

Илья Марущак



Чего ждать от азиатских
работодателей и партнеров?

Что на самом деле означают
слова и поведение местных жителей?

Кто может стать успешным
на желтом континенте?



NOT FOR TOURISTS

на желтом фоне

**ZERO
TOLERANCE**

Илья Марущак

На желтом фоне.

Не для туристов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26905182

ISBN 9785448581830

Аннотация

Если Вы задумывались о том, чтобы жить и зарабатывать в Азии, то эта книга – именно тот путеводитель по параллельному желтому миру, который поможет Вам в нем разобраться. Чего ждать от азиатских работодателей или партнеров, что на самом деле означают слова и поведение местных жителей и кто здесь может стать успешным – ответы на эти и многие другие вопросы Вы найдете в книге опытного специалиста по развитию бизнеса, общественного деятеля Ильи Марущака, проживающего с 2013 года в Азии.

Содержание

Глава 1. Для кого?	5
Глава 2. Кто вы здесь?	10
Глава 3. Общие принципы коммуникаций	17
Глава 4. Работа в организации	28
Конец ознакомительного фрагмента.	36

На желтом фоне Не для туристов

Илья Марущак

Параллельные миры существуют, и мы, иногда, оказываемся в них, но, в силу собственных убеждений в своей исключительности, так никогда этого и не осознаем.

© Илья Марущак, 2017

ISBN 978-5-4485-8183-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. Для кого?

Каждая книга имеет своих читателей. Думал ли автор именно о них изначально, или просто так получилось, что люди именно с такими характеристиками стали адресатами послания автора, но так происходит всегда. С этой книгой все проще – чтобы она стала полезной, читателю достаточно просто подумать о том, что он мог бы немного пожить в Азии.

А мысли о том, чтобы где-то пожить, почти всегда неотделимы от мыслей о том, а на что собственно там можно жить. Ну, если Вы, конечно, не рантье, живущий в свое удовольствие и у вас нет необходимости трудиться, чтобы иметь хлеб насущный.

Думаю, всем уже стало понятно, что говорить мы будем об Азии. Этом, фактически, параллельном мире, для представителей «западной цивилизации». Почему параллельном? А приезжайте сюда на несколько лет и сами все отлично поймете, если только дадите себе труд подумать. Основой такой классификации послужил тот факт, что абсолютно все страны ЮВА имеют очень длинную историю развития общества и были очень, до недавнего времени, закрыты от взаимного проникновения не только «западной» культуры, но и, по большей части, соседних культур. Поверьте, под очень тонким внешним слоем, который выглядит схо-

жим с нашими культурными пластами, кроется многотысячелетняя цивилизация, для которой «западные ценности» – свой параллельный мир. И, несмотря на кажущееся взаимопроникновение наших «миров», дальше экономического объединения пока не дошло. И это только на макроуровне. Но, в связи с просто космическими темпами экономического развития ЮВА, этот мир становится привлекательным и для отдельных личностей, которые, в силу разных причин, пытаются построить свою жизнь и карьеру в ЮВА, ну или уже начали серьёзно об этом задумываться.

Таких людей достаточно много, но основные категории можно выделить достаточно легко.

Наверное, самая многочисленная категория – это наемные сотрудники, которых начинают активно привлекать азиатские компании. Офисы азиатских компаний давно работают и в Европе, и в Америке, и, конечно, подавляющее большинство сотрудников там – представители «западной цивилизации». Но сейчас азиатские компании активно нанимают сотрудников в свои азиатские структуры. Причем, очень часто, это вовсе не крупные международные гиганты, а мелкие и средние компании, которые работают исключительно на локальных рынках. И в таких компаниях уже начинают появляться сотрудники-иностранцы. И, вне зависимости от размера компании, если это азиатский офис, то иностранных сотрудников будет подавляющее меньшинство и работать им придется в ментальности «параллельного мира». По-

этому, конечно, эта книга для них.

Следующей, достаточно многочисленной категорией читателей, несомненно, станут те, кто решил попробовать построить свой собственный бизнес в этой части света. Небольшие компании с запада, а также отдельные бизнесмены и предприниматели за последние несколько лет активно потянулись в ЮВА. С ростом экономики, населения и его благосостояния появляются и коммерческие возможности не только для крупных международных гигантов, а и для частных предпринимателей. Но, если крупные международные компании могут позволить себе играть по международным правилам, то компании поменьше, а тем более отдельные предприниматели опять-таки вынуждены жить и работать в условиях «параллельного мира».

С общемировой глобализацией людям, естественно, начинают приходить в голову и соответствующие идеи. Которые часто становятся мировыми трендами или стереотипами. Это уж как получится. Одной из таких идей стала идея о том, что в странах Азии с ее невысокой стоимостью жизни, благодатным климатом, экзотикой и прочими «плюшками» для обеспечения себе приличного «прожиточного минимума» достаточно работать пару часов в день, нести «свет цивилизации местным аборигенам» и остальное время лежать на пляже, либо заниматься своим хобби. Как результат – в Азию потянулось «поколение глобализации» желающее самостоятельности, независимости и всего того, что

может предложить глобализирующийся мир. Их судьбы здесь складываются очень по-разному, но ввиду их многочисленности, очевидно, что книга пригодится и им.

Также, много полезного для себя найдут те, кто, возможно, и не нуждается в заработке, но хочет интегрироваться в азиатское общество на некоторое время. Это члены семей тех, кого привела сюда работа или бизнес. Дефицит общения и привычной культурной среды – бич всех мигрантов, хоть временных, хоть постоянных. И чем дальше менталитет от привычного, тем сложнее. Думаю, многие давно поняли простую истину – даже если вы говорите на одном языке, все не факт, что вы понимаете друг друга.

Даже самая счастливая семья не может слишком долго существовать в полной коммуникационной изоляции и культурном вакууме. И экспатские сообщества далеко не всегда способны полноценно заменить то, что оставили на родине.

Этот «путеводитель по параллельному менталитету» будет полезен всем тем, чей успех, комфорт, благополучие зависят от коммуникаций.

Перед тем, как продолжить, должен отметить один важный момент. В этой книге не будет поиска общих «гуманистических идеалов», попыток «понять друг друга», советов «как стать своим» или «как завести 1000 азиатских друзей». Только голый прагматизм, позволяющий выстраивать коммуникации для получения максимальной собственной выгоды, в зависимости от поставленных целей. Кому-то, воз-

можно, некоторые моменты покажутся слишком жесткими и диаметрально противоположными наставлениям западных психологов и специалистов по коммуникациям. Так и есть – общего будет мало. И это сделано намерено, пусть даже и в ущерб общепринятым современным тенденциям в обществе. Многим из тех, кто вырос в мире западных культурных ценностей и отношения к окружающим, иногда кажется, что некоторые моменты общения в Азии выглядят неприятно и бесчеловечно, и они все время пытаются переводить их в более привычные им формы, чтобы сохранять свой привычный комфорт в общении.

Но, поверьте мне, когда об айсберг «разности менталитетов» разобьется Ваша первая сколько-нибудь значительная сумма или карьера, вы будете настроены куда как менее «гуманистически».

Безусловно, пользоваться или нет – выбор ваш, но, как по мне, знать о некоторых моментах вам точно не повредит.

Глава 2. Кто вы здесь?

Эта глава, наверняка, окажется болезненной для самооценки многих. Причем, как тех, кто привык считать себя профессионалом в какой-то области, так и тех, кто считает себя успешным предпринимателем.

Попробую сразу «подсластить пилюлю». Скорее всего, ваша самооценка соответствует действительности. Действительности западного мира. Для местной действительности все немного иначе. И вам крайне необходимо это понять и принять как данность, потому, что на основе этого для вас будет складываться остальная «коммуникативная матрица».

На первое время, самым оптимальным вариантом будет сказать себе: «я – инопланетянин, я не знаю ничего, что на самом деле происходит, мой опыт – не непреложная истина, а за знакомыми внешними признаками может скрываться все, что угодно». Такой подход позволит вам не «бросаться» на то, что кажется знакомым, а всю информацию проверять и изучать. Да и на самом деле, ваш прошлый опыт выстраивания коммуникаций здесь не стоит ничего. По одной простой причине – вы не понимаете мотивов, которые движут людьми в каждом конкретном случае. Вам может показаться, что все довольно похоже на то, с чем вы имели дело раньше, и что отличия очень небольшие. Но это и станет вашей главной ошибкой. В некоторых (очень простых) ситуациях,

безусловно, ваш опыт пригодится, но, лучше заранее (ну или уже позже, если не вышло что-то) потратить время на детальный анализ мотивов противоположной стороны. И ни в коем случае не пытайтесь экстраполировать что-либо, пока у вас не накопится солидный багаж опыта.

Это я буду повторять много раз и далее. Перед вами люди, чей цивилизационный «бэкграунд» насчитывает много тысяч лет и не особенно изменился за это время. В отличие от «западного», который активно менялся в последние 100—150 лет, особенно в области коммуникаций и «общечеловеческих ценностей».

Итак, если вы, наступив себе на горло, решились таки принять концепцию «я-инопланетянин», то мы перейдем к следующему вопросу.

А именно – кто вы для них? И этот ответ вряд ли вас порадует.

Вы – ресурс. И все. Не совсем человек – все, кто не принадлежит к их расе и цивилизации – не совсем люди. Даже если вы с ними одной расы – это не значит ничего, если вы не выросли в местных традициях и мало что о них знаете. Для азиатов, выросших в «западном менталитете» и не разделяющих исторически сложившиеся морально-этические нормы и ценности азиатского мира, существует прозвище «банан» – желтый снаружи, белый внутри.

Абсолютно все, при взаимодействии с вами в любой сфере, будут решать для себя одну задачу – как максимально вы-

годно для себя использовать вас как ресурс. Вы можете быть источником материальных ценностей, репутационных ценностей, даже источником генетического материала для рождения детей. От этого изменится модель поведения по отношению к вам. Но не базовый подход. Вы – ресурс. Если вы об этом помните и выстраиваете свои коммуникации соответственно – шансы на успех у вас есть.

Для подтверждения этого постулата приведу пример на самом бытовом уровне.

Если вы покупаете на рынке свежие овощи у одного и того же торговца чуть ли не ежедневно, что делает торговец с течением времени? В «западном» мире вам немного снизят цены, будут выбирать товар посвежее да получше и так далее – делать все, чтобы вы остались довольны и приходили снова и снова. Азиатский торговец через время начнет исподволь повышать для вас цены. До тех пор, пока вы это не обнаружите и не уйдете к другому, который, со временем, поступит так же. Логика такая: вы – ресурс, низкие цены – для своих, пока вы здесь, вас нужно использовать для извлечения максимальной прибыли. Морально-этические нормы, принятые «между своими», на вас не распространяются. Большинство азиатских стран – мононациональны. Это значит, что никаких «интеграционных и глобализационных» традиций нет в культуре, истории, и, как следствие – в головах. Тем более для представителей других рас. Вы не входите в их базовую «картину мира» как равный. Поэтому и все

подходы соответствующие.

Расхожие мнения о массовом дружелюбии и гостеприимстве в Азии основаны лишь на внешнем впечатлении. Это, отчасти, вежливость – краеугольный камень многих древних азиатских культур. А основных мотивов (реальных) многих поступков вы просто не поймете из-за незнания. Простой пример. Если вас малознакомый азиат зовет в ресторан в еще менее знакомую компанию и платит за вас – вы его репутационный ресурс. У него есть друг-иностранец.

Кстати, о равенстве. Здесь вам лучше спрятать свои представления о том, что все люди равны и все, что сказано и написано об этом на Западе, подальше. И никогда не строить коммуникации с этой платформы. В Азии люди не равны. Даже если так написано в их Конституции. Азия – классическая «цивилизация статуса». Во всех сколько-нибудь распространенных языках в ЮВА существуют слова, очень четко описывающие положение человека в каждый отдельный момент в зависимости от ситуации. Западные мистер, мисс, миссис, сэр – это жалкое подобие восточных классификаций. Например, во вьетнамском языке, существует более 8-ми слов, которые описывают статус, в зависимости от пола, возраста, семейного положения, заслуг и т. д. Азиатское общество – иерархическое общество, нравится вам это или нет. Своими представлениями о том, «как правильно», вы только усложните себе жизнь. Поэтому, постарайтесь начать думать о себе, как о части иерархии. Вам жизненно необходи-

мо научиться позиционировать себя в местных иерархических рамках. Понимать, кто «выше» вас, а кто «ниже». Это может быть неприятно поначалу, но это не станет частью вас, не изменит вашу личность, не затронет ваши духовные ценности – только лишь «рабочий инструмент». Пока ваш собеседник не понимает вашего места в иерархии, он просто не знает, как с вами обращаться. В компаниях всегда будьте готовы к вопросам о своем возрасте, семейном положении, количестве детей – это не праздный интерес, это попытка поставить вас на подобающее место в иерархии и общаться согласно правилам. И отношения с местными у вас будут только такие, которые допускаются иерархическими правилами. Точнее, они будут так к вам относиться. И искренне недоумевать, если вы будете демонстрировать им другую модель отношений. В соответствующих главах мы обстоятельно разберем это с примерами.

А пока, для иллюстрации, позвольте привести популярный экспатский анекдот: —

Вопрос – каково ваше место в семейной иерархии, если вы женились на азиатской женщине и живете в Азии?

Ответ: вышестоящие – это бабушки и дедушки вашей жены, ниже – ее родители, за ними – ее дяди, тети, и их дети, после – ваша жена, ее братья и сестры, ваши дети и ваши племянники, после них – семейная золотая рыбка. Ну а ниже рыбки – вы. При этом – вы содержите всю иерархию.

Теперь несколько абзацев специально для прекрасной по-

ловины человечества. Милые дамы, в Азии вам стоит всегда помнить, что эта цивилизация четко ориентирована на мужчин. Про равные права женщин они, безусловно, слышали, но как мы с этим живем – не понимают до сих пор. В целом, если вы женщина, и планируете самостоятельную активность в Азии, связанную с бизнесом или другой занятостью, подразумевающую коммуникации, то вам придется вести себя немного иначе, чем вы привыкли дома. Для начала – отрастите себе шкуру потолще. Потому, что вам придется сносить подростковое поведение и такой же юмор от местных мужчин, с которыми вам придется общаться по делам. Это вряд ли будут домогательства, но, поверьте, непривычный неприятный осадок будет появляться часто. Ответить тем же вы, безусловно, можете в каждом отдельном случае, но с большим риском сделать эту встречу последней. Кроме того, чтобы убедить ваших коллег и партнеров в том, что с вами можно иметь дело, вам придется потрудиться и постоянно доказывать окружению свой профессионализм и твердость характера. В какой бы сфере вы не работали – от нефтедобычи до модельного бизнеса. Никакой разницы. Часто вам будет казаться, что вас никто не воспринимает всерьез. И казаться небеспочвенно. Так и будет. Просто потому, что это традиционное восприятие. Его вам придется менять в каждом отдельном случае, с каждым отдельным мужчиной, с которым вам нужно будет общаться для достижения результата. Скажем прямо – это бесит. И, через какое-то вре-

мя, вы начнете привыкать и меняться. Сможете измениться – сможете вести бизнес или работать в Азии. Но эти изменения будут очень заметны вашим близким и друзьям, которые остались дома. Будете ли довольны вы сами – неизвестно. Но то, что такая закалка, позволит вам вести дела в любой точке мира с совершенно любым типом партнеров – без сомнения.

Глава 3. Общие принципы коммуникаций

В этой главе мы продолжим рассмотрение иерархического общения и как его использовать для собственной пользы. Самое главное – вы должны всегда понимать, какое место в иерархии по мнению вашего собеседника вы занимаете.

Здесь, наверняка, некоторые могут отметить кажущееся несоответствие. Мол, выше автор говорит о том, что иностранец не вписывается в систему, но тут же рассуждает о его месте в иерархии. Все верно. Дело здесь в том, что в силу намертво вживленных традиций и менталитета, вас ставят на определенное место «автоматически». И так же «автоматически» выстраивают стиль общения – сверху вниз, снизу-вверх или как-то еще. Поэтому, в любой значимой для вас коммуникации, постарайтесь понять 2 вещи. Первое – на какое место в иерархии вас «автоматически» поставил собеседник. Для этого нужно понимать, на каком месте он сам стоит по отношению к своим соотечественникам, имеющим схожие с вами «тактико-технические характеристики».

Например, если вы мужчина, женат, имеете детей, вам 30—35 лет, а вашему визави за 50 и у него уже внуки, то между вами 1—2 ступени иерархии, и обращаться к вам будут как к младшему. И все, что будет исходить от вас, будет воспри-

ниматься не особенно серьезно, если только вы не являетесь официальным уполномоченным кого-то «выше».

И второе – каким из видов ресурсов вы выступаете для собеседника прямо сейчас.

Понимание этих двух вещей позволит вам правильно выстроить коммуникации и вести уже «свою игру».

Основное, что вы поймете – когда и как вам нужно «выходить из системы». Все окружающие вас местные коллеги, партнеры, приятели уже отвели вам место в структуре, сформировали принципы общения, поняли (по их мнению), как вас использовать. Даже нанятые вами сотрудники – рабы системы. Они не работают на вас полностью (вы – ресурс). Это тоже нужно понимать. Зная цель, методы и ожидания противоположной стороны – вы имеете огромное преимущество. Здесь будет уместен один очень показательный случай из моего собственного опыта, который заставил меня полностью пересмотреть как свои подходы к общению, так и принципы работы с местным персоналом.

Это был, наверное, первый год пребывания и попыток построить компанию в Азии. Несмотря на то, что был нанят персонал, отвечающий за продажи, к ключевым клиентам и на крупные проблемные моменты я предпочитал иногда выезжать сам. Работали мы все больше со средними локальными компаниями, поэтому все переговоры велись на вьетнамском языке с помощью переводчиков.

В тот раз были переговоры с владелицей довольно при-

личной по размеру дистрибьюционной компании, пожилой женщиной. Компания претендовала на статус эксклюзивного дистрибьютора, но была накоплена солидная просроченная дебиторская задолженность перед нами, а усилия персонала в переговорах по ее погашению успеха не принесли и нам оставались должны очень внушительную сумму. Эти два фактора (перспектива и необходимость получить деньги) и подвигли меня на личное участие.

Моей переводчицей была молодая местная девушка, много лет прожившая в России, безукоризненно владевшая обоими нужными языками и выполнявшая у нас в компании функции помощника бухгалтера, таким образом, она была полностью знакома и с ситуацией, и контекстом, и с окончательными целями переговоров.

Первый час переговоров, который состоял из взаимных заверений в перспективности и огромном будущем совместного сотрудничества прошел традиционно мило. И сразу после него мне прозрачно намекнули, что на этом на сегодня было бы хорошо и закончить. Но так как вопрос просроченной задолженности даже не поднимался, то я настоял на продолжении, так как список вопросов был согласован заранее. Как тут же оказалось (к моему глубокому удивлению), этот вопрос никто обсуждать и не собирался, документы для сверки были не готовы со стороны партнеров, но в целом, конечно, наличие задолженности признавалось. На мои вежливые, но конкретные вопросы о причинах ее на-

копления и о том, почему мой персонал не может решить эти вопросы в рабочем порядке смысл всех ответов внезапно стал примарно следующим «мы все время хотели платить, но было множество причин – то дул западный ветер, то потеряли ключ от магазина, а то и солнце на востоке садиться начинало – вот и не сложилось, причины-то уважительные, вы же понимаете, но мы скоро обязательно заплатим, особенно когда подпишем эксклюзивный договор и получим еще товара без предоплаты и маркетинговый бюджет и т. д. и т.п.». Во время этого монолога, моя визави добродушно улыбалась, постоянно повторяя, чтобы я не беспокоился, ведь все же хорошо, просто так вот выходит.

А вот после моей очень вежливой (действительно) просьбы перейти к более приближенным к реальности аргументам, и составить график погашения задолженности за подписью владелицы с приостановкой всех отгрузок без 100% предоплаты до погашения задолженности, переводчица взяла паузу и попросила минуту общения со мной наедине.

Во время этой паузы она сказала мне, что было бы очень правильно сейчас поблагодарить партнеров и уйти, потому, что я, как намного ниже ее по статусу просто не могу говорить намного более высоко стоящей по статусу пожилой женщине то, что попросил ее перевести, а она, как еще более младшая по статусу, тем более не может говорить такое владелице компании, которая годится ей в бабушки. На мой резонный вопрос о том потоке откровенной чуши (на уров-

не средней группы детского сада), которую нам предложили в качестве аргументов, мне ответили, что в этом случае, вежливо и правильно будет сделать вид, что поверил и вернуться к переговорам в другой раз и лучше доверять это местному персоналу.

Думаю, менее спокойный человек уже бы начал проявлять соответствующие ситуации эмоции. Но гневом проблему не решить, поэтому, было решено прибегнуть к другому способу.

Я попросил переводчицу сказать, что она от себя лично очень извиняется, но ее начальник дал распоряжение дословно перевести все то, что он будет говорить. После чего, все еще вежливо, изложил свое видение единственного возможного варианта продолжения сотрудничества и свое отношение к аргументам противоположной стороны, которые касались причин задолженности.

Модное нынче понятие «разрыв шаблона» было написано крупными буквами на лицах у всех присутствующих. С этой дамой, похоже, человек почти вдвое младше нее в таком ключе не разговаривал никогда. В какой-то момент мне показалось, что решение о прекращении сотрудничества будет оглашено прямо сейчас. Спустя минуту дама почти пришла в себя (чего нельзя было сказать о моих сотрудниках) и сказала, что несмотря на то, что «условия договора нарушились сами» и они ни в чем не виноваты, они подумают над моими словами и сообщат решение.

Скажу сразу – после этого мы проработали еще, например, с год, я приезжал к ней на встречи еще раз или два (когда ну вот вообще никак нельзя было ей избежать встречи), а она всем говорила, что со мной ну просто невозможно нормально разговаривать.

Из этого случая я сделал много разных выводов. Почти все из них будут рассмотрены ниже, в соответствующих главах. Но один был основным – резкий выход из той позиции, в которую тебя условно определили, при точном понимании мотивов противоположной стороны, дает огромное преимущество в Азии. Управляемый вами «разрыв шаблона» – отдает противника вам в руки «тепленького». Пока он не найдет для вас другую «нишу» у себя в голове и не создаст новый шаблон – делайте с ним что хотите. Эта возможность для манипуляций заложена глубоко в менталитете, который был сформирован за много тысяч лет такой вот «цивилизации статуса».

Но очень важно постоянно использовать разные «причины» для таких «разрывов», иначе, если вы будете повторяться, вас просто сочтут невежливым хамом и не будут иметь с вами никаких отношений. А вам этого не надо.

Еще один важный момент коммуникаций. Не бывает так, чтобы на работе вы были начальником и подчиненным официально, но приятелями в реальной жизни. Это не вписывается в местные иерархические модели, а посему – не существует. Или существует «для вида», чтобы показать вам

и получить преимущества (вы-ресурс) от такой модели поведения. Поэтому, запомните – если у вас приличная разница в должности на работе, либо приличная разница в возрасте и семейном положении, то, в неформальном общении, об искренних дружеских отношениях можете только мечтать и сожалеть. С «той» стороны их не будет. Если «выше по статусу» вы – вам не откажут из вежливости и попробуют использовать каким-либо образом, если вы «ниже» – то все еще хуже, вами манипулируют.

Некоторые исключения возможны в любовных отношениях, но мне это может только казаться, так как опыта таких отношений в Азии у меня нет. А из наблюдений за знакомыми парами, могу сделать вывод, что и там все подчинено требованиям «цивилизации статуса».

И еще один базовый момент, незнание которого часто повергает в недоумение и обиды. В силу традиций, азиаты почти никогда не говорят собеседнику твердое «нет». И во всех разговорах, вставляемое в промежутках «да», означает вовсе не согласие с вашим мнением, а лишь то, что вас слушают. Поэтому, никогда не стоит основываться на таких «да», если даже вам кажется, что это было очень конкретно. Любое «да» – это вежливость и внимание, а не согласие и уж тем более не решение. Никогда этого не забывайте.

Пример. Вы, болтая с азиатским приятелем или коллегой, говорите: а давай сходим в пятницу в кино на 11-часовой сеанс, я куплю билеты, и мы встретимся в 10—40 у киноте-

атра?

Получаете в ответ – да, конечно, идем, отличная идея.

Для вас – это прямое руководство к действию – купить билеты на двоих и ждать в указанное время у кинотеатра. Для вашего азиатского приятеля – это абстрактная идея, с возможным механизмом ее реализации. Он, возможно, пойдет, если не найдется других планов, если не забудет, если не решит, что ему не интересен фильм, если, если, если... И ни в одном из случаев он не проинформирует вас об этом первым. Да и еще одной причиной ответа «да» могло стать то, что ему просто неудобно показаться невежливым и ответить отказом.

Чтобы эта абстрактная идея превратилась в четкий план, вам придется получить от него еще, как минимум, 2 таких же «да» ближе ко времени мероприятия. Иначе, ему и в голову не придет, что вы это восприняли как руководство к действию, а не как обычную болтовню.

И это еще «цветочки», которые вряд ли испортят серьезно ваши отношения.

Куда как более тяжелые последствия и для вас, и для ваших отношений могут наступить, если вы, явно или не явно, выскажетесь о том, что у вас есть какая-то проблема, которую вы пока не можете решить.

Вспоминаем прочитанное – для азиата невежливо отвечать «нет» и Азия – «цивилизация статуса». Это сочетание означает для вас то, что любой ваш собеседник сразу же

предложит вам помочь решить вашу проблему. Во-первых, потому, что он автоматически считает рассказ о проблеме просьбой о помощи, а во-вторых – это поднимает его статус в его же (а может и не только в его) глазах – вы ведь к нему обратились, значит, считаете его способным справиться с тем, с чем сами не можете.

И вот с этого момента у вас появились новые проблемы. Причем, проблемы могут быть разной степени тяжести. Самой большой ошибкой будет просто ждать решения вашей проблемы, особенно, если она имеет срок решения.

Исключение будет только в том случае, если вы случайно упомянули о проблеме тому, для кого это его работа. Но вы это поймете сразу из разговора. Или этот человек сразу переадресовал вас к такому человеку. Тогда вам повезло. Но, к сожалению, в 90% случаев все происходит по одному и тому же сценарию с незначительными вариантами.

Логично (с вашей точки зрения) предполагать, что после того, как вы обговорили проблему и ваш товарищ «взялся» за ее решение, через какое-то время должны появиться какие-то результаты. Но этого не происходит в подавляющем большинстве случаев. Это потому, что, скорее всего, вашей проблемой никто и не собирался заниматься, несмотря на горячие заверения в обратном. Если вы это поняли и не стали беспокоить этого человека этой проблемой еще раз, то для него ничего не произошло вообще. Вы просто поговорили.

Он приподнял свой статус, наверняка, упомянул среди своих друзей о том, какой он всемогущий, раз к нему обращаются иностранцы.

Если вы начинаете напоминать о себе, спрашивать, что сделано, что нужно сделать, может быть, еще что-то требуется от вас, то включается другой сценарий. В конечном итоге, по этому сценарию, виноватым в отсутствии решения проблемы окажетесь именно вы, потому что вы: неправильно сформулировали проблему, не дали нужных данных, документов, дали не те, что нужны, не тогда, не тому, не там, не так, не, не, не и не...

В результате, вы зря потратили время такого занятого и важного человека, но он, по доброте своей, вас прощает и даже готов угостить обедом в компании друзей, которым он расскажет, как он хотел помочь такому бестолковому иностранцу, но иностранец сам все и загубил.

В такие моменты, часто, хочется полностью разорвать отношения с таким человеком, а иногда и методом физического воздействия. Но, к сожалению, таким будет и следующий, и следующий, и следующий.

Здесь есть один нормальный выход из ситуации. Себя вы вряд ли переделаете настолько, чтобы в разговорах всегда избегать подобных тем. Да это и не обязательно. Просто, когда вам начнут настойчиво предлагать помощь, скажите, что все уже договорено, практически решено, вот-вот решится, и нет необходимости утруждать такого важного и заня-

того человека. Но вот если не решится, то вы обязательно к нему обратитесь. Этого будет достаточно, чтобы соблюсти все приличия. Кстати, после этого, никто не мешает вам поинтересоваться мнением собеседника о методах и способах решения, которые выбрал бы он. А если убедитесь в том, что он таки оказался профи именно в ваших вопросах – на самом деле попросите помочь.

Думаю, для глобального представления о некоторых особенностях коммуникаций пока достаточно. Если что-то показалось излишне глобальным, не отчаивайтесь – ниже, на конкретных моментах с примерами будет разобрано много различных частных случаев выстраивания коммуникаций в различных условиях.

Самое главное, что вы, надеюсь, вынесли из этой главы, так это то, как не попадать в заложники собственной модели коммуникаций. Как извлекать пользу, мы еще увидим и разберемся. А пока – не нужно себе вредить. Даже легкий психологический дискомфорт в условиях тотального дефицита общения и привычного культурного окружения, очень быстро превращается в дикое желание всех послать куда подальше, собрать чемодан и вернуться к родному менталитету.

А для достижения успеха в таком горячем и чуждом котле, каким является Азия, нужна очень «холодная» голова.

Глава 4. Работа в организации

В этой главе мы перейдем от общего к частному. Надеюсь, общее представление о коммуникациях у вас уже появилось и можно начинать рассматривать некоторые аспекты практического применения для извлечения максимальной пользы.

Итак, вы сотрудник азиатской компании. Если это крупная международная компания с большим штатом иностранных сотрудников – вам повезло и эту главу можете смело пропускать. Другое дело, если вы один из немногих иностранных специалистов под руководством азиатских руководителей. Вот в этом случае вам придется потрудиться, и в прямом и в переносном смысле.

Для начала, вам стоит знать одну вещь. Базовый подход азиатских компаний к сотрудничеству с иностранными специалистами и партнерами – это получение их уникальных знаний и технологий с последующим самостоятельным применением. Если упростить – как только они решат, что их сотрудники уже могут то же, что и вы, ваше сотрудничество закончится. Ну или резко снизится ваша оплата, так как вы перестанете быть уникальным. Это касается абсолютно всех отраслей деятельности.

Поэтому, ваша основная задача (кроме выполнения основных обязанностей) – оставаться уникальным и незаменимым максимально долго.

Теперь уточним мотивацию всех тех, кто будет вас окружать в компании. Для ваших нанимателей вы – дорогостоящий ресурс, носитель уникальных знаний, которые нужно из вас извлечь за максимально короткое время и передать своим сотрудникам.

Для ваших азиатских непосредственных руководителей и коллег вы – занимающий чье-то место человек, с зарплатой в несколько раз выше. И вам этого никогда не простят. Например, если вы не топ-менеджер, то ваш непосредственный начальник на ваше место (и вашу зарплату) мог бы устроить 2—4 «своих» людей, в дополнение к тем, кто уже работает у него в структуре. А тут вы, который непонятный, дорогостоящий и более эффективный. Сплошные сложности в перспективе. Но никто не помешает им выдавать результаты вашего труда за свои достижения. Здесь это основной принцип для руководства среднего звена. Поэтому вы для них и ресурс.

Для ваших подчинённых вы – неизвестность, которая пугает. Но и хороший шанс продвинуться выше, овладев новыми знаниями и навыками.

Это кратко. Более подробно кто вы для кого рассмотрим ниже. Сейчас вам необходимо понять свои тактические цели и двигаться к ним.

Чтобы с успехом это выполнить, вам предстоит сделать кое-что еще, до того, как вы окунетесь в ежедневную рутину. И делать это время от времени, по мере необходимости.

Это – формализация абсолютно всех ваших отношений и договоренностей с работодателем.

В локальных компаниях все происходит исходя из привычных отношений в обществе. Это значит, что непосредственный начальник доминирует во всем, любые его распоряжения приемлемы, его мнение единственное, он вправе карать и миловать исходя из собственного представления о ситуации. Общение с более высоким руководством по инициативе подчиненных – немыслимая вещь и серьезный урон статусу руководителя. Исходя из этого, вам необходимо стать «островом свободы», который не подчиняется диктатуре, а руководствуется только «международным правом». И именно для этого вам необходимо иметь на руках максимальное возможное количество документов, регламентирующих вашу деятельность, которые были бы подписаны топ-менеджментом или даже владельцем компании. А значит, что кроме стандартного контракта, вам нужно составить и подписать еще ряд документов. В идеале это – ваша должностная инструкция (реальная), положение о мотивации и демотивации, объективные показатели, по которым оценивается ваша деятельность, периодичность контроля показателей, рабочий график, сверхурочные, отпуск и условия его оплаты и т.д., и т. п. – исходя из вашей специфики деятельности. Кроме того, вам необходимо оговорить право безлимитного доступа на максимально высокий уровень руководства, до которого только сможете дотянуться.

Идеально – иметь номера их мобильных.

Рискну предположить, что в компаниях, в которых вы работали ранее, все это в той или иной степени было формализовано, вы это, возможно, даже читали, но придавали мало значения, так как «все было как у всех». Здесь «все как у всех» для вас лично будет означать следующее: постепенно вам будут платить меньше, если у вас кроме фиксированной ставки предусмотрены еще и бонусы – их начисление и график выплат будут для вас тайной, вам начнут поручать все больше и больше за те же деньги, результаты вашего труда будут выдаваться за чужие. Через короткое время вас станут воспринимать чуть ли не как рядового местного сотрудника. А это значит, что вы потеряли свою уникальность и вам можно платить как местному или вообще заменить. Поэтому – формализация и еще раз формализация. К подписанным документам азиаты относятся достаточно уважительно, если там стоит подпись вышестоящего, к которому у вас есть прямой доступ. Не бойтесь переборщить с количеством бумаг и условий. В крайнем случае, вам укажут на неприемлемость некоторых вещей. Чем больше таких бумаг – тем выше забор вокруг вашего «острова свободы» и тем с большего расстояния видна уникальность вашей территории.

Надеюсь, эта часть убедила даже ярых противников формализации. Отсюда напрашивается логичное продолжения – формализация текущей деятельности. В Азии просто обожают всяческие совещания, собрания и прочую коллекти-

визацию. Конечно, какие-то вопросы будут касаться и вашей деятельности. Если вы сочли вопрос достаточно важным, по итогам совещания обязательно подготовьте письмо, в котором опишите вопрос, методы решения, ответственных, тайминг, этапы контроля. И делайте так всегда, даже если это не принято в компании. И всегда требуйте письменного согласования непосредственного руководства и отметок других участников. Не бойтесь показаться буквоедом и формалистом. И вот для чего это нужно. Скорее всего, если вас наняла азиатская компания, в зоне вашей ответственности будут вопросы, затрагивающие деятельность более чем одного структурного подразделения. Но, вот незадача, горизонтальные взаимодействия в азиатских компаниях – это совсем не то, к чему привыкли вы. Каждое структурное подразделение – это территория культа личности начальника подразделения. Его личная сатрапия. Поэтому, получить устное обещание специалиста из соседнего подразделения выполнить часть задачи к определенному сроку – это сыграть в лотерею. Например, девочка-экономист не пришлет вам срочно нужную статистику, даже если она клятвенно обещала, просто потому, что она в это время подавала чай на мини-совещании начальника своего отдела и его зама, или бегала купить свежие цветы в кабинет начальника. В ответ на личную, походя высказанную, просьбу начальника сделать что-то малозначащее и несрочное подчиненный не сможет ответить отказом, мотивируя тем, что ему нужно что-то сде-

лать для соседнего подразделения. А сделает он что-то для вас в 3-х случаях – при наличии у него подписанного его начальником документа, по личному указанию начальника – это реальность, ну и, почти фантастика, – его личное решение. Добрый совет – рассчитывайте на первые 2 варианта. Запоминаем – неформализованные горизонтальные связи не работают. Рассчитывать на них – путь к неудачам. Если вам действительно нужно что-то получить или получать регулярно от других подразделений, нужно постараться формализовать это, провести через руководителей этих подразделений и добиться того, чтобы это контролировал лично руководитель каждого сотрудника, который выполняет задачи для вас. Только в этом случае вы можете быть хоть сколько-нибудь уверенны, что все будет сделано правильно. Если не уверены (особенно на первых порах) в том, что сможете решить вопрос сами – убедите своего начальника договориться с начальниками нужных вам структур. Они, скорее всего, соберут совещание, будут долго обсуждать, но, обычно, вопрос решается положительно, и вы получите желаемое. Правда, здесь нужно быть готовым к тому, что подано это будет как необходимость для всего вашего подразделения, инициированная начальником подразделения, просто это входит в зону вашей ответственности и он, с высоты своей руководительской мудрости, решил инициировать этот процесс. Отсюда вывод – любое привлечение вашего непосредственного начальника к решению вопросов, которые на-

ходятся в зоне вашей ответственности, на самом деле – путь к постепенной потере вашей уникальности и ценности как специалиста. Старайтесь пользоваться этим методом в самых крайних случаях. Чуть менее «опасный» для вас путь – решать вопросы через совещания. Как уже отмечалось выше, роль собраний, конференций и совещаний в азиатских коллективах трудно переоценить. Это «священная корова». Основное отличие данного формата мероприятий от привычных нам состоит в том, что на азиатских совещаниях почти нет процесса обсуждения и действительно коллективной выработки решений. Большею частью – это выслушивание заранее известных большинству мнений отдельных участников и озвучивание самым высоким руководителем своего собственного мнения, обычно, уже и так давно известного всем участникам процесса. И я категорически не рекомендую вам пытаться действительно искать решение путем рассмотрения и перебора всех за и против на совещании. Почему? Это еще одна сторона принятых в азиатском обществе способов коммуникаций. Любое сомнение трактуется как слабость позиции. Наличие нескольких вариантов трактуется как неуверенность и неспособность принимать решения. Вынесение на рассмотрение вопроса, по которому у вас нет твёрдого мнения – попытка спросить совета у старших. Надеюсь, логику вы поняли. Исходя из этого – категорически рекомендую, при коллективных обсуждениях, иметь четко сформулированную свою позицию. И менять ее публично только

тогда, когда вы сможете показать единственно возможную аргументированную причину изменений – новую информацию, которая пришла сверху. Или прямое указание вышестоящего руководителя. Тогда вы не понесете никаких репутационных потерь. Во всех остальных случаях – вы проиграли. И не стоит стесняться демонстрировать свою превосходящую квалификацию даже публично. Ваш уровень профессионализма – отличный аргумент при любых спорах с коллегами. Покажите несколько раз это им публично, даже если это, с вашей точки зрения, будет выглядеть хвастовством и демонстрацией превосходства над коллегами. На самом деле это поможет вам в дальнейшем избежать кучи ненужных дискуссий и споров. Чем реже и неубедительнее вы демонстрируете свое превосходство и статус, тем чаще ваш авторитет будут пытаться пошатнуть публично. Все ваши коллеги должны знать, что за любую попытку вас «уколоть» в область профессионального, будет следовать такой «удар дубиной», что от авторитета «уколовшего» может и не остаться ничего. Исключение – работа с непосредственным руководителем. В любой спорной ситуации избегайте публичного обсуждения. Все те вопросы, по которым у вас могут расходиться мнения, нужно обсуждать приватно. Это закон выживания и поддержания отношений с руководителем, даже если вы и во много раз превосходите его как специалист. Сдерживайте амбиции в этом случае.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.