



Человек готовится к переговорам. Переговоры назначены. И вот здесь проявляются кросс-культурные различия. Отношение к пунктуальности, отношение к тому, во сколько приходиться на переговоры. Если эти переговоры происходят с представителем индивидуалистической культуры с очень уважительным отношением ко времени. И это очень важно. Если вы опоздали, то ваше опоздание может расцениваться как неуважение к переговорам. И наоборот, если это представитель, например, арабской культуры, и даже не арабской, а, например, итальянской культуры, итальянцы очень свободно относятся ко времени, и опоздание на 15 минут может ничего не значить. Если вы ждете итальянца 15 минут, нужно быть готовым к тому, что для него это не опоздание. И когда он приходит, высказывать свое неуважение или свое отрицательное отношение к этому опозданию не стоит, потому что такие существуют культурные особенности и знание их поможет вам в дальнейшем наладить отношения с представителями этих культур.

Налаживание контакта. Вы встретились, сели. Представители коллективистских культур, они ориентированы на гармонию. Они хотят выстраивать длительные отношения. А чтобы выстраивать длительные отношения, они хотят хорошо знать своего собеседника. И поэтому, когда они начинают разговаривать, они используют достаточно абстрактные темы. Они могут поговорить о погоде, о чае, они могут поговорить о транспорте. То есть они выбирают-таки темы для беседы, которые объединяли людей, которые, с одной стороны, были очень нейтральны, но, с другой стороны, показывали этот настрой на гармонию, на поддержание межличностных отношений. Теперь представьте, что, если встретился индивидуалист и коллективист. Индивидуалист сразу высказывает свою позицию, сразу хочет расставить все точки над и сказать, чего он хочет добиться. Коллективист слушает его и для себя думает: наверное, он не хочет со мной заключать договор, потому что он даже ничего о себе не рассказал, он не поговорил со мной. Сразу какие-то претензии, сразу какие-то цели, задачи. Коллективист ничего не понимает. Соответственно, если коллективист начинает разговаривать на пространные темы, начинает задавать какие-то вопросы, индивидуалист смотрит не это и думает: наверное, он со мной не собирается иметь никаких отношений, и ничего хорошего у нас не получится. Он затягивает переговоры, он не хочет со мной вступить в коммуникацию. Ничего у нас хорошего не получится.

С кем прийти на переговоры. Это тоже очень интересный вопрос, и он тоже иногда определяется кросс-культурной спецификой. Например, индивидуалист, он стремится проявить себя, стремится показать, какой он компетентный в этом вопросе. Стремится продемонстрировать свою грамотность в этом вопросе. И поэтому, для того чтобы, по его мнению, переговоры состоялись и вторая сторона ему поверила, он скорее всего придет на переговоры один, может быть, со своим компаньоном, который также компетентен в этом вопросе, имеет такой же статус. Если коллективист хочет произвести впечатление и хочет показать, что для него эти переговоры значимы, что он на самом деле лицо, которое решает эту ситуацию и может очень сильно повлиять на ведение переговоров, то он обязательно придет в группе с другим коллегами. И чем больше эта группа будет, тем больше она будет демонстрировать его статус. И опять вступили в коммуникацию. Пришел один индивидуалист и группа коллективистов. Индивидуалист смотрит и говорит: наверное, он сам по себе ничего не значит. Почему он притащил с собой такую группу людей поддержки? Наверное, он не профессионал. А коллективист, глядя на индивидуалиста, говорит: наверное, у него такой статус низкий, он сам ничего не решает, поэтому он пришел сегодня один, ему даже некого было с собой с собой привести. В результате этого возникает непонимание, и люди, которые вступают во взаимодействие, в переговоры, неверно трактуют, интерпретируют, или, как говорят психологи, приписывают атрибуции неверные, ложные сложившейся ситуации.

Приветствие. Конечно, в современной деловой культуре многие жесты, движения, связанные с приветствием, становятся универсальными. Например, подать руку, пожать ее — это становится нормальным. Но если вы хотите произвести впечатление, то, конечно, очень важно использовать тот жест или то приветствие, которое в этой культуре принято. Например, если принято в Германии рукопожатие, пожалуйста, можно сделать рукопожатие. Если в какой-то культуре принят поклон, например, в Англии, если вы пришли на переговоры, вы не можете сами начать разговор с другим человеком, вас обязательно должны представить. И после того, как вас представили, вы можете пожать руку человеку. Но в дальнейшем уже не обязательно этого делать, можно просто здороваться кивком головы или какими-то другими движениями, но руку протягивать не обязательно. В каких-то культурах очень важно постоянное рукопожатие, постоянное приветствие, постоянное прикосновение, может быть, даже похлопывание по плечу друг друга. Это тоже демонстрирует позитивные отношения. Но если вы не знаете, приятно это человеку, не приятно, свойственно это его культуре или не свойственно, то, лучше, конечно, использовать более универсальные вещи и

попытаться снизить вот этот эффект напряжения, если возникает какое-то недопонимание во взаимодействии.

Подарки. Какие подарки дарить участникам делегации, какие не дарить, может ли быть в числе участников делегации женщина или она не может быть, сколько цветов дарить, какие цветы дарить, можно ли дарить спиртные напитки или нельзя дарить спиртные напитки, вообще как выстраивать окончание переговоров, стоит ли идти вместе на совместный ужин, не стоит идти на совместный ужин — эти все моменты, они тоже могут быть обусловлены культурой, и если мы все-таки вступаем в межкультурные переговоры и пытаемся заключить какой-то договор, наладить какое-то сотрудничество с какой-то организацией, казалось бы, формальные вещи, но на них тоже стоит обратить внимание, потому что из таких маленьких вещей складывается общий контекст, общая атмосфера переговоров и их успех.