

Петер Роэль<sup>1</sup>

## ЗНАЧЕНИЕ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ: ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ПРИМЕРОВ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ КИТАЕМ И ЗАПАДОМ

Господин председатель, дамы и господа!

Для меня большое удовольствие присутствовать на IX Международных Лихачевских чтениях, проводимых в прекрасном городе Санкт-Петербурге. Когда я впервые задумался о значении межкультурной компетенции и важнейших типах культурных различий, мне пришло на память высказывание Бенджамина Франклина (1706–1790): «Чем больше мы вкладываем в знания, тем выше проценты по ним».

Поскольку в нашем институте мы используем научные знания для потребностей деловых кругов, я бы хотел ограничить свое выступление рамками коммерческих аспектов межкультурных знаний. Если мы определим культуру как нечто, охватывающее все общественное наследие, представляющее собой знания, верования, привычки и моральные ценности, то для нас будет очевидным наличие значительного количества культурных различий, существующих в западном полушарии. Из этого можно сделать следующий вывод: мировой финансовый и экономический кризис потребует, чтобы предприниматели еще глубже осознали культурные различия и значение межкультурных знаний.

Чтобы преодолеть тяжелые последствия финансового и экономического кризиса, не достаточно просто усовершенствовать и перестроить мировую финансовую систему. Без возрождения человеческих и моральных ценностей и учета культурных различий между Востоком и Западом мы не сможем стабилизировать мировую финансовую и экономическую системы. Игнорирование этих основ ставит под угрозу безопасность во всем мире. Проблема заключается в фундаментальном переустройстве наших обществ. Это подводит меня к необходимости определения основных культурных различий между Китаем и Западом.

*1. Различные подходы к взаимоотношениям и правилам.*

Каждый раз, когда европеец попадает в Китай, он часто слышит слово *гуанчи*, которое означает «отношения, деловые контакты». К примеру, если у вас хорошие гуанчи, вы сможете получить места на самолет даже в том случае, если все билеты уже проданы; вы также сможете познакомиться с высокопоставленными бизнесменами или политиками. Конечно, и на моей родине, в Германии, люди пользуются связями как в личных, так и в деловых отношениях. Но в китайской культуре такая двусторонняя взаимозависимость означает гораздо большее. Для гуанчи характерно, что обязательство оказывать двустороннюю помощь, при котором семья является ключевым фактором, действует постоянно. Такое традиционное поведение, с одной стороны, гарантирует личную выгоду и великолепные контакты, а с другой — является источником коррупции.

*2. Различные стили общения.*

Китайцы склонны проводить черту между «собой» и «другими», между своей группой и чужаками. Такое деление на «своих» и «чужих» оказывает существенное влияние на поведение в ходе общения. На Западе вежливость прежде всего помогает установить отношения между не-

знакомыми людьми. В Китае же вежливость предназначена в первую очередь для знакомых, родственников, друзей или деловых партнеров, но она не распространяется на совершенно незнакомых людей. Для европейцев внешнее поведение китайцев в общении кажется холодным и отстраненным, а порой даже агрессивным и грубым.

*3. Различные подходы к конфликтам и проявление эмоций.*

Как поступать европейцам в самом начале взаимоотношений с китайцами, чтобы избежать конфликтов? Мы всегда должны помнить, что для китайцев крайне важна гармония, благожелательная атмосфера и внешние приличия. Понятие «внешнего приличия» существует и на Западе, но в Китае оно имеет большее влияние на личную жизнь и работу. Европейцам следует знать, что «Да», произнесенное китайцем, может иметь множество смыслов. Оно может означать «Да», или «Я понимаю вас», или «Я вас совсем не понимаю». Выбор за вами! Только понимание, правильное ощущение, опыт и желание понять мотивы китайского партнера помогут найти со временем правильную интерпретацию сказанного.

Что касается эмоций, то в китайской культуре не принято выражать их открыто. Напротив, китайцы управляют своими чувствами, а агрессивность принято в себе подавлять. Но иногда внезапно подавленные эмоции у них прорываются в криках или даже нападениях на человека, и это поражает европейцев. В такой ситуации рекомендуется сохранять спокойствие и не терять лица. Восстановление гармонии важнее, чем открытое выяснение отношений или стремление доказать свою правоту.

*4. Различия в принятии решений и иерархических отношениях.*

Согласно западным понятиям все люди равны и относиться к ним следует как к равным. В конфуцианстве такое понятие отсутствует. Для китайской культуры существенным является определение статуса человека. Люди с более высоким социальным положением ожидают и большего уважения; у них шире полномочия, их слова имеют больший вес. Однако предполагается, что в обществах такого типа человек с более высоким социальным статусом берет на себя и большую ответственность по отношению к подчиненным и их благосостоянию. Иерархические отношения важны и в процессе принятия решений.

*5. Различия в понятиях времени и в отношении к выполнению заданий.*

Одним из существенных различий в западной и китайской культуре делового общения является отношение к времени. Например, мы, немцы, тщательно разработав бизнес-план, стремимся подписать контракт как можно быстрее. Для китайцев же крайне важно вначале создать гармоничную доброжелательную атмосферу. Для них необходимо узнать своего партнера.

Выполнение заданий в установленный срок зависит и от компетентности менеджеров, и от мотивации сотрудников. На Западе менеджер должен уметь создать условия для того, чтобы компетентные, ответственные, творческие сотрудники, способные разрешить конфликтную ситуацию, имели возможность для личностного развития.

В Китае к хорошему менеджеру предъявляются другие требования, больше схожие с теми, которым должен отвечать руководитель авторитарного стиля. У него должно быть высшее образование, влияние и власть. Недопустимо, чтобы он совершал ошибки; он обязан давать

<sup>1</sup> Президент Института консультирования по вопросам стратегии, политики, средств безопасности и экономики (Institute for Strategic, Political, Security and Economic Consultancy (ISPSW), Берлин), доктор философии. Являлся ведущим советником по зарубежной политике и безопасности в Постоянном Представительстве ФРГ в Евросоюзе (Брюссель). Автор публикаций: «Политика в эпоху глобализации», «Коррупция и борьба с коррупцией в Китайской Народной Республике» и др.

четкие указания своим сотрудникам: что, когда, как и в каком порядке выполнять.

В отличие от европейца, работа ради достижения цели компании не является мотивацией для китайца. Делегирование ответственности и принятия решений не привлекает китайских работников. Для них важнее общественные стимулы, поощрение коллектива и другие виды мотивации, включая общественную поддержку и льготы.

*б. Различия в отношении к учебе.*

Со времен Конфуция особое внимание в Китае уделялось взаимоотношениям учителя и ученика. Следует отметить, что конфуцианство имеет мало общего с религией в ее западном понимании. На китайском языке слово *лао-цзе* («учитель») не содержит указания на положение или функции учителя, а передает уважение к человеку, который обучает, обладает знаниями, мудростью и образованием. В Китае — и в этом заключается еще одно отличие от Запада — на передний план выдвигается не умение учиться самостоятельно, а умение слушать, копировать и воспроизводить. Оригинальность и творчество не так важны, как прекрасное знание изученного. Копия шедевра

признается произведением искусства, даже если скопирован «мерседес».

Китайцы выработали свой особый стиль ведения переговоров. Для европейца характерно объяснить цель, четко ей следовать, защищать свои установки и редко идти на уступки. Китайцы считают такой подход неприемлемым. В самом начале не следует упоминать цель. Ее можно озвучить позже, в ходе переговоров. В первую очередь надо изучить партнера, его сильные и слабые стороны, и только после этого вы сможете вести с ним дело.

*Вывод:* если мы, европейцы, хотим добиться успеха в Китае, а они — у нас, то знание культурных различий является важным и неотделимым компонентом для построения отношений на основе доверия, дружбы и взаимопонимания. Обе стороны должны постоянно стремиться к этому. В условиях тяжелого финансово-экономического кризиса не менее важно изучать опыт друг друга, слушать друг друга, в высшей степени понимая намерения партнера. Следуйте китайской пословице: «Даже путь длиной 10 тысяч миль начинается с первого шага» — и вы добьетесь успеха.