию рискованных решений, умение планировать наперед, состязательность, стремление к достижению согласия, умение планировать бюджет и расходы, отношение к конфликту как необходимой части деловой активности.*

Какие области деятельности и профессии, с вашей точки зрения, позволяют женщинам наиболее эффективно реализовать свои способности?

4. В качестве основных определяющих того, насколько сотрудник доволен своей работой, традиционно рассматриваются сам вид деятельности и должностные обязанности, заработная плата и система материальных поощрений, возможности продвижения, стиль руководства, коллектив, с которым мы работаем, и условия работы (более подробно см. «Пусть ваш английский станет еще лучше!», Т.С. Самохина, Е.М. Дианова, с. 114-117).

Выделите приоритеты, которыми вы будете руководствоваться в поиске работы, начиная с самых важных и далее в порядке убывания. Как сделанный вами выбор характеризует вас с позиций принадлежности к определенной национальной, организационной, семейной и возрастной культуры?

5. Проведите свое собственное исследование для выявления степени удовлетворения своей работой среди выпускников вашего факультета, работающих: а) в сфере администрации (переводчики, референты, секретари и т.д.); б) в области преподавания (учитель средней, высшей школы). Для проведения данного опроса необходимо разработать анкету, в которую будут включены вопросы относительно занимаемой должности и необходимых для нее профессиональных навыков, а также основные факторы, приведенные в пункте 4 для выявления отношения респондентов к каждому из них. На основании проведенного опроса определите зоны положительных и отрицательных факторов для представителей каждой из профессий. Какая из профессий подходит лучше лично вам?
6. Ниже приводится список требований, предъявляемых обычно к референту или секретарю руководителя. Изучите данный список, дополните его, если сочтете нужным. Составьте список требований и профессиональных навыков, необходимых для современного учителя. Какие навыки полностью совпадают, а какие различаются, по крайней мере по степени их важности для представителя учительской профессии?

Референт	Учитель
Знание иностранного языка (умение объясниться, ответить на телефонный звонок, навыки письменного делового общения)	
Компьютерные навыки (пользователь высокой квалификации, умение работать в различных программах, высокая скорость печатания)	
Делопроизводство	
Навыки телефонного общения	
Реферирование	
Деловая корреспонденция	
Основы делового этикета	
Редактирование	

7. Выделите из приведенного ниже списка черты те, которые, с вашей точки зрения, более подходят референту или секретарю, с одной стороны, и учителю, с другой стороны. Выделите те черты, которые необходимы представителям и той и другой профессии. Составьте профессиональный портрет представителя каждой из профессий, определите, на какой из них вы больше похожи.

*Инициативность, авторитарность, терпение, толерантность, склонность к лидерству, умение работать в команде, настроенность*

*на сотрудничество, активность в принятии решений, умение быстро адаптироваться к изменившимся обстоятельствам, терпимое/не-*

Материнский тип	Старший офицер, отдающий приказ своим солдатам
Тип диктатора	Студент, пытающийся объяснить руководству, что ему очень нужна стипендия
Товарищеский тип	Старший коллега по отношению к младшему сотруднику, подвергшемуся незаслуженному выговору от начальства
Тип врача	Завуч, делающий строгое замечание ученикам, прогулявшим урок
Тип судьи	Начальник, пытающийся объяснить начинающему сотруднику в личной беседе возникающие у него проблемы в общении с коллективом
Тип жертвы	Научный руководитель в общении со своими аспирантами
Тип консультанта	Студент, объясняющий своему однокурснику задания, которые были даны на предыдущем уроке

*терпимое отношение к переменам, дисциплинированность, эмпатия, сдержанность, гибкость, умение приспосабливаться.*

- Соедините соответствующие разделы в правой и левой колонках, определив уместность той или иной роли в зависимости от ситуации делового общения и ее участников. Аргументируйте свой выбор.
- Используя предложенные в пособии материалы, составьте план проведения собеседования со своим будущим учеником, который хотел бы брать у вас уроки английского языка. Составьте вопросник для проведения устного собеседования и письменный тест для определения уровня владения языком вашего потенциального клиента.

*Исходная информация о клиенте: возраст 34 года, образование высшее техническое, английский изучал в школе и институте, работает инженером в западной компании, испытывает потребность улучшить свои языковые навыки для делового общения с англоговорящими менеджерами компании.*

- Исходя из своего собственного опыта, определите наиболее эффективные способы мотивации студентов на вашем факультете. Считаете ли вы целесообразным использовать дисциплинарные методы воздействия (если да, то какие?) Какой стиль общения со стороны руководства и преподавателей вы считаете наиболее эффективным? Аргументируйте свой ответ.

## Глава 3.

### Канал общения и степень участия в акте общения

#### Учебные цели:

1. Определить основные виды общения в зависимости от канала, по которому данное общение осуществляется, и их особенности.
2. Выявить зависимость эффективности делового общения от степени участия в акте общения.
3. Проанализировать особенности письменного делового общения и наиболее эффективные способы достижения цели, поставленной в деловом письме.

Независимо от того, в рамках какой культуры, какой организации и в какой роли мы участвуем в деловом общении, данное общение может осуществляться в устном или письменном виде. Если устное общение является основным видом общения во всех ситуациях и обстоятельствах, то письменное, не являясь важной составляющей нашего повседневного опыта, в деловых обстоятельствах представляется просто необходимым.

Специалистами в области делового общения неоднократно отмечался тот факт, что российская культура делового общения оказывает во многих случаях предпочтение устной форме общения, поскольку традиционно мы придаем большее значение информации, которая целенаправленно передается именно так. Возможно, вы неоднократно сталкивались с тем, что информация на доске объявлений в российской организации остается незамеченной, а для того чтобы добиться участия членов организации в каком-либо мероприятии, необходимо каждому об этом сообщить.

На основании своего опыта могу отметить, что в западных компаниях письменная коммуникация является важнейшей частью делового общения, а потому все наши соотечественники, получившие работу в таких компаниях, должны были прежде всего овладеть умением писать и читать должностные записки, отчеты, запросы и так далее. В наши дни роль письменного делового общения существенно возрастает с развитием глобальной сети, которая позволяет в самые короткие сроки оперативно обмениваться информацией со своими клиентами и партнерами как за рубежом, так и в различных регионах нашей страны. Таким образом, в настоящий момент и в нашей стране, как устное, так и письменное деловое общение является исключительно важным. Каждый из этих видов общения имеет свои особенности, на которых мы и предполагаем остановиться ниже.

В процессе нашей трудовой деятельности мы вступаем в контакты с людьми, получаем и передаем информацию, принимаем решения и выполняем многие другие производственные задачи.

Важнейшими видами устного общения, в зависимости от наличия или отсутствия технического канала общения, являются общение лицом к лицу (face to face) и общение по телефону.



### Общение лицом к лицу

Общение лицом к лицу осуществляется при отсутствии некоторого технического канала общения, каким, например, является телефонная связь. Данный вид общения, прежде всего, предусматривает непосредственный контакт между участниками акта общения, в чем заключаются как его сила, так и его слабость. Выше мы уже говорили о важности невербальных средств коммуникации, а также того впечатления, которое мы производим при непосредственном общении. Наш внешний вид, форма одежды, мимика и жестикуляция, манера поведения в целом и многое другое воздействует на наших собеседников ничуть не меньше, чем наши слова. Некоторые исследователи считают, что визуально мы воздействуем на свою аудиторию значительно больше, чем вербально. В том случае, если наш имидж и поведение в целом свидетельствуют в нашу пользу, то мы, безусловно, выигрываем в условиях непосредственного общения, как говорят наши зарубежные коллеги: *"we can impress in the flesh"*. Подобное умение является особенно важным в тех случаях, когда от нас и требуется произвести хорошее впечатление на наших собеседников в короткий интервал времени, поскольку второго шанса произвести хорошее впечатление у нас просто может и не быть. К таким ситуациям делового общения относятся собеседование при поступлении на работу, сдача экзамена или зачета преподавателю или экзаменатору, с которым вы практически незнакомы, а также общение продавца с покупателем, в ходе которого первый пытается всеми правдами и неправдами завершить сделку. В главе первой мы уже говорили о том, какие существенные различия существуют между принятым стилем поведения и уместностью саморекламы в рамках той или иной национальной деловой культуры.



## Пример из межкультурного общения

В начале своей деятельности в качестве консультанта я совершила серьезную ошибку, которая могла бы лишит меня прекрасной работы. Один из моих деловых знакомых порекомендовал меня в качестве консультанта и координатора обучающей программы по английскому языку для российских специалистов руководству известной американской нефтяной компании, которая одной из первых попыталась выйти на российский рынок. Наивно полагая, что данной мне рекомендации и моих навыков межличностного общения вполне достаточно, чтобы произвести выигрышное впечатление, я почувствовала себя крайне неловко, когда увидела мою американскую коллегу, которая должна была стать моим напарником, представляющим интересы американской стороны. Дело в том, что американка явилась на собеседование во всеоружии: не только принесла с собой резюме, все мыслимые и немыслимые рекомендации, но и огромное количество различных заданий и анкет, которые она работала и использовала в своей предыдущей деятельности.

### Комментарии и рекомендации

*В главе первой мы уже говорили о том, что в России личные отношения, рекомендации и связи играют очень большое значение. У меня нет оснований категорично заявить, что в США они никакого значения не имеют, но внешние атрибуты, характерные для того или иного статуса, там безусловно играют важную роль. Придя первый раз на собеседование, мне несомненно следовало принести хотя бы резюме и документы, подтверждающие мое образование и звание. В описанном выше случае я отделалась чувством неловкости и все-таки получила работу, однако произошло это потому, что в то время американцы еще совершенно не освоили российский рынок и не знали, к кому обратиться. В наши дни мне бы вряд ли так повезло, поэтому я никогда не отправляюсь на деловые встречи без визитной карточки и резюме.*

Помимо важности невербальных средств общения, залогом нашего успеха на собеседовании или экзамене является умение понять нашего собеседника, оценить его особенности, стиль общения и умело «вписаться» или подыграть. В самом деле, психологами уже давно установлено, что при всем нашем старании быть объективными при оценке кандидатов и экзаменуемых, мы непроизвольно отдаем предпочтение тем, чей стиль поведения похож на наш. Разумеется, это не означает, что от студентов или кандидатов при поступлении на работу требуется кардинально менять свое поведение, однако сделать определенные поправки просто необходимо. Если перед вами специалист, принадлежащий к типу эксперта, следует особенно подчеркнуть, как важно для вас его мнение и с каким интересом вы к нему относитесь. Если экзаменатор принадлежит к материнскому типу, можно эффективно сыграть роль младшего и начинающего, и так далее. Несмотря на то, что все вышесказанное кажется достаточно общеизвестным, мне неоднократно приходилось наблюдать, как студенты совершают в этой области серьезные ошибки. Так, на меня

во время экзаменов никогда не производило большого впечатления разыгрываемое некоторыми студентами поведение запуганного беспомощного ребенка, поскольку я не являюсь преподавателем, принадлежащим к материнскому типу.

В задачи нашей работы не входит подробное описание эффективного поведения продавца, общающегося с покупателем, поскольку этот вопрос достаточно хорошо изучен в соответствующих трудах и пособиях, посвященных маркетингу и технологиям продаж. К данным технологиям относится, например, жесткий торг (hard sale), когда продавец активно оказывает давление на потенциального покупателя, не давая ему времени на размышления и отступление, и мягкий торг (soft sale), когда продавец лишь предоставляет покупателю необходимую информацию о качестве и достоинствах товара, оставляя за покупателем право самостоятельно принять решение. Опытный продавец прекрасно разбирается в том, какая стратегия окажется наиболее эффективной с каждым отдельным покупателем, сколько он готов заплатить и как с ним надо общаться.

### **Пример из делового общения**

В начале перестройки я приняла «историческое» решение приобрести новую современную кухонную мебель со встроенной техникой. Если сейчас подобное событие никого не увидит, поскольку современные кухни стали привычной частью нашего интерьера, то в начале перестройки существовало не так уже много магазинов, в которых мою мечту можно было осуществить. Приходя в очередной магазин, я сталкивалась с одним и тем же: продавец начинал сыпать совершенно непонятными мне итальянскими терминами типа «альзатина», обозначающие неизвестные мне элементы кухонного набора, а также всеми правдами и неправдами старался навязать совершенно мне ненужные дорогие плиты, с колоссальным количеством режимов работы, грилей и так далее, которые более подошли бы профессиональному повару, а не занятой работающей женщине.

### **Комментарии и рекомендации**

Важную для меня покупку мне помогла сделать исключительно приятная сотрудница — консультант одного из крупных магазинов, выпускница архитектурного института. С помощью тактичных вопросов и наблюдений она сразу поняла, что перед ней деловая женщина со средним достатком, которая собирается обставить стандартную московскую кухню, а не особняк на Рублевском шоссе, а также то, что, являясь специалистом в своей области, я склонна с уважением отнестись к совету профессионала, если этот совет предоставляется тактично и в моих интересах, а не с целью продемонстрировать свое превосходство или воспользоваться моей невежественностью.

Покупка, сделанная с помощью хорошего специалиста, продолжает радовать меня и по сей день.

Следовательно, эффективное использование невербальных средств общения, умение правильно оценить своего собеседника и его интересы, являются важными составляющими делового общения

лицом к лицу. Однако, даже общаясь напрямую, мы можем участвовать в акте общения в большей или меньшей степени: иными словами, стать как участниками диалога, полилога, так и монолога. Каждая из перечисленных форм межличностного общения имеет свои особенности.

## Диалог

Большинство примеров, приведенных выше, анализируют диалог, поскольку данная форма является наиболее распространенной в деловом общении. В диалоге мы не только осуществляем говорение, но и слушаем, и это умение слушать представляет собой одну из важнейших составляющих эффективного диалогического общения.

### Пример из делового общения

Одна из моих коллег, опытный методист и преподаватель английского языка, принимала участие в аттестации учащихся московских специальных школ вместе с британскими экзаменаторами на олимпиаде по английскому языку и рассказала нам следующую историю. Предложенным заданием было составление диалога на определенную тему. Ученики одной из школ должны были поделиться своими планами относительно летнего отдыха. Следует отметить сразу, что их знание английского языка и тематической лексики были на очень хорошем уровне, что же касается самого диалога, то выглядел он приблизительно так:

— Hi, Ann! What are you going to do this summer?

— Hi, Boris! I am going to go to Egypt. Egypt is a very old country with lots of places of interest...

После чего последовал пространный рассказ о всех прелестях Египта. Когда же она выдохлась, ее собеседник подхватил эстафету, сказав:

— Oh! And I am going to go to Prague with my family. Prague is a beautiful European city...

Затем последовал рассказ о Праге. По окончании рассказа, собеседница глубокомысленно изрекла:

— Well, tastes differ.

Оценивая данный диалог, британский экзаменатор поставил самую низкую оценку, чем вызвал бурное негодование учительницы, подготавлившей своих учеников к олимпиаде, поскольку она считала, что их диалог был на заданную тему, грамматика правильной и тематическая лексика употреблена.

### Комментарии и рекомендации

Свою оценку британский экзаменатор объяснил тем, что участники не сумели составить диалог, поскольку каждое из их выступлений было монологическим. В развитие этого тезиса, в качестве иллюстрации можно привести модель диалога, в котором стороны действительно слушают друг друга и реагируют на высказывание своего партнера.

— Hi, Ann! Isn't it great that holidays are coming at last? Do you have any plans?

— Hi, Boris! You're right: it's summer time at last. We are thinking of going to Egypt for a week. What about you?

— Egypt in the middle of summer? Isn't it terribly hot there at this time of the year? I'd rather play it safe and stick to Europe.

— You are partly right, but it depends on the location and the hotel, besides I'm really tired of the cold gloomy Moscow spring, etc

Единственным отличием данного диалога от приведенного выше является то, что участники акта общения действительно взаимодействуют с друг другом, выражая свою реакцию на мнение собеседника вербально.

Следовательно, в отличие от монолога, в котором одна из сторон на определенный отрывок времени монополизирует общение, диалог представляет собой взаимодействие говорящих, которое достаточно трудно подготовить заранее, поскольку спонтанная реакция на мнение и поведение собеседника является важной частью диалогического мастерства. Сформулировать данную реакцию в отдельных случаях не так-то просто, поскольку собеседник может застать нас врасплох. Для того чтобы выиграть время для нахождения правильного ответа, можно порекомендовать употребление специальных фраз и выражений, так называемых "fillers", которые выражают ваши эмоции и заполняют паузу, например: *well (let me think a minute), really, that's a bit unexpected, etc.* Исключительно эффективными, с моей точки зрения, являются вопросы, которые не только позволяют нам получить время на раздумье, но и предоставляют дополнительную информацию, которая поможет найти правильный ответ, например:

*Well, that's interesting! Do you mean to say that...?*

*Could you specify your last point? If I got you right... that means...*

Таким образом, естественность диалога как раз подразумевает, а не исключает размышления и сомнения, поскольку это является проявлением взаимодействия между собеседниками. При обучении деловому общению можно воспользоваться прекрасными учебниками, которые предлагают многочисленные конструкции, способствующие эффективному взаимодействию участников акта общения, например *Market Leader. Business Grammar in Use by Peter Strutt.*

Специалисты в области конфликтологии особенно рекомендуют стратегию активного слушания в тех ситуациях, когда между двумя сторонами существует расхождение во взглядах. В данном случае прежде чем озвучить свою позицию, предлагается повторить точку зрения собеседника, демонстрируя свое понимание его позиции и уважения к ней, например:

— *Well, I understand: that really is a lot of money and obviously it is much more than you intended to pay but if you take into account the modifications that we introduced into this model, you will see that in the future ... etc.*

Одним из интереснейших видов диалога, составляющего важную часть делового общения, является так называемый *small talk*— легкая светская беседа, посредством которой зачастую устанавливается

первый контакт между собеседниками, иногда *small talk* открывает встречу или имеет место на деловых приемах, во время фуршетов, за столом, в дороге, и так далее. Мы уже говорили о том, что наши соотечественники подчас испытывают сложности, вступая в общение с совершенно незнакомыми людьми. Тем не менее, во многих случаях именно умение проявить себя в общении подобного рода является обязательным условием завязывания полезных деловых связей.

### Пример из делового общения

Данный пример является практически курьезным, поскольку, на первый взгляд, он никакого отношения к деловому общению не имеет. В начале перестройки наши соседи уехали в зарубежную командировку и сдали свою квартиру. О том, кто наши новые соседи, я совершенно ничего не знала. Однажды утром, выйдя из квартиры для того, чтобы вынести мусор, я увидела около мусоропровода молодую женщину, которая изо всех сил старалась протолкнуть в люк застрявшую пластиковую бутылку. Зная капризный нрав нашего мусоропровода, я немедленно кинулась соседке на помощь: доброжелательно заметила, что это, к сожалению, обычная история, и у меня имеется особая палка для проталкивания застрявших предметов. Решив проблему с люком, мы начали дружелюбно беседовать, и моя новая соседка пригласила меня на кофе. Эта сугубо бытовая история, действительно, не имела бы никакого отношения к деловому общению, если бы моя собеседница не оказалась менеджером зарубежной компании, занимающейся организацией стажировок наших банковских работников в США. Благодаря этому знакомству я впоследствии совершила свыше десяти интереснейших поездок в качестве переводчика и завязала неоценимые деловые связи в банковском секторе.

### Комментарии и рекомендации

Общение, которое между нами произошло, действительно, имело место в обстановке, весьма далекой от деловой, однако, по словам моей новой соседки, ее последующее решение предложить мне работу было вызвано прежде всего тем, что я сразу продемонстрировала желание принять участие в решении ее проблемы. Для переводчика, сопровождающего группу, настроенность на сотрудничество является очень важным и необходимым качеством.

Итак, вступая в общение с потенциальными партнерами, мы можем обращаться к самым разнообразным темам, поскольку “*small talk*” предшествует серьезным деловым разговорам, недаром тематика этого вида общения включена практически во все международные экзамены по деловому английскому. Помимо традиционных вопросов о том, чем занимается ваш собеседник, каков круг его деловых и личных интересов, приедем можно задать вопрос о том, как они добрались до места, где остановились, как им нравится ваш город, расспросить о том, откуда они, какая погода характерна для их региона. Примеры бесед на самые разнообразные темы можно, в частности, найти в *Multilevel Business English Programme by Ian Badger and Pete*

*Menzies*. Изучение многочисленных аудиокурсов по деловому общению дает возможность сделать вывод, что среди наших зарубежных партнеров весьма принято задавать некоторые вопросы личного характера: состоите ли вы в браке, сколько у вас детей и чем они занимаются. Отвечая на подобные вопросы, зачастую с удовольствием, не следует пространно рассказывать о тех проблемах, которые возникли в вашей семье и вообще излагать подробную биографию: этого всего лишь “*small talk*”, а не душевное откровенное общение. Пристрастие к откровенности может поставить нас в деловом общении в неловкую ситуацию.

### **Пример из межкультурного общения**

Компания, которой руководит мой добрый знакомый, пригласила американского юриста, с фирмой которого они хотели установить деловой контакт. Поскольку гость был явным VIP, то к его приезду готовились тщательно, и мой друг попросил меня сопровождать их молодую переводчицу в аэропорт для встречи, чтобы обеспечить некоторую поддержку. Отмечу сразу, что никакой поддержки с моей стороны не потребовалось, поскольку моя молодая коллега сразу же активно вступила с почетным гостем в непринужденную беседу, которая не прекращалась ни на минуту. Усадив его в машину, она сообщила о том, что его очень ждут, поскольку до него уже приглашали другого юриста, но договориться с ним не удалось, так как он запросил слишком много. После чего она заявила, что в офисе нас встретит владелец фирмы, который вообще-то очень симпатичный, но в настоящий момент неважно себя чувствует и переживает из-за проблем со своим сыном подростком.

### **Комментарии и рекомендации**

Не могу сказать, что испытывал наш зарубежный гость, но вел он себя исключительно тактично, поскольку не говорил ничего кроме нейтрального: “*Really? I am sorry to hear that,*” однако существует немало людей, которые могут воспользоваться в своих целях той информацией, которая для их ушей не предназначена, как, например, с кем и когда фирма вела переговоры раньше. Подобное предоставление информации конфиденциального свойства, причем по собственной инициативе, может привести к весьма неприятным последствиям.

Следует отметить, что “*small talk*” может как рекомендовать нас с самой выгодной стороны, так и, напротив, показать нашим собеседникам, что нам нельзя доверять, а особенно конфиденциальную информацию. Даже если мы исходим из самых лучших и дружественных побуждений, вряд ли целесообразно с посторонними людьми обсуждать возникшие рабочие проблемы и критиковать свое начальство.

### **Пример из межкультурного общения**

На приеме по окончании международной конференции я оказалась за столом рядом с американской преподавательницей, которая проводила в России обучающую программу по английскому языку для профессионалов, работающих в гостиничном секторе. На конференции она

сделала доклад, который был действительно очень интересным, о чем я не преминула ей сказать. К моему удивлению, в ответ она необыкновенно темпераментно начала рассказывать мне о том, что руководство ее организации совершенно не ценит ее работу и работу ее коллег, что бюджет постоянно урезается и, возможно, это ее последний приезд в Россию.

### Комментарии и рекомендации

В данном случае уже я оказалась в позиции лица, которое говорит только: *"Oh, really! I am sorry to hear that!"*, поскольку прервать ее темпераментную речь не было никакой возможности. Таким образом, не только наши соотечественники могут «поплакаться в жилетку» случайному собеседнику. К чести моей соседки за столом надо сказать, что в конце приема она подошла ко мне и извинилась: *"I am sorry you had to listen to that. I was overreacting!"*, на что я самым приятным образом ответила: *"It's perfectly all right! I understand how you are feeling!"*. Однако эпизод за столом все равно несколько омрачил впечатление о ее блестящем выступлении на конференции.

Преподаватели английского языка, работающие со взрослыми профессионалами, согласятся со мной в том, что нашим ученикам вся эта «политесная говорильня» кажется зачастую неестественной, им хочется либо поговорить по душам, либо приступать прямо к делу, однако необходимость общения с зарубежными партнерами как в неформальной обстановке, так и в начале встречи для установления контакта является совершенно очевидной и обучение стратегиям ведения *"small talk"* составляет важную часть программы по обучению деловому английскому.

### Полилог

Если диалог имеет место между двумя собеседниками, то разнообразные ситуации, возникающие в рабочей обстановке, предусматривают общение между целым рядом лиц, как это имеет место, например, в случае ведения переговоров, на деловых встречах и собраниях, а также в том случае, когда в рабочем порядке обсуждаются некоторые деловые вопросы между членами команды. Разумеется, полилог включает элементы как монолога, в том случае, когда один из участников делает сообщение, после которого происходит обсуждение, так и диалога, когда двое из участников обмениваются мнениями внутри одной рабочей группы. Интересным видом делового общения в форме полилога являются деловые ролевые игры, в ходе которых группе участников или команде в целом предлагается разработать некоторый план, сценарий или решить какую-либо проблему.

### Пример из межкультурного общения

Несколько лет тому назад мне довелось работать переводчиком на семинарах по конфликтологии, которые проводили в МГУ американские тренеры для российских менеджеров. Одна из предложенных тренерами деловых игр является весьма известной в конфликтологии и называется

решением «проблемы апельсина»: каждая из двух команд, участвующих в игре, получает задание, суть которого другая команда не знает. Однако обеим сторонам для выполнения задания надо закупить партию апельсинов, причем продавец один, и создается впечатление возникновения конфликта интересов. Сторонам предлагалось договориться. По данному тренером сигналу, обе команды, состоящие из молодых, напористых профессионалов, начали активно препираться, доказывая, что их компания гораздо важнее, и апельсины должны быть проданы именно им. Какое же было всеобщее изумление, когда по окончании игры, ознакомившись с заданиями друг друга, стороны узнали, что одной стороне был нужен апельсиновый сок, а другой — кожура от апельсинов!

### **Комментарии и рекомендации**

Описанная выше ситуация является весьма типичной для делового общения, когда две стороны вступают в конфликт, для которого нет никаких оснований. Возможно, и вам приходилось наблюдать ситуации, когда развернувшаяся дискуссия является абсолютно беспочвенной, поскольку оснований для конфликта не существует, либо же стороны спорят о совершенно разных вещах. Прежде чем перейти к решительным действиям по отстаиванию своих интересов, следует четко уяснить позицию другой стороны, ее интересы, договориться об основных понятиях и зонах совпадения и расхождения интересов. Подобный подход в деловом общении позволяет сделать замечательный вывод: *"The cake can be enlarged!"*, что означает, что вариантов решения проблемы гораздо больше, чем это кажется на первый взгляд, и существуют варианты, из которых один другого совсем не исключает!

Помимо описанных выше ситуаций, весьма часто в ходе решения проблемы или ролевой деловой игры, которая, как следует из названия, всего лишь моделирует реальные рабочие ситуации, возникает ситуация, которую можно назвать «несложившийся квартет»: участники делового общения не в состоянии внутри своей команды распределить роли таким образом, чтобы всем вместе идти к намеченной цели.

### **Пример из делового общения**

Во время деловой поездки в Нидерланды в составе делегации преподавателей нашего университета, мы принимали участие в разнообразных тренингах, в ходе которых нам неоднократно предлагалось командой решить какую-то проблему, составить план или выполнить коллективно другое задание. В составе нашей делегации я единственная владела английским языком, а тренеры говорили только по-английски. Таким образом, мне пришлось совмещать роль члена команды с ролью переводчика, что было совсем нелегко. Исключительно приятное впечатление у меня сложилось о поведении проректора, который являлся руководителем нашей делегации: он очень легко сменил свою роль руководителя на роль рядового игрока, с интересом предлагал новые идеи, в то время как некоторые другие члены команды демонстрировали вселенское презрение к таким «детским» забавам.



## Комментарии и рекомендации

Продуктивная команда не может состоять из одних лидеров или одних скептиков. Для слаженной игры совсем неплохо если кто-то будет «мозговым центром», кто-то секретарем, кто-то критиком, кто-то организатором, а кто-то миротворцем. Ролевой репертуар может быть качественно иным, но, как бы то ни было, деловое общение в команде предусматривает взаимодействие с партнерами и не терпит неоправданной монополии.

Вербальное взаимодействие участников полилога требует владения поведенческими стратегиями и речевыми конструкциями, позволяющими предложить собственное мнение, спросить мнения других, вежливо вмешаться в ход разговора, конкретизировать или обобщить высказанные аргументы. К эффективным стратегиям решения проблемы относится мозговой штурм. Участники команды предлагают различные варианты решения, проанализировав которые, отбирают наиболее интересные.

## Монолог

Выше мы уже говорили о том, что монолог может являться составляющей полилога, однако этот вид делового общения имеет свои характерные особенности. Ниже мы кратко остановимся на одном из наиболее известных видов делового монолога — деловой презентации.

В российской деловой и политической культуре большей известностью пользуется слово «доклад», которое хорошо знакомо особенно моему поколению, поскольку многочисленные, зачастую многочасовые выступления были важной частью нашей общественной жизни, равно как и жизни страны в целом. Достаточно вспомнить отчетные доклады наших генсеков социалистических времен, чтобы испытать давно забытое чувство тоски, поскольку доклады длились часами, а то и днями, и слушать их было совершенно невозможно.

Возможно, сегодняшняя популярность слова «презентация» до некоторой степени вызвана аллергией к слову доклад, однако данный термин имеет еще одну особенность — в отличие от доклада или речи, которые ориентированы на выступающего, слово презентация, по самой своей семантической природе, подразумевает двух участников коммуникативного акта — иными словами, является адресным или ориентированным на аудиторию. Элемент оценки аудитории, ее уровня знаний, профессионализма и интересов представляет, таким образом, важную составляющую подготовки презентации. Другой существенной особенностью презентации является ее продолжительность, вернее сказать, непродолжительность, поскольку под презентацией, как правило, понимается достаточно сжатое по времени выступление или уж во всяком случае выступление, имеющее строгий регламент. Наличие данных временных ограничений (в первой главе мы уже упоминали о том, что во многих деловых культурах время — это деньги), предусматривает необходимость четкой организации и

структуры выступления для того, чтобы уместить максимальное количество информации в сжатый отрезок времени. Следовательно, деловая презентация представляет собой сжатое, насыщенное информацией выступление, имеющее четкую структуру и ориентированное на определенную аудиторию.

Разумеется, выступающий может ставить перед собой различные цели, соответственно его презентация может быть просто информативной, носить убеждающий или аргументирующий характер, что до некоторой степени предопределяет структуру и вербальное оформление презентации, в особенности стилистические средства, используемые выступающим. Так, информативная презентация, как правило, менее эмоциональна, чем презентация убеждающая, в которой выступающий может использовать императивные конструкции, сравнения, метафоры и иные красочные средства для оказания воздействия на аудиторию. Для презентаций подобного типа характерно использование прямого или непрямого обращения к аудитории, в том числе обращение с риторическими или иного вида вопросами, которые задаются целью стимулировать интерес и внимание аудитории. Несмотря на эффективность перечисленных выше средств, целесообразность их использования зависит, как от поставленной выступающим задачи, так и от традиций, которые существуют в той или иной стране или организации.

#### **Пример из межкультурного общения**

В первой главе мы уже останавливались на том, что активные проповеднические настроения, характерные для американской церкви, в начале перестройки привели многих проповедников в нашу страну для создания различных сект, приходов и так далее, в результате чего многие из нас могли ознакомиться напрямую с особенностями американской проповеди. Несмотря на безусловные различия, характеризующие ораторский стиль отдельных проповедников по сравнению с привычными для нас традициями не только богослужения, но и публичного действия вообще, американская проповедь зачастую представляет собой публичное шоу, на котором выступающий шутит, рассказывает истории из личного опыта, импровизирует и так далее. Так, известный американский проповедник Чарльз Свиндол, трактуя Библию в своих выступлениях, сравнивает тайную вечерю с заседанием исполнительного комитета, причем каждый из апостолов, по сути, играет роль того или иного функционера.

#### **Комментарии и рекомендации**

Разумеется, проповедь нельзя назвать деловой презентацией в прямом смысле этого слова, но очевидно, что проповедник преследует цель убеждения своей паствы, так же как это может делать организатор рекламной компании в деловом контексте. Помимо этого, нельзя не отметить, что тот стиль проповедования, который принят в американской церкви, может казаться неприемлемым и даже кощунственным для верующих в нашей стране. Безапелляционная уверенность американских проповедников в том, что им совсем не нужно ничего менять в своем стиле выступлений

за пределами США, свидетельствует о том, что они не склонны менять свой ораторский стиль, в зависимости от специфики той или иной аудитории. С моей точки зрения, автоматическое перенесение традиций публичного выступления, принятых в одной стране, на территорию другой, является стратегической ошибкой, независимо от того, имеет ли выступление место в деловом, религиозном или научном контексте.

Следует учесть, что стилистика выступления во многом зависит от национальных особенностей, традиций и целей, которые преследует выступающий. Тем не менее, несмотря на стилистические различия, деловая презентация имеет четкую структуру, то есть составные части, которые организованы по какому-то определенному принципу. Выделение подобных частей и принципа их соединения является непосредственной задачей выступающего.

Так, достаточно употребительным является временной принцип организации материала, который может быть использован, например, в том случае, если, анализируя тот или иной вопрос, выступающий сначала обращается к его истории, потом к сегодняшнему положению вещей и, наконец, делает прогнозы на будущее. Другим известным принципом организации выступления является пространственный принцип, что может пригодиться в том случае, если, например, рассказывая о работе крупной компании, выступающий обратится последовательно к разным регионам, в которых сосредоточена ее деятельность. Весьма интересным является принцип организации материала на основании причинно-следственных связей, причем начать выступление можно как с причины, перейдя затем к следствию, так и наоборот — обрисовать какую-то ситуацию, а потом проанализировать причины ее возникновения. Достаточно часто деловая презентация начинается с некоего общего тезиса, который впоследствии доказывается, причем доказательства или аргументы могут быть расположены по принципу возрастания, или, напротив, убывания важности, когда самый первый аргумент является наименее или наиболее веским. Итак, прежде чем приступить к выступлению, автор должен привести в порядок свои мысли и определить, в каком порядке и о чем он собирается говорить.

Когда приблизительный план выступления составлен, необходимо подобрать те вербальные средства и оформители, которые помогут нам сделать структуру наших рассуждений понятной не только нам, но и нашей аудитории. Такими оформителями могут являться конструкции и слова с временным значением (*looking back to, addressing the present situation, at present, in the future etc*), предлоги и наречия, обозначающие причинно-следственные отношения (*consequently, as a result, due to this fact, etc*), а также числительные и наречия, позволяющие пронумеровать наши аргументы, тезисы, выкладки и так далее (*first, second, third, finally, lastly, etc*). Наличие данных оформителей в сочетании с эффектной интонацией и паузами, придает презентации характер продуманного и подготовленного выступления.

Помимо перечисленных выше принципов организации основного материала презентации, нельзя забывать о том, что у каждой презентации должны быть начало и концовка, поскольку именно данные элементы позволяют нам произвести выигрышное впечатление на нашу аудиторию: эффектное начало сразу привлекает к нам внимание аудитории, а успешное окончание способствует тому, что наши слушатели нас запомнят. Западные специалисты в области делового красноречия предлагают в качестве эффектного начала использовать тезис, цитату, вопрос, краткий эпизод из личного опыта или же некую, на самом деле вымышленную, но теоретически возможную яркую историю.

### Пример из делового общения

Несколько лет тому назад я читала студентам пятого курса спецкурс под названием «Эффективная презентация», на котором, в частности, рассказала о различных вариантах возможного начала презентации. Один из моих слушателей принял сказанное мной за руководство к действию: в начале своего выступления на публичной защите диплома на нашем факультете он без лишних формальностей, в лучших американских традициях, обратился к уважаемому экзаменационному совету с наступательными вопросами типа: *“Can you remember the difficulties that you experienced when you first began to study English?”*, чем вызвал откровенное неудовольствие уважаемых членов экзаменационного совета, которые сочли его выступление излишне фамильярным.

### Комментарии и рекомендации

Ошибка выступающего заключалась в том, что он не учел характер обстановки, которая была весьма торжественной, и тех традиций, которые сложились на нашем факультете в течение многих лет. Моя ошибка, как автора спецкурса, заключалась в том, что я не сумела, как видно из возникшей ситуации, убедительно показать своим слушателям, что автоматическое перенесение понравившегося ораторского приема из одной аудитории в качественно иную может вызвать негативную реакцию, как бы красиво мы ни планировали в дальнейшем осуществить переход к основной мысли нашего выступления.

Использование шутки, забавной истории из личного опыта в качестве *ice-breaker*, является излюбленным приемом американцев. С их точки зрения, подобное начало позволяет установить контакт с аудиторией, разрядить напряженность и вызвать положительные эмоции.

### Пример из межкультурного общения

Один из выступающих, которого мне пришлось слушать в США, обращаясь к своей аудитории, начал выступление следующим образом: *“Ladies and gentlemen! For politeness sake I would like to tell you that I am very happy to be here with you today, but in fact I am not. It’s the third time I have been invited to speak about the miserable condition of our back office, but the situation has not changed a bit!”*

## Комментарии и рекомендации

Это весьма в американских традициях — говорить о неприятных вещах с шуткой. Об американском чувстве юмора можно вообще много рассказать. Так, в одном из известных американских фильмов имеется эпизод, когда подруги, женщины средних лет, на похоронах единственной дочери одной из них, разражаются гомерическим хохотом, попеременно со слезами, реагируя на шутку одной из подруг. Согласитесь, что подобное поведение может показаться нашим соотечественникам, мягко говоря, странным. Тем не менее, во избежание этноцентризма, о котором говорилось в конце первой главы, следует заметить, что наше российское чувство юмора, направленное в основном на критику самих себя, своей страны и нравов, тоже кое-кому может показаться странным.

Следовательно, несмотря на важность изучения накопленных рекомендаций и традиций, не следует автоматически копировать все то, что мы где-то когда-то слышали, и переносить это в нашу отечественную аудиторию. Тем не менее, в деловом контексте нашей страны безусловного внимания заслуживает использование в начале выступления некоего тезиса, который выражает основную мысль нашей презентации. Таким образом, чтобы не использовать затасканные фразы типа *"Today I would like to tell you about the economical situation in (name of the country) nowadays"*, можно сказать: *"Nowadays (name of the country) is undergoing dramatic changes: the gross domestic product increased twofold, the unemployment rate fell to... etc"*. Использование статистики, цифровых показателей, результатов опросов вообще крайне уместно в деловой презентации, поскольку помогает нам не быть голословными и убедительно доказать свою точку зрения. Весьма эффективной для открытия деловой презентации может оказаться цитата, если она действительно помогает стать отправной точкой наших рассуждений. Концовка эффективной деловой презентации зачастую содержит конкретные выводы, результаты или рекомендации — таким образом, в деловом контексте «недосказанность» неуместна, поскольку, в отличие от автора художественного произведения, мы не можем позволить себе заставить свою занятую аудиторию домысливать то, на что мы намекнули.

В заключение хотелось бы отметить еще два приема, исключительно эффективно работающие на аудиторию. Использование наглядных рисунков, графиков, таблиц и иных видов наглядности могут нашей аудитории получить визуальную опору для понимания того, о чем говорится. Кроме того, весьма эффективным средством перехода от вступительных фраз к основной теме презентации является использование вводных фраз, которые описывают то, о чем мы предполагаем говорить, например:

*"Today I am going to devote my time to the consideration of three major points. First I would like to address... Then I will pass to the analysis of... And finally I will come out with a few suggestions on..."*

## Деловое общение по телефону

Общение по телефону представляет собой второй важный вид устного делового общения, который, по сравнению с общением лицом к лицу, имеет свои характерные особенности. Собственно из самих названий уже совершенно ясно, что общаясь лицом к лицу, мы можем использовать разнообразные невербальные средства для установления контакта, тогда как при телефонном общении только наш голос, интонации, содержание высказывания и его вербальное оформление обеспечивают эффективность общения или ему препятствуют. Все сказанное выше не означает, однако, что телефонное общение и его эффективность не зависят от каких-либо внешних факторов. Консультанты в области организационного поведения считают, что достижение искомой цели при осуществлении телефонного звонка зависит даже от времени, когда данный звонок совершается. Если вы звоните в официальную инстанцию в течение рабочей недели и рабочего дня, то рекомендуется избегать делать важные деловые звонки в понедельник утром, поскольку в начале недели все перегружены работой и стараются войти в привычную колею после выходных. Если вы рассчитываете на быстрое и положительное решение вашего вопроса или просьбы, возможно, целесообразно звонить во второй половине дня, после обеда, когда персонал слегка расслаблен и теряет бдительность, а вот если вам нужна полная отдача и внимание для обсуждения чего-то важного, это время вам вряд ли подходит. С приведенными выше соображениями можно и не согласиться, однако очевидно, что время телефонного звонка весьма важно, особенно если для решения некоего делового вопроса вы звоните своему абоненту домой, что в нашей стране весьма часто имеет место, поскольку, как уже говорилось в первой главе, жесткой грани между личным и общественным пространством в российской деловой культуре зачастую не существует.

### Пример из делового общения

Для меня и моих коллег, являющихся руководителями студенческих дипломных работ, накануне защит наступают поистине черные дни: студенты, затянувшие написание своих исследований, в последние недели обрушиваются на своих несчастных руководителей в любое время дня и ночи. Поскольку наш российский преподаватель в большинстве случаев не имеет собственного офиса и рабочего телефона, чтобы консультировать студентов в рабочей обстановке, то звонят нам, естественно, домой. Моя коллега, имеющая здоровую привычку ложиться спать в десять часов вечера, была разбужена среди ночи междугородним звонком. Когда она сняла трубку, ее невидимый собеседник, на другом конце провода, закричал громким голосом: «Это я, ваш студент! Говорите громче: я из Подольска и плохо слышу!» Телефонная страда не обошла и меня. Мне позвонили еще позже, да еще и на мобильный телефон, и заявили возмущенно: «Что это такое с вашим городским телефоном: звоню, звоню — все время занято!»

## Комментарии и рекомендации

Поскольку решение производственных вопросов по домашнему телефону в нашей стране является делом вполне обычным, при получении разрешения звонить домой следует спросить заранее, в какое время удобно звонить. То же самое относится и к звонкам по мобильному телефону, которые можно делать только тогда, когда нам это разрешено. Мы уже упоминали о том, что этикет делового общения основан на понимании социальных и производственных ролей участников акта делового общения и их интересов. Стратегия нашего телефонного поведения также тесно связана с тем, в чьих интересах — ваших или вашего абонента совершается звонок. Если вы понимаете, что занятой человек оказывает вам любезность, уделяя свое личное время, следует быть особенно вежливым и осмотрительным, не злоупотреблять чужим временем и не вторгаться в частную жизнь в самое неподходящее для этого время.

Помимо выбора подходящего времени для телефонного общения, его эффективность зависит также от того, целесообразно ли вообще было в данном конкретном случае выбрать телефон как средство коммуникации, поскольку далеко не все вопросы уместно решать по телефону. В том случае, если вам необходимо передать достаточно обширную информацию, например, прейскурант цен, график проведения каких-либо работ и так далее, вероятно, целесообразнее воспользоваться электронной почтой или каким-либо иным письменным способом передачи информации. Далеко не всегда рекомендуется передавать по телефону данные секретного характера, которые могут быть отосланы почтой со специальной пометой относительно их конфиденциального статуса. Телефонное общение однако незаменимо в том случае, если нам требуется незамедлительная реакция или обратная связь с нашим абонентом: как, например, в случае достижения договоренности относительно места и время встречи, согласования графиков и планов. Разумеется, подобные вопросы также могут решаться письменно, однако даже электронная почта до некоторой степени затягивает процесс решения. Многие менеджеры считают, что по телефону гораздо лучше вести «неприятные» разговоры: отказывать просителю, критиковать чью-то работу и так далее. Отсутствие непосредственного контакта с собеседником, действительно провоцирует многих на большую свободу выражения своих эмоций, чем это имело бы место лицом к лицу, хотя во многих случаях подобная «свобода слова» никому не делает чести, особенно если речь идет о деловом общении.

Обдумывая свою цель и задачи, мы можем сделать вывод в пользу того или иного вида общения: решить, когда и куда лучше обратиться лично, в какую инстанцию и какому лицу нужно написать, а с кем лучше пообщаться по телефону. Принимая данное решение, мы исходим не только из природы и предмета наших интересов и сложившихся традиций решения вопросов подобного рода, но и из того, сколь эффективно, например, мы умеем общаться лицом к лицу, или из

того, сколь высок наш уровень владения письменным видом делового общения, о котором речь пойдет ниже. Помимо внешних предпосылок эффективности достижения цели, поставленной в телефонном общении, существуют, как это уже говорилось выше, иные особенности данного вида общения, по сравнению с общением лицом к лицу.

### **Установление контакта со своим абонентом**

Телефонный звонок может оказаться абсолютно бесполезным, если мы не сумеем с самого начала представить себя и характер вопроса, по которому мы обращаемся, а также удостовериться в том, что наш собеседник является именно тем лицом, с которым нам следует поговорить.

#### **Пример из межкультурного общения**

Этот случай произошел в самом начале перестройки со студенткой нашего университета, в числе первых проходившей стажировку в американском университете, расположенном на юге страны. В то время контакты между Россией и США были делом совершенно новым, и механизм обмена, оформления и резервирования билетов представлялся достаточно сложным. Поэтому для того, чтобы зарезервировать себе место на обратную дорогу на одном из рейсов, студентке пришлось сделать звонок в представительство авиакомпании, находящейся в Нью-Йорке. Дозволившись по нужному номеру, девушка подробно рассказала своему абоненту, кто она такая, где учится, почему у нее нет билета на обратную дорогу, когда она хотела бы улететь и так далее. Этот «трепетный» монолог длился минут десять. Когда же она сочла, что все, что надо, рассказала, на другом конце провода наступила пауза, и голос, с сильным латиноамериканским акцентом на ломаном английском языке ответил ей следующее: *"Sorry, mam, it is eight p.m. in New-York and nobody in the office. I am only cleaner and not understand what you want"*.

#### **Комментарии и рекомендации**

Подобные истории от своих клиентов я слышала неоднократно. Во избежание подобных неувязок, следует сначала кратко представиться и обозначить природу вопроса, по которому вы звоните. Если вам неизвестно, с кем по этому поводу следует поговорить, то можно спросить напрямую: *"I am calling about the vacancy advertised in Moscow Tribune. Who can I speak to about it?"* Разумеется, во многих случаях нам может быть заранее известно, к кому следует обратиться по тому или иному вопросу, что облегчает нашу задачу, однако в любом случае пространный рассказ о природе нашей проблемы, адресованный неизвестно кому, повлечет за собой только неловкость и внушительные счета за телефонные переговоры, особенно если вы звоните за рубеж.

Вероятно, каждый из нас хотя бы раз попадал в неловкую ситуацию, когда, наоборот, невозможно понять, кто и зачем нам звонит. Зачастую люди ошибочно считают, что их голос или имя, произнесенное в начале беседы, помогают абоненту их тут же узнать. На самом деле, хотя наша собственная персона и имя представляются нам



исключительно важными, для собеседника, занятого важными собственными делами и проблемами, это совсем не так, если абонент не является нашим родителем, ребенком, супругом или близким другом.

### Пример из делового общения

Мой клиент, руководитель крупной российской компании, человек исключительно занятой, поручил своей помощнице звонить мне накануне наших занятий и подтверждать или отменять урок. Разумеется, мы с ней были уже хорошо знакомы, и я узнавала ее достаточно легко. Однако в один из дней, раздался телефонный звонок, и я услышала радостный, но незнакомый мне женский голос: «Татьяна Сергеевна! Это Маша. Вы завтра к нам придете?»

### Комментарии и рекомендации

Данный телефонный звонок заставил меня почувствовать себя крайне неловко, поскольку я начала лихорадочно соображать, к какой же это Маше я должна была идти на следующий день. Только максимально сосредоточившись и подумав о том, какой завтра день недели, я сообразила, что это, вероятно, сотрудница из аппарата моего клиента, считающая, что ее имени достаточно для того, чтобы понять, кто и зачем звонит. Подобные вольности в деловом телефонном общении совершенно недопустимы, поскольку создают представление о некомпетентности фирмы, сотрудник которой, делая звонок, ставит в неловкое положение абонента. Профессионально подготовленный секретарь сказал бы нечто вроде: «Татьяна Сергеевна! Вас беспокоит компания... Нам бы хотелось подтвердить занятие по английскому языку с (имя). Вы сможете прийти?» Как видно из приведенной выше фразы, имя компании и клиента, а не имя секретаря в данном случае имеют важность.

Итак, нетрудно заметить, что во многих случаях, представляясь своему абоненту, следует прежде всего представить компанию, а уже потом самого себя, если в этом есть необходимость или это соответствует традициям компании. Недаром, сделав телефонный звонок в международную гостиницу, мы скорее всего услышим: «*Olympic Penta Hotel. May I help you?*»

В связи с вышесказанным безусловно возникает вопрос об уместности вопроса: «А с кем я говорю? *Who is calling please?*» Заметим сразу, если в телефонном звонке личного характера это не всегда приветствуется, то в деловом общении подобный вопрос является вполне естественным, поэтому не следует обижаться, если на нашу просьбу позвать к телефону того или иного сотрудника мы услышим вежливое: «Простите, а как вас представить?» Деловое телефонное общение исключает использование традиционных форм неделового обращения, типа «девушка», «молодой человек», особенное внимание следует уделять интонации и манере говорения, которые должны быть вежливыми, доброжелательными, но никак не игривыми.

## Организация подачи информации

Если в устном общении лицом к лицу возможна некоторая импровизация в построении своего сообщения, то при телефонном общении, предусматривающем отсутствие личного контакта, это абсолютно недопустимо. Помимо невозможности проверить, сколь эффективно воспринимает абонент наше сообщение, могут быть и технические помехи, такие, как плохая слышимость, которые способны еще более усугубить ситуацию и привести к полному непониманию. Наиболее распространенной ошибкой при передаче информации по телефону является сдвиг самого важного информационного блока на задний план общения, в результате чего менее существенные детали оказываются на переднем.

### Пример из делового общения

Моя клиентка, человек исключительно обаятельный и общительный, позвонила мне домой, чтобы отменить назначенную встречу. Не застав меня дома, она решила передать эту информацию моему мужу, которому она радостно рассказала, куда и зачем она уезжает, какая там сейчас установилась погода и так далее. Добросовестно восприняв информацию об отъезде клиентки, муж честно передал ее мне. Ожидая дополнительных известий, я не явилась не только на этот, но и на следующий урок. Однако оказалось, что речь шла только об отмене одного-единственного урока, а на второй меня уже ждали и, зная мою пунктуальность, очень волновались, когда я на него не явилась.

### Комментарии и рекомендации

Общительность и доброжелательность приветствуются в любом виде общения, однако в начале всегда необходимо передать самую важную часть информации, которая в данном случае звучала бы следующим образом: «Передайте, пожалуйста, что наш урок завтра не состоится вследствие моего отъезда, однако в дальнейшем все занятия состоятся по обычному графику». Только после этого можно рассказывать и куда вы уезжаете, и зачем, и так далее. Дело в том, что, отвечая на телефонный звонок, абонент всегда особенно внимателен к первому блоку информации, поэтому «интриговать» его прелиминарными в телефонном общении нецелесообразно, в то время как в других видах устного общения это может быть в определенных случаях эффективно.

Таким образом, структура телефонного разговора не является столь произвольной, сколь это допустимо в беседе лицом к лицу. Готовясь к телефонному разговору, особенно если он будет сделан на иностранном языке, следует продумать все, что мы намереваемся узнать или рассказать, решить, в каком порядке мы будем все излагать и даже подготовиться записывать в том случае, если это понадобится. Опускание одного из важных блоков информации может привести к полной неэффективности телефонного разговора.

### Пример из делового общения

В одном из российских банков на моих глазах разыгралась следующая сцена. Начинаящая ассистентка руководителя отдела по его возвращении после обеденного перерыва самым добросовестным образом передала ему, что звонил такой-то, по такому-то поводу и просил ему перезвонить. Руководитель отдела, выслушав ее, спросил: «Хорошо, дайте номер, куда звонить.» «А разве вы сами не знаете?» — растерянно пролепетала ассистентка. Реакцию начальника можно легко себе представить.

### Комментарии и рекомендации

Независимо от того, был или нет у него нужный номер телефона, ассистентка в деловом телефонном разговоре опустила очень важный элемент информации. Передавая кому-либо сообщение, необходимо сказать, кто звонил, по какому поводу, что передал и как с ним можно связаться. В деловом общении отсутствие столь важной части информации, как координаты позвонившего, является абсолютно недопустимым.

### Поддержание контакта с абонентом в ходе телефонного разговора

Телефонное общение осуществляется по техническому каналу при отсутствии непосредственного визуального контакта с абонентом. Сколь бы совершенной ни казалась телефонная связь, она может прерваться, звучание может быть некачественным, с чем все мы неоднократно сталкивались, разговаривая по мобильному телефону. Однако даже в том случае, если со связью ничего не происходит, мы должны быть постоянно уверены, что абонент нас понимает, да и мы, в свою очередь, следим за его мыслью и воспринимаем ту информацию, которую нам передают.

### Пример из межкультурного общения

Работая на Московской олимпиаде в 1980 году, я должна была сделать телефонный звонок за рубеж и передать руководству одной из команд график назначенных выступлений и соревнований. Полностью осознавая важность порученной мне миссии, я отчетливо начала зачитывать имеющийся у меня график. В какой-то момент, однако, меня насторожило молчание на другом конце провода. Когда же я произнесла вопросительное "Hallo!", ответом мне послужило гробовое молчание, поскольку связь уже прервалась.

### Комментарии и рекомендации

Моя ошибка заключалась в том, что я не контролировала наличие контакта со своим абонентом, например, такими фразами, как: "Do you follow me? Are you with me? Hallo, are you still there?" Если мы находимся в положении слушающего, мы должны постоянно эту обратную связь обеспечивать: иными словами, слушать не молча, кивая головой, поскольку наш абонент нас не видит, а подавая определенные речевые сигналы, которые

свидетельствуют о том, что мы слушаем и понимаем, как, например, "Yes, I've got it, O.K., I see". Поскольку в приведенном выше примере, ни я, ни сторона, ответившая на звонок, этого не делали, нам было весьма трудно понять, на каком месте нас прервали, и в результате мне пришлось зачитывать весь график с самого начала еще раз. Подобное телефонное общение следует назвать исключительно неэффективным.

Важнейшим средством обеспечения должного контакта с собеседником, позволяющим удостовериться в том, что все понято правильно, являются повторы, без которых немислимо эффективное телефонное общение. В том случае, если вам передали важную информацию, в конце разговора следует повторить ее в сжатом виде, чтобы и вы, и ваш собеседник были уверены, что все понято правильно. Особенное внимание в данном случае следует уделять именам собственным и цифровым показателям.

### Пример из межкультурного общения

Перед тем как отправиться в США для работы в американском университете, я созвонилась с руководителем международного отдела и передала ему свои данные для того, чтобы он смог оформить соответствующее приглашение. Каков же был испытанный мной шок, когда на полученных бумагах мое имя, которое казалось мне таким простым, было написано следующим образом: *Tatanya*.

### Комментарии и рекомендации

Боюсь, что в данном случае ошибку допустили мы оба. Мне не следовало считать, что для американца, который только слышал о русских, но мало знаком с их культурой, мое имя, данное мне в честь пушкинской героини Татьяны Лариной, является делом обычным. Мой собеседник, вероятно, не счел удобным просить меня повторить это имя по буквам, не желая расписаться в том, что он чего-то не понимает. За нашу двустороннюю ошибку нам пришлось дорого заплатить бумажной волокитой и проводочками. В любом случае, даже если мы уверены, что поняли имя или географическое название правильно, следует попросить повторить их по буквам, поскольку даже самые простые имена зачастую пишутся по-разному. Так, например, мы все знаем, что распространенное русское имя Наталья может писаться и как Наталия и при оформлении важных документов ошибка может вызвать серьезные проблемы.

Если неправильно истолкованные имена собственные могут наделать изрядное количество неприятностей, то ситуация с цифрами представляется еще более опасной, поскольку здесь можно ошибиться таким образом, что это перечеркнет все договоренности вообще. Люди, хорошо знакомые с телефонным общением на английском языке, знают, какие проблемы могут доставить неправильно произнесенные численные *fifty* и *fifteen*, поскольку в устном виде, да еще по телефону, они отличаются только местом ударения. Вообще, если наша деятельность связана с финансовыми вопросами, нам следует

уделить особое внимание правильному произнесению некоторых сложных чисел и цифр, в том числе дробей, и крупных чисел со многим количеством нулей. Так, не следует удивляться, что американцы произносят четырехзначные числа не так, как мы: например, одна тысяча пятьсот по-русски, будет звучать *fifteen hundreds* по-американски. Мне также часто приходилось сталкиваться с тем, что молодые специалисты, получившие сугубо гуманитарное образование, наивно считают, что «миллиард» по-английски так и будет milliard, а слово billion соответственно переводят как малопонятный отечественным финансистам «биллион».

### **Пример из делового общения**

В начале перестройки рекомендованный мною для работы в американскую компанию выпускник нашего факультета совершил «небольшую» ошибку: вместо ста пятидесяти тысяч долларов озвучил по телефону сумму в пятнадцать тысяч. Поскольку речь шла о коммерческой сделке, можете себе представить восторг второй стороны, получившей, как они решили, такую скидку, и реакцию американского руководства, когда вся эта неразбериха всплыла на поверхность!

### **Комментарии и рекомендации**

В деловой культуре, во всяком случае нашей страны, бытует мнение о том, что существуют некоторые люди, которые с числами и техникой работать не могут вообще. У меня нет достаточного количества данных, чтобы высказать собственное мнение по этому вопросу, однако я абсолютно уверена, что если мы, выпускники гуманитарных факультетов иностранных языков, беремся за работу ассистента или переводчика в коммерческих и финансовых компаниях, мы должны резко изменить свое отношение к финансам и деньгам. Артистизм и умение импровизировать не спасут нас в том случае, если речь идет о серьезных сделках и расчетах: переводить финансовый отчет — это не то же самое, что переводить художественное произведение.

Таким образом, деловое телефонное общение не терпит небрежности и спешки — наша задача убедиться в том, что мы правильно понимаем собеседника, а он правильно понимает нас.

### **Стилистические особенности телефонной беседы**

В отличие от устного общения лицом к лицу, деловая телефонная беседа является по своему стилю более сдержанной и формальной. Второй ее особенностью является наличие специальных клише, которые позволяют оформить те или иные блоки телефонного разговора и вызвать ту или иную реакцию собеседника.

Разумеется, степень формальности нашего телефонного стиля может варьироваться в зависимости от того, сколь хорошо мы знаем собеседника и какой между нами сложился стиль общения. Тем не менее, общая тенденция такова, что, если мы своего собеседника не знаем или знаем мало, следует воздержаться от излишних проявлений

эмоций и чувства юмора. Безусловно, на первый взгляд может показаться, что эта рекомендация является универсальной для всех видов делового общения, однако на деле мне неоднократно приходилось наблюдать людей, наделенных изрядным чувством юмора и своей собственной манерой говорения и эффективно использующих и то и другое в устном общении лицом к лицу. Преимущество этого вида общения, как мы уже неоднократно говорили выше, состоит в том, что мы можем непосредственно наблюдать реакцию собеседника на наши экспромты и, соответственно, варьировать свой стиль общения в зависимости от данной реакции. Поскольку телефонное общение исключает непосредственный визуальный контакт, хотелось бы порекомендовать нейтрально-доброжелательный стиль общения: поскольку лучше быть излишне сдержанными, чем произвести впечатление развязного и фамильярного собеседника.

### **Пример из делового общения**

В прошлом году меня весьма удивила одна из моих студенток-дипломниц, с которой меня не связывали никакие личные отношения и которая была мне знакома только лишь как слушательница моего спецкурса. Позвонив мне по телефону, она радостно прошептала: «Татьяна Сергеевна, это Катюша Х. Ну, как у вас дела?»

### **Комментарии и рекомендации**

С подобными «перлами» мне приходится сталкиваться весьма часто. К сожалению, очень часто молодые люди воспринимают доброжелательное отношение к себе как сигнал к возможной фамильярности. Деловой этикет высшего учебного заведения нашей страны подобное общение с лицом, превосходящим вас по возрасту, положению и статусу, абсолютно не допускает. В данном случае разговор следовало бы построить следующим образом: «Татьяна Сергеевна, добрый вечер. Вас беспокоит ваша дипломница Екатерина Х. Мне бы хотелось задать вам несколько вопросов. Вам сейчас удобно разговаривать?» Хотелось бы еще раз повторить, что деловой телефонный звонок, сделанный домой абоненту для решения интересующей вас проблемы, не может состояться без вопроса о том, удобно ли вашему собеседнику общаться с вами в настоящий момент. Если вы вообще не уверены в уместности беспокойства человека в нерабочие часы и дома, следует непременно извиниться и кратко объяснить причину, заставившую вас позвонить домой.

Из приведенного выше примера ясно, что «телефонная вежливость» представляется необходимым элементом делового общения, поскольку то, что может порой сойти с рук при личном контакте, когда собеседник видит, какой приятный человек перед ним, абсолютно неуместно в телефонной беседе. Если что-либо из сказанного вами вызвало негативную реакцию у вашего абонента, — ваше дальнейшее общение будет крайне неэффективным. Не стану скрывать, что мне неоднократно приходилось вежливо, но решительно прерывать своих молодых абонентов и просить их перезвонить более приемлемое время и в более корректной форме.

Для того чтобы на иностранном языке соблюсти все правила телефонного этикета, необходимо научиться специальным фразам и клише, которые используются в том случае, если нужно вежливо прервать собеседника, попросить повторить некоторую информацию, закончить разговор или попросить перезвонить. Научиться этим фразам не так сложно, поскольку в наши дни существует огромное количество учебников, посвященных телефонному общению, однако даже приведенные ниже основные клише помогут в самых типичных ситуациях:

*May I speak to... Could I speak to...*

*This is I. Speaking.*

*Who's calling, please?*

*I am calling about... This is about... This is to do...*

*You have the wrong number. What number are you calling? What number did you dial?*

*Can you call back later?*

*Will you leave a message?*

*Can I take a message?*

*Hold on a minute, please*

*Can you speak a little louder?*

*I can't hear you. The connection is bad*

*Please dial again*

*Don't talk fast*

*Do you follow me?*

*Are you with me?*

*I'll call you right back*

*There's a telephone call for you*

*May I use your phone?*

*What's your extension?*

*Please pick up the receiver*

*I am calling from a pay phone*

*Somebody has hung up*

*The telephone is out of order*

*My office number is... my home number is...*

*To get through*

*To get in touch*

*To put smb on*

*To connect, to put somebody through*

Вежливость телефонного общения заключается также в той невидимой, но слышимой улыбке, которую рекомендуют при телефонном общении консультанты по вопросам делового общения. В главе первой мы уже говорили о том, что к улыбке в российской деловой культуре имеется самое разное отношение, однако даже если улыбка дается нам с трудом, следует избежать недовольного голоса жертвы, который знаком нам всем по звонкам в официальные инстанции в нашей стране. Ответ чиновников, как правило, звучит так, как будто вы отрываете их от важных дел, хотя работа с клиентами по телефону

является важной частью их должностных обязанностей. Если подобный недовольный тон прозвучит в офисе западной компании, полагаю, что это будет рассматриваться как серьезное нарушение делового этикета и вызовет резкую критику.

В завершение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что телефонному деловому общению следует учиться, хотя это может показаться кому-нибудь весьма странным. Сотрудники, в чьи должностные обязанности общение по телефону входит напрямую, являются лицом компании, поскольку по их умению общаться мы судим о компании и ее стиле работы с клиентами.

### Письменное деловое общение и его основные виды и особенности

В настоящей книге я уже неоднократно рассказывала о том, какие трудности в области межкультурного делового общения встретились на моем пути в начале перестройки. Однако никакие трудности в области устного делового общения не могли сравниться с теми проблемами, которые я испытала, столкнувшись с американской письменной деловой культурой. В самом деле, обсуждая или решая некоторый деловой вопрос устно, можно просто положиться на здравый смысл, но никакой здравый смысл не в состоянии помочь в том случае, если вы не владеете элементарными клише, используемыми в письменной речи, и понятия не имеете о том, как составлять ту или иную необходимую вам бумагу.

Так, например, во время моей первой поездки на Север для работы в качестве преподавателя английского языка в американской нефтяной компании мне, естественно, пришлось подписать свой первый контракт, в котором оговаривалось, что оплата моего труда будет производиться каждые две недели по представлению мной счета за выполненную работу. Когда эти две недели истекли, я с ужасом поняла, что понятия не имею о том, как должен выглядеть этот документ. На осторожный вопрос, заданный американскому финансовому директору, я получила спокойный ответ: *"Just ask in writing to be paid for what you have done!"* Однако это было легко сказать, но трудно сделать. Если в устном деловом общении я могла бы сказать элементарное: *"It is the end of the second week and it's about time for me to get paid,"* и мне не пришлось бы в голову разговаривать с финансовым директором, как со своим родственником: *"Michael, I want my money"*, то с письменным общением дело обстояло намного хуже, так как в университете нас учили писать лишь красочные письма и эссе, и это я умела делать хорошо. Могу себе представить реакцию американского финансового директора, если бы он получил от меня что-либо в следующем роде: *"Dear Michael! I am terribly sorry to burden you with my financial problems but as you have promised to pay for my modest efforts I would like to remind that it is already the end of the second week since I started working for your wonderful company and... so on and so for"*. Сейчас это выглядит



весьма забавно, но в тот момент мне было совершенно не смешно, поскольку я понимала, что не могу выполнить элементарную операцию, которая ожидается от профессионала в моей области.

Выше я уже обозначила причину моего затруднения: не только в те далекие дни, когда я получала высшее образование, но и в наше время, большинство факультетов иностранных языков не занимаются обучением основам письменного делового общения, считая эту область узкоспециализированной и относящейся непосредственно к деловому английскому, который, как нам известно, преподается далеко не в каждом учебном заведении. Под деловым английским, к сожалению, еще очень многие преподаватели и администраторы понимают весьма ограниченную область языка, имеющую, в первую очередь, отношение к торговле, а потому не связанную напрямую с деятельностью учителя английского языка. Приведенные мною в настоящей книге примеры полностью опровергают это заблуждение: деятельность учителя английского языка в наши дни не может не носить коммерческого характера, мы вынуждены подписывать контракты, писать заявления, отчеты и докладные записки, оформлять свои данные в виде резюме разного формата, заполнять анкеты и выполнять иные виды письменных работ, а также обучать этому наших учеников.

Прошло некоторое время прежде чем я узнала, как следовало составить требуемый от меня счет: *"I hereby request to pay me the amount due to me for twenty lessons of Business English given to the staff of (company) during the period of January 1 to 14 at the rate of (amount) per lesson. The total amount due to me is (amount)."* Разумеется, приведенный выше текст не является единственно возможным вариантом, однако по крайней мере представляет собой деловой текст как по своей стилистике и лексике, так и по структуре. Если даже преподаватель в отдельных случаях сталкивается с необходимостью писать те и иные виды письменных работ в деловом контексте, то выпускники факультетов иностранных языков, непосредственно работающие в сфере бизнеса, испытывают эту необходимость практически ежедневно и им приходится осваивать совершенно новый вид деятельности, к которому большинство вузов их просто не подготовило.

Положительным моментом, однако, является то, что обучение навыкам делового письма на факультетах английского языка является делом вполне реальным и отнюдь не требует кардинальных изменений в программе. Так, например, студенты большинства факультетов иностранных языков педагогического профиля проходят педагогическую практику, результаты которой обсуждаются на занятиях. Наряду с эмоциональным и, увы, далеко не всегда деловым обсуждением можно предложить студентам представить письменный отчет о прохождении практики. Разумеется, предварительно имеет смысл обсудить возможные основные разделы, которые целесообразно включить в такой отчет, а также некоторые клише и выражения, которые могут понадобиться для написания подобного отчета.

К другим эффективным видам работы, успешно используемым на занятиях по английскому языку, можно отнести составление вопросников, необходимых для сбора информации по заданной тематике с последующим анализом собранных данных и оформлением их в письменном виде, написание бизнес-планов и проектов. В учебнике «Пусть ваш английский станет еще лучше» Т.С. Самохиной и Е.М. Диановой, по которому работают студенты пятого курса нашего факультета, подобные задания представлены в каждом разделе совместно с образцами студенческих работ, выполненных по данным заданиям.

Несмотря на все разнообразие возможных письменных работ, документов и писем, о которых уже написано много интересных учебников и пособий, нельзя не отметить, что между отечественной и западной письменной культурой существуют определенные различия. В главе первой нашей книги мы уже останавливались на тех параметрах, которые отличают национальные культуры друг от друга. С нашей точки зрения, основные различия между письменными культурами — отечественной и, в частности, американской, уходят корнями к различиям в оценке себя и окружающего мира, различиям в отношении к окружающей действительности, а также различных дистанции власти, принятых в той или иной культурах. В американской культуре это находит отражение в четкой структуре делового письма, вежливости и позитивной окраске деловой корреспонденции, а также в демократичности стиля написания различных директив и предписаний, на чем мы предполагаем остановиться ниже.

### **Наличие четкой структуры и взаимосвязи между отдельными компонентами делового письма**

Рассматривая деловую презентацию как вид устного делового общения, мы уже останавливались на структуре и взаимосвязи между отдельными компонентами презентации. Однако если презентация является, как правило, произвольной по своей структуре, то деловые письма многих видов имеют заданную структуру, соблюдение которой необходимо для достижения эффективности данного вида общения. Хорошим примером является резюме или краткая биография, предоставляемая кандидатом при поступлении на работу. Даже если соответствующий бланк для написания резюме не был предоставлен компанией, следует в обязательном порядке включать в него данные об образовании и предыдущем опыте работы кандидата. При написании отчета о проделанном исследовании или проведенном опросе, целесообразно включать количество респондентов, данные об этих респондентах, цель проведенного опроса, характер заданных вопросов и статистически обработанные результаты.

Нетрудно предвидеть возможные возражения против приведенного выше тезиса: в своей трудовой деятельности мы сталкиваемся с тем, что структура делового письма также не всегда является однозначной. В самом деле, американские компании не требуют

от кандидата для поступления на работу данных о годе рождения, семейном статусе, рассматривая информацию подобного рода дискриминационной. То же самое относится к различным компаниям, которые при проведении аттестации сотрудников могут выделить в качестве существенных различные квалификационные требования. Сложившиеся, в зависимости от страны или компании, традиции написания письма того или иного вида, безусловно, существуют и отличаются друг от друга, но это, с нашей точки зрения, только подтверждает выдвинутый нами тезис о стандартизации делового письма, оформление которого не является единообразным, однако предусматривает определенную структуру или обязательное наличие структурных компонентов и соответствующих клише-оформителей. Что же касается национальных и организационных особенностей, то в деловом общении их следует просто учитывать, изучая соответствующие образцы переписки компании, чтобы соответствовать принятым стандартам.

### **Пример из межкультурного общения**

Однажды ко мне обратились российские сотрудники маленького представительского офиса американской компании в Москве с просьбой написать запрос в США для получения оборудования для их производственного подразделения, поскольку их переводчик находился в командировке. Мне пришлось объяснить, что, прежде чем выполнить их просьбу, мне необходимо взглянуть на запросы, написанные до этого. Хорошо, что я это сделала, поскольку в предыдущей переписке не употреблялось ни хорошо знакомое всем *inquiry*, ни *request*, а использовалось слово *authorization*, которое может не прийти нам на ум, если мы пишем деловое письмо произвольно.

### **Комментарии и рекомендации**

Приведенный выше пример свидетельствует о том, что стандартизация отнюдь не означает наличия одного строго определенного слова или способа для выражения того или иного понятия повсеместно. Но он, безусловно, показывает, что стандартизация существует, поскольку, если бы я написала не употреблявшееся ранее слово в заголовке передаваемого в США документа, это могло бы вызвать сложности и вопросы о том, что же изменилось в природе посылаемого документа. Уважение к сложившимся традициям в области переписки между компаниями-партнерами требует внимательного отношения к совместно накопленному ими опыту. То же самое относится и к написанию или переводу контрактов, поскольку не каждой компании подходит традиционный перевод, приведенный в словаре. Именно по этой причине при работе со студентами я всегда стараюсь избегать жестких рекомендаций типа: «Сейчас не рекомендуется употреблять» или «Это выражение давно устарело», — не успеешь изречь подобное глубокомысленное замечание, как тебе попадает на глаза письмо или документ, написанный носителями английского языка, сотрудниками той или иной уважаемой британской компании, которые именно данное выражение и употребляют прямо на первой странице!

Однако даже в тех случаях, когда структура написания того или иного письма нам не задана, все компоненты делового письма должны быть четко оформлены, взаимосвязаны и в то же время отделены друг от друга. Самым простым способом построения делового письма является употребление следующих общеизвестных компонентов: вступление (*introduction*), основная часть (*body*) и концовка (*conclusion or closing*). В отличие от, предположим, газетной статьи, где основная информация приводится в самом начале для привлечения внимания читателя, деловое письмо рекомендуется начать со вступления, которое представляет собой краткую предысторию и объясняет, почему данное письмо пишется.

### Пример из межкультурного общения

Подобные предпосылки написания письма могут задаваться одной короткой фразой или предлогом, которые указывают причину написания письма или документа, например:

*Further to our telephone conversation we are happy to inform you that...* — напоминание о том, что письмо пишется в качестве ответа на те вопросы или пожелания, которые были высказаны в конкретном разговоре;

*In keeping with the changing environment our company plans to increase the volume of production...* — объяснение причины тех изменений, о которых пойдет речь в отчете;

*I have used your advertisement in Moscow Tribune and feel that my professional qualifications and background permit me to apply for the position of...* — указание источника получения сведений, на основании которого мы обращаемся в данную компанию с заявлением.

### Комментарии и рекомендации

Приведенные выше примеры свидетельствуют о так называемой блоковой структуре делового письма, которая характерна как для параграфов, так и для каждого конкретного предложения, со своей четкой функциональной частью:

*In response to your letter... we are glad to inform you that... your order is ready for shipment* — в кратком предложении, таким образом, содержится указание на причину написания письма, приводится формула вежливости, а затем — основной информационный блок. Подобная структура является достаточно универсальной, ей можно легко обучиться, поскольку существуют разнообразные упражнения и виды заданий в специальных учебниках, которые позволяют как сочетать части в единое целое, так и, наоборот, «разбирать» предложение, параграф или краткое деловое письмо на отдельные составляющие. Так, весьма известным и полезным учебником по обучению деловому письму для начинающих является учебник *Company to Company* by Andrew Littlejohn. Для профессионалов, изучающих более сложные формы делового письма, можно порекомендовать замечательный учебник *Write for Business* by Michael Doherty.

Главной частью письма является основной информационный блок, ради которого письмо, собственно говоря, и пишется. Между вступлением и основной частью существует обязательная связь — она может выражаться вербально: при помощи слов и конструкций, или посредством указательных местоимений и повторов, благодаря которым одна и та же мысль проходит красной чертой через текст письма, например:

*In view of the above (as you can see from the above)*

*We are writing to you about order 3456 placed by you with our company... This order is now ready for shipment and...*

Огромное значение имеет правильно составленное окончание, поскольку именно в нем заключается действенный или конструктивный элемент письма: что конкретно надо сделать, куда обратиться, с кем связаться. Письмо, лишенное подобного окончания, является неэффективным.

### **Пример из делового общения**

Однажды я получила письмо из одной коммерческой организации, в котором содержалась положительная оценка моего выступления на прошедшей конференции и выражалась надежда на возможность сотрудничества со мной в рамках работы данной организации и... и все. В конце письма мне не предложили совершить каких-либо конкретных шагов, обратиться куда бы то ни было. Более того, не выражалось никаких идей о том, каким может быть это сотрудничество.

### **Комментарии и рекомендации**

Подобная неэффективная корреспонденция является, к сожалению, пока неотъемлемым элементом нашей деловой культуры, в которой еще не разработаны четкие стратегии передачи конкретной информации в письменном виде. Естественно, что в вышеупомянутом письме следовало бы кратко обрисовать возможные формы сотрудничества и предложить мне связаться с кем-либо или по телефону, или по другому каналу, указав все необходимые координаты.

Разумеется, формы письменного делового общения весьма разнообразны и не исчерпываются письмами. Докладные записки, отчеты, планы и должностные инструкции имеют иную структуру, которая может варьироваться в зависимости от цели, содержания документа или традиций, существующих в данной конкретной деловой культуре для написания подобного рода бумаг. Тем не менее, и данные виды письменного общения должны иметь четкую структуру, которая выражается даже визуально в виде заголовков, подзаголовков, параграфов и нумерации разделов и иных составляющих документа. Так, например, отчет, освещающий проделанную в той или иной плоскости работу, может включать так называемые *findings*, то есть обнаруженные результаты, которые могут быть эффективно прономерованы и расположены в определенной последовательности. В своей работе в качестве тренера и автора обучающих программ в различных компаниях я неоднократно сталкивалась с необходимостью самостоятельно

разрабатывать и составлять такие виды писем, как отчет о проделанной работе и достижениях своих студентов для их последующей аттестации, сертификат, выдаваемый слушателям по окончании курса, рекомендательное письмо, и так далее. Ниже в качестве примеров приводятся сертификат об окончании курса и рекомендательное письмо, выданное студентке.

### Certificate of Studies

This is to certify that \_\_\_\_\_ (name) completed an Intensive Course of Business English in April-May, 2004. The Course consisted of 30 academic hours.

The areas covered in the course include:

1. Setting up a Company, a Company's Structure and Organization
2. Job Duties
3. Telephone Communication
4. International Travel
5. Money Matters
6. Business Correspondence
7. Contract

During the course, (name) acquired the factual knowledge of the subject matter in the areas mentioned above, the necessary vocabulary, translation skills and the abilities to write for Business.

The skills achieved by the student rate her language abilities as Advanced. \_\_\_\_\_ (name) has submitted all the written assignments required during the course of studies.

Ph. D, Professor (name),  
Moscow State Pedagogical University,  
Foreign Language Department  
Home phone: 111- 1111  
E-mail: .....

## Letter of Recommendation

To Whom It May Concern:

I have been asked by Anna Ivanova to provide a letter of recommendation for her personal file, which I do with pleasure.

I have known Anna since September, 2002. First she was a student in my conversation English class for a semester in the academic year of 2001-2002 and then in Spring, 2003 took an intensive course of Business English. So I had a good opportunity to observe her performance at my lessons and assess her language abilities.

Anna Ivanova always scored at the top of the group, her language abilities being very good, her writing skills excellent. She has been one of the most responsible and hard-working students in the group, always put a lot of time and effort into the preparation of reports, presentations and essays, which always brought her top grades. Anna is capable of working and doing research very independently, she is very thorough and attentive to detail, that is why her translations were always very good.

Anna Ivanova combines an outgoing and sensitive personality with a strong feeling for discipline. She is one of the most reliable students I have ever taught who is always ready to shoulder responsibilities not only for her but for others as well. This people's orientation together with her impressive teaching skills and language abilities will enable Anna to become a very successful teacher who can combine teaching practice with theoretical research. I am sure that Anna Ivanova will be a valuable asset to any institution of learning.

8 June, 2004

Ph. D, Professor (name),  
Moscow State Pedagogical University.  
Home phone: (095) 111-1111  
E-mail: .....

Мы не ставим своей задачей подробно останавливаться на структуре разных видов письменного делового общения, поскольку они весьма многочисленны и, как мы уже говорили выше, варьируются в зависимости от ряда обстоятельств. Тем не менее, не вызывает никакого сомнения тот факт, что в деловом качестве мы не можем позволить себе «писать темно и вяло» или просто излагать все, что нам приходит в голову по данной проблематике. Умение правильно и четко оформить деловое письмо, резюме, отчет или план является важнейшей частью компетенции, необходимой современному профессионалу, независимо от области, в которой он работает.

Интереснейшим видом письменного делового общения являются раздаточные и демонстрационные материалы, которые мы можем подготовить для поддержки своей устной презентации. Так, на нашем факультете публичная защита дипломной работы практически всегда сопровождается использованием различных графиков, таблиц, словников и иных материалов, которые помогают привлечь внимание аудитории к основным положениям и выводам работы. Умение подготовить подобные материалы, красиво их оформить и эффективно использовать во время устной презентации является необходимой частью компетенции современного профессионала в любой области и индустрии.

В заключение отметим, что использование компьютера, позволяющего красиво и эффективно форматировать документ, значительно облегчает нашу задачу по превращению всех видов письменного делового общения в действительно эффективные средства достижения наших целей.

### **Краткость и вежливость**

Если предыдущее требование — наличие четкой структуры, является обязательным условием эффективности делового письменного общения, независимо от национальных особенностей той или иной страны, то требование вежливости может трактоваться по-разному, в зависимости от той культуры, в которой данное общение осуществляется.

#### **Пример из делового общения**

Над окошком кассы для выдачи зарплаты в нашем университете мною было обнаружено следующее объявление: «Всем сотрудникам, не имеющим индивидуального налогового номера, немедленно явиться в бухгалтерию. Не явившимся зарплата выплачиваться не будет».

#### **Комментарии и рекомендации**

Угрожающий приказной тон объявления, которое, несомненно, представляет собой один из видов делового письменного общения, является в нашей стране весьма привычным. Вспомним всем известные «По газонам не ходить! Не прислоняться! Посторонним вход воспрещен!». В западной культуре аналогичное объявление звучало бы следующим образом: "All the members of the staff are requested to...". Таким образом, как мы говорили



в главе первой, весьма значительная дистанция власти, существующая в нашей стране, предопределяет командно-карательные императивы в письменном общении между представителями властных и административных структур и сотрудниками.

Общаясь с западными партнерами, мы не должны забывать, что вежливость является основным требованием, предъявляемым к деловой корреспонденции, поскольку само по себе письменное деловое общение исключает возможность использовать такие невербальные средства общения, как улыбка, дружелюбный кивок, рукопожатие, которые помогают продемонстрировать нашу добрую волю и расположение к собеседнику. Соблюдение норм вежливости является важным инструментом для достижения своей цели, для установления определенной тональности взаимоотношений, причем изменения в тоне наших писем может быть воспринято как сигнал тревоги или даже отказа.

### Пример из межкультурного общения

Известная российская компания-производитель, которой руководит моя клиентка, вступила в серьезные переговоры с международной компанией, заинтересованной в выкупе части акций российской компании. Интерес западной стороны был совершенно очевиден, что выражалось в настойчивости и особенной обходительности и терпении, с которыми они общались со своими потенциальными российскими партнерами. На одном из этапов переговоров у российской стороны возникли вопросы и опасения, которые заставили их сформулировать новые требования. Моя клиентка написала на русском языке письмо, которое я буквально перевела на английский. Не успели мы отправить наше послание, как в офисе раздался звонок западного менеджера, который с явной тревогой начал спрашивать о том, что нам конкретно не понравилось и что они сделали не так.

### Комментарии и рекомендации

В данном случае ошибку совершила я, поскольку нарушила то правило, которое сама же и постулировала в начале этого раздела: не ознакомилась с имеющимися уже письмами, а буквально перевела с русского языка текст, написанный моей клиенткой. Когда я увидела, в каком тоне велась переписка, то поняла, что мы действительно его изменили, и это не могло не вызвать тревожную реакцию. Правда, в данном конкретном случае ошибка обернулась в пользу российской стороны, поскольку западные партнеры сделали уступку, на которую мы и не рассчитывали. Но это скорее исключение, чем правило.

Выше мы уже неоднократно останавливались на том, что деловой английский, используемый нашими зарубежными, в том числе американскими, партнерами, отличается позитивной окраской, которая выражается в использовании слов и конструкций, имеющих положительную коннотацию. То же самое явление характерно и для письменного общения. В самом деле, достаточно вспомнить традиционные фразы типа *"we are happy (pleased) to inform you, we are looking forward*

*to hearing from you, we are very grateful*», не говоря уже о таких витиеватых фразах, как *we will deem it an honor to...*, которые до сих пор еще можно встретить в деловой корреспонденции, чтобы понять, что в отечественной письменной деловой культуре употребляются более сдержанные слова: «Мы рады (но: не «счастливы») сообщить Вам...». В работе с западными партнерами деловой этикет требует от нас написания разнообразных писем и записок, таких, как, например, поздравления, приглашения, а также вежливого письменного ответа, как это бывает в случае получения официального приглашения на прием или презентацию, на которое рекомендуется ответить, собираемся ли мы прийти и, соответственно, в случае отказа — извиниться. Официальные поздравления, благодарственные письма за теплый оказанный прием, выражение соболезнований и другие виды кратких писем не являются привычной частью нашей деловой письменной культуры, в то время как наши западные партнеры воспринимают это как необходимое проявление вежливости в деловом общении.

### **Пример из межкультурного общения**

На встрече с американским профессором, организованной одной из российских компаний, по окончании лекции я подошла к нему, выразила свою солидарность со многими высказанными им положениями и подарила свой учебник, затрагивающий многие из вопросов, о которых шла речь. Не прошло и двух дней, как я получила по электронной почте очень теплое краткое письмо от американского коллеги, в котором он положительно отозвался об учебнике и попросил разрешения цитировать его в своих дальнейших исследованиях.

### **Комментарии и рекомендации**

Хочется верить, что учебник действительно понравился, однако в любом случае мой коллега из США проявил вежливость и продемонстрировал культуру делового общения, поскольку немедленно среагировал на сделанный ему подарок. Наверное, каждый из нас не без стыда сможет вспомнить многочисленные случаи, когда мы собирались написать и поблагодарить или извиниться, но закрутились и так этого не сделали. За примером далеко ходить не надо: мне неоднократно приходилось посылать своим студентам за рубеж рекомендации, необходимые им для поступления в высшее учебное заведение или устройства на работу. Не припомню случая, чтобы кто-либо из них прислал краткую благодарность и заверение в том, что моя рекомендация, написание которой я потратила время, действительно помогла.

Краткость является другим существенным требованием при составлении того или иного документа, осуществлении переписки и предоставлении отчетности. Причем в данном случае у нас нет оснований предполагать, что американская деловая культура менее склонна к бумажной волоките, чем российская. В своей трудовой деятельности мне приходилось сталкиваться с бюрократией как с одной, так и с другой стороны. Отчетность американских компаний является весьма

объемной и разносторонней: начало и сам процесс делового сотрудничества между заинтересованными — российской и американской — компаниями потребуют переписки огромного объема, в которой будут подробно обрисовываться намерения сторон, выразаться различные вежливые пожелания. Так, например, для российской стороны весьма новым оказалось понятие «протокол намерений», «бизнес-план», поскольку данные виды письменного делового общения в нашей стране не были широко распространены, зато большее внимание уделялось устным договоренностям.

Несмотря на то, что требование краткости и вежливости не может быть истолковано однозначно в письменной деловой культуре различных стран и компаний, оно признается необходимым всеми исследователями, работающими над изучением различных форм письменного делового общения. В том случае, когда мы участвуем в межкультурном общении, соблюдение установленных норм вежливости, а также тех ограничений и требований, которые существуют по объему того или иного документа, совершенно необходимо. Так, в наши дни никого не удивит, что для участия в международной конференции вам потребуется прислать тезисы, объем которых жестко ограничен количеством знаков, а для поступления на работу от вас потребуют резюме объемом не более одной страницы.

Итак, деловое письменное общение, в отличие от личного письма, осуществляется посредством четко структурированных текстов, написанных по тому или иному образцу, в заданном объеме и содержащих все необходимые формулы вежливости, позволяющие произвести выигрышное впечатление на адресата.

### **Язык и стиль делового письма**

Деловая письменная культура отличается от устной теми специальными клише и оборотами, которые используются только в письменной речи, а также структурой предложения и способами соединения его частей. Лексика, используемая в деловой корреспонденции, может быть более формальной, что придает письменному деловому общению официальный характер.

#### **Пример из межкультурного общения**

Во время одной из деловых поездок в США мне пришлось переводить выступления специалистов американской банковской системы, имеющие узкоспециальный характер. Естественно, это было и само по себе нелегко, но, кроме того, в тот напряженный день я поняла, как много зависит от выступающего.

Среди докладчиков были прекрасные лекторы, которые обращаясь к аудитории и старались сделать свое выступление максимально понятным. Однако последний докладчик доставил мне не одну неприятную минуту. Объявив тему своего выступления, оратор открыл некий письменный текст, который оказался текстом статьи, опубликованной им в специализированном журнале, и начал читать эту статью монотонным голосом,

время от времени с неохотой делая паузы, чтобы дать мне возможность перевести сказанное. Более сложного случая в своей переводческой практике я не припомню.

### Комментарии и рекомендации

Что же сделало этот перевод столь сложным? Прежде всего, длинные предложения, части которых были соединены различными союзами и связками. Подобные предложения могут восприниматься визуально, но на слух воспринять их в полном объеме практически невозможно. Во-вторых, использование сложных специальных терминов без объяснений и иллюстраций. В-третьих, большое количество статистических данных предлагалось без всякого раздаточного материала, предоставляющего визуальную опору для слушающих. Поэтому скажем сразу: сколь бы качественно ни была написана статья, превращать ее в текст для устного выступления без всякой адаптации нельзя!

Если письменный текст, который мы выдаем за устное выступление, является малоэффективным, то и уместный в устном общении монолог, без всяких изменений изложенный на бумаге, также не украсит деловое общение. Разумеется, никому не придет в голову употребить в деловом письме слова и выражения типа *"well, I see, why not"*, однако зачастую письмо делают фамильярным и другие выражения и лексические единицы разговорного характера. Так, вполне уместное в межличностном деловом общении выражение *"to mess up" (the task)* — не справиться с заданием мы вряд ли обнаружим в докладной, адресованной вышестоящему менеджеру. То же самое можно сказать в отношении образных идиом, таких, как *to blow somebody's trumpet, to be the boss's yes man*, и многих других. Вообще выражение эмоций личного характера несвойственно для делового письменного общения. Соответственно, мы вряд ли обнаружим в стандартном деловом письме метафоры и эпитеты, гиперболы, эмфатические конструкции.

Наряду с использованием слов, принадлежащих к основному словарному запасу английского языка, в деловом письме мы, скорее, встретим слова, имеющие книжную окраску, например: *to request, to reply (respond), to regret, to identify, to specify, to finalize, to acknowledge*.

Во многих видах письменного делового общения можно обнаружить специальные сложные предлоги, которые выражают взаимосвязь между различными явлениями и обстоятельствами, например:

*In reference to (your recent request, our future plans)* — относительно, по поводу

*In compliance with (the existing regulations, the policy adopted by)* — в соответствии, соответственно

*In keeping with (the changing business environment)* — соответственно (чтобы соответствовать)

*Due to (the improvements introduced into our service)* — благодаря (совершенствованию наших услуг)

*Consequently (the accounting system changed consequently)* — система бухгалтерского учета изменилась соответственно

*Provided that (the decision is to be enacted provided there is a mutual consent)* — решение должно быть практически реализовано в том случае, если удастся достигнуть согласия по этому вопросу

*In case of (further discrepancy)* — в случае дальнейших несоответствий

*Should (should you require any additional info)* — если вам понадобится дополнительная информация.

Выше мы уже приводили примеры специальных клише, которые имеют разные функции и часто употребляются в деловых письмах, например:

*This is to (certify, inform, notify, confirm, etc)*

*We regret to (inform, reject, etc)*

*We offer an apology for (the delay, failure to... etc)*

*Please do not hesitate to (contact, request, inquire, etc)*

*We look forward to (hearing from you, our future cooperation)*

*We request the pleasure of your company...*

Наряду со специальными клише, использующимися в деловом общении, в различных видах письменных документов можно также обнаружить специальные сокращения, которые позволяют сэкономить место, например, всем известное *P.S.*, менее известные *En* или *Enc*, обозначающие *enclosure, enclosed, Re* или *Ref*, обозначающие *reference*, или *RSVP*, что означает «пожалуйста, ответьте!» Незнание подобных сокращений может поставить нас в неловкое положение.

### **Пример из межкультурного общения**

Во время моих деловых поездок в США с группами российских банковских служащих я взяла за правило заблаговременно изучать программу на каждый следующий день, для того чтобы заранее знать, куда и когда мне надлежит явиться вместе со своей группой. Однажды занятия и семинары проходили в гостинице. Все необходимые номера комнат и залов были указаны в программе, но мне пришлось в течение получаса бегать по гостинице в поисках комнаты, обозначенной в списке таинственной аббревиатурой *Room TBA*.

### **Комментарии и рекомендации**

Теперь я уже очень хорошо знаю, что приведенное выше сокращение означает совсем не какое-нибудь конкретное помещение, "*a room to be appointed*", так что мои поиски были напрасными. В том случае, если сокращение нам непонятно, следует обратиться к словарям или проконсультироваться со специалистами, поскольку вежливое обращение за помощью эффективнее, чем публичная демонстрация невежества. То же самое можно порекомендовать и переводчикам в том случае, если они чего-то не знают: спросите специалиста! Мой переводческий опыт насчитывает много случаев, когда в самом начале перестройки мы с моими клиентами в ходе переговоров или заключения контракта заинтересованно обсуждали сложное и незнакомое нам понятие или термин, и это только способствовало

взаимопониманию и взаимоуважению. Разумеется, подобная стратегия неприемлема для переводчика-синхрониста, который переводит выступление на конференции или заседании, однако этот вид работы требует иной квалификации и знания специальной терминологии.

Выше мы уже говорили о том, что для письменного делового общения, помимо лексических, характерны и синтаксические особенности — более сложное по структуре предложение, соединенное сложными предлогами и союзами. Подобные предложения особенно часто можно встретить в юридических документах и договорах, которые изобилуют многочисленными уточнениями и повторами. Другой практически универсальной и общепринятой особенностью делового общения является его «безличностный» характер, что находит отражение в ограниченном употреблении личных местоимений и широком употреблении пассивных конструкций. Так, местоимение “I” практически повсеместно отсутствует, местоимение “we” используется применительно к компании или организации, использование пассивных или эллиптических конструкций с опущением подлежащего характерно даже для тех видов делового письма, в которых речь идет о собственных достижениях или результатах, например, в резюме или отчете о проделанной работе, как это видно из приведенных ниже разделов из краткой биографии и отчета о педагогической практике студентов:

*June 2002*

*Degree in Linguistics and Methods of Teaching obtained from Moscow Pedagogical State University, graduation project on the topic “Business telephone conversation as the form of business communication” defended.*

#### **Teaching Practice Report**

*Subject, place, time*

*Eight lessons of English, covering such topics as Meeting People, Family and Toys, were given to the preparatory forms A and B, Gymnasium (name) from February 11, 2004 till March 9, 2004.*

Разумеется, стиль и количество специальных слов в деловом письме могут варьироваться, в зависимости от принятого в той или иной компании или стране стиля переписки. Так, многие исследователи отмечают, что американское деловое письмо зачастую носит менее формальный характер, чем британское, в нем отсутствуют слова типа *deem*, *esteemed*, считающиеся устаревшими, и такие сложные формулы вежливости и обращения, как *we would be greatly obliged if you could...*, *dear Sirs*, *Mssrs*, и так далее.

Мне приходилось сталкиваться и с тем, что американские партнеры чаще включают в свои послания обращения по имени, а также неформальные замечания дружеского и достаточно эмоционального характера, например:

*Hi, Tatiana!*  
*This is Kevin, whom you met in... I can't tell you how much I enjoyed the book you gave me.*

Поскольку эффективное деловое общение предусматривает прежде всего эффективное взаимодействие со своим партнером, мы в подобных ситуациях стараемся придерживаться того же стиля, в котором общается с нами наш партнер, и, соответственно, ответим в том же духе:

*Hi, Kevin!*  
*Thank you very much for your kind words about our book. Your opinion is very important to me because you are a real expert on the subject...*

Однако в тех случаях, когда инициатором письменного общения с зарубежным партнером являемся мы, хотелось бы порекомендовать сохранить, по возможности, нейтральный стиль, не делая его ни слишком фамильярным и дружеским, ни слишком книжным и возвышенным. Подобный подход является наиболее безопасным и вежливым.

Следовательно, эффективное письменное деловое общение требует как уважения к специфике данного вида делового общения, что находит отражение в неукоснительном соблюдении принятых в нем стандартов, требований, лексических и грамматических особенностей, так и уважения к традициям, сложившимся в той или иной национальной или организационной культуре применительно к данному виду делового общения.

## Резюме

Деловое общение не может быть эффективным, если мы не будем *принимать во внимание* того, по какому каналу оно осуществляется. Устное и письменное деловое общение являются двумя основными формами делового общения, причем каждая из них имеет свои основные особенности и *специфику*.

Устное деловое общение может иметь место при непосредственном контакте с аудиторией, то есть происходить лицом к лицу. Данное обстоятельство предусматривает высокую эффективность использования невербальных средств общения, таких как мимика, жесты, а также важность использования иных визуальных средств воздействия на собеседника. В зависимости от степени участия в акте общения, устное деловое общение может носить как диалогический, так и монологический характер, или же являться полилогом, в котором участвуют более двух партнеров. Залогом эффективности делового диалога является умение слушать собеседника, реагировать на его мнения и реплики, что требует умения импровизировать и взаимодействовать со своим партнером, используя различные вербальные средства. Необходимость сотрудничества *внутри команды или рабочего коллектива*, эффективное распределение ролей участников полилога являются основой его продуктивности. Деловой монолог, одной из наиболее распространенных форм которого является *деловая презентация*, представляет собой жестко структурированное сообщение, насыщенное информацией и ограниченное во времени. Основой структуры деловой презентации является взаимосвязь между ее отдельными частями, которая является смысловой и одновременно оформляется соответствующими вербальными средствами.

Являясь устным по своей сути, телефонное деловое общение исключает использование визуальных средств воздействия на собеседника, что повышает требования к содержанию высказывания, интонациям и построению телефонного сообщения. Основными требованиями эффективного телефонного общения являются: умение грамотно и вежливо установить контакт со своим невидимым абонентом и поддерживать этот контакт в течение всей беседы, а также внимание ко всем компонентам информационного сообщения, передаваемого по телефону. Неумение правильно структурировать телефонную беседу, потеря одного из важных информационных блоков могут привести к ее полной неэффективности. По сравнению с устным общением *лицом к лицу*, общение по телефону является более формальным и более вежливым и требует знания специальных клише, выполняющих в беседе ту или иную функцию.

Письменное деловое общение не только исключает возможность непосредственного визуального контакта с собеседником, как это происходит при общении лицом к лицу, но и лишено возможности *проверить незамедлительную реакцию партнера*, как это возможно при телефонном общении. Соответственно возрастают требования как к оформлению, так и к структуре, содержанию, языку и стилю делового письма любого вида. *Наличие взаимосвязи между отдельными*



компонентами делового письма, выраженное как логически, так и вербально, гарантирует адекватное его понимание адресатом, а краткость и вежливость способствуют созданию выигрышного впечатления об авторе письма. Несмотря на то, что деловое письмо различается в зависимости от той культуры, в которой оно пишется, используемая в нем лексика является более книжной или формальной, предложения могут быть сложными по составу и иметь многочисленные предлоги и связи, а характерной синтаксической особенностью делового письма зачастую является использование пассивных конструкций.

Смешение различных форм делового общения, перенесение стандартов эффективного межличностного общения лицом к лицу в область телефонного или письменного официального общения, могут привести к серьезным ошибкам, которые впоследствии будет трудно исправить. Изучение специальных клише и оборотов, принятых в той или иной форме делового общения, равно как и традиций делового общения, характерных для той или иной культуры, помогает достичь ощутимых успехов в деловом общении и приблизиться к достижению тех целей, которые мы ставим перед собой.

#### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Перечислите основные формы делового общения. От каких факторов зависит обращение к той или иной форме для достижения максимальной эффективности делового общения?
2. В чем заключается основное различие между общением лицом к лицу и общением по телефону? Какие вербальные и невербальные средства общения выходят на первый план в каждом из них?
3. Определите особенности монологического, диалогического и полилогического общения. В каких ситуациях делового общения они являются наиболее употребимыми?
4. Приведите основные требования к эффективному деловому общению по телефону. Каким образом можно произвести благоприятное впечатление на своего собеседника в телефонной беседе?
5. Определите основные особенности письменного делового общения и его отличия от устного общения.

#### **Практические задания**

1. Какую форму делового общения (устную или письменную) и какой канал делового общения (общение лицом к лицу, по телефону, посредством почты) вы выберете в каждом из приведенных ниже случаев: вы прочли в газете объявление о вакансии, которая вас заинтересовала, у вас испортился электрический прибор, на который вы имеете гарантию и координаты гарантийной ремонтной мастерской, вам необходимо получить рекомендацию от преподавателя, у которого вы учились в прошлом году, вам хотелось бы пригласить на защиту своей диссертации своих школьных учителей, ваша группа собирается пожаловаться в деканат на одного из преподавателей, вам хотелось бы поздравить с праздником свою подругу, живущую за рубежом.

2. Каким образом можно наиболее эффективно оформить свою мысль в разных формах деловой коммуникации? Заполните приведенную ниже таблицу.

Общение лицом к лицу	Общение по телефону	Письменное общение
	I am calling about...	This is to inform you...
Bye. See you later.	We hope to hear from you soon. Good bye.	
Sorry!		We apologize for the inconvenience
Thanks a lot!	I would like to thank you for your invitation	
	Could you send us your price list?	We would be obliged if you sent us your price list.

3. Заполните пропуски в телефонной беседе, используя список слов и выражений, приведенный в настоящем пособии:

- *Hallo! Can I speak to George Douglas, please?*
- \_\_\_\_\_ *Who is calling, please?*
- *I am Carina Getty from Comfort Travel. \_\_\_\_\_ about your reservation in Palm Hotel. We have not received any confirmation from you so far.*
- *Oh, I am terribly sorry! I tried \_\_\_\_\_ you all day yesterday but your line \_\_\_\_\_ all the time.*
- *I understand. We are extremely busy at this time of the year. So what about your reservation? Would you like us to hold it for you?*
- *As a matter of fact my trip has been delayed so I will have to cancel my reservation. I still plan to come but two weeks later. Could you \_\_\_\_\_ your travel agent?*
- *O.K. David Gregg is just the person you need and he is some place around. I will \_\_\_\_\_.*
- *Thank you, Carina. And I apologize for the inconvenience.*
- *It is perfectly all right. It's part of our job.*

4. Ниже приводится выдержка из должностных инструкций компании, в которых описывается процедура прохождения аттестации сотрудниками компаниями. Выявите те элементы, которые характеризуют данный отрывок с точки зрения его принадлежности к письменному деловому общению. Адаптируйте этот отрывок для устного делового общения. (Представьте себе, что вы инспектор отдела кадров, объясняющий сотруднику, как проходит аттестация). Сравните языковые средства, характерные для устного и письменного делового общения.

*Company has adopted a management by objectives approach to performance appraisal. Each employee is given the opportunity to set individual written goals. He or she will be evaluated based on how well these goals have been met. Three months after an employee joins the company, the manager and employee will meet to establish employment goals consistent with the business objectives of the company and the employee's department.*

*The employee, as well as the manager is to bring the following to the review meeting:*

*— A summary statement of the progress made toward meeting his or her employment goals.*

*— Examples of job-related areas demonstrating greatest strengths and identifying areas where additional training is needed.*

*— An outline of job-related tasks in which the employee can participate to improve performance.*

5. Как было показано во главе второй настоящего пособия, коммуникация может осуществляться между сотрудниками разных уровней и, в зависимости от этого, быть более или менее категоричной или, напротив, вежливой. Сделайте приведенные ниже фразы менее категоричными и более вежливыми, сохраняя их смысл.

*Who told you that it is my responsibility?*

*Why should I do somebody else's job?*

*You should sign this document in the place indicated.*

*This is out completely!*

*How could I possibly be in two places at a time?*

*What is your problem?*

*What are you getting at?*

6. Собеседование при поступлении на работу является очень ответственным моментом, от которого многое зависит. Выберите правильные варианты ответов на вопросы, заданные на собеседовании. Аргументируйте свой выбор.

**Interviewer:** *I appreciate you taking time to meet with me today!*

**A.** *No problem! It is really time for me to start making serious choices!*

**B.** *The pleasure is mine. In fact I've really been looking forward to meeting with you after reading your company's annual report. Very impressive!*

**Interviewer:** *Tell me about yourself.*

**A.** *I have a degree in Linguistics from Moscow State University. English is my major. I have some experience working as an interpreter at international exhibitions...*

**B.** *I was born in Saratov in the family of a military officer. I changed many schools as my family had to move very often. Then my parents divorced and I moved to Moscow with my mom where she remarried...*

**Interviewer:** *Why do you want to work for us?*

**A.** *I find this position extremely interesting. I have the skills necessary for the duties required for this position and I'd like to become a member of this team.*

**B.** *I know that your company gives great traveling and training opportunities and this is my career objective at the moment.*

**Interviewer:** *You are a graduate of a pedagogical university. Why did you make up your mind to apply for a position in Human Resources?*

**A.** *I never wanted to be a teacher really and I entered this university only to study English.*

**B.** *In my university I got a very good background in Psychology and Pedagogic. We also studied a lot of people-oriented topics at our English lessons. I think it can all be very useful for a specialist in HR.*

**Interviewer:** *You have no work experience. Why should we hire you?*

**A.** *I guess most of the graduates have no work experience. If they were never hired, nobody would ever make a career!*

**B.** *I believe that I have the right education and the necessary skills for this position. In case I am hired I will work very hard to compensate for my lack of experience.*

**Interviewer:** *What is your career objective?*

**A.** *Well — for the time being to land a job.*

**B.** *I would like to get a position of a manager in the field of Public Relations. I understand though that I need a lot of additional training to achieve it.*

**Interviewer:** *What are the personality traits that a personal assistant to a top executive should possess?*

**A.** *I think it is discipline in the first place. Another important thing is to be helpful and cooperative.*

**B.** *Well, I think bosses are all the same: they want you to obey and do what they want.*

**Interviewer:** *Describe your ideal boss.*

**A.** *My ideal boss is kind and understanding. I like to be approached on a personal basis.*

**B.** *My ideal boss is competent and goal-oriented. A good boss is a decision maker and can manage change.*

**Interviewer:** *What are you going to do ten years from now?*

**A.** *I hope to defend a dissertation, expand my knowledge and methods and try my hand at teaching adults.*

**B.** *It's all in the stars. In this rapidly changing world, who can look so far ahead?*

7. Выберите фразы, которые вы могли бы использовать письменно, обращаясь

а) к своему начальнику:

- 1) *We shall not meet the deadline.*
- 2) *It seems that we may not meet the deadline.*

- 1) *I want to take three days leave of absence.*
- 2) *Could I take three days leave of absence?*

- 1) *Confirmation of this information is required as soon as possible.*
- 2) *Confirmation of this information is requested as soon as possible.*

б) к своему подчиненному:

- 1) *Please let me know about your decision.*
- 2) *I would be extremely grateful if you could let me know about your decision*

- 1) *Is it possible for you to take charge of the training program?*
- 2) *I would like you to take charge of the training program.*

- 1) *I look forward to receiving your report in the near future.*
- 2) *I await your report in the near future.*

8. Подберите эквиваленты приведенных ниже слов, которые являются более формальными и часто используются в официальной деловой переписке:

To ask	
To answer	
To inform	
To be sorry	
Thank you	
To let somebody have something	
To send	
If	
According to	

9. Вставьте необходимые элементы-связки в приведенное ниже письмо. Какую роль играет каждый из них для обеспечения связанности текста?

\_\_\_\_\_ the changing environment, it is clear that the role of our representative office is to change to more effectively meet the company's needs.

\_\_\_\_\_ is to move the representative office to the same building with our affiliate company.

\_\_\_\_\_ will be to provide more effective control over the flow of information between our production division in the North and our representative office in Moscow.

The steps \_\_\_\_\_ will contribute to more effective coordination of our efforts. \_\_\_\_\_ this will satisfy the demands of the members of the Board and decrease our expenditures.

\_\_\_\_\_ we do realize that these steps will need time and effort.  
\_\_\_\_\_ we urgently need a business plan to suit this business proposal.

Words to be inserted: mentioned above, the next step, however, furthermore, the initial step, in keeping with, thus.

10. Выберите любую из предложенных ниже ситуаций и реализуйте поставленную задачу письменно и устно, используя соответствующие языковые средства:

а) начальник информирует подчиненных об отмене ежегодной премии;

б) вы хотите пригласить руководство на банкет, посвященный окончанию института;

в) подчиненный извиняется перед начальством за опоздание и объясняет его причину;

г) студент просит у декана разрешения досрочно сдать экзамен;

д) сотрудник просит своего коллегу заменить его в течение нескольких часов отсутствия по семейным обстоятельствам.

## ГЛАВА 4.

### Язык делового общения

#### Учебные цели:

1. Определить понятие «язык делового общения» и его место в современном английском языке.
2. Проанализировать основные темы, которые дают возможность изучения деловых контекстов для использования языка делового общения.
3. Обозначить ведущие навыки и умения для овладения мастерством делового общения и определить их место на уроке английского языка.

В предыдущих главах мы говорили о том, что эффективность делового общения зависит, прежде всего, от выбора правильных поведенческих и речевых стратегий, которые, в свою очередь, зависят от культуры и обстоятельств делового общения. Следовательно, единой идеальной модели для достижения той или иной цели в деловом общении просто не существует. Тем не менее, не вызывает сомнения тот факт, что деловое общение требует от нас владения некоторыми лексическими единицами, специальными конструкциями и терминами, которые позволяют нам в устном или письменном общении осуществить свое коммуникативное намерение или достичь поставленной цели. Неумение сформулировать, передать и правильно истолковать необходимую информацию может значительно затруднить деловое общение.

#### Пример из межкультурного общения

Российско-американское совместное предприятие, которое начинало свою деятельность на Севере нашей страны на заре перестройки, испытывало нехватку как помещений, так и средств связи. Мне приходилось наблюдать, как одна из наших сотрудниц, ответив на телефонный звонок, побежала в коридор, чтобы позвать к телефону американского менеджера. Увидев необходимого ей человека, она вдруг поняла, что понятия не имеет о том, как же ей по-английски позвать его к телефону.

#### Комментарии и рекомендации

Незнание весьма простой фразы: "John, there is a telephone call for you. Will you take it?" — вызвало затруднение у молодой сотрудницы. Если мы внимательно посмотрим на приведенные выше фразы, то убедимся, что ничего особенно сложного в них нет. Конструкция *there is/there are*, равно как и глагол *take*, были нашей соотечественнице прекрасно известны, однако употребление данных единиц в соответствующих контекстах делового общения ей ранее встречать не приходилось. Разумеется, всегда существует возможность так или иначе справиться с ситуацией, хотя бы просто сказать: "John! Telephone!", но вы согласитесь со мной, что подобный деловой английский на уровне Элочки-Людоедки вряд ли создаст о нас благоприятное впечатление на рабочем месте.

### Пример из межкультурного общения

На факультет английского языка приехал американский преподаватель, которому предстояло провести в России один семестр, совмещая преподавательскую деятельность с исследовательской работой. Объясняя американцу условия работы, представитель администрации университета, который не являлся профессионалом в области английского языка, сказал ему следующее: "Two times a week you must sit in the room for two hours!", имея в виду, что от американского преподавателя ожидается соблюдение присутственных дней и часов. Реакцию последнего на сделанное ему заявление можно легко представить.

#### Комментарии и рекомендации

В данном случае непонимание возникло по двум причинам: прежде всего американец не услышал привычное для американского университета выражение *office hours*, которое как раз и означает те самые присутственные часы, входящие в должностные обязанности преподавателя. Однако помимо этого ему явно не понравилось употребление глагола *must*, который имеет приказное командное значение и, с точки зрения американца, звучит оскорбительно. Выше мы уже неоднократно говорили о том, что использование модальных глаголов очень часто выявляет межкультурные различия между нашей и американской деловой культурой.

### Пример из делового общения

Начинающая сотрудница совместного предприятия оставила своей американской коллеге следующую записку: "Mary, when you were out at lunch Michael called and said he would not come to the office today. Please give Stan a massage".

#### Комментарии и рекомендации

В данном случае забавный конфуз возник не по причине незнания соответствующего выражения, а по причине неправильного написания слова *message*, которое, к несчастью, весьма похоже со словом *massage*. Изучение так называемых *confusables* — слов, похожих друг на друга по написанию, помогает нам избежать ошибок подобного рода.

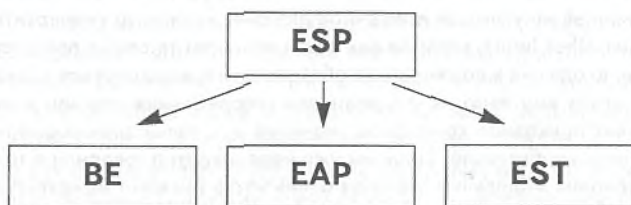
Приведенные выше примеры свидетельствуют о том, что незнание соответствующих слов и выражений, ошибки, допускаемые в правописании, неправильное употребление модальных глаголов могут сделать деловое общение крайне неэффективным и поставить нас в неловкое положение. Таким образом, использование английского языка для делового общения имеет свои особенности, что ставит перед нами вопрос о статусе и месте делового английского как в системе английского языка в целом, так и в учебной программе лингвистических факультетов.



## Что такое деловой английский?

Деловой английский в настоящее время вызывает огромный интерес и самые противоречивые реакции. Многочисленные энтузиасты относят его к наиболее важным аспектам английского языка, а многочисленные скептики презрительно называют «языком секретарш для новых русских». Однако и энтузиасты и скептики далеко не всегда одинаково понимают, что такое *Business English* (BE) и почему он вызывает столь неоднозначную реакцию.

Традиционно BE рассматривался как один из разделов ESP (*English for Specific Purposes*), вместе с EAP (*English for Academic Purposes*) и EST (*English for Science and Technology*).



В рамках приведенной выше схемы деловой английский рассматривался в качестве языка для «торговли и коммерции». Абсолютно естественно, что учителя не могли быть уверены в том, что «язык международной коммерции и торговли» необходим их ученикам и должен стать составной частью учебной программы по английскому языку.

Интерпретация слова “*business*” в качестве торговли, купли или продажи находит отражение и в современных словарях. Так, *Cambridge International Dictionary*, 1998 на первое место ставит именно это значение слова *business*: “*the activity of buying and selling goods and services*”, на второе место “*a particular company that does this*”, и только на третье место “*work in general rather than pleasure*”.

Тем не менее, именно это последнее значение является основным в понимании назначения делового английского: деловой английский используется в процессе трудовой деятельности, которую следует понимать самым широким образом. Очевидно, что это тот язык, который мы используем на рабочем месте в том случае, когда оно предусматривает общение с зарубежными коллегами, партнерами или клиентами, однако деловой английский не ограничен рамками рабочего места. В предыдущей главе мы уже говорили о том, что деловое общение может иметь место в различных условиях и обстоятельствах и требует от нас умения вести беседы на самые разнообразные темы, обязательно связанные с нашей непосредственной трудовой деятельностью.

Являясь активным членом общества, подчиняясь его законам, мы постоянно вовлекаемся в самые разнообразные действия: встречаемся с людьми, устраиваемся на работу, покупаем разнообразные предметы, пользуемся услугами многочисленных фирм и агентств, рекламной литературой, получаем деньги и распоряжаемся ими определенным образом, организуем поездки за рубеж с той или иной целью. Совершение этих многочисленных и разнообразных действий в условиях нарастающей интеграции между странами и континентами, создание единой финансово-расчетной системы и всемирной компьютерной сети требуют от нас владения английским языком, который, безусловно, является международным языком делового общения.

Более того, даже если мы будем понимать слово *business* как продажу или покупку услуги или продукта, то это отнюдь не значит, что мы непременно ограничены, к примеру, торговлей нефтью или лесом: рыночная экономика в той или иной мере превращает каждого из нас в участника рыночных отношений, который может быть более или менее конкурентоспособным и востребованным. Выше мы уже неоднократно говорили о том, что деятельность современного преподавателя не ограничена в наши дни высокими стенами университета или школы — так или иначе наша работа тоже носит коммерческий характер, поскольку мы имеем право продавать свой труд и свою квалификацию по той цене, которую устанавливает современный рынок труда.

Таким образом, не только непосредственная трудовая деятельность на рабочем месте, но и само существование в современном мире требует от наших учеников владения деловым английским, который мы и будем в дальнейшем понимать как английский для делового общения. Из вышесказанного также ясно, что в наши дни деловой английский нужен не только секретарям и новым русским, но и любому активному члену общества, который хочет идти в ногу со временем и жить по законам современного мира.

В зависимости от сферы употребления выражение деловой английский или язык делового общения может пониматься как область современного английского языка, учебный предмет, а также владение совокупностью навыков, необходимых для эффективного делового общения.

### **Язык делового общения как область современного английского языка**

С точки зрения моих коллег-преподавателей, деловой английский — это прежде всего совокупность определенных лексических единиц, знание которых необходимо для эффективного делового общения. Данный ответ мне неоднократно приходилось получать на вопрос о том, что такое деловой английский, адресованный учителям английского языка, работающим как в вузе, так и в школе. Таким образом, с оцелпринятой точки зрения, деловой английский представляет

собой достаточно специализированную область словарного состава современного английского языка, которой не так легко овладеть, не являясь специалистом в соответствующих областях. Не отрицая правомерности подобного мнения, хотелось бы отметить, что узкоспециализированная лексика представляет собой весьма незначительный по объему слой лексических единиц, используемых в деловом общении, поскольку деловое общение, как мы пытались показать в предыдущих главах, отнюдь не является прерогативой узкого круга посвященных лиц.

### **Общий деловой английский. (General Business English)**

Общий деловой английский используется как профессионалами, так и непрофессионалами в процессе общения в самых разнообразных ситуациях и обстоятельствах. В подавляющем большинстве деловых контекстов деловое общение основывается на словарных единицах, входящих в основной словарный фонд современного английского языка, так же как и на основных грамматических законах, регламентирующих построение слова, словосочетания и предложения. Так, например, любой деловой текст включает такие высокочастотные английские глаголы, как *be, have, get, do, make, run* — глаголы широкой семантики, образующие самые многочисленные грамматические формы, словосочетания и идиомы, например:

*To be promoted, to be available, to be on the phone*

*To have somebody do something, to have a problem, to have second thoughts*

*To get paid, to get an order, go-getter*

*To do networking, to do accounts, do-it-yourselfer*

*To make somebody do something, to make troubles, troublemaker, loss maker*

*To run short of, to run the roll, to run the company*

Последний из приведенных примеров служит подтверждением того, что деловой английский весьма часто использует общеизвестные и распространенные слова, которые в деловых контекстах получают новое значение: *to run the company, to run a training program* — руководить компанией, проводить обучающую программу. Данный факт еще раз свидетельствует о том, что общий деловой английский, даже рассмотренный с точки зрения его словарного запаса, не представляет собой обособленной области внутри лексической системы современного английского языка.

Характерной особенностью современного английского языка является наличие и широкое употребление так называемых фразовых глаголов. Значение многих из них кажется достаточно понятным и прозрачным, в то время как другие могут доставить при переводе определенные сложности для понимания. То же самое характерно и

для языка делового общения, в котором фразовые глаголы весьма многочисленны. Так, если глагол *to cut off* (разъединить) применительно к телефонной беседе понять достаточно несложно, то глагол *to put somebody on* (подозвать кого-то к телефону) возможно вызовет некоторое недоумение. К другим популярным фразовым глаголам делового общения можно отнести следующие:

*To mess up, to get through, to put somebody through, to break through, to close down, to measure up, to lay off, to pay up, to put forward, to look forward, to burn out, to run out, to back up, to back out, to take over, to sell off, to cover for.*

Так же как и английский вообще, деловой английский использует фразовые глаголы в основном в устном межличностном общении и значительно реже обращается к ним в письменном деловом общении, для которого более характерны слова, принадлежащие к книжной или формальной лексике, о чем мы говорили в предыдущей главе, в разделе, посвященном письменному деловому общению.

Поскольку финансовая деятельность не является прерогативой профессионалов, так как каждый из нас ежедневно имеет дело с деньгами, то основные глаголы и существительные, употребляющиеся как непрофессионалами, так и профессиональными финансистами, нам также хорошо известны:

*To pay, to borrow, to lend, to owe, to invest, to deposit*

*Debt, payment (advance payment, prepayment, payment order), loan, bill, check*

Поскольку деловое общение ориентировано на обсуждение разнообразных форм деятельности как людей, так и организаций, существенное место в общем деловом английском занимают разнообразные глаголы, обозначающие всевозможные и качественные, и количественные изменения, например:

*To develop, to change, to restructure, to streamline*

*To grow, expand, extend, rise, raise, increase, to go up, to plummet, to skyrocket*

*To decrease, to fall, to go down, to decline, to downsize, to cut, to tumble down*

Группа глаголов, обозначающих изменения, является значительно более многочисленной, чем приведенные нами примеры, и широко используется в деловом общении профессионалов в области финансов, ценообразования, производства и организационного развития. Однако даже приведенных выше примеров достаточно, чтобы понять: подавляющее большинство данных глаголов принадлежит к общему словарному фонду современного английского языка и широко употребляется в самых разных сферах общения. Глаголы *to skyrocket, to downsize* являются сложными по своему морфологическому составу и образованы по словообразовательным моделям, продуктивным в современном английском языке.

Весьма распространенной группой глаголов в деловом общении являются глаголы, обозначающие различные формы контроля и руководства деятельностью компаний и сотрудников, например:

*To control, to run, to manage, to supervise, to oversee, to monitor, to guide, to check, to counsel, to advise, to instruct.*

Соответственно, весьма представительной является и группа глаголов, обозначающих различные виды субординации и взаимодействия внутри компании или организации. Как видно из приведенных ниже примеров, практически все они относятся к общеизвестным словам современного английского языка:

*To report to, to answer to, to work under, to work together, to cooperate, to be subordinated*

В деловых контекстах мне неоднократно приходилось встречаться с разнообразными глаголами и словосочетаниями, обозначающими различные формы деятельности, исполнения определенных заданий, такими, как:

*To deal with, to handle, to perform, to take care of something, to operate, to organize, to maintain, to promote, to launch.*

Если глаголы обозначают различные действия, то существительные обозначают соответственно виды деятельности как компаний, так и отдельных сотрудников:

*Performance, activities, operation, paperwork, legwork, production, administration, transportation, maintenance, promotion.*

В главе первой мы уже говорили о том, что в английском языке весьма многочисленной является группа слов, обозначающих цель той или иной деятельности. Данная группа слов широко применяется в языке делового общения и образует многочисленные словосочетания, которые часто употребляются профессионалами в той или иной области и, соответственно, имеют статус специальных терминологических словосочетаний:

*Target (target customer, target audience), purpose, aim, goal (to set goals, goal-setter long-term/short-term goal), objective (management by objective)*

За основу оценки деятельности организации или сотрудников принимаются конкретные параметры и показатели, использующие слова и образованные с их помощью терминологические словосочетания.

*Rate (exchange rate, discount rate, interest rate), ratio (liquidity ratio), rating, degree (degree in finance), extent, percentage, amount, quality, quantity, number, volume (volume of production)*

Поскольку трудовая деятельность связана с определенными формами организации, в деловом английском наличествует весьма многочисленная группа существительных, которые обозначают различные подразделения компаний и организаций, а также разнообразные формы организации трудовой деятельности и статус компаний:

*Division (production division, administrative division), branch, subsidiary, daughter company (mother company), department, unit, work group, team (team work(er), team spirit)*

Даже в том случае, если мы не встречали раньше слово *branch* в деловом контексте, исходя из основного значения этого слова, можно догадаться, что оно обозначает некоторую подчиненную часть компании, что на самом деле соответствует действительности, поскольку *branch* — это отделение компании. То же самое относится к словосочетаниям *mother (daughter) company*, значение которых нетрудно понять.

Роль предлога в английском языке трудно переоценить, поскольку он обладает как лексическими, так и грамматическими функциями. В деловом английском предлог также является важнейшим и неизменным участником общения, причем его неправильное употребление может свести на нет все наши усилия донести до собеседника ту или иную информацию. Собственно говоря, даже самый обычный *small talk*, когда мы намереваемся представиться своему собеседнику, потребует владения предлогами, которые по-разному употребляются с разными глаголами:

*What do you do?*

*I am in insurance. I work for (name of the company). I have been with them for ten years already.*

Предлог может изменить значение некоторых глаголов, как это, например, имеет место в следующих случаях :

*To deal with — иметь дело с...*

*To deal in — торговать*

*To advise on — консультировать по какому-то вопросу*

*To advise of — сообщить о чем-либо*

Особую сложность представляют те случаи, когда значение предлога не вызывает у нас никаких ассоциаций с родным языком и его значение следует просто запомнить, как это бывает при употреблении предлога *by* с глаголами, обозначающими количественные изменения:

*To increase by 6% — увеличить на шесть процентов; (to increase to 6% — увеличить до шести процентов)*

Разумеется, выше мы перечислили всего лишь некоторые группы глаголов, существительных и предлогов, входящих в деловой английский, которые на самом деле весьма многочисленны, однако даже приведенные примеры достаточно, для того чтобы сделать важные для нас выводы. Общий деловой английский употребляется в деловом общении как профессионалов, работающих в самых разных областях, так и в речи непрофессионалов, в беседах, затрагивающих самый широкий спектр вопросов. Деловой английский основывается на употреблении основных групп слов, принадлежащих к общему словарному фонду современного английского языка, которые, попадая

в деловой контекст, могут видоизменять свое значение для передачи существенных для делового английского понятий. Данные общеупотребительные слова активно образуют словосочетания, которые могут носить терминологический характер и передавать более специализированные значения. Образование как словосочетаний, так и сложных по составу слов, осуществляется в соответствии с основными правилами английского языка и по наиболее продуктивным моделям.

Следовательно, анализ общего делового английского показывает, что его специфика заключается не в качественном отличии употребляемых отдельных слов и конструкций, а в закреплении за этими словами и конструкциями специальных значений и функций, соответствующих деловым контекстам. Изучая общий деловой английский, мы не столько учимся новым словам и правилам, сколько учимся употреблять старые слова и выражения в новом контексте.

### **Специальный (профессиональный) деловой английский. (Professional Business English)**

Специальный (профессиональный) деловой английский, *Professional Business English*, требуется специалистам в конкретной области при осуществлении их непосредственной трудовой деятельности. Таким образом, используя традиционные для филологии понятия, язык профессионалов, безусловно, содержит специальные термины.

При всем уважении к слову «термин» я употребляю его в своей книге с определенной осторожностью, поскольку многие лингвисты до сих пор предъявляют к термину исключительно строгие требования, такие, как однозначность, отсутствие эмоциональной окраски, и так далее. Говоря о специальном, или профессиональном, деловом английском, мы не ограничиваемся столь жесткими рамками и имеем в виду все выражения и слова, включая профессионализмы, которые часто употребляются специалистами.

#### **Пример из межкультурного общения**

В начале своей деятельности переводчика и преподавателя в нефтяных компаниях, впервые попав на буровую, я услышала от американского нефтяника следующее выражение: "And here is our Christmas Tree!" Поскольку дело было действительно в декабре, то я стала добросовестно оглядываться вокруг в надежде увидеть рождественскую елку. Но оказалось, что мой спутник имел в виду нефтяную вышку, которую нефтяники часто называют подобным образом.

#### **Комментарии и рекомендации**

Данное словосочетание является профессионализмом нефтяников, метафорическим по своей природе, а значит, принадлежит к профессиональному деловому английскому, хотя, возможно, многие сочтут отнесение его к терминологии излишней вольностью. Один из важнейших выводов, сделанных мною, исходя из опыта переводческой деятельности, заключается в том, что профессиональный деловой английский изобилует образными

словосочетаниями, которые находят широкое применение не только в устном общении профессионалов, но и в публикациях весьма уважаемых специальных изданий.

Так, профессиональный деловой английский финансистов включает такие терминологические словосочетания, как *overnight loan* (кредит, выдаваемый сроком на один день), *balloon loan* (крупный кредит), и многие другие. Интересно отметить тот факт, что в финансовом английском широко представлены так называемые "*liquid metaphors*", то есть специальные выражения, образованные на основе сравнения или ассоциаций с жидкостью, например: *cash flow, source of funds, liquid assets, pool of resources, a financial drain, to channel money*.

Многочисленные специальные учебники для профессионалов посвящают специальные главы метафорам, характерным для той или иной специальной области. Так, широко известно, что ведение бизнеса часто сравнивается с ведением наступательных военных действий, в которых штат компании приравнивается к своей армии, а компания-конкурент считается армией противников, в то время как рынок в целом можно понимать как театр военных действий, например: *to launch a marketing campaign, to invade (to conquer) the market, price war, to mobilize the resources, to recruit*. Слово *recruitment* является термином и широко используется в области управления человеческими ресурсами. Кстати, и сама эта специальная область до сих пор часто называется *personnel management*.

Самые серьезные специальные издательства, рассказывая о ситуации на современном рынке и конкурентной борьбе между отдельными компаниями, используют метафоры, основанные на описании процессов жизнедеятельности, сопоставляя компании с живыми существами. Так, при описании сложного финансового положения одного из банков, используются следующие выражения: *X Bank may become victim of a predator, it may be a prey to a big international bank (Business Vocabulary in Use, by Bill Mascull)*. Таким образом, ограничив профессиональный английский однозначными терминами, лишенными всякой эмоциональной окраски, мы бы существенно урезали его творческий потенциал.

Изучение употребления идиом в языке профессионалов позволяет сделать весьма интересные выводы. Так, английское слово *red*, употребляемое во многих идиомах, имеет, как правило, отрицательное значение, в отличие от русского слова «красный», которое, как мы знаем, имеет давнюю историю и в основном ассоциируется с красотой. Достаточно вспомнить английское выражение *red tape*, которое относится к бюрократии, препятствующей нормальной деятельности компании и сотрудников. Если эту идиому можно отнести к общему деловому английскому, поскольку она является достаточно широко известной, то в языке финансистов наличествуют специальные идиомы, такие, как *to be in the red, to bleed (hemorrhage) red ink*, которые описывают финансовое положение компании или отдельного лица, имеющих серьезную задолженность.



Возможно, мы несколько преувеличиваем значение идиомы и метафоры в языке делового общения, однако даже если взять отдельные слова, терминологический статус которых не вызывает сомнения, то зачастую и их значение образовано на основе метафорического переноса. Так, известный финансовый термин *to hedge* — *хеджировать, защищать финансовую сделку*, безусловно восходит ко всем известной изгороди, которая огораживает определенное пространство. Связь с основным, общеизвестным значением, прослеживается и в таких финансовых терминах, как *spread, margin, leverage*, и многих других.

Все вышесказанное совсем не означает, что в языке делового общения профессионалов не существует действительно однозначных слов и выражений, обслуживающих одну узкоспециализированную область. Хорошие примеры можно найти в профессиональном языке юристов, который и по сей день включает многочисленные латинизмы, широко употребляемые как в устном, так и письменном общении, например: *actus reus* (виновное действие), *ad hoc* (для данного специального случая), *de facto, de jure, sub judice* (о судебных делах, находящихся в производстве). Специфика профессионального языка юристов общеизвестна, недаром для его обозначения существует специальное слово "*legalese*".

Не отрицая наличия в языке профессионалов узкоспециализированных слов, мы, тем не менее, позволим себе еще раз отметить тот факт, что, работая даже с письменным текстом узкоспециального назначения, например, финансовым отчетом компании, мы не столько увидим огромное количество незнакомых слов, сколько знакомые слова, но в незнакомом и непонятном контексте.

#### **Пример из межкультурного общения**

Именно эти сложности были для меня основными в начале моей переводческой карьеры. Так, встреченное в финансовом отчете выражение *intangible assets* сразу же вызвало у меня определенные ассоциации, поскольку и то, и другое слово было мне известно раньше. Однако в то время я еще не слишком хорошо представляла себе, что такое материальные или нематериальные активы компании, да и активы вообще. То же самое относится к выражению *negotiable instrument*, которое вообще включает абсолютно знакомые слова, однако истолковать их применительно к финансовой деятельности банка было не слишком просто.

#### **Комментарии и рекомендации**

Мне часто приходилось слышать споры о том, сколь хорошо должен разбираться переводчик, работающий в определенной области, или преподаватель, обучающий английскому языку профессионалов, в специальных, характерных для данной области вопросах. С моей точки зрения, не вызывает сомнения тот факт, что мы не можем не интересоваться и не стремиться разобраться в основах той деятельности, которая является профессией наших клиентов. Разумеется, от нас вряд ли можно ожидать такой же степени компетентности, которой обладают они, однако, не понимая, что такое юридическое лицо, мы обязательно переведем его буквально и

попадем в неловкое положение. В настоящее время как для профессионалов в разных областях, так и для самого широкого круга интересующихся лиц существуют многочисленные учебники по деловому английскому, которые помогут изучить основные понятия. Другим неоценимым источником информации являются сами наши клиенты, которые с удовольствием обсуждают с нами свою профессиональную деятельность и делятся своими знаниями. В начале перестройки при отсутствии специальных учебников именно мои клиенты являлись для меня неоценимым источником информации, именно им я обязана пониманием того, что же все-таки такое *negotiable instrument* или *debt restructuring*.

### Пример из делового общения

В одной из первых деловых поездок в США с группой банковских служащих мне пришлось переводить дискуссию между членами нашей делегации и сотрудниками американского банка относительно возможностей участия банков в торгах на бирже. В пылу дискуссии один из моих соотечественников, человек исключительно компетентный и заинтересованный, громко спросил: «Татьяна Сергеевна, а спроси-ка их, могут они под себя?»

### Комментарии и рекомендации

В данном случае мой клиент употребил профессиональное выражение, явно относящееся к специальному жаргону профессионалов. Он хотел узнать, могут ли банки открыть свою позицию для торгов (открыть позицию под себя), или должны торговать через агента, — но в то время я этого совершенно не знала, а биржевая деятельность вообще представлялась мне делом туманным и непонятным. Что же касается моего клиента, то он (за что ему большое спасибо!) явно принимал меня за «своего человека», который все понимает. В том конкретном случае я прибегла к известному приему начинающих переводчиков: с умным видом начала задавать своему клиенту уточняющие вопросы и из ответов вывела истину. Собирая по крупицам приобретенный в специальной области опыт, мы повышаем нашу компетенцию, и в результате более успешно осуществляем профессиональную деятельность переводчика и преподавателя.

Проанализированные выше примеры позволяют сделать следующий вывод: несмотря на безусловные отличия, которые существуют между общим и профессиональным языком для делового общения, язык профессионалов, вопреки общепринятому мнению, не является изолированной, узкоспециализированной областью английского, сплошь состоящей из некоторых таинственных волшебных слов-терминов, доступных только горстке посвященных. Язык делового общения для профессионалов основан на словарном фонде современного английского языка, активно использует метафорическое переосмысление значений слов общеизвестных, изобилует идиомами и профессиональными жаргонизмами. Знакомство с языком общения профессионалов в той или иной области неразрывно связано со знакомством с данной областью вообще, поскольку без него невозможно

понять хорошо нам известное слово, попавшее в деловой контекст и ставшее поэтому непонятым. Невозможность изучения языка делового общения в отрыве от деловых контекстов ставит вопрос о статусе и месте языка делового общения в процессе изучения английского языка в вузах и средних школах.

### **Язык делового общения как часть учебного процесса**

История так называемого коммуникативного подхода к изучению иностранного языка является достаточно долгой. Вероятно, сегодняшним студентам факультетов иностранных языков достаточно сложно представить себе типичный урок английского языка в нашей стране, скажем, в пятидесятые годы. Сохранившиеся учебники тех дней свидетельствуют о том, что каждый урок обязательно состоял из текста (как правило, адаптированного и взятого из художественной литературы), вопросов к тексту, словарного списка, тренировочных упражнений на те или иные словарные единицы и грамматические конструкции, обязательных упражнений на перевод. Собственно речевыми можно было как раз назвать упражнения, включающие вопросы по тексту или пересказ текста с той или иной степенью точности. Внимание к тексту, отдельным лексическим единицам и грамматическим конструкциям помогало достичь высокого уровня понимания иностранного языка, накопить богатый словарный запас и знания грамматики.

Моему поколению, закончившему факультеты иностранных языков в начале семидесятых, в плане развития речевых навыков повезло значительно больше, поскольку на уроках по практике речи от нас ожидалось составление диалогов по предложенной проблематике, пересказ текстов с элементами импровизации, на уроках преподаватели задавали вопрос: *“And what do you think about...?”*, который требовал от нас умения высказать свое мнение, а групповая дискуссия становилась все больше принятой. Таким образом, под коммуникативным подходом к изучению иностранного языка понималась языковая компетенция специалистов, их умение общаться в самом широком смысле этого слова, а также формулировать и высказывать свое мнение.

Тем не менее, к основным недостаткам полученной нами языковой компетенции следует отнести оторванность приобретенных нами знаний от постоянно изменяющихся реалий современного языка, излишнюю директивность выученных нами правил, не допускающую свободы маневра, и неумение применить наши теоретические знания на практике.

### **Пример из межкультурного общения**

Моей самой запомнившейся поездкой за рубеж была моя первая командировка в Великобританию в составе молодежной группы, когда мне пришлось частично выполнять обязанности переводчика. Очень хорошо помню, что, рассказывая про наш университет, я испытала

реальные сложности, поскольку не знала, как правильно сказать «дневное» и «вечернее отделение» (*full time and part time department*), заочное образование (*education by correspondence*) «обучение в аспирантуре» (*post-graduate education*), а также не знала понятных нашим британским коллегам названий должностей преподавателей высшей школы — «ассистент, старший преподаватель, доцент» (*instructor, assistant-professor, associate-professor*)

### Комментарии и рекомендации

Приведенный выше пример не имеет никакого отношения к тому, что традиционно относится к «бизнесу», кроме того в середине семидесятых это слово вообще не было в такой чести, как сейчас. Речь идет, однако, о том, что среди многочисленных тем, изученных мною в школе и в университете, таких, как «Кино», «Живопись», «Биография известного писателя», и многих других, не нашлось места тому, что имело ко мне большее отношение, чем страдания Чарльза Диккенса или особенности творческой манеры письма Тернера — я не умела рассказать об истории создания, структуре и организации моего же университета, а также о тех формах образования, которые он предлагает.

Таким образом, при всем уважении к традиционно изучаемым в вузах и школах темам, которые действительно позволяют расширить кругозор учащихся и предоставляют им интересные знания о стране изучаемого языка, современные программы не могут не обращаться к тем вопросам, которые связаны с непосредственной учебной, а в дальнейшем с трудовой деятельностью наших учеников, живущих в реальном, постоянно меняющемся мире.

### Пример из межкультурного общения

Мне посчастливилось закончить прекрасную московскую спецшколу, учителя которой были истинными энтузиастами и подвижниками — практически без учебников, которых в то время просто не было, поскольку спецшколы только появились на свет, наши педагоги без устали искали новые и интересные темы для изучения. Так, одна из наших учительниц вела краткий курс для гидов-переводчиков, после которого проходила мини-практика, в ходе которой каждому довелось провести краткую экскурсию для иностранцев. Мне, к примеру — по Оружейной палате. Особенности всех экспонатов я знала наизусть и говорила так подробно и добросовестно, что мои экскурсанты начали зевать уже около второго стенда. Помимо всего прочего, реальную сложность у меня вызвали такие фразы, как: «Пожалуйста, сюда» (*this way, please*), «Следуйте за мной, пожалуйста!» (*please follow me*), «Если мы дойдем до конца коридора...» (*if we go all the way to the end of the corridor*) и так далее. К маленьким курьезам моей «младенческой» трудовой практики следовало отнести то, что, попросив членов моей группы раздеться, я добилась большего результата, чем тот, что я ожидала — все мужчины покорно сняли пиджаки.

## Комментарии и рекомендации

Между богатыми знаниями о той или иной достопримечательности и умением провести экскурсию имеется большая разница. Проведение экскурсии предусматривает еще и умение работать на конкретную аудиторию, осуществление контроля за этой аудиторией и постоянную обратную связь между экскурсоводом и экскурсантами. Все эти навыки, о которых мы говорили в главе второй, относятся к навыкам делового общения и имеют вербальное и невербальное воплощение. Таким образом, обладая необходимой информацией, в свои школьные годы я не сумела донести эту информацию максимально эффективно до своих клиентов.

Помимо расширения круга традиционных тем, изучаемых на уроках английского языка, наша сегодняшняя аудитория ожидает от нас, чтобы мы научили их использовать свои знания на практике для достижения реального результата: знание истории и достопримечательностей Лондона никого не порадует, если наши студенты не знают, как вести себя в аэропорту по дороге в этот самый Лондон или не могут спросить дорогу в свою гостиницу. Падение железного занавеса, расширение возможностей для зарубежных путешествий и общения с людьми иных национальностей в корне меняют потребности и запросы наших студентов — английский язык требуется им для достижения своих реальных, в том числе и деловых целей, а достижение успеха на этом пути и является высшей оценкой нашей профессиональной деятельности учителя иностранного языка.

Таким образом, коммуникативный подход в наши дни, сообразно с меняющимися потребностями времени, предусматривает обучение нашей аудитории эффективному приобретению, обмену и презентации информации для достижения различных целей. Нашей задачей соответственно является научить своих учеников использовать английский для достижения вышеупомянутых целей — *to get things done with the help of English*.

## Тематический подход к изучению языка делового общения

Выше мы уже говорили о том, что различные деловые контексты требуют от нас употребления различных лексических единиц и грамматических конструкций для достижения наших целей. Соответственно, изучение тех тем, в рамках которых эти деловые контексты могут возникнуть, способствует эффективному усвоению языка делового общения.

Выше нами подчеркивалась необходимость некоторых базовых знаний в той или иной области современного бизнеса для успешного понимания и употребления языка делового общения, из чего становится ясно, что изучение некоторых тем больше, чем других позволяет нам приобрести данное понимание и знания.

Таким образом, совершенно естественным в обучении деловому английскому является изучение определенного круга тем, выбор

которых может зависеть от возраста, компетенции и потребностей наших студентов. Так, не вызовет никаких сомнений тот факт, что выбор тематики для студентов и школьников, не имеющих опыта работы (*pre-workers*), и профессионалов в определенной области в ходе обучающей программы по английскому языку (*in-workers*) будет существенно различаться.

Как правило, школы и вузы предлагают своим студентам такие темы, как структура и организация компании, функции различных подразделений и сотрудников внутри компании, финансовая деятельность компании, в том числе банковская деятельность, основы международной торговли, международные путешествия, поиск и устройство на работу, телефонное деловое общение, основы деловой переписки, и многие другие. Во многих случаях эти темы являются предметом изучения на уроках делового английского, который выделяется в качестве специального предмета. Однако даже в тех случаях, когда программа учебного заведения не предусматривает для делового английского специально выделенную рамку часов, многие из перечисленных выше тем могут быть успешно включены в привычную и разработанную проблематику, знакомую всем учителям английского языка.

Так, если Лондон изучается на занятиях английского языка практически повсеместно, то эту тему можно существенно расширить и перейти от чисто информативных текстов об истории и достопримечательностях Лондона к заданиям практического характера, которые будут способствовать изучению языка делового общения: подготовка к поездке в Лондон (общение с туристическим агентством, изучение рекламной литературы, составление и обсуждение программы поездки, резервирование мест в гостинице), поездка в Лондон (подготовка необходимых документов, поведение в международном аэропорту, прохождение таможенного контроля, регистрация билетов, паспортный контроль, поведение на борту самолета, прибытие на место назначения, поездка в гостиницу), пребывание в Лондоне (проведение и участие в экскурсии по Лондону, передвижение по городу с помощью карты и обращение за помощью к жителям города, покупка сувениров, кафе и рестораны города, самая запомнившаяся достопримечательность Лондона), обсуждение поездки в Лондон (национальные традиции и особенности англичан, как мы могли их увидеть во время поездки, взаимосвязь истории и сегодняшнего образа жизни лондонцев, сравнение Лондона и Москвы как крупных мегаполисов) и многое, многое другое.

Разумеется, многие из наших студентов никогда не были в Лондоне, однако при наличии имеющихся сегодня материалов это никак не может мешать достижению наших целей: многочисленные учебные пособия приводят самые разнообразные тексты, диалоги и упражнения, которые мы можем с успехом дополнить чисто практическими материалами — таможенной декларацией на английском языке,

рекламной литературой туристических агентств, страховым медицинским полисом на английском языке, меню ресторана или кафе, картой города и красочным альбомом, посвященным достопримечательностям Лондона. Эффективность подобных наглядных материалов общеизвестна, однако их необходимо применять не просто для демонстрации, а для активного использования в качестве образца для разработки собственных материалов. Так, изучая тему международных путешествий со своими студентами, я всегда предлагаю им составить и оформить свой собственный рекламный буклет той или иной поездки на основе изучения имеющихся профессионально составленных образцов. Подобный вид работы позволяет овладеть хотя бы в первом приближении спецификой стиля рекламной литературы, а также такими необходимыми каждому путешественнику словами и выражениями, как:

*Accommodation, single (double) room, suite, hotel facilities, to make (cancel) a reservation*

*One way (two way) ticket, round trip, discount, to make a connection, to travel free, etc*

Другим интересным видом задания является переписка между потенциальным клиентом (некоей организацией или частным лицом, желающим совершить поездку в Лондон с той или иной целью и на определенный срок) и принимающей фирмой. В ответ на запрос потенциального клиента может быть выслан проект программы предполагаемого визита, в который после соответствующего обсуждения вносятся некоторые изменения и исправления. Работа над изучаемой темой в данном ключе позволяет не только обучить основам письменного делового общения, но и развивает умение коллективной дискуссии в ситуации, максимально приближенной к реальной.

Во многих учебных заведениях изучается тема «моя школа» или «мой университет», которая, с моей точки зрения, напрямую связана с деловой темой «организация и структура компании». В самом деле, любое учебное заведение является юридическим лицом и представляет собой государственное или негосударственное учреждение, что отражается в формах финансирования и организации управления тем или иным учреждением. В каждом учебном заведении существует так называемая «вертикаль власти», влекущая за собой определенную субординацию, и, наконец, каждое заведение имеет свою организационную структуру, которую можно изобразить в письменном виде. В любой организации имеются основные отделы со своими определенными обязанностями, такие, как бухгалтерия и отдел кадров, сотрудники которых входят в штат учебного заведения. Мне неоднократно приходилось сталкиваться с тем, что студенты не имеют никакого, даже самого отдаленного понятия о том, чем, к примеру, занимается бухгалтерия, не говоря уже об умении сформулировать ее основные обязанности на английском языке. Секретарь, с точки зрения многих учащихся, готовит своему боссу чай или кофе и отвечает

на телефонные звонки, а обязанности отдела кадров вообще никому не понятны. Неудивительно, что, начиная свою трудовую деятельность, наши выпускники испытывают огромные сложности в заполнении самой элементарной бумаги и оформлении своих документов.

### Пример из делового общения

Одна из моих бывших студенток уже многие годы успешно работает в одной из ведущих международных финансовых компаний. Очень хорошо помню те трудности, с которыми она столкнулась в начале своего трудового пути: подписав свой первый контракт, она с восторгом примчалась ко мне, чтобы похвалиться тем, какую зарплату ей назначили. На мой вопрос, является ли эта сумма *before tax* или *after tax*, она растерянно спросила меня о том, что это такое. На самом же деле, мой вопрос имел очень большое значение: международные компании являются очень законопослушными и исчисляют налоги в полном объеме, причем величина этого налога может возрастать к концу года. Таким образом, сумма, которая поначалу может выглядеть весьма привлекательно, растает на глазах.

### Комментарии и рекомендации

Предвижу вполне оправданный вопрос моих читателей: откуда же мы можем это знать сами, тем паче учить наших учеников. Ответ очень прост: давайте начнем с малого и поинтересуемся размером своей собственной зарплаты, а заодно различными отчислениями, которые из нее делаются, а потом попытаемся сформулировать это сначала на деловом русском, а потом на деловом английском. Если мое поколение, возможно, уже опоздало освоить новые реалии, то нашим юным коллегам и тем более нашим ученикам предстоит научиться говорить о деньгах и копить на старость. Мы уже говорили о том, что в наши дни существует немало полезных учебников, которые помогут нам приобрести необходимые знания по этой теме и нужные лексические единицы и конструкции для ее обсуждения, таких, например, как *Business Vocabulary in Use*, by Bill Mascull.

Таким образом, даже в том случае, если учебная программа нашего учебного заведения не оставляет времени на обсуждение специальных, ориентированных на деловой английский тем, мы можем успешно инкорпорировать в наш курс некоторые разделы, которые предоставят студентам практические знания и словарный запас, необходимые в их дальнейшей трудовой деятельности. Именно это мы попытались сделать в написанном нами для старших курсов языковых факультетов учебнике «Пусть ваш английский станет еще лучше!», включив в него тему «Начало трудовой деятельности». В рамках этой темы нашим студентам предлагается провести реальный анализ рынка труда и имеющихся трудовых вакансий, проанализировать различия между должностными обязанностями лиц, работающих в разных областях, а также определить целесообразность поиска работы в том или ином секторе для себя лично. Знакомство с основными путями поиска работы, необходимыми документами для участия



в конкурсе, поведенческими стратегиями во время собеседования с потенциальным работодателем приносит студентам реальные знания и позволяет в значительной степени улучшить и увеличить их словарный запас, необходимый для эффективного делового общения.

### **Обучение навыкам делового общения на уроках английского языка**

Выше мы уже упоминали тот факт, что владение навыками эффективного делового общения представляется исключительно важным и включает в себя умение оценить все составляющие компоненты делового общения: культуру, в которой оно имеет место, свою роль и мотивацию, канал общения и выбрать эффективные речевые стратегии для осуществления нашего намерения. Соответственно, к традиционным навыкам делового общения большинство специалистов относят умение вести дискуссию и переговоры, делать деловую презентацию, вести телефонную беседу и писать деловое письмо. Обо всех этих видах делового общения мы уже говорили во второй главе нашей книги, подчеркивая особенности каждого из них и необходимость этим делом заниматься обучаться. С нашей точки зрения, однако, навыки делового общения являются значительно более многочисленными и сложными и не исчерпываются отдельными видами делового общения.

Если тематический подход так или иначе требует изучения тем или элементов отдельных тем, связанных с общением в деловых контекстах, то навыки, необходимые для делового общения могут тренироваться на любом уроке английского языка, даже если мы просто собираемся проходить в своей аудитории то или иное грамматическое явление или планируем свой первый урок, на котором будем знакомиться со своими учениками.

#### **Пример из делового общения**

Однажды мне пришлось выступать перед весьма скептически настроенной аудиторией учителей средней школы в одном из российских городов с известными традициями преподавания английского языка. Ответом на сформулированный выше тезис было единодушное мнение о том, что все это, может быть, и хорошо для студентов специальных факультетов столичного университета, но для их школьников совсем не подходит ни по уровню их знаний, ни по возможностям. В ответ я попросила разрешения провести первый вводный урок английского языка с учащимися шестого класса в школе, в которой работала одна из моих слушательниц. Предварительно я собрала необходимую мне информацию и узнала, что этот класс был только что образован, так что ученикам предстояло знакомиться с друг другом. Придя на занятия, я представилась ребятам, употребив самые элементарные фразы, затем сказала, что мы будем с ними составлять *group profile* (новое выражение — описывать их группу и ее членов), для чего попросила, используя предложенные мною фразы, собрать краткие сведения друг о друге и кратко их записать. После этого мы провели короткую дискуссию, целью которой было определить, чем же отличаются

члены группы друг от друга и что у них *общего*. В результате коллективного творчества мы изобразили на доске элементарные pie charts, которые отражали тот факт, что в группе тридцать процентов мальчиков и семьдесят процентов девочек, десять процентов учеников пришли в эту школу впервые, а остальные учились в ней с первого класса, кто-то собирается изучать английский и после школы, а кто-то нет, и так далее. Надо сказать, что я сама была поражена тем, какое разнообразие отличий и сходств нашли ребята между членами своей группы.

### Комментарии и рекомендации

С моей точки зрения, проведенный урок способствовал развитию навыков, необходимых для эффективного делового общения: ребята попытались самостоятельно собрать, обработать и представить графически полученную ими информацию. Данный процесс потребовал от них умения выделить ряд критериев, по которому определялись сходства и различия, и владения элементарными конструкциями и лексическими единицами, такими, как:

*Our group consists of (includes)*

*Five boys against twelve girls*

*Newcomers (freshers)*

*Group profile*

*Visuals*

*Pie chart*

Кроме того, проведенный урок имел практический результат: счастливые школьники отправились домой со своими замечательными изображениями, с тем чтобы дома воспроизвести их в цвете, а некоторые дети даже пообещали изобразить наши рисунки на компьютере.

Из приведенного выше примера ясно, что к важнейшим навыкам делового общения мы относим умение приобретать информацию (*Obtaining information*), анализировать ее (*Processing the information*) и представлять в устном или письменном виде (*Presenting the information*).

Сбор информации, информационный поиск в наши дни является важнейшей составляющей компетенции продуктивного члена общества. Тем более прискорбным следует считать тот факт, что многие учащиеся настроены лишь на пассивное восприятие того, что преподносится им на занятиях в готовом виде. Переизбыток пассивно приобретенной информации приводит к быстрому забыванию, а отсутствие умений приобретать информацию самостоятельно значительно затрудняет эффективное деловое общение.

### Пример из делового общения

Руководитель российской компании рассказала мне о том, как проходило ее общение с выпускницей одного из вполне уважаемых московских вузов, принятой на работу на должность помощницы. В качестве первого задания ей было поручено навести необходимые справки для покупки копировальной машины для офиса. Подобное задание повергло новую сотрудницу в полное недоумение и вызвало целый ряд вопросов: «где навести справки, какую копировальную машину, за сколько, для чего,

как?», и так далее и тому подобное, причем все эти вопросы она выложила именно своей начальнице, которая уже и сама была не рада, что няня «помощницу».

### **Комментарии и рекомендации**

По-видимому, в данном случае, вопросы, задаваемые руководителю, можно было свести до минимума, попросив только указать подразделение, отвечающее за бюджет офиса, и подразделение, наиболее заинтересованное в покупке копировальной машины. Затем следовало уже у ответственных лиц этих подразделений выяснить желательные технические данные и бюджетные ограничения и на основе полученных установок приступить к изучению рекламной литературы, в качестве которой можно использовать даже всем известную «Экстра М». Собранные данные (цена, мощность, размеры, условия оплаты, стоимость доставки) было бы хорошо представить в письменном виде, скажем, в виде таблицы и передать на рассмотрение начальству. Собственно, ничего особенного от начинающей сотрудницы и не требовалось: даже в нашей повседневной жизни мы не раз осуществляем подобный анализ рынка и цен.

Информационный поиск вызывает сложности у специалистов самого разного профиля. Так, например в моей практике, учителя неоднократно просили меня порекомендовать им какой-то определенный учебник делового английского, не задумываясь над тем, что выбор учебника зависит от уровня знаний и подготовленности аудитории, ее потребностей и количества времени, отведенного на обучение. Так же часто начинающие исследователи, мечтающие о поступлении в аспирантуру, просят дать им какую-нибудь тему для исследования, но и это невозможно без учета интересов и предшествующего опыта предполагаемого соискателя. Следовательно, подсознательно мы зачастую ищем у кого-то прямого ответа на вопрос, стараясь максимально сократить путь для его решения, в то время как именно самостоятельно принятое решение представляется наиболее верным, поскольку ему предшествовал анализ исходных данных и выбор наиболее приемлемого варианта.

Для того чтобы собрать информацию по тому или иному вопросу, существует много источников, причем большинство из них достаточно традиционны: в поиске информации мы можем обратиться к некоему тексту информативного характера, использовать справочную литературу, статистические данные, которые можно с успехом обнаружить, в частности, в глобальной информационной сети. Помимо этого, информацию можно собрать самостоятельно, например, на основе проведения опросов или собеседований с помощью предварительно разработанных вопросников. Подобный опрос информантов помогает значительно усовершенствовать навыки приобретения информации, необходимые для делового общения, поскольку умение грамотно и по существу задавать вопросы входит в компетенцию многих специалистов, работающих непосредственно со своими клиентами. Выше мы уже говорили о том, что прекрасным

источником информации являются специальные буклеты и иные виды рекламной литературы, публикации в прессе, отчеты и иные виды делового письменного общения, графические изображения и рисунки. Собственно говоря, даже объявления, в том числе графического характера, как это бывает в случае с дорожными знаками, представляют собой источники, заряженные информацией.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что художественный текст, используемый в качестве отправной точки дискуссии и изучения материала в традиционных учебниках, не может быть единственно возможным источником знаний, особенно если мы хотим тренировать навыки делового общения в своей учебной аудитории. Задумавшись над тем, с какими материалами и документами нам приходится сталкиваться в реальной жизни, мы можем направить поиск своих учащихся в определенное русло, используя многочисленные источники информации, перечисленные выше. Следовательно, в зависимости от задачи, поставленной на занятиях, мы можем активизировать свою аудиторию, предоставив им возможность стать активными участниками учебного процесса, а не пассивными реципиентами.

### **Пример из делового общения**

Наибольшее впечатление в этом плане на меня произвели успехи, достигнутые учителями одной из известных и престижных московских гимназий. Учительница химии вовлекла своих учеников в интереснейшую деловую игру: создание самостоятельного предприятия по производству йогурта. Насколько я могла понять, учащимся потребовались как знания химии, так и базовые юридические навыки. В качестве одного из источников информации были использованы деловые родители, которые имели представление о юридических основах образования компании. Впоследствии многие из материалов были переведены учащимися на английский язык. Результаты работы предприятия, анализ рынка сбыта и новые возможности маркетинга обсуждались на открытом уроке по английскому языку, который проводился в форме производственного собрания. Дискуссия и выступления проходили с опорой на статистические данные, представленные в виде таблиц и графиков, на занятиях использовались магнитофонные записи бесед с потребителями продукции, причем каждый из участников игры отвечал за свой сектор и участок работы и играл ту или иную роль.

### **Комментарии и рекомендации**

Подобные виды работы, с моей точки зрения, являются исключительно эффективными: помимо тренировки важнейших навыков делового общения, они дают учащимся ощущение собственной компетентности и значимости, которые, в свою очередь, стимулируют их дальнейшую поисковую деятельность. Мне самой приходилось неоднократно сталкиваться с тем, что смекалка моих учеников значительно превосходила мою собственную, а здравый смысл и практичность молодого поколения заставляли за них искренно порадоваться.

Итак, мы видим, что информационный поиск, являющийся сам по себе важнейшим навыком делового общения, обязательно влечет за собой развитие аналитических навыков, обучает наших студентов умению ставить конкретные задачи поиска, определять искомое, отделять существенное от несущественного. Все эти навыки можно однозначно отнести к навыкам, необходимым для эффективного делового общения.

Как и многим другим преподавателям и руководителям студенческих и аспирантских научных работ, мне неоднократно приходилось сталкиваться с тем, что, собрав действительно интересный и важный материал, мои подопечные сваливают все собранное на мой стол, считая свою задачу полностью выполненной. Однако все только еще начинается — собранную информацию необходимо проанализировать и обработать таким образом, чтобы она стала действительно полезной и эффективной.

### **Пример из делового общения**

Одна из моих студенток, человек исключительно способный и трудолюбивый, взяла на себя задачу собрать максимальное количество материалов, полезных для эффективного поиска работы. Ее папка действительно выглядела весьма впечатляюще, проблема, однако, заключалась в том, что стоящая перед ней задача была задачей методического характера — использовать данные материалы на уроке английского языка, а в отношении того, как это сделать, у нее не было ни малейшего представления.

### **Комментарии и рекомендации**

Практически все мы, в бытность начинающими преподавателями, следовали героическому принципу — чем больше, тем лучше. Какие только мы не находили материалы! Изучая тему «болезни», докапывались до разных сверхъестественных тонкостей, забывая о том, что возможности наших учеников безграничны, и далеко не все из них собираются посвятить себя профессиональной медицине. Беда, однако, заключалась в том, что зачастую наши студенты впоследствии не могли сформулировать элементарными словами природу возникшей у них медицинской проблемы, если это требовалось, например, для получения медицинской страховки. Итак, предоставляя обширную информацию, мы не всегда учили наших студентов использовать ее на практике, а также грешили отсутствием умения отделять существенное от несущественного, что представляет собой весьма важный навык эффективного делового общения.

Обработка собранного информативного материала не может не опираться на установленные критерии — существенное/несущественное и почему, общее/частное, простое/сложное, причина/следствие и многие другие. Работая с обширным текстовым материалом, полезно работать с «карандашом в руке», выделяя наиболее важные места и лексические единицы, составляя план содержания информативного текста, при возможности сопровождая прочитанное графическими

изображениями и иллюстрациями. На основании проделанного анализа можно как «сжать» информативное сообщение, так и «развернуть», привлекая к данному тексту дополнительно собранные материалы. Исключительно полезно не только составить словарный список используемых единиц, но и распределить эти единицы на основе алфавитного, тематического или иного принципов.

Полезным видом работы на уроке английского языка может быть обсуждение учащимися собранных материалов и сравнение основных выводов. Подобная дискуссия поможет развить навыки работы в команде, умение отстаивать свою точку зрения и принимать точку зрения других участников, а также полезный навык выделять как сходства, так и различия между теми или иными явлениями и предметами. Все эти навыки можно безоговорочно отнести к важнейшим навыкам делового общения.

После того как собранный материал обработан на основе выбранных критериев, он может быть представлен как в устном, так и в письменном виде в соответствии с поставленной изначально задачей. С первого взгляда данная задача не является новой, поскольку сообщения и доклады являются традиционным видом заданий на занятиях по английскому языку. Тем не менее, как мы пытались показать в предыдущей главе, не всякий доклад является формой эффективного делового общения — если наши ученики найдут статью соответствующего содержания и будут ее зачитывать, выдавая чужие мысли за свои, мы вряд ли получим эффективную деловую презентацию. То же самое относится к использованию информационной глобальной сети для написания проектов или исследовательских работ — современное поколение студентов научилось, к сожалению, списывать чужие результаты, не уважая авторское право и не боясь плагиата. Однако, с нашей точки зрения, это отрицательное явление можно превратить в положительное: предложить студентам собрать материал по предложенной проблеме, а затем представить этот материал в письменном или устном виде. Подобная презентация — *presenting the information* — потребует от нашей аудитории особых навыков, таких, как сравнение, выявление отличий и общностей, а также умения вербально представить свои выводы. Большую помощь в данном случае могут оказать так называемые *reporting verbs*, которые позволяют представить чью-то точку зрения, например:

*The research reports*  
*Specialists in conflict resolution claim that..*  
*Teachers often complain about...*

Сравнивая различные или схожие точки зрения, можно эффективно использовать различные предлоги и союзы, например:

*In contrast to behavioral scientists...*  
*Unlike the U.S....*  
*Same as Russians...*

Таким образом, для того чтобы избавиться от бездумного списывания и стимулировать мыслительную деятельность наших учащихся, мы можем не запретить, а, напротив, поручить им воспользоваться определенными материалами, поставив предварительную задачу: сравнить, прокомментировать, развернуть, использовать в качестве иллюстрации. Для того чтобы материалы были действительно самостоятельно обработаны, можно предложить заранее план работы студентов, поставить конкретные вопросы, на которые следует найти ответ, а также определить ожидаемый результат или форму отчетности по изученному материалу. Так, например, в учебнике «Пусть ваш английский станет еще лучше» мы предлагаем студентам проанализировать мнения сторонников и противников смертной казни, рассмотреть статистические данные проведенных по этому поводу опросов, и сделать вывод о том, чьи мнения являются преобладающими в той или иной стране на данном этапе ее развития. Сделанные выводы могут быть представлены как в краткой устной презентации, так и в письменном отчете или рисунках — таблицах или графиках.

Таким образом, для того чтобы студенческие выступления или письменные работы действительно способствовали тренировке навыков эффективного делового общения, мы должны максимально воссоздать деловой контекст, в котором нужно не просто «рассказать о чем-то», а понадобится представить конкретные данные, в конкретном формате и с конкретной целью.

Детализируя целеустановки для наших заданий, предлагая определенные количественные требования к объему письменной работы или регламент презентации на уроке, развивая словарный запас студентов для выполнения того или иного задания, мы приближаем требования, предъявляемые к студенческим работам, к тем требованиям, которые будут предъявляться к ним в будущей карьере и трудовой деятельности.

Формы студенческих работ, позволяющие представить собранные и обработанные данные, являются весьма разнообразными. Так, весьма эффективным видом работы является написание самостоятельных проектов, которые мы понимаем как специальное задание исследовательского характера для школьников или студентов, связанное с конкретной областью исследований и имеющее строго определенную цель.

Как видно из приведенного выше определения, основными особенностями проекта являются: конкретно поставленная цель, наличие строго определенного плана работы, а также необходимость достижения некоторых результатов. Проект может носить информативный характер, быть исследовательским или даже творческим, то есть связанным с созданием собственного плана, разработки, и так далее.

### Пример из делового общения

На занятиях по деловому английскому я неоднократно предлагала студентам «создать» некое самостоятельное предприятие по строго заданному бизнес-плану: определить организационную структуру предприятия, его задачи, необходимый для работы штат, а также оборудование и помещение для осуществления хозяйственной деятельности. Работа над этим проектом может быть как индивидуальной, так и групповой — на основе дискуссий и обсуждений группа сначала приходит к конкретным решениям, которые, в свою очередь, находят отражение в таких письменных документах, как, например, устав созданной компании, штатное расписание, таблица, изображающая структуру компании, и так далее.

### Комментарии и рекомендации

Одна из моих групп прекрасно справилась с этим заданием, в результате чего был написан интересный и подробный бизнес-план для создания студенческого кафе. Работа началась с исследования рынка, в результате чего учащиеся выбрали перспективное место в районе сосредоточения нескольких учебных заведений. В качестве возможного помещения было предложено пустующее здание, «художники» разработали специальные граффити для украшения стен помещения, другие студенты предложили на основе проведенного опроса желательное меню для заведения подобного типа, на основании чего был составлен список необходимого оборудования и приблизительно определена сумма, которую необходимо потратить на «раскрутку» подобного заведения. Таким образом, в данном случае результаты поисковой деятельности студентов обсуждались в ходе деловой игры, которая была максимально приближена к реальной жизни и могла бы принести конкретные результаты.

Разумеется, подобная работа невозможна без направляющей и координирующей деятельности преподавателя, который может, в свою очередь, опереться на существующие учебные пособия. В частности, прекрасный образец бизнес-плана со всеми необходимыми специальными выражениями предлагается в популярном учебнике *Business Matters by Mark Powell*. Если же рамки программы не оставляют нам времени и места для рассмотрения подобных тем, мы можем, как это неоднократно говорилось выше, ввести задания творческого или поискового характера в ту тематику, которая рассматривается в рамках нашей конкретной программы: необязательно основывать свое предприятие, можно коллективно разработать программу и сценарий приближающегося выпускного вечера или организовать встречу-прием зарубежных гостей.

Таким образом, обращение к специальным темам, привычным для изучения делового английского, не является единственно возможным способом обучения эффективному деловому общению. Развитие навыков делового общения возможно практически на каждом уроке английского языка, независимо от темы урока. Навыки,



необходимые для эффективного делового общения, не исчерпываются общеизвестными навыками презентации, ведения переговоров, деловой переписки и телефонного общения, овладение которыми скорее может быть рассмотрено как финальный результат тренировочной работы. Основой необходимых для эффективного делового общения навыков является умение приобрести информацию, обработать ее в соответствии с имеющейся целью и представить полученные результаты в письменном или устном виде в том формате и согласно тому заданию, которое предложено авторам. Овладевая этими умениями, учащиеся приобретают навыки как логического, так и практического характера, расширяют свой кругозор и словарный запас. Превращаясь из пассивных реципиентов информации в активных участников информационного поиска и анализа, студенты приобретают необходимую для их последующей трудовой деятельности компетенцию и уверенность в своих силах.

## Резюме

Помимо умения анализировать контекст, осуществляемого делового общения, эффективность последнего требует от его участников владения особым языком, который, с общепринятой точки зрения, представляет собой совокупность лексических единиц, конструкций и выражений, активно употребляющихся в деловом контексте.

Если общий деловой английский употребляется как профессионалами, так и непрофессионалами в самом широком контексте, то профессиональный деловой английский активно используется профессионалами в их непосредственной трудовой деятельности и, соответственно, содержит большее количество специализированных слов и словосочетаний, имеющих терминологическое значение. Тем не менее, как общий, так и профессиональный деловой английский, не являются некоторой обособленной частью современного английского языка, доступной ограниченному кругу лиц, поскольку в их основе лежат словарные единицы и грамматические правила, присущие языку в целом. Даже при образовании терминологических словосочетаний, характерных для профессионального делового английского, очень часто широко используются общеизвестные английские слова, которые в деловом контексте приобретают новое значение. Образование этих словосочетаний, новых сложных слов и идиоматических выражений осуществляется по наиболее продуктивным для современного английского языка моделям и часто связано с метафорическим переносом значения. Таким образом, знакомство с языком делового общения означает не столько изучение новых слов и выражений, сколько употребление знакомых слов и выражений в новых, деловых контекстах, которые влекут за собой изменение традиционных значений.

Соответственно, изучение этих деловых контекстов в рамках учебного процесса способствует усвоению языка делового общения, что предопределяет важность включения тем, связанных с деловой проблематикой, в учебные программы школ и высших учебных заведений. Однако даже в тех случаях, когда деловой английский как предмет, предусматривающий обращение к деловой проблематике, не находит места в учебной программе, традиционные темы могут быть рассмотрены так, чтобы создать деловые контексты в процессе ее изучения. Таким образом, созданию и изучению деловых контекстов на уроках английского языка способствует не только тематический подход, но и ориентация учебного процесса на тренировку конкретных навыков, *необходимых для осуществления эффективного делового общения.*

Если приобретение традиционных навыков деловой презентации, ведения переговоров и телефонной беседы и написания делового письма являются конечной целью обучения языку делового общения, то на пути к достижению этих умений студенты должны обучиться информационному поиску, обработке информации и умению представить результаты своих усилий в письменном или устном виде. Приобретение подобных навыков и умений способствует как развитию кругозора

студентов, так и приобретению полезных логических, языковых и практических навыков, которые в дальнейшем помогут им исполнять свои обязанности и принимать решения на рабочем месте более эффективно.

#### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Определите понятие Business English с точки зрения разных подходов к этому явлению. С чем связано скептическое отношение многих учителей к этому предмету?
2. Является ли, с вашей точки зрения, «деловой английский» особым языком? В чем состоит его специфика?
3. Дайте определения понятиям «общий» и «профессиональный» деловой английский. Существует ли между ними четкое различие?
4. Какой спектр тем, изучаемых на уроке английского языка, может оказаться наиболее полезным для усвоения делового английского?
5. Выделите три основные группы навыков, которые подлежат тренировке на уроке делового английского. Приведите примеры заданий, которые могут быть использованы для развития того или иного навыка на уроке.

#### Практические задания

1. Воспользуйтесь несколькими словарями для подробного анализа значения слова "business". Выпишите все примеры, приведенные в данных словарях. Какое словарное определение, с вашей точки зрения, наиболее подходит для понимания слова "business" в выражении "Business English"? В каких значениях употребляется заимствованное из английского слово «бизнес» в русском языке? Какое из названий предмета «деловой английский» или «английский для делового общения» кажется вам наиболее удачным?
2. Ниже приводятся фразы, заимствованные из учебников по деловому английскому. Какие из них могут быть отнесены к общему, а какие к профессиональному деловому английскому? Объясните свою точку зрения.

a) *Since the only legitimate object of doing business is to make a decent profit, few things can be as important as the price tag you put on what you sell.*

b) *The profit and loss account, also known as the income statement, summarizes the profitability of the company by balancing revenue against expenses.*

a) *At the beginning of the product's life cycle, companies often produce only one version, and attempt to develop demand by undifferentiated marketing, before switching to differentiated marketing in the product's maturity stage.*

b) *When global companies organize a marketing promotion, a strong effort is made to promote and sell more of their products, and this will often involve an expensive advertising campaign.*

a) *In the landlord-tenant relationship, there are reciprocal rights and duties that each side should respect. Much too often, landlord and tenant view each other as adversaries, to be hated and feared. As the tension*

mounts, problems seem to grow until finally one side explodes: the landlord orders the tenant to leave or changes the lock, or the tenant refuses to pay the rent or abandons the apartment without warning and disappears.

b) As Solicitor for A.B. your landlord and in pursuance of the Landlord and tenant act 1730 I give you notice to quit and deliver up to him (or to whom he may appoint) on (date) possession of (description of premises) situated at \_\_\_\_\_ which you now hold of him and further I give you notice that unless the said premises be so delivered up you must pay to A.B. at the rate of double yearly value thereof for so long as possession of them is retained by you.

3. Проанализируйте фразы, которые вы отнесли к общему деловому английскому. Что, с вашей точки зрения, вообще позволяет отнести их к деловому английскому:

а) тема; б) используемая лексика; в) синтаксические особенности?

В чем заключается их отличие от фраз, которые вы отнесли к профессиональному деловому английскому:

а) стилистические особенности; б) практическая направленность; в) используемая лексика?

4. Проанализируйте фразы, которые вы отнесли к профессиональному деловому английскому. К каким темам можно отнести каждую из них? Что затрудняло ваше понимание этих фраз в первую очередь:

а) незнание соответствующей тематики; б) использованная терминология; в) сложная синтаксическая структура?

5. Сравните приведенные ниже фрагменты из устного и письменного делового общения, посвященные одной и той же проблеме — напоминание о просрочке оплаты. Используя материалы предыдущей главы, сделайте выводы о том, чем может отличаться деловое общение в устной и письменной форме.

**Устный вариант:** *You know why I am ringing. Look, my head is on the block. The head of accounts is breathing down my neck. I need a check from you for everything up to the end of February and I need it PDQ (Note: pretty damn quick)*

**Письменный вариант:** *I am writing to remind you about the delay in payment which is now about two months long. We sent you an invoice on the 9th of February but haven't received any payment from you yet. We understand your difficulties but two months is too long a delay to allow for payments like that. In case you fail to settle the invoice within a week, we will have to take legal action.*

6. Метафоры, как говорилось выше, являются важной частью делового общения, как письменного, так и устного. Проанализируйте приведенные ниже фразы из устного делового общения, в которых обсуждается время и временные затраты. Какое отношение ко времени, с вашей точки зрения, создают эти метафоры:

*I am sure this project is not worth the time it's going to take to take it off the ground.*

*Look, we have invested a great deal of time and effort in this. We can't back out now.*

*We need to do something about it straightaway. There is no time to lose now.*

*We obviously need to allocate more time into the preliminary study before we take it any further.*

7. Весьма популярный учебник по деловому английскому *New Insights into Business* by Graham Tullis and Tonya Trappe состоит из пятнадцати глав, названия которых перечислены ниже. Выберите из предложенных ниже глав десять тем, которые вы считаете целесообразным изучать со школьниками на уроках делового английского. Аргументируйте свой выбор.

*Company Structures, Recruitment, Retailing, Franchising, International Business Styles, Banking, Business and the Environment, The Stock Market, Import Export, Company Performance, Setting up a Business, Corporate Alliances and Acquisitions, Marketing, Product and Corporate Advertising, The Business Media.*

8. Тема «Поиск работы и современный рынок труда» является весьма популярной среди старшеклассников и студентов. Какие конкретные задания по развитию а) устной речи (монолог, диалог, полилог); б) письменной речи (деловое письмо, анкета, самостоятельный проект) вы можете предложить своим студентам при изучении данной тематики?
9. Ниже приводятся различные виды деятельности студентов, которые могут способствовать развитию навыков делового общения на уроке английского языка. Распределите данные задания в предлагаемой таблице. Если одно из заданий попадет сразу в две колонки, объясните свою точку зрения.

*Conducting a survey, working with dictionaries, developing a questionnaire, drawing a chart (graph or table), making a verbal presentation, business role play, writing an independent project, making a plan, writing a review, discussion, case study, writing an essay, describing a visual, problem solving, reading an informative text, making vocabulary lists, making classifications, providing definitions for basic concepts that you study, writing a letter.*

Obtaining Information	Processing Information	Presenting Information
-----------------------	------------------------	------------------------

10. К настоящему моменту у вас безусловно имеется опыт преподавания или же изучения английского языка. Возьмите любую тему, которую вы преподавали в той или иной аудитории или изучали на занятиях. Какие задания или виды деятельности можно использовать в работе над данной темой для развития навыков делового общения? Предложите не менее пяти заданий, которые могли бы научить ваших студентов "to get thing done" с помощью английского языка.

## Заключение

Если мой читатель еще помнит те соображения о ролевом репертуаре учителя, которые были высказаны мною во второй главе, замечу сразу, что эта книга была написана не с позиции эксперта, а с позиции консультанта, а это совсем не одно и то же. Исполнения роли эксперта от нас действительно очень часто ожидают как наши ученики, так и наши клиенты, задавая традиционный вопрос: «А как сказать по-английски...?» В большинстве случаев однозначного ответа в отрыве от контекста не существует, даже если речь идет о таких элементарных словах как «стол»: ведь по-английски это может быть и *table* и *desk*.

Если эксперт должен быть однозначно уверен в правильности своего мнения и предлагать универсальные рекомендации и оценку, то консультант может лишь активизировать самостоятельную творческую поисковую деятельность своего ученика или клиента, привлечь его внимание к возможным решениям проблемы, предоставить примеры тех или иных решений и обсудить приемлемость каждого из них, оставляя право принятия окончательного решения за самим клиентом. Это основное правило, принятое в международном консалтинге.

Из всего вышесказанного становится ясно, что универсальных моделей эффективного общения, приемлемых для всех случаев, просто не существует. Нет единого беспроигрышного решения вопроса о получении прибавки к зарплате или о том, как произвести выигрышное впечатление при поступлении на работу, но есть обстоятельства, которые следует принять во внимание при выборе поведенческих и речевых стратегий. Совокупность этих обстоятельств мы называем «контекстом» делового общения, который определяется как национальной деловой культурой участников акта общения, так и их принадлежностью к определенной организации, а также положением и ролью, исполняемой в этой организации. Одна и та же задача может решаться по-разному и иметь различное вербальное оформление в случаях устного и письменного делового общения, в телефонной беседе, приватном диалоге и публичном выступлении на собрании. Таким образом, анализ всех обстоятельств, в которых происходит деловое общение, является единственным надежным способом определения как поведенческих, так и речевых стратегий для достижения поставленной в деловом общении цели.

Накопленный в международном деловом общении опыт дает нам богатый материал, как теоретического, так и практического характера, используя который мы можем найти эффективные способы решения многочисленных задач, возникающих в процессе делового общения. При выборе наиболее эффективного способа решения, мы предлагаем руководствоваться теми факторами, которые были рассмотрены в нашей работе.

Несмотря на все разнообразие контекстов делового общения, эффективному общению можно и должно учиться, поскольку наши

успехи на этом поприще являются залогом успешной карьеры и востребованности на современном рынке труда. Требования современного рабочего места, которое предстоит занять нашим студентам, понимание процесса общения как процесса обмена информацией ставят перед учителями английского языка новые задачи. Обучая иностранному языку сегодня, мы должны осознавать, что он больше не может являться языком светского общения и досуговых рассуждений, а превращается в инструмент решения профессиональных задач и достижения конкретных целей. Успех же наших учеников и клиентов на этом поприще и является высшей оценкой нашей педагогической деятельности.

### Список рекомендуемой литературы

#### НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

1. Бердяев Н.А. Самопознание (Опыт философской биографии). — М., 1990
2. Бердяев Н.А. Субъективизм и индивидуализм в общественной философии. — М., 1999
3. Бердяев Н.А. Судьба России. Самопознание. — Ростов Н/Д, 1997
4. Бердяев Н.А. Философия свободы. Смысл творчества. — М., 1989
5. Блох М.Я. Прагматика, этика и эстетика языкового общения // Лингвистика и лингвистическое образование в современном мире. Материалы международной конференции, посвященной 100-летию со дня рождения В.Д. Аракина. — М., 2004, с. 3-7
6. Виссон Линн. Чужие и близкие в русско-американских браках. М., 1999,
7. Виссон Линн. Русские проблемы в английской речи. Слова и фразы в контексте двух культур. — М., 2003
8. Самохина Т.С., Дианова Е.М. Пусть ваш английский станет еще лучше. — М., 2003
9. Кондаков И.В. Культура России. — М., 2000
10. Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М., 2004
11. Лютенс Фред. Организационное поведение. — М., 1999
12. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. — М., К., 2001
13. Рот Юлиана, Коптельцева Галина. Встречи на грани культур. — Калуга, 2001
14. Павловская А.В. Россия и Америка. Проблемы общения культур. — М., 1998
15. Самохина Т.С. Business English — предмет или подход? // Интеграционные процессы в образовании и роль учителя иностранного языка в подготовке учителя. Материалы всероссийской научно-практической конференции. — М., 2001, с. 184-189
16. Самохина Т.С. Различные виды письменной деятельности на занятиях по английскому языку // Лингвистика и лингвистическое образование в современном мире. Материалы международной конференции, посвященной 100-летию со дня рождения В.Д. Аракина. — М., 2004, с. 345-347
17. Сафонова В.В. Изучение языков международного общения в контексте диалога культур и цивилизаций. — Воронеж, 1996
18. Тер-Минасова С.Г. Межкультурная коммуникация. — М., 2001
19. Тимофеев М.И. Деловое общение. — М., 2004
20. Чужакин А.П., Палажченко П.Р. Мир перевода-1, или Вечный поиск взаимопонимания. — М., 1997

## НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ

21. Earley Christopher P., Mosakowski Elaine. Cultural Intelligence // Harvard Business Review, October 2004, pp. 139-146
22. Earley Christopher P. East Meets West Mid-east: Further Explorations of Collective and Individualistic Work Groups // Academy of Management Journal, April 1993, pp. 319-348
23. Kuleshov V.V. The Basics of Effective Communication. — М., 2001
24. Luthans Fred, Welsh Dianne H.B. What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparisons to U.S. Managers // Journal of International Business Studies, 4th Quarter 1993, pp. 741-761
25. Mainiero Lisa A. Participation? Nyet: Rewards and Praise? Da! // Academy of Management Executive, August 1993, p.87
26. Richmond Yale. From Nyet to Da. Understanding the Russians. — Intercultural Press Inc., 1992
27. Samokhina T.S. Business English as Teaching Strategy // Lateum Newsletter, 2003 №3, www.lateum.ru
28. Samokhina T. Business English. On the Job Training // ELT. The Russian Magazine for English Language Teachers, November 1998, pp. 13-15
29. Samokhina T. Business English: What Is It All About? // ELT. The Russian Magazine for Foreign Language Teachers, March 2001, pp. 15-17
30. Samokhina T. Don't Want to Try Business English as a Subject? // ELT. The Russian Magazine for Foreign Language Teachers, December 2001, pp. 2-3
31. Samokhina T. Effective Business Communication // Опыт билингвального образования средствами родного и иностранных языков в России. Материалы межрегиональной научно-методической конференции. — М., 1999, с. 11-12
32. Samokhina T. The Market Demands on Foreign Language Professionals // Материалы международной конференции Global English for Global Understanding, М., 2001
33. Samokhina T., Dianova E. Upgrade your Language Skills. Presenting a New Textbook // Лингводидактические аспекты английского языка делового общения. Материалы международной научно-практической конференции. — М., 2003
34. Samokhina T. Effective Presentation. What You Project Verbally // Основы публичной речи, в соавторстве с Фрейдиной Е.Л., Тихоновой И.С. и др. — М., 2000, с. 20-43
35. Trompenaars Fons. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. — McGraw-Hill, 1998
36. Welsh Dianne H.B., Luthans Fred, Sommer Steven M. Managing Russian factory Workers: The Impact of U.S. — Based Behavioral and Participative Techniques // Academy of Management Executive, February 1993, pp. 58-79
37. Zdanoski Julie E. Crossing Cultural Borders — Russia. — Petrozavodsk, 2003

## Рекомендуемые учебники по деловому английскому

1. Business Matters, by Mark Powell. — LTP, 2000
2. Business Vocabulary in Use, by Bill Mascull. — Cambridge University Press, 2002
3. Company to Company, by Andrew Littlejohn. — Cambridge University Press, 2000
4. Financial English, by Ian MacKenzie. — LTP, 1998
5. Management and Marketing, by Ian MacKenzie. — LTP, 2001
6. Market Leader. Business Grammar and Usage, by Peter Strutt. — Longman, 2000
7. Multilevel Business English Programme, by Ian Badger, Peter Menzies. — Macmillan, 1996
8. New Insights into Business, by Graham Tullis, Tonya Trappe. — Longman, 2001
9. The Working Week, by Anne Watson-Delestree, Jimmie Hill. — LTP, 1998
10. Write for Business, by Michael Doherty, Lee Knapp, Susan Swift. — Longman, 1997



Самохина Татьяна Сергеевна

**Эффективное деловое общение  
в контекстах разных культур и обстоятельств**

Учебное пособие по профессиональной  
межкультурной коммуникации

Ответственный редактор  
Редактор  
Компьютерная верстка  
Корректор

В.Р. Колесниченко  
Н.Г. Богомолова  
В.В. Колесниченко  
А.П. Иванова

ЛР № 066590 от 18.05.99 г. Государственный комитет РФ  
по печати.

Подписано в печать 07.04.2005 г. Печать офсетная.  
Формат 60×90 1/16. Объем 13,5 п. л. Тираж 2000 экз. Заказ 870

«Р.Валент»: 105062, Москва,  
ул. Покровка, д.38а, оф. 41.  
Тел./факс (095) 917 4153  
e-mail: rvalent@online.ru  
www.rvalent.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ОАО «Калужская типография стандартов»



**Самохина Татьяна Сергеевна** – кандидат филологических наук, профессор кафедры лексики английского языка МПГУ, автор методических пособий и научных трудов. Консультант и преподаватель английского языка в ряде ведущих российских и зарубежных компаний и банков.

От автора:

«Проанализированный мною личный опыт делового общения, как отрицательный, так и положительный, позволил сделать целый ряд выводов, которыми я охотно делюсь со своими студентами на занятиях по деловому английскому и с учителями российских школ и вузов на различных курсах повышения квалификации.

Тот неподдельный интерес, который всегда вызывают «истории моих глупостей», побудил меня обратиться к более широкой аудитории.

Хочется верить, что практические соображения и анализ конкретных ситуаций сделают эту книгу полезной и для сотрудников международных компаний, чья работа предусматривает взаимодействие представителей различных культур».

*Самкина*

ISBN 5-93439-154-2



9 785934 391547