

Профессиональный

# ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

№ 4 (27) апрель 2009

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Журнал распространяется по подписке и в розничную торговлю не поступает.

Подписной индекс по каталогу Агентства «РОСПЕЧАТЬ» — 36111  
Интернет-подписка — [www.ITbook.ru](http://www.ITbook.ru)

### Инструменты и технологии

Развитие устного машинного перевода

### Управление

Технические средства в межкультурном общении

Интерактивные сети: новые возможности для профессионального развития

Аутсорсинг — приобретение услуг или долгосрочное сотрудничество?

### Комментарии специалистов

Главный секрет устного перевода — в умении импровизировать

### Вокруг света

Глубинная культура японских ценностей

4

апрель 2009

## Содержание

### ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Развитие устного машинного перевода *Натали Келли*

### УПРАВЛЕНИЕ

- 10** Технические средства в межкультурном общении *Ричард Кук*
- 15** Интерактивные сети: новые возможности для профессионального развития *Анджела Старкман*
- 21** Международное продвижение корпоративных принципов *Рамеш Рамамурти*
- 26** Аутсорсинг — приобретение услуг или долгосрочное сотрудничество? *Коринна Риттер*

### КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 31** Кризис локализации: тактические трудности против стратегических возможностей *Николас МакМэхон*
- 37** Главный секрет устного перевода — в умении импровизировать *Джон Фрейвальдс*
- 41** Анализ перевода романа «Айвенго» на русский язык *Искандар Саттибаев*

### ВОКРУГ СВЕТА

- 47** Глубинная культура японских ценностей *Джозеф Шаулес*
- 55** Япония: «Важно демонстрировать желание приспособиться к местным традициям» *Коринна Риттер*

### ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 59** Школа для негодяев (отрывок) *Дэнни Кинг*

**Главный редактор** Сергей Гладков  
**Зам. гл. ред. по производству** Нана Чатынян  
**Научный редактор** Ольга Левковская, [olgale@logrus.ru](mailto:olgale@logrus.ru)  
**Дизайн и верстка** Елена Козлова  
**Менеджер по подписке** Ольга Астахова, [itj@rusedit.com](mailto:itj@rusedit.com)

**Размещение рекламы** [reclama@rusedit.com](mailto:reclama@rusedit.com)

Журнал «Профессиональный перевод и управление информацией» —  
совместный проект издательства «Русская Редакция» и компании «Логрус».

 РУССКАЯ РЕДАКЦИЯ

ООО «Издательство  
«Русская Редакция»

Адрес: 123290, Москва,  
Шелепихинская наб., д. 32  
Телефон: (495) 638-5-638  
Факс: (499) 256-71-45  
E-mail: [info@rusedit.com](mailto:info@rusedit.com)  
Веб-сайт: [www.rusedit.com](http://www.rusedit.com)



Компания «Логрус»

Адрес: 115114, Москва,  
Дербеневская, д.20, стр. 16, этаж 3  
Телефон: (495) 646-3563  
Факс: (495) 646-3562  
E-mail: [management@logrus.ru](mailto:management@logrus.ru)  
Веб-сайт: [www.logrus.ru](http://www.logrus.ru)

Журнал «Профессиональный перевод и управление информацией» содержит материалы из оригинальных изданий MultiLingual Computing & Technology и Tcworld, переведенные на русский язык и опубликованные с разрешения Multilingual Computing, Inc. и Tekom. Подробнее о журнале см. на веб-сайте [www.profitran.ru](http://www.profitran.ru).



Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.  
Свидетельство ПИ № ФС77-33439 от 10.10.08  
Тираж 2000 экз. Формат 60x90/16. Объем 4 усл.-печ. л.  
Журнал выходит ежемесячно. Распространяется по подписке.  
Подписной индекс Агентства «Роспечать» — 36111.  
Интернет-подписка — [www.ITbook.ru](http://www.ITbook.ru), телефон (495) 256-6691, e-mail: [ITJ@mail.ru](mailto:ITJ@mail.ru)  
© Издательство «Русская Редакция», 2009  
© Компания «Логрус», 2009

Полное или частичное воспроизведение и распространение материалов, содержащихся в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения издателя.

# Развитие устного машинного перевода

Натали Келли (Nataly Kelly)

Для перевода текстовых приложений широко используются технологии памяти переводов (TM), автоматизированного перевода (CAT) и машинного перевода (MT), в то время как устному переводу должного внимания не уделяется. Хотя большинство взаимодействий в деловом мире осуществляются в устной форме, на данный момент локализация бизнес-моделей и технологий ограничивается письменным переводом. Тем не менее, развитие технологий позволяет проводить устные переговоры на разных языках через средства TM, базы терминологии, а также средства автоматизированного устного перевода (CAI), что способствует развитию устного машинного перевода (MI).

## Устная форма коммуникаций

Из 6912 существующих языков только у 2261 есть система письменности. Вместе с тем, либо устная форма, либо система жестов есть во всех языках, ведь подобного рода коммуникации являются частью человеческой сущности. Системы письменности появились в результате попыток зафиксировать устную речь и представляют собой изображения естественного языка в определенный момент времени. Как и все изображения,

системы письменности не могут идеально передать картину реальности и отразить все богатство оттенков речи.

Даже пьесы Шекспира, которые считаются величайшими произведениями письменности, изначально предназначались для показа на сцене, а не для чтения. Достаточно представить, что человеческое ухо по тону голоса может различать от 300 000 до 400 000 различных эмоциональных оттенков речи, чтобы стало понятно, насколько письменные коммуникации ограничивают наше восприятие. Отчасти поэтому письменная речь в своем развитии отстает от устной и часто содержит элементы языка, которые уже устарели и широко не используются в устной речи. Разговорная речь в свою очередь более динамична, интерактивна и постоянно изменяется.

Письменный язык проще контролировать, в то время как в разговорном языке есть большая степень вариативности и спонтанности. Исторически сложилось, что письменный язык более логичный и простой для записи, систематизации и передачи информации. Эти свойства, а также отсутствие доступных технологий записи звука и видео привели к тому, что в сфере лингвистики, как и в бизнесе, полагаются в основном на письменный язык.

Основоположник современной лингвистики, Фердинанд де Соссюр, считал, что письменность — это лишь дополнение к устной речи. Он писал о «пользе, недостатках и опасностях» письменной речи и отмечал, что устная речь является основой всех вербальных коммуникаций. Несмотря на свое происхождение, письменный язык в каком-то смысле обладает большими возможностями, чем устный. В какой-то мере, если у языка нет письменности, его существование не признается официально. До последнего десятилетия ученые занимались в основном изучением письменного языка, который, в отличие от устного, было проще документировать, анализировать и записывать. Развитие технологий позволило ученым в области лингвистики, социологии и антропологии обратиться к естественной форме языка и уделить особое внимание различиям между письменной и устной формами.

### **Ограничения, вызванные неграмотностью населения**

Несмотря на возобновление в науке интереса к устному использованию языка, люди, которые не могут писать и читать, оказываются в самом невыгодном положении в обществе, где эта способность необходима. Согласно исследованиям ООН, проведенным в 2000 году, в мире неграмотен каждый пятый человек в возрасте старше 15 лет. По большей части эти люди проживают в странах с ограниченными экономическими ресурсами.

Низкий процент грамотности населения негативно влияет на экономичес-

ки развитые страны. По данным Международной организации по миграции, в 2005 году в мире насчитывалось 175 миллионов международных мигрантов, это означает, что из 35 людей один является международным мигрантом. В Европе иммигранты составляют 7,7 % населения, в то время как в Северной Америке этот показатель составляет 12,9 %. В Австралии процент иммигрантов самый высокий и составляет 18,7 %.

Тем не менее, даже высокоразвитая экономика не является гарантией грамотности населения. Национальное исследование грамотности взрослого населения, проведенное в 2003 году, показало, что примерно у 22 % американцев грамотность ниже среднего уровня. Это означает, что эти люди смогут поставить свою подпись или узнать срок годности на упаковке продуктов, но они не смогут воспользоваться программой телепередач или сравнить цены билетов на два мероприятия. 33 % населения имеют средний уровень грамотности, то есть они смогут найти передачу в телепрограмме и сравнить цены на билеты, но не смогут по этикетке определить продукт, который содержит определенный витамин, или подсчитать сумму в бланке заказа на товары.

Таким образом, если правительство, организации или предприятия будут обращаться к людям при помощи писем, они не смогут охватить всю аудиторию, используя только письменную речь. В США компании, которые взаимодействуют с покупателями только через текстовые сообщения, упускают больше пятой части своих потенциальных клиентов. Если это производители товаров

массового потребления, то они игнорируют 55 % целевой аудиторией.

## Автоматизированные системы перевода устной речи

В области услуг перевода научные исследования направлены в основном на письменную речь. Существует большое количество средств, процессов и технологий, которые позволяют автоматизировать почти все элементы процесса перевода и управления, но они используются только для текстов. Когда дело касается голосовых и речевых технологий в области локализации и интернационализации, средства устного перевода упоминаются только в контексте специфических приложений и технологий, используемых, например, в сферах медицинского обслуживания, общественной безопасности или вооружения. Существует не так много специалистов, готовых уделить внимание автоматизации устного перевода для отрасли в целом.

Тем временем число устных переводчиков по всему миру увеличивается. При скорости речи 150 слов в минуту устный переводчик за четыре часа в день переведет 36 000 слов без каких-либо средств автоматизации. В то время как опытный письменный переводчик одной из распространенных языковых пар за это время письменно переведет только 1000 слов.

Как показывает развитие общества, инновационные технологии, прежде чем получить массовое распространение, доступны только избранным. Например, семейные портреты изначально могли позволить себе лишь богатые люди, у которых было время, чтобы позировать ча-

сами, и которые могли оплатить эту работу. Сейчас многие технологии доступны и обычным людям, что подтверждается недавними исследованиями компаний Sony и Canon, в результате которых оказалось, что каждая из этих компаний поставила более 100 миллионов компактных цифровых фотоаппаратов. Объем продаж телефонов с фотоаппаратами в четыре раза превышает продажи фотоаппаратов, а это означает, что теперь большая часть населения может воспользоваться подобной технологией.

В какой бы области не использовались устные коммуникации, существует тенденция к расширению рынка автоматизированных технологий. В прошлых столетиях услуги устного перевода предоставлялись в основном лицам королевских семей, высокопоставленным и состоятельным гражданам. В настоящее же время благодаря переводческому сообществу устные переводы стали доступны широким массам. С появлением возможности удаленного предоставления услуг, например, по переводу телефонных переговоров (TI) и видео (VI), сейчас уже не имеет значения, насколько востребован тот или иной язык (например, испанский в США, польский в Ирландии или папьяменто в Японии). За несколько секунд и по относительно невысокой цене можно найти устных переводчиков на сотни языков.

## CAI

Полная автоматизация устного перевода — это очень амбициозная цель, для достижения которой потребуются много времени и сил. Как и в сфере

MT, переход на MI будет происходить постепенно. Сейчас эта область еще незнакома тем, кто занимается письменными переводами, несмотря на то что некоторые попытки автоматизации в сфере устных коммуникаций уже предпринимались.

CAI развивается постоянно. Работая переводчиком телефонных переговоров в середине 90-х, я в первый раз попробовала использовать CAI. Предоставление услуг удаленно позволяло мне использовать автоматизированные системы для решения многих переводческих задач. Но при работе непосредственно на месте мне редко выдавался шанс воспользоваться справочным материалом во время перевода. Тем не менее, работая удаленным переводчиком (сидя за компьютером), я могла использовать технологии для облегчения моей работы.

Мне был доступен поиск по электронным глоссариям, когда необходимо было найти эквивалент термина, который наилучшим образом будет понят собеседником. Всегда под рукой были определения неизвестных терминов, и поэтому не было необходимости просить пояснения. Благодаря возможности использовать предварительно переведенные тексты даже не приходилось думать, как перевести длинные вопросы, например, из сферы страхования жизни. Надо было прочитать вслух перевод из документа и перевести только ответ другой стороны, таким образом, выполнялся перевод только одного участника. Половина слов была уже переведена, так что мне оставалось только произнести их, подобно тому, как стра-

ховой агент — носитель языка — прочитал бы готовые вопросы.

Я могла общаться с другими переводчиками в чате в тех случаях, когда нуждалась в помощи при переводе фразы или термина, и часто таким образом мы помогали друг другу. Это была первичная форма сотрудничества для ускорения процесса перевода. В тот момент я не знала, что через десять лет Facebook использует похожую технику для локализации веб-сайта.

В данный момент переводчикам телефонных переговоров для работы доступны и электронные, и человеческие ресурсы, чтобы быстро переводить и не обращаться за пояснениями. Для перевода некоторых разговорных языков и языков глухонемых доступна технология VI — хотя присутствие переводчика на экране усложняет процесс доступа к источникам в Интернете и поиску терминов, и к тому же трудно читать готовый перевод и одновременно смотреть в камеру. Возможно, с развитием технологий и эти ограничения будут преодолены. Например, заранее подготовленные переводы могут быть показаны переводчику в отдельной области экрана или переводчик сможет контролировать видеосигнал. Технология VI очень важна для людей с нарушением слуха. Только в США, согласно данным Национального центра медицинской статистики, примерно у 20 миллионов (8,6 %) людей в возрасте от трех лет есть проблемы со слухом. Существует, по крайней мере, 103 различных языка глухонемых, но во многих странах мира недостаточно специалистов по сурдопереводу.

## MI

По сравнению с удаленным устным переводом, CAI и MI не так часто использовались в последнее десятилетие. Несмотря на то, что автоматизация устного перевода обладает огромным потенциалом, она все еще недостаточно изучена. Например, многие компании, которые предоставляют услуги TI, записывают миллионы минут готовых переводов. Это попытка сохранить единицы «памяти устного перевода», то есть элементы переведенной речи, которые могут быть использованы при их повторении. Знакомая технология? Та же концепция применяется в TM. Так как при предоставлении услуг TI часто происходит повторение речи, специалистам могут быть полезны эти фрагменты, которые произносятся каждый день по несколько раз. Таким образом, вместо того чтобы переводить эти фрагменты тысячу раз, можно использовать автоматизированную технологию. Это позволит переводчикам решать более сложные задачи, где речь не так предсказуема.

**Свободные двусторонние речевые коммуникации и по настоящее время остаются святым Граалем для автоматизации.**

Государственные организации являются крупнейшими потребителями услуг перевода и больше всех заинтересованы в использовании возможностей хранения устных переводов, поэтому им следует либо объединиться с поставщиками услуг, которые осуществляют запись переговоров, либо выполнять

это самостоятельно. Со временем такие организации, как Министерство здравоохранения и социального обеспечения США и Европейская Комиссия смогут совместно использовать файлы с элементами устного перевода, так же как ЕС сейчас использует TM.

В некоторых случаях устный машинный перевод уже применяется. Такие технологии, как MASTOR компании IBM и Voxtec Phraselator автоматизируют односторонний перевод для военных команд. Технология компании Polyglot Systems упростила устный перевод в обоих направлениях в сфере здравоохранения. Программное обеспечение компании ProLingua позволяет медицинскому персоналу переводить более 7000 медицинских вопросов и указаний на несколько языков. Нужно только указать фразу, которую необходимо перевести, после чего система воспроизводит фразу на языке пациента.

Такие решения очень многообещающие. Однако эти технологии — лишь малая часть потенциала автоматизированного устного перевода. Возможности технологий, подобных представленным компанией SpeakLike, невелики по сравнению с тем, что, вероятно, будет доступно в будущем. Сейчас услуги перевода в Интернете позволяют людям вводить информацию непосредственно в окно чата, после чего MT создает перевод, который затем корректируется переводчиком в режиме реального времени, а затем человек, который говорит на другом языке, получает готовый перевод. Это позволяет двум людям без труда общаться в чате. Только представьте: в будущем переводчик сможет просто по-



лучать текст и говорить фразу на другом языке вместо того, чтобы набирать ее с клавиатуры.

Автоматизация переноса устной речи — это большой прогресс в технологии MI. Тем не менее, свободные двусторонние речевые коммуникации и по настоящее время остаются святым Граалем для автоматизации. При использовании Phraselator и ProLingua есть возможность осуществлять только односторонний перевод, но и это имеет огромное значение.

К сожалению, при использовании этих технологий, если одна из сторон, которая является получателем сообщения, хочет ответить или задать вопрос, не предусмотренный программой, без дополнительной лингвистической поддержки не обойтись. У системы ProLingua есть предпосылки для решения этой проблемы. В этих случаях система немедленно подключает к телефонному разговору переводчика и приглушает голос говорящего. С помощью SpeakLike возможны двусторонние переговоры, а при добавлении элементов устной речи это бы позволило повысить грамотность. Лица, у которых нет возможности читать и писать, могут использовать готовые фрагменты речи при разговоре через Skype или другую программу компьютерной телефонии. Тогда удаленный переводчик может говорить или набирать текст для другого участника разговора. Для этого требуется участие человека, но такое взаимодействие поможет преодолеть языковой барьер и проблемы грамотности. Одно из решений для этой цели уже существует — это JAЯH.

Любые попытки автоматизировать перевод все еще требуют участия человека, чтобы избежать неясности и получить наилучший результат. Тем не менее, в области устного перевода роль переводчика еще более важная и сложная. Переводчики часто выполняют работу, которая лишь отдаленно связана с переводом или вообще не имеет к нему отношения. В зависимости от стандартов профессиональной практики, обычаев страны или общества, а также от постановки задачи, переводчик оказывается в ситуациях, когда приходится провожать клиента до парковки или утешать родителя, который узнал, что его ребенок скончался во время операции. По существу, это не лингвистические задачи, и даже спорный вопрос, должен ли переводчик выполнять такого рода функции.

Нелингвистические элементы работы переводчика — это, несомненно, важные факторы, но технологии продолжают развиваться, и в первую очередь они должны быть направлены на лингвистические аспекты. Расширение доступа к услугам устного и сурдоперевода имеет огромное значение для многих людей. Государствам необходимы услуги устного перевода при общении с торговыми партнерами и для участия в переговорах на мировой политической арене. Чаще всего услуги устного перевода требуются в многоязычных обществах. Без них невозможно обеспечить здравоохранение, общественную безопасность, образование и исполнение законов, а ведь в мире 192 страны, где говорят на многих языках. Из 193 стран мира только политически изолированная Северная Корея считается одноязычной. Во всех осталь-

ных государствах услуги устного перевода необходимы.

---

*Натали Келли* — главный аналитик  
в компании *Common Sense Advisory*.

## Библиография

1. DePalma, Donald A. *Real-Time Translation for Chat, SMS, and E-Mail*. Global Watchtower, 28 January 2008, Common Sense Advisory, Inc.
2. [www.globalwatchtower.com/2008/01/28/real-time-translation](http://www.globalwatchtower.com/2008/01/28/real-time-translation).
3. deSaussure, Ferdinand. *Course in General Linguistics*. Trans. Wade Baskin, 1st French ed. New York: The Philosophical Library, 1959.
4. Gordon, Raymond G., Jr. *Ethnologue: Languages of the World*. 15th ed. Dallas, Texas: SIL International, 2005.
5. International Organization for Migration (IOM). *World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration*. Geneva, Switzerland: IOM, 2005.
6. Karpf, Anne. *The Human Voice: How This Extraordinary Instrument Reveals Essential Clues About Who We Are*. New York: Bloomsbury Publishing, 2006.
7. National Center for Health Statistics. *Data from the National Health Interview Survey*. Series 10, Number 188, 1994.
8. White, Sheida and Sally Dillow. *Key Concepts and Features of the 2003 National Assessment of Adult Literacy*, National Center for Education Statistics (NCES) 2006-471 US Department of Education: Washington, D.C., 2005.

# Технические средства в межкультурном общении

*Ричард Кук (Richard Cook)*

Все больше и больше компаний создают международные группы, чтобы задействовать таланты со всего мира и облегчить работу на мировых рынках. Ни место, ни время не являются сегодня преградами для создания «команды мечты», но в погоне за преимуществами новых технических средств — электронной почты, видео-конференций и прочего — мы можем не заметить, что нам недостает знаний в области межкультурного общения.



## Скорее практика, чем культура

Окончательный выбор медийных средств для международных команд обусловлен обычно практическими, а не культурными соображениями. Опыт показывает, что группы, которые сознательно используют разнообразные средства обмена информацией для решения различных задач, более результативны и демонстрируют большую производительность. Такие группы уделяют внимание обсуждению своих предпочтений по использованию различных средств связи: электронной почты, телефона, голосовой почты и т. д. Эти предпочтения основаны на ряде факторов, среди которых привычки, предыдущий опыт, способности участников, инди-

видуальные особенности восприятия информации и удобство доступа. При межкультурном общении также следует принимать во внимание часовые пояса участников и их уровень владения языком (навыки разговорной речи по сравнению с навыками письменной, навыки чтения по сравнению с навыками понимания устной речи на неродном языке).

## «Горячие» и «холодные» медийные средства

Важно учитывать различия медийных средств с точки зрения их индивидуальности или массовости, официальности или неофициальности стиля общения, срочности информации, но-

визны технологии, скорости. Члены группы, включающей представителей разных культур, имеют собственные взгляды на то, как следует добиваться максимальной ясности понимания, решать возможные конфликты, выстраивать доверительные отношения и поддерживать необходимый уровень мотивации в команде.

Полезным будет рассмотреть различные медийные средства и оценить их воздействие на динамику группы. Например, в разных культурах по-разному принято разрешать конфликты, выражать отрицательную оценку качества работы или представлять нового члена группы.

### **Электронная почта — лучшее средство?**

При использовании электронной почты следует обратить внимание на то, какие нормы регулируют, например, сроки ответа или допустимость пересылки письма другим людям. Какие нормы устанавливают, кому отправлять копии сообщения и должны ли быть эти копии скрытыми? Как стиль электронных писем влияет на восприятие группы ее членами? Если речь идет о телефонной конференции, то следует обдумать, как помочь участникам почувствовать «присутствие» остальных? Как понять, что люди хотят что-то сказать, чтобы дать каждому возможность быть услышанным? Какие культурные особенности требуется учитывать в этой ситуации? Аналогичные вопросы можно отнести и к видеоконференциям. Как наилучшим образом управлять

вниманием участников? В каких случаях видео привносит то, чего нельзя достичь только посредством аудио? Какую подготовительную работу необходимо провести до начала видеоконференции? Как обеспечить плодотворную работу участников? Какие культурные перемены могут повлиять на проведение конференции?

### **Что заменяет зрительный контакт при виртуальном общении?**

При проведении асинхронной веб-конференции возникает вопрос, как разрешать конфликты, если каждый член группы участвует в конференции в разное время? Что заменяет зрительный контакт при виртуальном общении? Какие метафоры помогут участникам выработать единую ментальную карту, способствующую работе группы? И, наконец, как при подготовке протокола обмена документами соразмерить требования обработки больших объемов информации с задачами выстраивания отношений и эмоциональных качеств, таких как доверие? Какие культурные особенности следует учитывать в подобных ситуациях?

### **Почему ты не ответил на мое письмо?**

Если участники группы находятся поблизости друг от друга, проблемы, вызванные непониманием, можно легко решить при личном общении. Если я посылаю тебе письмо по электронной почте, и ты не отвечаешь, то обычно я

знаю, что это потому, что ты в командировке. Если ты не в отъезде, то для меня не составит труда, встретив тебя в коридоре или проходя мимо твоего кабинета, спросить: «Эй, ты не ответил, в чем дело?» В территориально рассредоточенной группе отсутствие ответа на письмо может означать что угодно:

- Ты далеко от компьютера и не получил моего письма.
- Произошел какой-то технический сбой и ты действительно не получил письмо.
- Ты не понял, что я пытался тебе сказать.
- Ты счел мое письмо верхом глупости, и не знаешь, как мне сказать об этом.
- Ты злишься на меня по какой-то причине, о которой я не имею понятия.
- Ты бы хотел, чтобы я перестал беспокоить тебя незначительными, на твой взгляд, вопросами.
- Ты очень загружен в данный момент и у тебя просто не дошли руки до моего письма.
- Ты подумал, что письмо не требует (или не заслуживает) ответа.

Сотрудники, которые чувствуют непрочность отношений (что весьма свойственно для недавно сформированной, территориально рассредоточенной группы), склонны принимать худшее объяснение из возможных и обычно избегают заниматься решением вопроса из-за неуверенности в себе или боязни показаться глупым. Необходимость писать новые письма или перезванивать, чтобы прояснить ситуацию, кажется непривычной, и люди в большинстве случаев этого не делают.

Случаи непонимания остаются неразрешенными, что отрицательно сказывается на чувствах взаимного доверия и уверенности, необходимых для успешной работы группы.

## Определение основных правил игры

Для того чтобы избежать подобных коммуникативных барьеров, установите соглашение между членами группы о правилах ответа для различных средств связи (электронная почта, телефонограммы, голосовая почта, факс). Правила должны регламентировать то, как подтверждается получение сообщения и на какой ответ следует рассчитывать другой стороне.

Если ответить по существу вопроса сразу же невозможно, то, по крайней мере, следует проинформировать другую сторону о получении сообщения и сроках, в которые будет дан ответ. Фраза «спасибо за ваше сообщение» может принести большую пользу для выстраивания дружественных отношений в коллективе. Разработайте систему оповещения об отсутствии участника в коммуникативной среде на день или более, чтобы остальные члены группы знали, чего ожидать.

## Как избежать перегруженности коммуникаций и потери интереса к ним

Во времена, когда электронные средства связи не были распространены, в большинстве компаний была развита культура «служебных записок». Каждый

день эти бумаги попадали в ящик входящих писем. Они охватывали весь спектр вопросов, от важной информации о конкурирующей стратегии до обыденных сведений, например, расписаний праздников. В конце концов, все перестали их читать.

«Почему вы не предоставили бюджетные показатели вовремя? Разве вы не читали служебную записку?» — привычный вопрос в те времена. Сегодня место служебной записки заняло электронное сообщение. И, пожалуй, проблема даже усугубилась, ведь электронное письмо гораздо проще отослать, скопировать или перенаправить. Вопросы коммуникации первостепенны для работы территориально рассредоточенной группы, и требуется следить за тем, чтобы ей не наскучил сам процесс общения.

### **Массовость не всегда желательна**

В некоторых случаях можно добиться лучших результатов, если обмен сообщениями происходит только между двумя людьми.

Хотя письмо или служебную записку можно разослать всем членам группы, большую отдачу можно получить, периодически звоня каждому участнику в отдельности. Это позволяет общаться с ними в реальном времени и узнавать их мнение по тому или иному вопросу. Такой подход требует больше времени, но дает возможность получить более «непричесанные» ответы и выявить проблемы, которые в другом случае были бы упущены.

### **Использование различных медийных средств для усиления воздействия**

Если для предоставления отчетов по состоянию проекта вы устраиваете ежемесячные телефонные конференции, для разнообразия предложите участникам публиковать отчеты в красиво оформленном информационном бюллетене. Если основным средством общения является электронная почта, оставьте голосовое сообщение, которое передаст эмоциональный тон и характер послания. Какими бы ни были предпочтения группы относительно основной коммуникационной инфраструктуры, оживляйте ее, творчески используя альтернативные средства связи.

### **Поощряйте общение членов группы между собой**

Основная масса контактов в территориально рассредоточенной группе обычно происходит либо с группой в целом, либо между отдельными членами и лидером группы. Территориально близкие группы выигрывают за счет множества возможностей для взаимодействия пары или малых групп участников. Развитие таких отношений доставляет удовольствие и приносит хорошие результаты. Оно способствует наращиванию социального капитала в группе, что улучшает ее производительность, поскольку участники чувствуют себя более комфортно и больше знают о сильных сторонах друг друга. В территориально рассредоточенной группе необходимо мотивировать членов группы непосредственно об-

щаться друг с другом. Например, членов группы можно разбить по парам для совместного решения какой-либо проблемы, а затем заставить их отчитаться перед группой, как это делается иногда на реальных собраниях.

Подводя итоги, можно сказать, что при работе с рассредоточенными группами ни к чему нельзя относиться как к само собой разумеющемуся. Необходимо детально формулировать ожидания от процесса общения, нормы поведения и правила взаимодействия. Найдите способы разнообразить средства взаимодействия группы и предоставьте ее участникам возможности для общения,

выходящего за рамки «ежемесячных встреч» или других более формальных событий. Территориально рассредоточенные по всему миру группы представляют невероятные возможности как для развития бизнеса, так и для личного роста. Не упускайте их!

---

*Ричард Кук — основатель и директор Global Excellence Ltd, британской компании, являющейся мировым поставщиком консультационных услуг и услуг профессионального обучения в области межкультурного общения для корпоративных клиентов. Жил в Северной и Южной Америке, Японии, Африке, на Ближнем Востоке в Европе.*

# Интерактивные сети: новые возможности для профессионального развития

Анджела Старкман (*Angela Starkmann*)

Наш мир — большая деревня, а если точнее — деревня с почти семью миллиардами жителей. Благодаря современным средствам транспорта и связи мы стали ближе к нашим друзьям и коллегам по всей планете. Практически ничто не мешает нам работать на заказчиков в других странах, сотрудничать с партнерами на других континентах, обмениваться информацией с пользователями по всему миру, общаться по сети с людьми, которых мы встречаем в профессиональной и общественной жизни.

Web 2.0 перевернул наше представление о том, что когда-то было одним из средств передачи текстов от писателя к читателям, превратилось в платформу для интерактивных средств социальной коммуникации между всеми пользователями, каждый из которых читатель и писатель в одинаковой степени. Это революционный поворот в развитии коммуникаций, который мы лишь начинаем осознавать, и наша основная цель — освоиться с ним и максимально использовать для личного и профессионального развития.



Фото: Василий Якобчук

Многие из нас уже используют современный Интернет и его социальные приложения в повседневной деятельности. Это касается и людей «старшего возраста», вроде меня, кто вырос в мире без компьютеров. Я родилась в 1969 году и помню, как печатала свои первые университетские работы на старой отцовской печатной машинке. В порыве романтического консерватизма я обещала себе пользоваться ей всю жизнь. Только двумя годами позже я начала работать на своем первом компьютере и после этого уже никогда не оглядывалась назад, в старые «бескомпьютерные» времена. Мы используем Интернет для поиска информации и



общения с друзьями и родственниками в реальном времени. Возникли даже слова типа «гуглить» и «скайпить». Сегодня сетевое сообщество MySpace насчитывает от 100 до 200 миллионов зарегистрированных членов. Если бы это была страна, она входила бы в десятку крупнейших в мире. Стало совершенно обычным делом совершать через Интернет банковские операции и покупки, учиться, обмениваться фотографиями, находить товарищей по увлечениям и даже планировать встречи или частные вечеринки ([www.doodle.com](http://www.doodle.com)). Социальные сети стали доступны с любого компьютера, вне зависимости от того, где он находится: дома или в офисе. С их помощью можно упорядочить социальные контакты и решать многие другие задачи. Так почему бы не использовать эти интерактивные приложения, настолько упрощающие обмен информацией и общение, и в профессиональной сфере?

В новой структуре средств и услуг интерактивного взаимодействия есть одна группа, представляющая особый интерес для опытных, профессиональных пользователей. Это неуклонно растущая, щедро финансируемая группа бизнес-сетей. В отличие от упомянутых ранее социальных сетей, которые в игровой форме ориентируют подростков в их личной жизни (увлечения, вечеринки, отношения), основная цель бизнес-сетей — помощь в управлении контактами и упрощение обмена информацией с другими профессионалами: соратниками, коллегами и клиентами. Наиболее значимые бизнес-сети были созданы в 2003 году и с тех пор продолжают развиваться рекордными темпами.

## Обзор бизнес-сетей

Крупнейшей с точки зрения разнообразия и количества членов является сеть LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)). Эта сеть, ориентированная на США и специалистов, работающих в международной среде, к декабрю 2008 года насчитывала около 30 миллионов членов. За последние месяцы LinkedIn значительно повысила ассигнования на дальнейшую консолидацию бизнеса и начала предлагать новые дополнительные приложения для профессиональных пользователей. Сюда входит основной пакет довольно привлекательных бесплатных услуг, а также относительно дорогостоящие услуги для особых клиентов. В настоящее время в сети LinkedIn поддерживается только английский язык. Также доступны бета-версии испанского и французского веб-сайтов, а вскоре последует версия на немецком языке. Основным конкурентом LinkedIn является немецкая бизнес-сеть Xing ([www.xing.com](http://www.xing.com)), которая удерживает прочные позиции на немецкоязычном рынке. Эта сеть насчитывает около шести миллионов членов, большая часть которых находится в Европе. Основное преимущество Xing — пакет услуг премиум-класса по вполне доступным ценам. Функциональные возможности для пользователей с основным бесплатным пакетом весьма ограничены. В настоящее время в сети Xing поддерживается более 15 языков.

Существует еще одна небольшая европейская сеть — Viadeo ([www.viadeo.com](http://www.viadeo.com)). Она особенно популярна среди франкоязычных пользователей. На сегодняшний день в Viadeo состоит при-



в этой отрасли и сотрудничать с ними всякий раз, когда это кажется полезным. Для этого требуется лишь мотивировать самих себя быть активными и общительными в таких сетях, пытаться найти соратников, обмениваться информацией и общаться с ними, быть максимально гибкими, когда дело касается виртуального сотрудничества и фактических рабочих отношений. Пора забыть о границах наших офисов и воспользоваться новыми возможностями для расширения деловых связей.

мерно три миллиона членов и поддерживается семь европейских языков.

Конкуренция между крупнейшими профессиональными сетями довольно значительна. Их быстрый рост показывает, насколько популярны бизнес-сети сейчас и какую огромную роль они, возможно, будут играть в профессиональной среде в будущем. Поэтому благодаря соперничеству за долю на рынке таких сетей как LinkedIn и Xing, стали разрабатываться весьма интересные и полезные функциональные возможности. Учитывая относительно малый размер отрасли локализации, перевода и технической коммуникации, легко понять, насколько ценны возможности, предоставляемые профессиональными сетями. Такие сети позволяют устанавливать контакты со специалистами по всему миру, активно работающими

### **Бизнес-сети: практическое применение**

Что я ищу в бизнес-сети? Структуру, которая позволила бы мне представить себя как специалиста в области локализации. С помощью этой структуры мне необходимо получить доступ к ресурсам и информации путем поиска нужных людей, а затем просто управлять своими контактами до тех пор, пока не возникнет ситуация, когда они мне потребуются. Сеть такого типа должна обязательно отражать тот факт, что я использую ее как профессиональный пользователь, а не как подросток, обменивающийся любительскими снимками последней вечеринки и забавными играми со своими друзьями. Средства сети должны позволять поддерживать связь с бывшими коллегами, предоставлять возможность находить

сотратников, имеющих информацию или определенный опыт, а также обеспечивать структуру для управления контактами — людьми, с которыми возможны встречи в других ситуациях. Сеть можно использовать даже для подготовки к встрече с аудиторией на конференциях: искать людей по списку участников, просматривать их интерактивные профили и, таким образом, уже перед встречей знать предполагаемые темы для беседы.

Функциональные возможности подбора кадров и поиска работы начинают играть важную роль в бизнес-сетях, особенно в LinkedIn. Специалистам по подбору кадров нужна база данных для поиска новых кандидатов для выполнения специализированных функций. С другой стороны, можно разместить информацию о вакансиях в системе и общаться с заинтересованными кандидатами напрямую через систему внутренних сообщений. С помощью системы рекомендаций (доступна только в LinkedIn) пользователи сети могут просить свои бизнес-контакты рекомендовать их работу и поручаться за них на основании непосредственной осведомленности о персональных рабочих отношениях.

### **Наиболее важные элементы профессиональных сетей**

Персональный профиль пользователя играет важную роль в бизнес-сетях. Во всех системах пользователи сами могут представлять себя и свой опыт в форме аннотированного резюме, доступного для поиска.

Оно должно включать не только ключевые данные трудовой деятельности человека (образование, должностные обязанности, даты), но и другие, имеющие к этому отношению сведения, например области квалификации и профессиональные цели. Профиль должен вызывать интерес и предоставлять значимую информацию о том, что именно делает его ценным специалистом. В сети LinkedIn существуют группы специалистов по технической коммуникации, переводу и локализации, а также другие группы, ориентированные на пользователей в конкретной области или с определенным профессиональным статусом (внештатные сотрудники, бывшие сотрудники компаний и т. д.).

Все эти группы можно найти путем поиска в групповом каталоге. Число членов в группах и уровни их активности могут сильно отличаться. Здесь возникает та же проблема, что и в других областях, когда контент создается пользователями системы.

Полезность от участия в группе целиком зависит от данных, введенных ее пользователями. Поэтому не стоит ожидать от группы полной отдачи в виде углубленного обсуждения или обмена полезной информацией, если по каким-то причинам вы не участвуете активно в ее деятельности и не вносите собственный вклад. В настоящее время каждый день создается много новых групп в сетях, предлагающих только техническую структуру для контента, создаваемого пользователями сети. Многие из них исчезают из сетей, так и не получив популярности среди пользователей и участников.

## Рекомендации

Вот несколько советов для новичков в профессиональных сетях:

1. Рассматривайте активное участие в профессиональных сетях, как важное средство для собственного профессионального развития. И в то же время будьте избирательны к тому, на что тратите свое время и силы. Просматривайте основные сети, такие как LinkedIn, Xing или Viadeo, чтобы определить, какие системы вам нравятся больше и где вы знаете больше участников. Сегодня, когда профессиональные сети прочно вошли в международную профессиональную среду, возрастает проблема мотивации людей для привлечения в профессиональную сеть, особенно если они уже используют одну из них. Поэтому просматривайте списки участников в каждой профессиональной сети и ищите знакомых людей. Определите для себя, в какой сети больше всего ваших коллег по отрасли и, соответственно, какая профессиональная сеть может принести вам наибольшую пользу.
2. Никогда не смешивайте профессиональные сети с социальными. Найдите четкую грань между тем, кто вы в свободное время и на работе, и не смешивайте личные и профессиональные интерактивные среды. В бизнес-сети необходимо отражать свою профессиональную сторону. Создайте профиль, в котором можно представить интересную информацию о себе и своем профессиональном опыте. Запомните, что

вы используете это средство для профессионального развития и поступайте соответственно.

3. Будьте активны и избирательны при общении в профессиональной сети. Я полагаю, что нужно лично знать людей, с которыми общаетесь. Продумайте, что вы можете сделать для них, и чем они могут помочь вам. Профессиональные сети могут быть отличным способом для сортировки множества визитных карточек, которые появляются после посещения конференции или других профессиональных событий. Просмотрите людей, с которыми вы познакомились, отправьте им письма по электронной почте и обновите отношения, представив себя и свои успехи через профессиональные сети.
4. Спросите себя, как вы можете помочь другим людям вместо того, чтобы спрашивать, как они могут помочь вам. Помогайте другим людям улучшать свою деятельность, представляйте их своим соратникам, которые могут быть важны для них. Обменивайтесь информацией со своими коллегами и клиентами, и они также будут открыты и полезны для вас, предоставляя информацию, которая может вам пригодиться.
5. Следите за своим имиджем в сети. Также как вы не выходите из дома в пижаме и с непричесанными волосами, старайтесь, чтобы ваш профиль в бизнес-сети выглядел профессионально и элегантно. Регулярно обновляйте свой профиль. Подберите хорошую фотографию (в деловой одежде, без бутылки пива в руке на

- пляже) и используйте все свое красноречие для подчеркивания ваших профессиональных достижений.
6. Будьте профессионалом в своей области и не стесняйтесь демонстрировать это. Люди, которые ищут контакты и информацию, могут быть очень благодарны, если вы сможете им помочь своими знаниями и ваш профиль удовлетворит их требованиям. В идеале сеть, где все члены свободно обмениваются информацией, является наиболее ценной. В такой сети можно завоевать хо-

рошую профессиональную репутацию. Вы можете рекомендовать людей (или быть рекомендованным, что доступно только в LinkedIn) и представлять их другим членам сети. Пользуйтесь поддержкой людей, которые ценят вас, для демонстрации ваших достижений профессионалам со всего мира.

---

*Анджела Старкман — письменный переводчик, консультант и преподаватель в области новых средств массовой информации и маркетинга.*

# Международное продвижение корпоративных принципов

*Рамеш Рамамурти (Ramesh Ramamurthy)*

**В условиях расширения компаний, учреждения офисов в разных уголках мира и роста числа сотрудников, работающих в разных странах, становится все сложнее представлять одну организацию как уникальную единицу. Важно, чтобы сотрудники во всех странах мира не только были обеспечены новейшими технологиями, но и понимали основные принципы и миссии компании. Развитие коммуникационных технологий привлекло внимание к процессам управления знаниями, которые выгодны как для всей организации, так и для каждого отдельного сотрудника.**

## Что понимается под управлением знаниями?

Управление знаниями (knowledge management, КМ) — это стратегия, направленная на разработку системы действий по коллективному использованию, обмену, обновлению и применению накопленных знаний и опыта. Управление знаниями направлено на достижение следующих целей:

- Позволить сотрудникам получать и применять знания.

- Определить методы и процессы накопления знаний и обмена ими в группах.
- Определить форму хранения знаний (руководства, база данных, локальная сеть, рабочие группы).
- Объединить людей для выделения ключевых направлений технологий.
- Включить в работу организации инновационные проекты, обозначив основные ресурсы.

## Специалисты по управлению знаниями

Группа специалистов по управлению знаниями (КМ-группа) — это центральное ядро, которое объединяет различные группы сотрудников организации и позволяет им обмениваться информацией. Распределение клиентской базы по всему миру повышает необходимость организации регулярных собраний и занятий по обмену знаниями для понимания и удовлетворения потребностей клиентов.

Специалисты по управлению знаниями уделяют особое внимание следующим аспектам:

1. Работники
2. Процесс
3. Область знаний

### 1. Работники

Весь объем накопленных знаний теряет свою ценность, если не используется сотрудниками. Накопление большого объема знаний характерно для международных компаний, однако при этом вся информация рассредоточена между людьми, работающими в разных командах и частях света. Ключевым моментом в обмене знаниями является общение. У работников по всему миру должна быть возможность пообщаться с командами из других стран и получить представление об их работе. Группа специалистов по управлению знаниями организует форумы и открытые собрания, на которых сотрудники смогут поближе узнать друг друга и роль каждого человека в компании. Это позволяет работникам организации познакомиться с работой других отделов и определить общие моменты в областях их деятельности.

### 2. Процесс

Подразделения или команды одной организации выполняют различные операции. Если одна из команд выполняет определенный процесс, знания об этом процессе необходимо передать другим командам для совершенствования деятельности и технологий во всей компании. Ориентируясь на стандартный процесс, сотрудники других подразделений могут повысить качество и снизить уровень затрат. Группа специалистов по управлению знаниями реализует подобную практику, инициируя процесс обучения других специалистов.

### 3. Область знаний

Интересы организации лежат в разных областях знаний. В современном мире информационных технологий очень важно, чтобы работники были достаточно квалифицированными в той области, в которой они работают. Наличие квалификации играет особую роль в повышении качества работы и уровня знаний. Семинары и занятия на отдельные темы в данной области, организованные специалистами по управлению знаниями, стимулируют обучение и обмен информацией. Более того, эти основные виды деятельности в управлении знаниями можно разделить на подвиды, когда специалисты изначально планируют работу по управлению знаниями и определяют ключевые области.

### Постановка целей и задач

Организация объединяет несколько подразделений или команд, которые заняты в разных областях и используют различные технологии. При этом сотрудники должны четко понимать цели и задачи деятельности всей компании. Этому способствуют специалисты по управлению знаниями, предоставляя корпоративную информацию посредством портала в локальной сети компании, корпоративных блогов, ленты новостей и запланированных семинаров, на которых выступают представители руководства.

Информация от руководства также может распространяться посредством веб-семинаров, в которых могут принять участие и задать вопросы сотрудники со всего мира. Доступ к прямым

трансляциям и записям с собраний может быть предоставлен через локальную сеть компании. Доступные источники информации позволяют донести цели и задачи компании до сотрудников по всему миру.

Кроме того, необходимо понимать работу разных команд, их технический опыт в своей области и возможности роста внутри организации. Важность подобных знаний возросла внутри корпораций, где сотрудники испытывают недостаток информации. В век информационных технологий особенно важно повышать уровень общения и знаний, а также развивать навыки работы в разных областях.

В соответствии с этой целью знания могут считаться ключевым фактором современного делового мира. Возможности, которые дают знания, помогают специалистам развивать основные навыки и строить карьеру. В результате выигрывают и специалисты, и организация. Все это приводит к возникновению новой волны стремления к знаниям. Работники становятся все более заинтересованными в получении дополнительного образования. Необходимые знания и обмен ими помогают работникам определить свое место в современном деловом мире. Для того чтобы строить карьеру в организации независимо от изменений в мировой экономике, сотрудникам необходимо обмениваться знаниями и совершенствовать свою работу, используя лучшие идеи и подходы. Именно специалисты по управлению знаниями помогут восполнить недостаток новой информации.

## Преимущества управления знаниями

Управление знаниями — это взаимовыгодный процесс. Специалисты по управлению знаниями, которые берут за основу ключевые компетенции команды в компании, могут сделать выводы о специализации и предоставить сотрудникам возможность повышения квалификации. Это помогает компании выявить высококвалифицированных сотрудников в разных областях. Например, представим компанию, которая собирается разработать флеш-презентацию для веб-портала. Если внутри организации нашелся человек с необходимыми навыками, компании будет выгодно привлечь его к разработке флеш-контента. Его навыки могут быть использованы при обучении работе с флеш-контентом других сотрудников. Это также сократит затраты на приглашение стороннего специалиста.

Специалисты по управлению знаниями создают основу для взаимодействия всех сотрудников, что помогает понять работу различных команд внутри организации, их роли и задачи в рамках собственных подразделений, а также основные области знаний. В результате сотрудники лучше понимают работу организации и получают доступ к использованию ресурсов компании, а также оценивают возможность карьерного роста. Команду по управлению знаниями возглавляет главный специалист в той или иной области. Он несет ответственность за составление расписания регулярных собраний, обсуждений, семинаров, учебных занятий и т. д. Обучение



внутри компании имеет очень большое значение. Команда специалистов по управлению знаниями составляет список занятий в зависимости от имеющихся ресурсов компании. Внутренний инструктор может быть из любого отдела; он помогает проводить обучение и обмениваться знаниями, принимая во внимание особый опыт работников, полученный на данном этапе работы или в прошлом.

### Для чего необходима группа специалистов по управлению знаниями?

Участие команды специалистов по управлению знаниями в процессе аутсорсинга знаний и ИТ-сегменте вносит некоторые изменения в организации и приводит к внедрению инноваций в определенных областях технологий. Тому есть несколько причин, которые перечислены ниже.

- Управление инновациями и новыми обучающими технологиями.
- Продвижение методики электронного обучения и обеспечение обмена знаниями.
- Решение технических вопросов путем объединения команд.
- Создание дискуссионных групп для обсуждения продуктов внутри компании.
- Выгодное использование опыта других команд.
- Обеспечение работников необходимой информацией при возникновении трудностей.
- Получение дополнительного опыта при проведении аттестации и обучения.

Важным аспектом развития любой организации является внедрение инноваций, внесение новых предложений и использование творческого потенциала. Определенные технические проблемы можно решить, только если компания принимает на работу людей, которые обладают соответствующими профессиональными навыками. Применение методики обсуждения внутри компании способствует широкому обмену знаниями, как и обзоры продуктов, которые можно проводить при участии сотрудников компании. Ответы на возникающие вопросы они могут получать на веб-форумах, а чтобы получить опыт в определенной области, работнику необходимо пройти аттестацию и обучение. Все вышеперечисленные практики являются частью процесса управления знаниями и обучения, они способствуют формированию команды по управлению знаниями и созданию обширной информационной сети, а также увеличивают количество учебных мероприятий внутри организации.

### Выводы

С появлением новых подразделений в различных уголках мира возрастает значение международного управления знаниями и возникает потребность в обучении новых сотрудников. Такое обучение может существенно увеличить затраты компании. Сократить затраты поможет организация обучения внутри компании посредством сетевых встреч, телефонных звонков и интернет-конференций. Это также снизит командировочные расходы. Международная

команда специалистов по управлению знаниями работает с сотрудниками из всех подразделений, рассредоточенных в нескольких странах. Специальные знания и опыт работников и руководителей в определенных областях можно использовать для обмена информацией внутри организации. Информацию можно предоставлять в форме электронных курсов обучения, электронных книг, платформы для совместной работы SharePoint, интернет-обсуждений и т. д., помимо методики аудиторного обучения. Аудиторное обучение можно осуществлять в режиме видеоконференции. Специалисты по управлению знаниями определяют список инструкторов по отдельным темам и

контролируют проведение подобных занятий и семинаров. Это способствует развитию и совершенствованию навыков сотрудников организации и накоплению опыта, который может быть полезен в различных областях. В международном управлении знаниями особое внимание уделяется созданию и разработке базы знаний компании для сотрудников, работающих по всему миру.

---

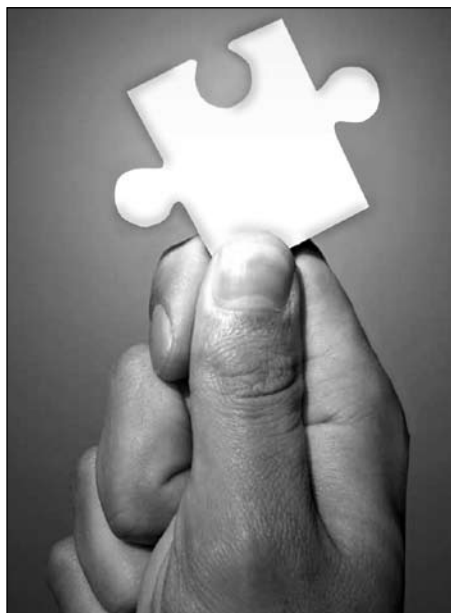
*Рамеш Рамамурти — старший технический писатель, работающий над документацией к программным интерфейсам и программным средствам. Выполнял ведущие роли в различных проектах и занимался управлением знаниями и обменом ими в рамках организации.*

# Аутсорсинг — приобретение услуг или долгосрочное сотрудничество?

Коринна Риттер (Corinna Ritter)

Преимущества аутсорсинга выглядят многообещающе: повышение производительности за счет более эффективного использования ресурсов, специализация на основном виде деятельности, ускорение производственного цикла и сокращение затрат. Но как же этого добиться? Россия или Индия, Дубай или Вьетнам — где искать поставщика услуг для аутсорсинга? И стоит ли верить, что поставщик услуг поможет достичь обещанных преимуществ?

Несмотря на то что снижение себестоимости остается одной из главных причин для обращения к аутсорсингу, в настоящее время начинает возрастать роль стратегических аспектов. «Наша доля на мировом рынке увеличилась за счет поглощений и открытия новых офисов и филиалов по всему миру, — рассказывает Даниэл Мак-Гичи, исполнительный директор крупной международной финансовой компании, основанной в Нидерландах. — Чтобы не потерять контроль над процессом и сохранить гибкость бизнеса, нам требова-



лись партнеры с проверенным опытом работы». Банк начал искать надежных поставщиков услуг в технологической сфере для достижения поставленных целей: повышения маневренности бизнеса, проведения технологических преобразований, уменьшения общей стоимости владения, разработки стандартов

и методов руководства, внедрения на местах международных соглашений об услугах и утверждения форм международных поставок.

Для поиска внешних источников банк обратился к помощи сторонней консультационной фирмы: «Фирма направила запрос на получение информации и подготовила требования для проведения тендера, в результате чего нам предложили список пяти лучших компаний — поставщиков необходимых нам услуг». Решение банка было основано не только на уровне производительности аутсорсинговых компаний: «Значительную роль сыграли лингвистические и культурные факторы, поскольку наша компания является международной финансовой организацией, а целью было и остается управление на международном уровне с внедрением на местах».

В настоящее время банк сотрудничает с десятью аутсорсинговыми компаниями в 55 странах. Наряду с ощутимым сокращением затрат и обеспечением устойчивого уровня обслуживания, аутсорсинг также привнес конкурентные преимущества: «Сотрудничество с аутсорсинговыми компаниями позволило открыть новые офисы и филиалы в различных странах по всему миру. За счет этого мы сократили время вывода продукции на рынок и незамедлительно получили значительную долю на рынке».

Принятые изменения стали ключом к успеху финансовой компании. «Для того чтобы аутсорсинг дал положительный результат, нужно быть готовым адаптироваться к новой форме сотрудничества. Без этого невозможно достичь сокращения затрат».

## Определите, какие функции вы хотите передать на аутсорсинг

Специалисты предупреждают, что аутсорсинг — это не просто приобретение услуг стороннего поставщика. Как правило, это долгосрочное сотрудничество, в котором покупатель и поставщик совместно возлагают на себя обязательства и риски, а также используют новые перспективные возможности и преимущества. При всей значимости любого аутсорсингового решения многие компании все еще не имеют в нем достаточного опыта. «В аутсорсинге есть много подводных камней, поэтому существует спрос на консультации по сокращению рисков, — говорит Джерри Дюран, главный консультант аутсорсинговой компании. — Во многих случаях компании даже не представляют, какие именно функции они хотят передать на аутсорсинг». Консультант по привлечению внешних поставщиков и аутсорсингу помогает компании проанализировать ее деятельность и определить, какую часть бизнеса необходимо передать на аутсорсинг. Исследователь подразделения и отделы компании, консультант определяет, какое из них является наиболее затратным и как аутсорсинговая компания может немедленно сократить затраты.

## Найдите своего партнера

Доверие и надежность — вот залог успешного сотрудничества при аутсорсинге. Поэтому поиск подходящего поставщика — задача не из легких. Всестороннее изучение потенциального

партнера определенно имеет смысл. Выясните следующие моменты.

- Имеет ли компания опыт работы в предоставлении услуг?
- Завоевала ли компания признание в своей отрасли?
- Расширяет ли она свою деятельность?
- Насколько грамотно составлены соглашения об услугах, которые предлагает компания?
- Достаточно ли стабильна компания с финансовой точки зрения?

Кроме того, рекомендуется установить контакты с существующими клиентами компании. Выясните, насколько они удовлетворены, каковы, на их взгляд, сильные стороны компании-поставщика и как в компании решаются возникающие проблемы. Возможно, вам следует посетить место работы потенциального партнера, чтобы оценить рабочую атмосферу компании, используемые системы информационных технологий и оборудование, а также рабочие процессы.

В случае если работа передается субподрядчику, проанализируйте компанию-субподрядчика аналогичным образом. Однако независимо от степени изучения потенциального поставщика определенный уровень риска всегда будет частью любого договора аутсорсинга. «Репутацию трудно измерить, — говорит Джерри Дюран. — Давайте смотреть правде в глаза, вы получите только положительные отзывы, которые не всегда отражают картину в целом».

Отбор поставщика должен быть жестким: постарайтесь определить тех поставщиков, которые имеют опыт предоставления требуемых услуг и уже заре-

комендовали себя с лучшей стороны. Не торопитесь с выбором подходящего партнера.

### **Каких поставщиков привлекать: иностранных или национальных?**

В связи с увеличением заработной платы в странах с традиционно низким уровнем оплаты труда многие компании начинают пересматривать свое отношение к аутсорсингу и переводу части функций компании за границу (офшорингу). Среди самых популярных стран для аутсорсинга первое место занимает Индия, однако в настоящее время компании США, помимо прочих регионов, также рассматривают Центральную Америку и Ближний Восток. «Сейчас уже не стоит передавать отдельные процессы иностранным поставщикам, — говорит Джон Стейси, исполнительный директор крупной аутсорсинговой компании. — Передача функций внутренним поставщикам становится более реальным сценарием действий, чем когда-либо». В зависимости от экономической ситуации в некоторых случаях фактически более выгодно использовать услуги аутсорсинговых компаний в своей стране, чем за рубежом. Некоторые зарубежные поставщики даже переезжают в страны, где проживают их клиенты, для предоставления тех же услуг.

Физическое расположение данных имеет немаловажное значение для многих компаний. Даже пользуясь услугами иностранных поставщиков, многие компании хранят данные в собственном офисе или в месте, расположенном

близко к нему. «Многое зависит от самой компании и ее отношений с компаниями других стран».

Отрасль — это еще один фактор, определяющий страну для аутсорсинга. Как правило, в ИТ-сфере культурная и лингвистическая близость не имеет большого значения. Однако в других секторах промышленности на аутсорсинг смотрят под другим углом: «Существует несколько крупных организаций, которые не имеют возможности перевести на аутсорсинг свою деятельность, например, это аудиторские и бухгалтерские компании. Специфика подобных отраслей не позволяет использовать услуги иностранных поставщиков, поскольку данные содержат финансовые сведения частных лиц».

## Поддержание отношений

С наибольшей вероятностью проблемы возникают на первом этапе сотрудничества при аутсорсинге. «На протяжении пятилетнего партнерства первые двенадцать или восемнадцать месяцев считаются наиболее критическими», — поясняет Стейси. В течение этих двенадцати или восемнадцати месяцев клиент уже ожидает получить доход, в то время как поставщик в течение этого же срока рассчитывает лишь на получение необходимых данных.

Чтобы обсуждать возникающие проблемы и контролировать достижение поставленных целей, создайте руководящий комитет, состоящий из клиента, поставщика и консультанта, если таковой был привлечен. Комитет собирается один или два раза в месяц и прове-

ряет положение дел на основании плана работ, в котором указаны все крайние сроки. «Чаще всего контракт аутсорсинга расторгается по причине несоблюдения сроков, что приводит к непредвиденным расходам. Поэтому проверяйте, чтобы все сроки поставки неукоснительно соблюдались», — рекомендует Стейси.

## Устранение рисков

Для того чтобы избежать неудач и недоразумений, необходимы согласованные и жесткие условия соглашения. «Лаконичный и тщательно составленный контракт дает клиенту почувствовать определенную степень безопасности и надежности. Некоторое время поставщик будет находиться под тщательным наблюдением, так как клиент должен быть уверен, что все условия выполняются». Также существуют юридические фирмы, которые специализируются на составлении контрактов аутсорсинга. Чтобы работа поставщика выполнялась надлежащим образом, процесс преобразования необходимо стратегически спланировать и расставить приоритеты. Определите заранее, какие факторы риска могут возникнуть, если что-то пойдет не так, и как вы сможете их устранить.

## Аутсорсинг — есть ли поводы для беспокойства?

Несмотря на то что большая часть крупных компаний в той или иной степени использует аутсорсинг, для некоторых организаций такие услуги необязательно являются ключом к успеху. «В компаниях начинают осознавать, что

есть множество случаев, когда аутсорсинг и офшоринг — не лучшие бизнес-стратегии, даже если речь идет о производстве — сфере, наиболее подходящей для этих практик, — продолжает Стейси. — Мы рекомендуем нашим клиентам никогда не передавать на аутсорсинг те процессы, которые они сами полностью не понимают, а также важнейшие функции компании. Эти два фактора являются ключевыми в понимании того, почему аутсорсинг и офшоринг могут быть не самыми лучшими методами». В книге *Outsourcing and Offshoring Satisfaction Study*, опубликованной компанией GSAG, упоминаются следующие критические аспекты аутсорсинга.

### **Управление и гибкость**

Осуществление этих функций самой компанией может казаться очень затратным, но если вы действительно захотите, то сможете беспрепятственно сделать это с минимальными дополнительными затратами.

### **Ответственность, обязательства и доверие**

Если ваш аутсорсинговый партнер когда-либо имел опыт утечки данных (что вполне вероятно для основных иг-

роков), это является очевидным предупреждением, что используемые им методы вам не подходят.

### **Конкурентные преимущества**

В компании, которая использует то же программное обеспечение и услуги взаимозаменяемых специалистов, что и ее конкуренты, конкурентных преимуществ не существует.

### **Поставщики становятся партнерами**

В сфере аутсорсинга начинают развиваться новые формы сотрудничества. Компании заинтересованы в партнерстве, которое позволяет разделить с ними не только риски и финансовые обязательства, но и новые возможности деятельности. «Поставщики становятся почти партнерами для клиента, поскольку они не только связаны долгосрочными обязательствами, но и вместе несут финансовую и юридическую ответственность, — поясняет Стейси. — Поставщики высокого уровня становятся партнерами для своих заказчиков, разделяя финансовую ответственность. Они — часть бизнеса. И это можно назвать почти поглощением».

# Кризис локализации: тактические трудности против стратегических возможностей

*Николас МакМэхон (Nicholas McMahon)*

Комик Фрэнк Мьюир однажды отметил, что во время ужина с дамой «стратегия» — это бутылка хорошего вина. А «тактика» заключается в том, чтобы она его выпила. В сфере локализации необходима своя стратегия и тактика для организации четкого плана действий, но слишком часто излишний акцент на тактике мешает пониманию общей стратегии. Сегодня локализации грозит кризис. Около 80 % действий, событий, обсуждений и усилий в данной отрасли посвящены разработке решений в отношении возникающих сложных тактических задач. Как бы то ни было, я бы утверждал, что 80 % перспективных возможностей отрасли локализации находятся не на тактическом уровне, а на уровне решения стратегических проблем, возникающих у компаний, которые прилагают усилия для налаживания и поддержания мирового денежного потока, который сейчас важен как никогда ранее. Стратегическая задача компаний, попавших в список Fortune 2000, — это день и ночь думать над тем, как выйти на мировой уровень. Однако в сфере локализации, где компании изначально нацелены на международный рынок и осуществляют текущую деятельность на мировом уровне, обсуждают двухцентровую скидку, необходимую для получения следующего проекта, и окончательную обработку по стандарту XLIFF.

Проработав в данной отрасли более чем достаточно, чтобы осознать и почувствовать силу технического воздействия и давления конкуренции на отрасль, я вовсе не принижаю важность этих тактических проблем. Все усилия, прилагаемые для глубокого технического понимания и развития производства в данной отрасли, играют очень важную роль в решении ежедневных задач. По

существу, без этих усилий наша работа никому не нужна.

Далее, я, как жертва процесса, не согласился бы с тем, что ценовое давление — жалкое двухцентровое снижение цен — является обычным признаком широкомасштабной конкуренции на рынке с низкими барьерами входа. По существу вопросы ценового давления всегда будут (и должны) присутствовать



в общих обсуждениях. Всегда в очереди на покупку масштабного проекта будет появляться очередной крупный поставщик, и качество и сила существующих взаимоотношений будут уравновешивать давление рынка. Не следует считать, что обсуждения технических и ценовых вопросов изначально неправильны или бесполезны. Однако если в следующие 3–5 лет отрасль будет продолжать процветать, рассмотрения тактических аспектов будет просто недостаточно. Многие, хотя и с некоторым недовольством, уже смирились с кризисом, который грозит данной отрасли. Такой тактический диалог — это и есть отрасль, в то время как слишком мало компаний рассматривают вопросы проведения эффективных преобразований, не говоря уже о новых возможностях.

## Тенденции к разделению

Чтобы сделать шаг назад и рассмотреть кризис в области локализации в количественном выражении, можно изучить некоторые из самых примечательных тенденций, которые сегодня оказывают давление на эту отрасль. Первая тенденция — это разделение процесса локализации на составные части. Сейчас уже не предлагаются цены за предоставление локализованного программного обеспечения, как это было десять лет назад; сегодня предложения цены поступают за пятичасовое управление системами памяти переводов, за 40 часов проведения языкового тестирования, 40 часов языкового функционального тестирования, 3 часа подготовки файлов и т. д. На самом деле разделение на ком-

поненты имеет смысл при ведении бизнеса, оно придает рынку динамичность, стимулируя предложение.

Когда эффект разделения на части объединяется с реализацией технологических решений, подобных системам управления информацией на глобальном уровне (GIM), которые в конечном итоге работают и достигают результатов, тактический подход к переводу слов становится более очевидным, чем когда-либо. Данный подход вместе с системами и решениями, лежащими в его основе, принес реальные стратегические различия в международный бизнес. Данные различия дают возможность хорошо оснащенным компаниям поставлять больший объем глобального контента на большее количество рынков. Возможно, это дешевле, но это стратегический аспект и небольшой эффект от более крупного процесса, также как и недовольство по поводу сложностей внедрения системы GIM. В отчете информационного бюллетеня Gilbane Report «Компания Hewlett-Packard — о международном бизнесе» компания HP обобщает результаты данной стратегии, а именно сообщает об увеличении ценности мирового бренда на сотни миллионов долларов вместо экономии на итоговых затратах. В стратегическом плане снижение расходов всегда играет важную роль, но оно не может являться основой для деятельности или принятия решений. У компании HP была ясная цель — быстрее попасть на рынок, больше взаимодействовать с клиентами и предоставить на рынок продукты, учитывающие потребности покупателей. В результате компанией было разработано решение, позволяю-

щее автоматически переводить большой объем контента и отправлять на перевод стороннему поставщику только необходимый минимум текста.

Усилия, затрачиваемые в процессах разработки, электронного издания и даже управления проектами на каждое печатное слово, были значительно сокращены. Но хуже всего то, что это оказалось лишь побочным эффектом при достижении наиболее важной цели развития глобального рынка интеллектуальных услуг. Отрасль локализации должна была активнее работать в направлении разработки таких решений, изменения моделей затрат и развития реальных дополнительных услуг компании. Понимание постоянно меняющегося мира и необходимости поиска новых решений ставит перед компаниями трудные задачи. Обсуждение будущих действий, разработка моделей ресурсов и профессиональное обучение при наличии непродуктивной модели — это кризис для компании.

Еще одной внешней тенденцией, способствующей развитию кризиса в отрасли локализации, выступает использование альтернативных ресурсов. Как управление информацией на глобальном уровне (GIM) и тенденция разделения процесса локализации на части, так и возможность использования альтернативных ресурсов требуют огромного количества времени для разработки стратегии, увеличения заинтересованности и инвестиций. Чаще всего альтернативами служат ресурсы оффшорных поставщиков, и большинство компаний с надеждой включают их в стратегию развития. В дополнение к ставшему уже традици-

онным использованию услуг оффшорных поставщиков, альтернативные ресурсы контента, такие как группы Wiki, краудсорсинг и решения машинного перевода (MT), все чаще выступают в качестве основных средств, применяемых специалистами по локализации для освоения мирового рынка.

Подобные технологические и общественные изменения предлагают решения, которые ранее не применялись в отрасли локализации. Сейчас компании имеют доступ к большим объемам контента, при этом экономят на расходах и получают качественный материал. Конкуренция с компаниями Lionbridge или SDL за ставку оплаты существенно отличается от конкуренции со средствами машинного перевода Google, с толпами преданных фанатов продуктов компании Adobe или с местным вьетнамским переводчиком. В условиях возрастающего спроса на новые области ресурсов в разработке решений — это лишь дело времени, необходимого чтобы накопить опыт, научиться преодолевать трудности и устранить тактические недочеты. Когда стратегия определена, затрачены ресурсы и средства, времени на ее реализацию потребуется немного. Возможно, его уже нет. Действительно, кризис паразит многих.

## Следующий эксперимент

Так как же поступать компаниям? Возможно, следует извлечь выгоду из остатков традиционного спроса, если это стоит того. Или же необходимо скептически относиться к кризису и воспринимать изменения как «периодический тренд» вроде

глобального потепления и считать, что пока беспокоиться не о чем. А может, следует найти хорошую работу на рынке разработок программного обеспечения или в сфере оффшорных разработок и покинуть тонущий корабль локализации контента. Это, возможно, одна из лучших рекомендаций в этой области. Честно говоря, локализация всегда была непростой работой без чрезмерных доходов, и, безусловно, кризис означает начало конца в данной отрасли.

Следует помнить, что кризис как вызывает к переменам, так и сигнализирует о возможном банкротстве компании. Технологическое и социальное развитие дало начало кризису на тактическом уровне, в то время как под влиянием этих же факторов появляется реальная стратегическая возможность, которой компания может при желании воспользоваться. Данные преобразования позволят компании присутствовать на мировом рынке, причем затрачивая меньше средств и сил. Это связано с мировой экономикой, которая как никогда ранее важна для компаний, и ее значимость только увеличится. Компании вынуждены проводить более сложную конкурентную борьбу на региональном рынке, которая требует дополнительной поддержки, электронного обучающего контента, маркетинговых материалов и функциональности. Кризис локализации был порожден нехваткой инноваций, а не возможностей.

Возможность легко увидеть и относительно просто реализовать. Компаниям следует согласовывать деловые предложения со стратегическими направлениями международного бизнеса и сосредото-

чить внимание на собственных стратегических ценностях и решениях, которые в свою очередь связаны со стратегическими бизнес-целями их клиентов. Если получится открыть 80 % возможностей, которые дают стратегические цели клиентов, компания должна будет обсудить, осмыслить и смоделировать эти стратегии. Отраслевые компании не должны забывать или принижать техническую сложность, трудности или совершенство, присущие локализации, но необходимо лучше осознавать, что расстановка стратегических целей должна допускать планирование тактических аспектов.

Поэтому, если компания заинтересована в реализации стратегических возможностей, во-первых, следует начать учиться эффективно применять стратегический уровень управления в этой отрасли. Существуют примеры, когда даже лучшие стратегические намерения выдающихся умов данного бизнеса часто превращались в методологию тактических операций. Например, слишком часто качество терминологии и уровень общения зависят от выделенного финансирования, т. к. компании сконцентрированы на сокращении затрат.

Способность выражать концепцию и результаты на стратегическом уровне — тонкий, но необычайно важный навык, и научиться этому так же трудно, как познать тактические сложности разработки решения XLIFF. Это вопрос приоритетов компании и достижения согласия между отделами (продаж/маркетинга/производства). Также это задача предоставления правильных отчетных показателей и выражения конечной цели. Данный процесс заключается в оп-

ределении стратегических результатов и понимании разницы между целями бизнеса и тактическими операциями. Как представители единой отрасли, компании практически не уделяют внимание обсуждению того, какие стратегические бизнес-цели были достигнуты и каким образом. Чаще рассматриваются вопросы о том, как привлечь к работе группы Wiki, чем вопросы о коренных изменениях в пользовательских сообществах и в планах разработки продуктов. Внимание уделяется скорее трудностям перевода на арабский язык, чем невероятному развитию бизнеса в Дубаи.

Главный призыв к действию в данной отрасли должен звучать так: давайте учиться правильно разрабатывать и озвучивать стратегию. Какие наиболее проблемные вопросы возникли на стратегическом уровне мирового бизнеса и каким образом их решить? Чтобы понять, что требуется для создания эффективного фактора рентабельности инвестиций на стратегическом уровне, следует посетить несколько заседаний или интерактивных конференций. Обратите внимание на некоторые официальные документы — не те, где рентабельность инвестиций заключалась в сокращении затрат (стратегическое условие, тактический подход), а где рентабельность была достигнута за счет стратегических бизнес-целей, освоения новых рынков или повышения ценности мирового бренда.

### **Дальнейшие призывы к действию**

Еще один подход, который будет важен для получения выгоды от воз-

никающих стратегических возможностей, — это использование новых изменений в работе с контентом, а не борьба с ними. Общество потребителей автоматизированного перевода (TAUS) проводит отличную работу по восхвалению достоинств машинного перевода, но его решения ориентированы в основном на потребителей, а поставщики лишь присоединяются к процессу. Необходимо прилагать больше усилий, чтобы распространять решения среди текущих проектов и клиентов, не следует ожидать, что клиенты самостоятельно будут решать данные проблемы и просто сообщать компании, что делать. Кстати, по поводу групп Wiki, чем мы можем помочь? В каких областях компания может предложить свои услуги и каким образом это будет сочетаться с общими стратегическими преимуществами? Помогать компании эффективно использовать на глобальном уровне бесплатный контент и информацию значит очень выгодно увеличивать значимость групп wiki. В какой области это уже было достигнуто и каков был результат? Компании, применяющие данные решения, создают модель, которая может быть ценной и для всех остальных.

**Внимание уделяется скорее трудностям перевода на арабский язык, чем невероятному развитию бизнеса в Дубаи.**

Следующий призыв к действию звучит так: обратите внимание на решения, которые используются поставщиками и клиентами. Измените процентное количество таких решений с 20 % до 80 % и переключите внимание с тактических

трудностей и достижений на стратегические цели, которых достигли компании.

Конечное требование, необходимое для получения реального преимущества от стратегических возможностей, существующих в рамках отрасли, — остановить борьбу на тактическом уровне. На стратегическом уровне все могут оказаться победителями, если будут сотрудничать в производстве материалов. Это явно говорит о том, насколько были усовершенствованы стратегические цели компаний. Если компании будут работать как партнеры и поощрять открытый всесторонний диалог, будет намного легче находить решения, направленные на преодоление возникающих у всех на пути трудностей. Все компании получают выгоду от выгоды, которую внесет такая стратегия в отрасль в целом. Просто представьте, если бы на выставках говорили о том, каким образом крупнейшая в мире компания-производитель программного обеспечения увеличила выручку на 53 % в первом квартале 2008 года. В таком случае там бы присутствовало с десятков представителей, чтобы получить такую информацию. Была бы возможность даже стать лидерами в данной отрасли в революции глобального рынка, в то время как большинство компаний все еще усиленно пытались бы понять, что действительно значит «быть на мировом уровне». Пора начи-

нать сотрудничать, это всегда следовало бы делать, выделять общие черты в работе и, не опасаясь плагиата, предлагать инновационные решения на всеобщее рассмотрение, а также сообщать об успехах на пути к стратегическим целям, которых изо всех сил стараются достичь мировые компании.

Перед угрозой кризиса отрасли локализации недостаточно просто искать новые решения. Чтобы преодолеть кризис, необходимо ставить абсолютно новые задачи. Следует перейти от системы тактических действий и контроля затрат к системе получения стратегической ценности и инвестиций. Необходимо ясно понимать особую ценность, которую это принесет соответствующим бизнес-целям компании в качестве средства поддержки изменений в образе мыслей и практических делах. Пока еще ни одна из предложенных здесь идей не способна разрешить кризис отрасли локализации, но они по крайней мере дают начало обсуждению главной темы. Если в процессе обсуждения компаниям удастся осознать их реальную стратегическую ценность, впереди нас ждет светлое будущее.

---

*Николаас МакМэхон — вице-президент и генеральный директор компании Jonckers US, имеет 11-летний опыт работы в отрасли локализации.*

# Главный секрет устного перевода — в умении импровизировать

Джон Фрейвальдс (John Freivalds)

**Самое лучшее мое впечатление об устном переводе связано с моей матерью. Она бегло говорила на английском, русском, немецком и латышском языках, применяя свои умения на благо нашей семьи в лагере беженцев в Вене (Австрия). Ее услугами пользовалась 42-я пехотная дивизия армии США, которая содержала 121 лагерь, давая пищу и кров 600 000 человек после Второй мировой войны. Моя мать помогала американским военным общаться с многонациональными обитателями этих лагерей. Это открывало ей доступ к остаткам еды на кухнях и к информации о том, как попасть в США. Я здесь, потому что моя мать умела переводить устную речь — это дало нам лучшую еду и, наконец, свободу. А вам слабо?**

Всем глобальным компаниям так или иначе приходилось иметь дело с устным переводом. Он входит в пакет, предлагаемый большинством поставщиков языковых услуг. А фирмы, предоставляющие услуги устного перевода, сегодня начинают заниматься письменными переводами и локализацией. Использование технологий началось двадцать лет

назад, когда фирмы, такие как Language Line, стали предлагать полицейским управлениям и медицинским учреждениям услуги перевода по телефону.

Существует несколько типов устного перевода: последовательный, синхронный, сопровождение, перевод шепотом, с помощью языка жестов, медицинский, юридический и технический. Пожалуй, к этому списку можно добавить «творческий», когда приходится импровизировать на ходу, по ситуации. Именно этим я занимался, сопровождая в зарубежных поездках одного крупного деятеля. Помню, при пересадке с рейса на рейс в Венесуэле по пути в Бразилию, иммиграционные службы решили сделать ему прививку от оспы, поскольку срок действия прежней вакцинации вроде как истек. Клиент не допускал и мысли о том, чтобы кто-то тыкал его иглой в аэропорту Каракаса в Венесуэле. Взгляд его был мрачен и суров. Он знал, что я бегло изъясняюсь по-испански, и сказал: «Мне все равно, что ты скажешь или сделаешь, но если они воткнут в меня иглу, персональная ответственность будет возложена на тебя». Такое напутствие помогло мне успешно объясниться с властями, и прививку ему так и не сделали.

Затем был случай в Санкт-Петербурге, с группой руководителей торговой компании, желавших расширить бизнес в России. Я начал переводить на русский, но дело шло довольно медленно, поскольку в русском я не особенно силен. Тогда я остановился и спросил вице-мэра Санкт-Петербурга, с которым велись переговоры, на каких еще языках он говорит (нам было известно, что он не говорит по-английски). Он сказал, что пять лет прожил на Кубе, в Гаване, и говорит на испанском. «Ура!» — воскликнул я и заключил его в объятия, сказав, что тоже бывал в Гаване, а также в Панаме и Колумбии с Корпусом Мира. Оставшуюся часть переговоров я переводил с испанского на английский.

Еще был случай в Иране, куда меня отправили для помощи в разработке проекта по ирригации огромной пустыни. Я не говорил на фарси, и правительство Ирана предоставило мне переводчика. Единственная проблема была в том, что из западных языков он хорошо знал только французский, в котором я не очень силен, и совсем немного испанский. Так мы и выкрутились: я очень медленно говорил на испанском и португальском, а он медленно говорил на французском. Приходилось много переспрашивать.

Возможно, самый известный образец творческого устного перевода имел место во время экспедиции Льюиса и Кларка, составлявшей карту Запада США для президента Томаса Джефферсона. Когда Кларк и Льюис прибыли в Северную Дакоту в 1804 году, они встретили торговца мехом по имени Туссен Шарбонно (Toussaint Charbonneau). Его жена

Сакагавеа (Sacagawea) говорила на языках шошонов и хидатса, двух местных племен. Шарбонно говорил на языке хидатса и французском. Льюис и Кларк говорили только на английском, но они привлекли одного из солдат, говорившего на французском. Таким образом, перевод выполнялся по цепочке «английский — французский — хидатса — шошонский», а иногда и на язык еще какого-нибудь племени.

Как и в случае с письменным переводом, в устном переводе возникают вопросы профессиональных стандартов, хотя устный перевод сложнее поддается измерению. На рынке устных переводов нет входной цены: если вы говорите на каком-нибудь языке помимо родного, вас уже можно считать устным переводчиком. Однако профессионального устного переводчика можно отличить от любителя по умению избегать следующих ошибок:

- сокращение — переводчик пропускает слова или фразы при переводе;
- добавление — переводчик добавляет слова или фразы, которые не были произнесены;
- замена — переводчик заменяет слова говорящего другими словами или фразами;
- тенденциозность — переводчик излагает свои личные представления;
- недостаточное владение языком — переводчик использует неправильные слова или фразы, не существующие в данном языке.

Теперь о ценах. Самым выгодным на моей памяти был устный перевод для американских нефтяных компаний в г. Алматы (Казахстан) в 1995 году: более

700 долларов США в день, хотя непосредственно переводчики получали около 100 долларов США. Очень неплохая маржа.

## Путешествия с Димой

Со временем хорошие устные переводчики выделяются среди плохих. Но хватит общих фраз, на что в действительности похожа жизнь хорошего устного переводчика? Я руководил продажами в двух компаниях, которые заработали хорошие деньги, предоставляя переводческие услуги одного из моих друзей — назовем его Дима — американским компаниям, желавшим вести разведку нефтяных месторождений в России и Казахстане.

Вы видели Диму сотни раз рядом с президентами и коронованными особами, подходящим к корпоративному самолету или за столом переговоров при подписании многомиллионных контрактов. Однако вы могли его не заметить: знакомые с Димой говорят, что часто забывают о его присутствии. Такова его работа — обеспечить настолько беспрепятственное общение между двумя сторонами, чтобы на него самого перестали обращать внимание. Дима всегда востребован, и он этого заслуживает. «Я играю роль, — сказал он мне однажды, — не просто переводчика, но члена команды, посредника между нашими клиентами и их собеседниками. Например, когда переговоры проходят вяло, или одна из сторон не понимает позицию другой, тон голоса переводчика или выбор фразы может решить исход переговоров». Вита Таска (Vita Taska),

некогда ведущий переводчик в филиале Коноко (Conoco), сказала российскому инвестору: «Замена одного слова может полностью изменить смысл».

Разумеется, устный перевод — дело непростое, так как нужно правильно передавать смысл, но как сказал Дима, «собственно перевод составляет только 20 % работы. Остальные 80 % — это невербальные коммуникации и дипломатия. Чтобы работать эффективно, нужно быть актером. Нужно стать тем, чьи слова переводишь и сделать так, чтобы вам поверила другая сторона. Тогда поверят и ему».

Дима видит жизнь с ее красивой стороны: корпоративные самолеты, лимузины, гостиницы и рестораны первого класса, но ему редко удается всем этим воспользоваться. Как сказал мне Дима, труднее всего в его работе — не есть и не пить вместе со всеми. Когда клиент приглашает делегацию на ужин, переводчик постоянно наготове и не может позволить себе говорить с набитым ртом. На приемах то же самое — никаких коктейлей. Приходится во многом себя ограничивать. Когда есть возможность, он относит еду в свой номер заранее, чтобы перед сном наконец-то поесть. А потом он не спит, потому что кто-нибудь из обслуживаемой группы обязательно позвонит и спросит: «Что он хотел этим сказать?», имея в виду что-то сказанное на официальных переговорах. «Ни поесть, ни попить, ни поспать» — вот что, по словам Димы, представляет собой жизнь первоклассного устного переводчика.

Однажды я руководил группой устных переводчиков в Саванне, штат Джорджия, которые переводили для группы



российских официальных лиц в области авиации. Русские воротилы покупали самолеты Gulfstream, которые еще не были сертифицированы для осуществления полетов в российском воздушном пространстве. Я разделил переводчиков на тех, которые принимали участие в переводе технических сессий, и на тех, которые, как Дима, должны были переводить на фуршетах, где по сути и решались все деловые вопросы.

Аналогично я поступил, когда компания General Electric обратилась ко мне за переводчиками для российских покупателей реактивных двигателей GE. Частью сделки являлось технологическое обучение покупателей. Занятия проводились в конференц-зале, с пере-

водчиками в звукоизолированных кабинках. Вечером другая группа переводчиков должна была смешаться с толпой в ультрасовременном учебном центре GE в Кронвилле, штат Нью-Йорк. Несчастному Диме опять досталось.

Однажды я спросил Диму, какое самое главное качество должно быть у хорошего устного переводчика. «Я не помню ничего из того, что переводил», — ответил он.

---

*Джон Фрейвальдс — генеральный директор компании JFA, специализирующейся на маркетинговых коммуникациях, а также является представителем по маркетингу от Латвии, своей родной страны.*

# Анализ перевода романа «Айвенго» на русский язык

*Искандар Самтибаев (Iskandar Sattibaev)*

Благодаря переводам Россия в XIX веке смогла участвовать в благотворном интеллектуальном обмене с Западной Европой. XVIII и XIX века в России стали периодом интенсивного освоения западноевропейской культуры, философской мысли и литературы. Так, например, шотландец Вальтер Скотт своими работами, которые в России распространялись в переводе с французского, вдохновил российских писателей на создание исторических романов. Не будет преувеличением сказать, что в 20-е годы XIX века Россия была очарована Скоттом и его произведениями. Романы Скотта оказали большое влияние на великих русских писателей — Гоголя и Лермонтова. Знаменитый роман Пушкина «Капитанская дочка» также создан в лучших традициях творчества Скотта.

Рассуждая о роли перевода в литературе и культуре, необходимо подчеркнуть отличие литературного перевода от всех других видов перевода: это возможность воспроизводить на языке перевода не только мысль, но и тончайшие оттенки мысли, а иногда даже стиль, настроение и дух оригинала. Именно возможность передавать в переводе эти качества является предметом неугасаю-

щих обсуждений и споров. Для описания возможности или невозможности передачи в переводе всех особенностей языка оригинала было разработано множество теоретических подходов. В этой статье уместно будет начать с обсуждения таких процессов как локализация и обратная локализация. Локализация, как известно, предполагает не только перевод оригинала, но и его адаптацию в соответствии со стандартами культуры, связанной с языком перевода. Это достигается использованием средств языка перевода при передаче иноязычного текста. Обратная локализация подразумевает сохранение некоторых элементов языка оригинала, не имеющих прямых соответствий в языке перевода. В этом случае переводчик вносит в язык перевода элементы чужого языка.

Эта проблема особенно актуальна для литературного перевода, ведь здесь особенно важно передать все тонкости иноязычного художественного текста. Один из наиболее обсуждаемых теоретических подходов к литературному переводу изложен в работе Лоуренса Вентути (Lawrence Venuti) «The Translator's Invisibility: A History of Translation» (Переводчик как невидимка: история перевода) (Routledge, 1995). В рамках этого теоретического подхода литера-

турный перевод рассматривается как совокупность приемов локализации и обратной локализации. Венути выделяет два способа перевода иностранного текста: так называемые «одомашнивание» (domesticating) и «отчуждение» (foreignizing).

### **Одомашнивание и отчуждение в переводе**

Одомашнивающий перевод, который можно приблизительно соотнести с локализацией, представляет собой адаптацию оригинального текста к культурным ценностям народа, на родной язык которого осуществляется перевод. В ходе одомашнивания автор как бы становится ближе читателю. Преимуществами одомашненного перевода являются способность перевода сделать оригинал более доступным для читателя и сохранить нормы языка перевода. С другой стороны, одомашненный перевод не позволяет читателю познакомиться с элементами культуры другой страны, которые и делают произведение уникальным. Венути отмечает, что одомашненные переводы более характерны для англо-американской культуры. Это отчасти объясняется тем, что в двадцатом веке под влиянием научно-технического прогресса к переводу начали предъявлять более строгие требования в отношении точности. Сегодняшние переводчики более сосредоточены на передаче смысла и его интерпретации, пренебрегая в то же время передачей формы и стиля. Как станет ясно из примеров ниже, переводы на русский язык также часто одомашниваются, то есть переводчики адаптируют элемен-

ты иноязычной культуры к российским культурным и лингвистическим реалиям. В какой-то степени одомашнивание неизбежно в принципе, вопрос в том, насколько интенсивно используется этот метод при переводе.

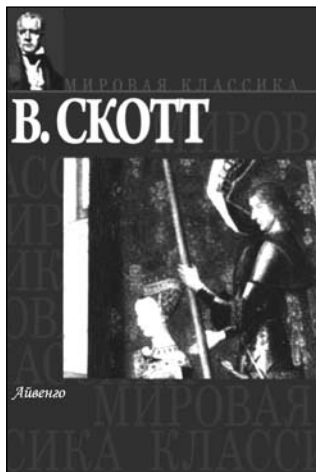
В отличие от одомашнивания использование приемов отчуждения позволяет переводчику сохранять в тексте перевода элементы чужой культуры. В то же время отчужденный перевод позволяет читателю получить представление о других культурных реалиях. По мнению Венути, социально-политическое значение отчужденного перевода позволяет «считать его одним из видов культурно-политической деятельности, в результате которой создаются или разрушаются идеологически насыщенные образы чужих культур». Не умаляя положительного влияния, которое отчужденный перевод может оказать на культуру перевода и ее взаимодействие с культурой оригинала, мы не должны забывать и о его недостатках. На самом деле, внесение в язык перевода чуждых элементов может не только обогатить культуру другой страны, но и оказать на нее деструктивное влияние. Венути выражает эту мысль следующим образом: «При таком подходе перевод, правильный с точки зрения чужой культуры, будет неправильным с точки зрения родной, поскольку, чтобы передать чуждые особенности восприятия, он будет заметно отклоняться от норм родного языка...» Другими словами, несоблюдение норм языка перевода и злоупотребление языковыми элементами и идиомами, характерными для языка оригинала, обедняют арсенал средств выражения переводчика

и, следовательно, приводят к измельчанию культуры или «декультурации».

Тем не менее, отчуждение как метод перевода получило широкое распространение в не-англо-американских культурах. Несмотря на то, что объем переводов на языки, отличные от английского, сравнительно велик, очень часто в таких переводах мы наблюдаем перенос элементов оригинала в перевод. Несомненно, ни один язык мира не в состоянии выразить абсолютно все реалии окружающей действительности. Поэтому переводчикам часто приходится решать возникающие в ходе перевода проблемы с помощью метода отчуждения. Этот метод более характерен для не-англо-американских культур и языков, так как их носители осознают ограниченность собственных лингвистических ресурсов и без колебаний переносят элементы чужих культур и языков в язык перевода. Русский является одним из языков, при переводе на который (при этом стоит отметить, что число переводов на русский язык действительно огромно) часто используется метод отчуждения.

## Исследование перевода «Айвенго»

Большое число и удивительное разнообразие переводов осложняют выбор единственного примера, однако выбор «Айвенго» Вальтера Скотта в качестве объекта анализа объясняется тем фактом, что роман оказал особенно большое влияние на развитие русской культуры. Еще раз огромную популярность этого романа в Советском Союзе доказал выход на экраны в 1983 году фильма «Баллада



о доблестном рыцаре Айвенго», снятого Сергеем Тарасовым по мотивам романа.

Действие романа происходит в период, когда Англия находилась под властью норманнов. Роман «Айвенго» — это история саксонского рыцаря Уилфреда Айвенго, который был вынужден покинуть родной дом из-за своей любви к леди Ровене — прелестной воспитаннице отца Уилфреда Седрика. Уилфред участвует в Крестовых походах и завоевывает славу храброго воина. Конфликт достигает кульминации, когда Седрик принимает в своем доме гостей, среди которых и переодетый пилигримом Уилфред. Тем временем король Ричард тайно от своего правящего брата принца Джона возвращается из Крестовых походов. Важная роль в романе принадлежит легендарному разбойнику Робину Гуду из Локсли. Среди других персонажей романа необходимо отметить Вамбу (шута Седрика), свинопаса Гурта, рыцарей-тамплиеров (противников Уилфреда Айвенго) и прекрасную Ребекку, дочь Исаака. Ребекка играет важную роль в судьбе главного героя.

В первой главе романа описывается эпоха, в которую жил Айвенго. В русском переводе этой главы, выполненном Еленой Бекетовой в 1955 году, я нашел несколько примеров, заслуживающих нашего внимания.

### Пример 1

*Оригинал:* Around the edge of this cap was a stiff bandeau of leather, cut at the top into open work, resembling a coronet.

*Перевод:* Твердый кожаный околыш этой шапки был вырезан по верхнему краю зубцами и сквозным узором, что придавало ему сходство с короной пэра.

Слово *coronet* из оригинала можно было бы перевести на русский как *корона*, но переводчица предпочла заменить его на *корона пэра*, что дословно переводится на английский как *peer's coronet*. Я полагаю, выбор переводчицы объясняется тем, что в России (как и в некоторых других странах Западной Европы) корона — это символ монархии. Поэтому переводчица, пытаясь передать «английский дух» исходного текста, использовала слово *пэр*, обозначающее чисто английскую реалию и переводимое на английский язык как *peer*.

### Пример 2

*Оригинал:* Wamba, up and help me an thou beest a man; take a turn round the back o' the hill to gain the wind on them; and when thous't got the weather-gage, thou mayst drive them before thee as gently as so many innocent lambs.

*Перевод:* Будь другом, Вамба, помоги. Зайди с той стороны холма и пугни их оттуда. За ветром они сами пойдут домой, как ягнята.

В этом примере переводчица значительно упрощает текст оригинала,

опуская некоторые подробности. Наиболее заслуживает внимания то, что архаичный диалект Гурта и Вамбы никак не был передан на русский язык. Когда Гурт говорит: «*thou mayst drive them before thee*», англоговорящий читатель сразу понимает, что свинопас разговаривает на архаичном диалекте английского языка. Русский перевод, напротив, звучит привычно и современно.

### Пример 3

*Оригинал:* «Swine, fool, swine,» said the herd.

*Перевод:* — Свиньи, дурак, свиньи, — отвечал пастух.

*Оригинал:* «And swine is good Saxon,» said the Jester.

*Перевод:* Правильно, «суайн» — саксонское слово.

*Оригинал:* «Pork,» answered the swineherd.

*Перевод:* — Порк, — отвечал свинопас.

Пример 3 демонстрирует нам попытку переводчицы познакомить читателя с англо-саксонской лексикой. В первом случае для перевода слова *swine* она воспользовалась эквивалентом *свиньи*, а позже воспользовалась транслитерацией, чтобы передать англо-саксонские названия животных.

### Пример 4

*Оригинал:* «Gurth,» said the Jester, «I know thou thinkest me a fool, or thou wouldst not be so rash in putting thy head into my mouth. One word to Reginald Front-de-Boeuf, or Philip de Malvoisin, that thou hast spoken treason against the Norman, — and thou an but a cast-away swineherd, — thou wouldst waver on one of these trees as a terror to all evil speakers against dignities».

*Перевод:* — Гург, — сказал шут. — По всему видно, что ты считаешь меня дураком, иначе ты не стал бы совать голову в мою глотку. Ведь стоит мне намекнуть Реджинальду Фрон де Бефу или Филиппу де Мальвуазену, что ты ругаешь норманнов, вмиг тебя вздернут на одно из этих деревьев. Вот и будешь качаться для острастки всем, кто вздумает поносить знатных господ.

Персонажи романа Скотта не говорили на среднеанглийском языке, а использование ими в речи архаичных грамматических форм показывает, что они общались на староанглийских диалектах. Как говорилось выше, эта особенность оригинала никак не передана в русском переводе.

В седьмой главе романа основное внимание уделено описанию рыцарского турнира.

#### Пример 5

*Оригинал:* At each of these portals were stationed two heralds, attended by six trumpets.

*Перевод:* У каждых ворот стояли два герольда, шесть трубачей.

*Герольд (gerald или herald)* — заимствованное слово в русском языке. Более того, существует исконно русское слово с таким же значением — *глашатай*. Переводчик использовал заимствованное слово для того, чтобы более точно передать атмосферу средневекового турнира. Это стало возможным благодаря применению метода отчуждения.

#### Пример 6

*Оригинал:* The central pavilion, as the place of honour, had been assigned to Brian de Bois-Guilbert... On one side of his tent were pitched those of Reginald Front-de-Boeuf and Richard de Malvoisin, and on the other was

the pavilion of Hugh de Grantmesnil, a noble baron in the vicinity, whose ancestor had been Lord High Steward of England in the time of the Conqueror, and his son William Rufus.

*Перевод:* Средний шатер, самый почетный, был предоставлен Бриану де Буагильберу... Рядом с его шатром с одной стороны были расположены шатры Реджинальда Фрон де Бефа и Филиппа де Мальвуазена, а с другой Гуго де Гранмениля, знатного барона, один из предков которого был лордом-сенешалем Англии во времена Вильгельма Завоевателя и его сына Вильгельма Рыжего.

В оригинальном тексте Вальтер Скотт называет Вильгельма Завоевателя просто Завоевателем, так как эта историческая личность хорошо знакома британцам. Однако в русском тексте, чтобы избежать путаницы, переводчица решает указать полное имя — *Вильгельм Завоеватель*.

#### Пример 7

*Оригинал:* “Ay!” added Prince John, without heeding him, “and there is my Mammon of unrighteousness too — the Marquis of Marks, the Baron of Byzants, contesting for place with penniless dogs”.

*Перевод:* — А вот и мой нечестивый толстосум... Маркиз червонцев и барон серебряников препирается из-за почетного места с оборванцами, у которых в карманах, наверно, не водится ни одного пенни.

Переводчица решила использовать русскоязычные *червонец* и *серебренник* вместо того, чтобы дословно переводить слова *Marks (марки)* и *Byzants (бизанты)*, обозначающие денежные единицы, бывшие в обращении в Британии в Средние века. *Червонец* и *серебренник* — это русские слова, обозначающие древнерусские де-

нежные единицы, они очень хорошо звучат в русском тексте, и их употребление делает перевод близким к идеалу.

### Пример 8

*Оригинал:* «Gramercy! good fellow,» cried Prince John, «thou pleasest me. Here, Isaac, lend me a handful of byzants».

*Перевод:* — Спасибо, приятель, — воскликнул принц Джон, — ты меня потешил! Эй, Исаак, дай-ка мне взаймы пригоршню червонцев.

Этот диалог — еще один пример использования приема одомашнивания. Во-первых, как уже упоминалось выше, средневековый диалект передается средствами современного русского языка. Более того, обращает на себя внимание перевод обозначений денежных единиц в этом диалоге. Несмотря на то, что в предыдущем примере *byzants* переведено как *серебренники*, в этом диалоге для перевода той же лексической единицы используется эквивалент *червонец*. Это делает перевод более адекватным, так как *червонец*, как и *byzant*, — это золотая монета.

### Выводы

Проведенный анализ русского перевода романа «Айвенго» позволяет сделать следующие выводы: проанализированный вариант перевода создан с частичным использованием одомашнивания. Иногда одомашнивание текста достигается посредством замены английских концептов русскоязычными эквивалентами, при этом часто переводчик упрощает текст оригинала, опуская подробности, которые будут непонятны или чужды русскому читателю.

Во-вторых, очевидно, что при всем при этом русский перевод в значительной сте-

пени отчужден. Очень часто даже реалии, имеющие эквивалентные обозначения в русском языке, для достижения эффекта отчуждения описываются с помощью заимствованных слов. Это делается для того, чтобы сделать доступными для русскоязычного читателя понятия, принадлежащие английскому языку и культуре.

В-третьих, сочетание методов одомашнивания и отчуждения используется в переводе для того, чтобы сделать текст максимально понятным читателю, а иногда и избежать непонимания с его стороны, которое может возникнуть из-за «чуждости» оригинального текста. Таким образом, проанализированный русский перевод выполнен в основном с использованием метода отчуждения и частично одомашнен. В свою очередь, это лишний раз подтверждает гипотезу Венути о том, что переводы на европейские языки выполняются в основном с использованием метода отчуждения.

Перевод можно образно представить как корабль, перевозящий элементы знаний из одной культуры в другую. Подобная передача знаний оставляет глубокие следы в интеллектуальном наследии культуры перевода, что было отмечено в данной статье на примере влияния английского языка на русский язык и литературу. В подобном взаимодействии могли бы участвовать любые из существующих языков. Тем не менее, для разных языков характерны различные позиции по отношению к процессу перевода.

---

*Искандар Саттибаев* недавно получил степень магистра сравнительной и общей лингвистики в Университете Эдинбурга и в ближайшем будущем начнет свою преподавательскую деятельность в Узбекистане.

# Глубинная культура японских ценностей

Джозеф Шаулес (Joseph Shaules)

**Впервые оказавшись в Японии, многие испытывают разочарование. Изображения на туристических плакатах — плавные изгибы храмов, загадочная улыбка гейши — сильно отличаются от реальности этого индустриального, суперсовременного общества высоких технологий. Вестернизация проявляется буквально во всем. Гейши и самураи не разгуливают вдоль небоскребов Шиндзюку в Токио. Для иностранцев, приехавших работать в Японию, различия между воображаемым и реальным могут стать серьезной проблемой.**

С одной стороны, отовсюду раздаётся, что вести бизнес в Японии очень сложно, так как на местном рынке практически невозможно закрепиться, а деловая культура перенасыщена сложными и замысловатыми ритуалами. Однако интернационализация распространяется на все сферы человеческой деятельности. Иногда наши японские коллеги знают о французских винах и международной политике больше, чем сотрудники наших европейских офисов.

В сознании иностранцев существует два противоположных образа этой восточной страны (Япония экзоти-

ческая и неприступная и Япония современная и вестернизированная), поэтому люди, планирующие выйти на японский рынок или начать работать с японскими компаниями, легко впадают в одну из двух крайностей: либо они считают, что Япония — в высшей степени экзотическая страна, и постоянно беспокоятся о том, что могут нарушить какие-нибудь правила этикета, либо относятся к Японии как к любой другой современной стране и полагают, что то, что работало у них на родине, сработает и здесь.

Конечно, знание японского делового этикета окажется небесполезным, однако даже поверхностное соблюдение японских традиций (например, обычая низко кланяться) поможет создать впечатление, что вы местный. Очень неосмотрительно со стороны тех, кто собирается вести бизнес в Японии, игнорировать скрытые, не лежащие на поверхности культурные различия. Они не видны на первый взгляд, но чем дольше вы живете в этой стране, тем очевиднее они становятся. Эти различия практически неуловимы, но они распространяются во все сферы жизни и сохраняются по сей день, несмотря на интенсивную индустриализацию.



## Глубинная культура

Пожалуй, для иностранцев, работающих в Японии, сложнее всего понять, что же на самом деле думают их клиенты и партнеры. Управленец из Австралии, рассказывая о своем опыте общения с японцами, сказал: «Японцы всегда приносят подарки и ведут себя очень вежливо. Это очень затрудняет эффективное общение с ними». Когда его спросили, чем же вежливость мешает эффективно общению, он не сразу смог ответить. «Я даже не могу объяснить. Их вежливость кажется несколько искусственной, хотя у меня есть все основания полагать, что мои японские партнеры искренни».

Австралиец постоянно сталкивался с различиями в так называемой глубинной культуре, т. е. культурными различиями, влияющими на процессы автоматического мышления. Как мы понимаем, что имеют место культурные различия? Мы чувствуем, что что-то не так, но не можем объяснить, что именно и почему это происходит. Управленец из Австралии не только не понимал культурные нормы и нормы этикета, принятые в Японии, но и не мог четко объяснить, в чем заключаются культурные нормы его родной страны. Это объясняется тем, что глубинные, интуитивные функции культуры реализуются в основном на бессознательном уровне.

Недавние исследования позволили пролить свет на глубинные культурные различия. Так, например, исследователям удалось выяснить, что представители разных культур по-разному обрабатывают информацию. Более того, было установлено, что основным препятстви-

ем на пути к межкультурному взаимопониманию становятся невысказанные установки по отношению к социальной реальности. Так, корпоративная культура, усвоенная австралийцем, была основана на отсутствии формальностей и приемлемости горизонтальных отношений — ценностях, не разделяемых японцами. Установки по отношению к социальной реальности — это не инструмент объяснения поведения других людей, а скорее не лежащий на поверхности, культурно обусловленный образ мыслей, который влияет на то, как мы видим окружающий мир. Изучение глубинных культурных моделей может помочь нам лучше понять взгляд на мир наших иностранных коллег.

## Адаптивное бессознательное

Фрейд во многом оказался не прав. Он описывал бессознательное как часть человеческого разума, подавляющую страхи и примитивные эмоции, многие из которых, по его мнению, носят сексуальный характер. В недавно проведенных когнитологами исследованиях, однако, бессознательное фигурирует как своеобразный «автопилот» поведения и восприятия. С возрастом мы учимся использовать адаптивное бессознательное для того, чтобы автоматически взаимодействовать с окружающим миром. Например, управляя автомобилем, мы не задумываемся всякий раз о том, что для того, чтобы затормозить, нужно перенести ногу с педали газа на тормоз. Большинство действий в процессе взаимодействия с другими людьми также совершаются нами автоматически, поз-

тому мы можем общаться с собеседником по сотовому телефону и одновременно расплачиваться в ресторане.

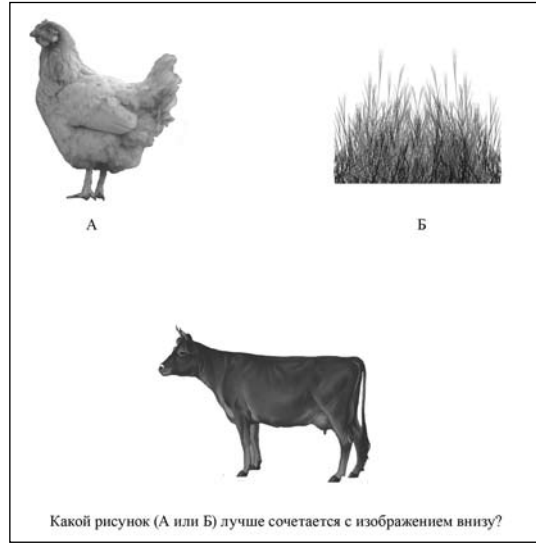
Адаптивное бессознательное оказывает нам неоценимую помощь, когда мы находимся в привычной обстановке, так как оно помогает нам, к примеру, составлять планы на вечер, сидя на совещании на работе. Адаптивное бессознательное помогает нам оценивать эмоции, ставить цели, осваивать что-то на бессознательном уровне и отфильтровывать лишнюю информацию. Если вы когда-нибудь слышали, как ваше имя упоминается в другом конце комнаты на шумной вечеринке, вы поймете, как работает адаптивное бессознательное на глубинном уровне.

Во многом из-за того, что эти процессы происходят автоматически и составляют неотъемлемую часть нашего мировоззрения, адаптивное бессознательное расставляет нам ловушки при общении с людьми, которые были «запрограммированы» иначе. Возникающие интуитивные восприятия и эмоциональные реакции (например, раздражение, которое чувствовал австралиец по отношению к вежливым японцам) часто трудно объяснить или изменить.

### «Программирование» на уровне глубинной культуры

Нельзя сказать, что культура «программирует» нас так, как, к примеру, программируется робот. Скорее, наше

Рис. 1. Различия в мышлении азиатов и представителей западной культуры



адаптивное бессознательное и нашу способность действовать автоматически можно сравнить с операционной системой компьютера, настроенной для выполнения повседневных задач. Культура оказывает значительное влияние на то, как мы «запрограммированы».

Посмотрите на **рис. 1**: как вам кажется, какая ассоциативная связь более логична: корова и курица или корова и трава? Если вы выбираете вариант «А», это означает, что вы мыслите категориями, а вариант «Б» — отношениями. Подобные фундаментальные процессы мышления определяются культурой. Азиаты чаще выбирают вариант «Б», а представители западной культуры — «А».

Когнитивный психолог Ричард Нисбетт провел огромное число экспериментов и смог продемонстрировать, какие фундаментальные различия су-

ществуют между тем, как обрабатывают информацию представители восточно-азиатской и западной (Западная Европа и Северная Америка) цивилизаций. Азиаты мыслят более цельными, аналоговыми категориями, ориентированными на контекст, в то время как представителей западной цивилизации характеризует более дискретное, линейное и цифровое мышление. Носители западной культуры хорошо классифицируют объекты и эффективно решают проблемы, используя установленные правила. Азиатам, напротив, мир представляется более сложным, и решение проблем для них заключается в анализе многих разнообразных факторов, действие которых не всегда прямолинейно и понятно. Различия в мыслительных процессах неотделимы от социальных и культурных особенностей Японии и других азиатских государств.

**Договор.** На Западе договор представляет собой набор подробных правил и понятные описания последствий их нарушения, в то время как договоры в Японии в общих чертах обозначают, как будут строиться отношения между партнерами. Представители западной цивилизации считают, что более общие и менее подробные договоры с японскими партнерами оставляют сторонам слишком много «места для маневра».

**Конфликт.** Японцы выступают за опосредованное, не прямое урегулирование конфликта. Представители западной цивилизации ищут более «прямых» решений и основываются на установленных правилах.

**Обсуждение.** Японцы предпочитают основываться на групповом разуме

в поиске решений проблем, а не искать выхода из сложившейся ситуации в ходе состязательного обсуждения.

**Ораторское искусство.** Представителям западной культуры свойственны линейный образ мышления и внимание к гипотезам, доказательствам, аргументам, выводам и рекомендациям. Этот стиль мышления в гораздо меньшей степени характеризует японцев.

**Медицина.** Западная медицина стремится вылечить «место, которое болит», в то время как в Азии широко распространен холистический подход к здоровью.

Эти различия уходят корнями в культуру Древней Греции и Древнего Китая соответственно. В то время как греки пытались познать «законы» природы и обсуждали возникающие проблемы на открытых форумах, китайские мыслители (Конфуций, Лао Цзы и другие) ставили во главу угла взаимозависимость всего в этой жизни. Эти системы мышления породили общества, члены которых по-разному смотрят на мир и обрабатывают информацию.

В повседневном общении эти глубинные различия становятся причиной возникновения коммуникативных или мыслительных лакун, которые часто даже не осознаются нами, но, тем не менее, оказывают существенное влияние на взаимодействие между людьми. Один менеджер из Германии, который приехал работать в Японию, рассказал, что лишь спустя шесть месяцев он смог понять, какой стиль решения проблем характеризует японских инженеров, с которыми он работает. Он рассказывает: «Поначалу они просто сводили меня с ума. Казалось, они будут собирать ин-

формацию вечно и так и не смогут составить план действий. Позже я понял, что японцы привыкли решать проблемы “снизу вверх”, то есть сначала анализировать конкретную информацию. Они полагали, что чем больше они узнают о проблеме, тем более очевидным будет способ ее решения. Через какое-то время я обнаружил в этом много преимуществ и понял, что подобный тип мышления идеально дополняет мой абстрактный ум, который привык рассматривать все проблемы “сверху вниз”».

## Установки на уровне глубинной культуры

Еще один скрытый барьер на пути к успешному сотрудничеству между представителями разных культур — это различные установки на уровне глубинной культуры. Эти установки заставляют нас подсознательно полагать, что что-то «имеет смысл». Например, нам кажется, что то, что свадебные платья — белые, «имеет смысл», так как у нас имеются бессознательные установки на этот счет: белый ассоциируется с чистотой; чистота — это традиционная добродетель невест; чистота подразумевает отсутствие сексуальных отношений до брака, секс вне брака — это неправильно. Конечно, не все считают, что добрачные сексуальные отношения не имеют права на существование, но белые свадебные платья имеют смысл, потому что вышеописанные установки являются неотъемлемой частью нашей культуры. Некоторые важнейшие установки на уровне глубинной культуры касаются культурных дилемм. В разных обществах существуют различ-

ные подходы к решению основных дилемм в сфере социальной организации. Например, какое из двух приведенных ниже утверждений кажется вам более разумным?

- А) В целях обеспечения максимального благосостояния все должны заботиться друг о друге и нести коллективную ответственность.
- Б) В целях обеспечения максимального благосостояния каждому необходимо предоставить возможность развиваться независимо.

Хотя большинство людей в какой-то мере согласны с каждым из этих утверждений, в обществах, где большее значение придается коллективным ценностям, ответ А в большей степени «имеет смысл», чем ответ Б. Так, в Японии коллективистские установки на уровне глубинной культуры сильнее, чем в Западной Европе или Северной Америке.

Понимание логики глубинной культуры позволяет вникнуть в культурные различия, которые проявляются в ежедневном общении. Один американец очень расстраивался, что его японские коллеги медлят и не спешат высказывать собственное мнение. При этом он понимал, что коллективистская логика на уровне глубинной культуры заставляет их с вниманием относиться к потребностям и желаниям других. Поэтому в Японии высказывание любого мнения — это, прежде всего, принятие на себя большой ответственности. Американец с пониманием отнесся к тому, что японцы не могут просто так обмениваться мнениями, участвуя в спонтанных мозговых штурмах. По сути, они были хорошими слушателями, в то время как

он всю жизнь стремился быть хорошим оратором.

Еще одна дилемма на уровне глобальной культуры связана с правилами и исключениями. Какое из двух приведенных ниже утверждений кажется вам более разумным?

- А) Справедливость возможна только в том случае, если все точно соблюдают одни и те же правила.
- Б) Справедливость возможна только в том случае, если правила гибкие и допускают исключения.

Ответ А чаще дают люди, ориентированные на универсализм, верящие в систему и четкие правила, а ответ Б — те, кто выступает за индивидуальный подход и обращает большее внимание на особые потребности и особенности конкретной ситуации. Например, в Швейцарии пешеходы часто ждут, пока на светофоре загорится зеленый свет, даже если дорога пуста — это пример универсалистского подхода. А жители соседней Франции, напротив, не обратят внимания на сигнал светофора и перейдут дорогу, если она пуста. Универсалистская логика гласит, что всякий раз, когда вы нарушаете правила, вся система ставится под угрозу. По индивидуалистской логике, напротив, только гибкость может обеспечить справедливость и эффективность.

Индивидуалистская логика имеет очень сильные позиции в Японии. Это проявляется и в том, как японцы составляют договоры (часто менее подробные и ориентированные на правила, чем договоры между западными партнерами), и в том, что является одной из основных ценностей японской культуры —

адаптивном поведении, позволяющем человеку приспособиться к конкретным обстоятельствам (так называемым обстоятельствам Т.Р.О. — время (time), место (place), случай (occasion)). Для того чтобы решить проблему превышения скорости, в Японии на дороге ставят специальные знаки, которые напоминают водителям не о том, какой штраф им придется заплатить за нарушение (как могло бы быть в культуре, основанной на правилах), а о том, что в последнее время ДТП стали происходить чаще (контекстные напоминания). Пассажирам поездов в Токио запрещено пользоваться сотовыми телефонами во время движения поезда. В то же время, в запрещении ни слова не сказано о правилах или наказании за их нарушение. Соответствующие предупреждения, скорее, представляют собой продукт индивидуалистского и коллективистского мировоззрений: они напоминают пассажирам о том, как важно не тревожить находящихся рядом пассажиров.

## Почтение и обслуживание клиентов

Японские компании славятся тем, что уделяют огромное внимание качеству обслуживания клиентов. И хотя каждая компания, по меньшей мере, на словах, дорожит своими клиентами, понятия о том, что такое качественное обслуживание клиентов, могут сильно различаться в разных культурах. Один немецкий инженер, работая на расположенном в Японии заводе его компании, жаловался: «Мои японские коллеги не могут сказать «нет», даже если клиент требует невы-

полного! Я не хочу давать обещания, которые я не могу выполнить!»

Часто для описания манеры общения японцев используются слова «проявлять уважение» и «вежливость». Немецкий инженер удивлялся: «Разве уважительно давать обещания, которые вы не можете выполнить?» При этом он заявлял: «Ведь для того чтобы быть вежливым, совсем не обязательно лгать!»

Пожалуй, выбор формулировок стал одной из причин его замешательства. Стилль общения японцев можно более точно описать с помощью слова «почтительность», нежели слов «вежливость» и «уважение». Для того чтобы немного лучше представить себе, как понятие «почтительность» осмысливается в Японии, выберите ответ, который кажется вам наиболее правильным:

- А) Для того чтобы обеспечить хорошие взаимоотношения между людьми, нужно относиться к вышестоящим так же, как к остальным.
- Б) Для того чтобы обеспечить хорошие взаимоотношения между людьми, нужно публично выражать свое почтение к вышестоящим.

Носители японской культуры не сомневаются в том, что строгая иерархия в отношениях — это не только нормально, но и потенциально полезно. Многие японцы из двух описанных выше вариантов выберут ответ Б, так как для них очевидно, что подчинение одних людей другим — залог хороших взаимоотношений. Для обозначения зависимости, приносящей пользу зависимому лицу, существует даже специальное слово — амаэ. На Западе иерархия часто ассоциируется с властью: те, кто находится на

вершине иерархии, могут диктовать тем, кто находится ниже, как себя вести и что делать. В Японии, если вы подчиняетесь кому-то, вы демонстрируете, что цените этого человека. Одним словом, вы проявляете дружелюбие.

В японской деловой культуре так относятся к клиентам — их потребности ставятся во главу угла (конечно, это идеал, которого не всегда удается достичь в реальной жизни). Так, немецкий инженер, возможно, не понимал, что хотя его коллеги не умеют говорить «нет» напрямую, они очень хорошо умеют давать клиенту понять, насколько сложно выполнить его требование. Но так как почтительность является одной из основных ценностей японской культуры, это делается не напрямую.

## Изучение глубинной культуры

Осознание культурных различий на глубинном уровне позволяет нам понять, почему ведение бизнеса за рубежом может оказаться такой сложной задачей, несмотря на то, что сегодня мы становимся свидетелями того, как процессы индустриализации и глобализации распространяются во все уголки мира. К сожалению, специалистам, уезжающим работать за рубеж, редко удается прожить в другой стране достаточно долго для того, чтобы полностью понять глубинные культурные установки, действующие в другой стране. Как это ни странно, но глобализация лишь осложняет ситуацию, так как очень часто, приехав в другую страну, мы находим там все то, что окружает нас на родине и, следовательно, не испытываем пот-

ребность по-настоящему «изучить» наш новый дом.

Исследование, в котором участвовали иностранцы, вынужденные в течение долгого времени работать за границей, показало, что различия между культурами на глубинном уровне несут в себе еще один риск. Так как эти различия чаще всего проявляются на интуитивном или бессознательном уровне, в конце концов, иностранцы могут начать критически относиться к принимающему их сообществу, проявляя при этом все признаки национализма и даже не догадываясь, что причиной их негативной реакции становятся культурные различия. Подобное негативное отношение может укрепиться со временем и стать причиной явления, известного под названием «эмигрант-циник».

Напротив, люди, которые смогли понять и оценить глубину существующих культурных различий, переносят это отношение на все страны, куда бы они ни отправлялись. Они задают больше вопросов, тратят время на изучение местных условий и более эффективно сотрудничают с местными партнерами. Они понимают, что то, что мы видим

по приезде за границу (будь то древние храмы или современные небоскребы) — это всего лишь вершина айсберга, под которой скрывается целая бездна национальной культуры, готовая открыться нам, если мы проявим терпение.

## Проверь себя

Хотите узнать, насколько ваши глубинные культурные установки отличаются от установок представителей японской (или любой другой) культуры? Примите участие в бесплатном онлайн-опросе Deep Culture Survey на [www.pico-global.com](http://www.pico-global.com).

---

*Джозеф Шаулес — международно признанный консультант и преподаватель, автор многочисленных публикаций. Джозеф является директором Японского института межкультурных исследований и адъюнкт-профессором Колледжа межкультурной коммуникации при университете Риккио. В настоящее время Джозеф проживает в Токио, он проработал в Японии уже двадцать лет. Ранее Джозеф работал в системе межкультурного образования в Мексике и Франции, он свободно говорит на английском, японском, французском и испанском языках.*

# Япония: «Важно демонстрировать желание приспособиться к местным традициям»

Интервью: Коринна Риттер (Corinna Ritter)

**Чем специалисты из Японии отличаются от представителей других национальностей?**

Очень сложно делать какие-то общие выводы, ведь речь идет о десятках миллионов специалистов. Даже мой опыт не показателен, ведь я лишь один из участников огромного рынка труда этой страны. Некоторые местные ценности слишком сильно отличаются от западных, однако дело не только в этом, но и в разном понимании этих ценностей и приоритетов. Хороший пример — удовлетворенность потребителя: сегодня об этом не говорит только ленивый, но, пожалуй, лишь у японцев слова действительно не расходятся с делом. Можно смело сказать, что в японской культуре внимание к потребностям клиента воспитывается с детства. Неважно, окажетесь ли вы в крупном универсаме в Гинзе (сотрудники которого проходят сложный и длительный курс обучения, в ходе которого они тренируются, как правильно кланяться, улыбаться, отвечать на вопросы клиентов и т. д.) или просто зайдете перекусить в местное кафе, обслуживающий персонал которого состоит в

основном из студентов, пытающихся с помощью так называемой «arbeits» (работы на неполную ставку) заработать на карманные расходы, везде вы почувствуете, что для японцев фраза «клиент всегда прав» — это не просто слова.

Многие услуги, которыми мы пользуемся сегодня, появились именно в Японии, так как представители этой нации искренне пытаются понять потребности клиента и предвосхитить любые его желания, повышая тем самым качество потребительского опыта и удовлетворенность клиента.

Качество — еще одна основополагающая ценность японской культуры, и это не случайно. Плохое качество вряд ли сможет удовлетворить потребителя, следовательно, японцы не жалеют сил и — к ужасу финансовых директоров с Запада — средств на то, чтобы своевременно разрешать любые возникающие проблемы с качеством и добиваться удовлетворенности клиентов, несмотря ни на что. Так, для сотрудника японской компании необходимость посетить клиента и извиниться перед ним за некачественный продукт — это очень неприят-



ная обязанность, прямо скажу — гораздо более неприятная, чем для человека, работающего на Западе. Японец испытывает настолько сильное чувство стыда за то, что из-за произведенного или проданного его компанией товара у клиента возникли проблемы, что он сделает все для того, чтобы впредь такого не случилось. Это объясняет ориентированность японских компаний на качество и постоянное стремление совершенствовать предлагаемые товары и услуги.

***Какие преимущества могут извлечь из этого международные компании, нанимающие сотрудников из Японии?***

На мой взгляд, потенциальные преимущества для международных компаний огромны, особенно если привлечь японских специалистов в такие сферы корпоративной деятельности, как обеспечение удовлетворенности клиентов и управление качеством. Инженеры из Японии, например, не только имеют отличную квалификацию, но и демонстрируют удивительное внимание к деталям, пытаются разрешить возникающие технические проблемы и повысить качество товаров и услуг.

***Могут ли управленцы из других стран сыграть какую-то особую роль в деятельности японской компании?***

Строгая иерархия и подчинение вышестоящим — основные отличительные особенности деловой жизни Японии. Конечно, такие же порядки заведены и в некоторых западных компаниях, однако здесь иностранцев часто поражает то, насколько сложно преодолеть существующие иерархические барьеры.

Вряд ли кто-нибудь в Японии отважится поставить под сомнение сказанное вышестоящим сотрудником, особенно в присутствии коллег. Поэтому когда говорит президент компании, никто не оспаривает правоту его слов. Возможно, управленцам из других стран удастся преодолеть этот барьер и вовлечь в дискуссию сотрудников, находящихся на разных ступенях служебной лестницы. Иностранцы не в такой степени связаны нормами этикета, поэтому они смогут поощрить своих японских коллег участвовать в открытых обсуждениях и напрямую высказывать свое мнение.

***О каких особенностях японского менталитета необходимо помнить компаниям из других стран и их сотрудникам?***

Как правило, иностранцев отправляют в филиал компании в Японии на несколько лет (обычно менее пяти лет). Чаще всего речь идет о высокопоставленных сотрудниках, которым необходимо за короткий срок увеличить прибыль и производительность филиала, чтобы продемонстрировать свои способности и добиться повышения.

Этим приезжающие в Японию сотрудники международных фирм значительно отличаются от местных служащих, большинство из которых проработали в компании более 20 лет, возможно даже стояли у ее истоков, и поэтому демонстрируют большую лояльность и имеют долгосрочные интересы, связанные с развитием компании, а кроме того, не привыкли принимать решения самостоятельно. Следовательно, неизбежны конфликты между личными интересами

и интересами коллектива, и сохранение равновесия между этими интересами — это ключ к успеху.

Важно помнить еще об одном существенном отличии: японские компании играют важную роль в жизни общества, а акционеры не являются единственными владельцами компании. Стремление получить наибольшую выгоду не позиционируется как главная цель компаний, работающих в Японии. Считается, что «настоящими» владельцами компании являются ее сотрудники и общество в целом, в то время как роль акционеров весьма ограничена (до сих пор в Японии выплата дивидендов — это большая редкость).

***Вы можете рассказать о конкретных случаях, когда у вас возникало непонимание с японскими коллегами или партнерами?***

Вспоминается один забавный пример. На заре своей карьеры, работая финансовым контролером, я пытался повысить эффективность системы оплаты расходов. В то время администрация возмещала служебные расходы сотрудников практически в любое время, для этого нужно было лишь предъявить отчет о расходах и приложить все необходимые чеки. Я предложил вместо того, чтобы ежедневно оплачивать расходы сотрудников наличными, перечислять оплату этих расходов ежемесячно вместе с заработной платой.

Было проведено несколько внутренних совещаний, на которых мой план подвергся жесткой критике. Главным аргументом против моего предложения было то, что жены сотрудников «будут

сбиты с толку», если оплата служебных расходов будет производиться вместе с выплатой зарплаты. Мои доводы о том, что в расчетном листе будет четко указан объем компенсации расходов и заработной платы, никто не слушал.

Лишь позже, за рюмкой саке в японском ресторане я понял, что имели в виду японцы, говоря о том, что женщины будут «сбиты с толку». Оказалось, что большинство сотрудников (мужчин) имели два счета в банке: на один перечислялась заработная плата, на другой — компенсация служебных расходов, при этом жены не знали о существовании второго счета. Поэтому на втором счету (благодаря тому, что сотрудники экономили командировочные) накапливались некие суммы, которые затем тратились на вечерние походы в бары с друзьями. Поэтому жены, которые, по японской традиции, распоряжались семейным бюджетом и выдавали мужьям определенную сумму на карманные расходы каждый месяц, даже не догадывались о существовании счета, на который перечислялась оплата служебных расходов.

***Как вы считаете, насколько иностранцы, приехавшие работать в Японию, должны приспособиться к местным культурным традициям (например, научиться низко кланяться)?***

Несмотря на то, что культурные различия действительно проявляются в повседневной жизни, а некоторые из них могут даже показаться приезжим странными, не стоит уделять этому слишком много внимания. Японская культура, основанная на гармонии, очень терпелива и снисходительна по отношению к инос-

транцам в том, что касается соблюдения национальных обычаев и традиций. Гораздо важнее, чтобы иностранец демонстрировал интерес к японской культуре и проявлял желание изучить местные обычаи и приспособиться к местной культуре (например, научился кланяться, когда того требуют нормы этикета). Даже если поклон будет выполнен не совсем верно, японцы милостиво простят иностранца.

Многие национальные обычаи отличают японскую культуру от западной: так, в Японии принято принимать ванну без мыла, снимать обувь, заходя в дом, и, напротив, не принято прочищать нос на людях, а «да» в устах японца скорее означает «да, я понимаю», чем выражает согласие с тем, что вы говорите.

Если вы впервые попали в Японию, не стоит слишком беспокоиться о различиях в жизненном укладе. Как правило, японцы очень интересуются другими культурами, и им доставит огромное удовольствие показать и рассказать вам, как правильно вести себя в соответствии с японским этикетом, если вы, конечно, проявите интерес к их культуре.

***Сколько времени, по вашему мнению, иностранец (например, отправляющийся в долгосрочную командировку сотрудник компании) должен прожить в Японии, чтобы лучше понять культуру этой страны?***

Думаю, все зависит от того, как иностранец проводит свое время в Японии.

Естественно, если вы не знаете языка и работаете в филиале международной компании в крупном японском городе в кругу таких же иностранцев, вам потребуется больше времени, чтобы изучить местные традиции и обычаи.

Если вас отправляют на работу в Японию на четыре-пять лет, я бы порекомендовал вам пройти краткий курс японского и поселиться в семье, живущей в небольшом городке. В этом случае за месяц вы узнаете о японской культуре больше, чем если проживете два года в крупном городе.

При этом не надейтесь выучить японский за месяц! Даже если вы наймете частного преподавателя, за столь короткий срок вам вряд ли удастся освоить что-нибудь, кроме основных разговорных фраз. Если вы хотите овладеть японским в достаточной мере для того, чтобы использовать его на работе, вам придется потратить минимум год, а лучше полтора, на интенсивное изучение этого языка (если, конечно, у вас нет врожденной способности к языкам или вы еще не достигли подросткового возраста).

---

*Томас Кеслин (Thomas Kaeslin) — вице-президент компании АВВ и руководитель подразделения робототехники АВВ в Японии. Он живет и работает в Японии уже десять лет и пока не планирует возвращаться на родину, в Швейцарию. Томас успешно ассимилировался и накопил огромный опыт участия в деловой жизни Японии.*

# Школа для негодяев (отрывок)

Дэнни Кинг (Danny King)



Хотите знать, с чего все началось? В самом деле хотите? История долгая, странная, запутанная и до одури скучная. Интересно послушать? Что ж, держитесь, потому что выслушать ее вам все равно придется.

Полагаю, точкой отсчета можно считать тот день почти двадцать лет назад, когда мистер Аткинсон, мой последний директор школы (а я их немало перевидал), назвал меня прирожденным вором.

— Ты — прирожденный вор! — рявкнул он и в бессильной злости треснул кулаком по разделявшей нас парте. Вероятно, в его устах это должно было звучать как оскорбление, но я, наоборот, надулся от важности, а мои губы растянулись в довольной улыбке, которую Аткинсон заметил, прежде чем я успел прикрыть рот ладонью. В результате, к десяти ударам розгами, полагавшимся мне ранее, прибавилось еще четыре, дабы стереть с лица эту самую улыбку. Однако воспитательная мера возымела лишь краткий эффект, потому что на следующий день я опять сиял от гордости. Честно говоря, слова Аткинсона и по сей день греют мне душу. Прирожденный вор. Круто!

Дело в том, что почтенные законопослушные обыватели в вязаных жилетах, регулярно подстригающие лужайку перед своим домом, никогда в жизни не поймут одной простой штуки: если

вора назвать вором, то для него это вовсе не оскорбление. Мы сами все про себя знаем — как-никак, ворует, и довольно часто. В сущности, это можно считать похвалой. Наверное, у нас, прирожденных воров, иной набор жизненных ценностей, нежели у мистера Трубка-тапочки-и-место-в-городском-совете. Нежели у большинства прочих людей.

Назови любого человека тем, кто он есть — в любой сфере деятельности, — и он тут же покраснеет от удовольствия, каким бы сомнительным ни был комплимент. Например: «Ты — настоящий бухгалтер, прямо-таки родился со счетами в руках». Или: «Лучше тебя почтальона не сыскать». Или: «В жизни не встречал никого, кто бы так здоровски водил мусоровозку». Или: «О-о, да ты уже большая девочка, верно?»

Согласен, звучит по-идиотски, но я слышал кучу похожих вещей, разумеется, не в свой адрес, и ни разу говоривший их не получил с размаху в челюсть, что лично меня очень удивляет. Даже уроды, живущие на пособие по безработице, пиявки и паразиты нашего общества, просто млеют, когда их называют халявщиками. Один мой знакомый по имени Даррен всякий раз чуть не захлебывается от восторга, расписывая свои грязные делишки, потому как работает по призванию и отдается ему всей душой. Даррен — сутенер и ничуть того не стесняется; а

все остальные, по его мнению, полные тупари.

Как ни странно, мистер Трубка-и-тапочки тоже так думает. В пабах и кафе, в автобусах и электричках, по пути на работу он и ему подобные постоянно скулят, какие же они тупари.

«Мы — тупари, затраханнные идиоты! Эти тунеядцы только и знают, что ошиваться без дела, и притом получают все тридцать три удовольствия, а мы, мы вынуждены пахать от зари до зари, чтобы оплачивать их роскошную жизнь!» — вот обычный лейтмотив таких стенаний, сопровождаемых многочисленными кивками и одобрительным гулом.

В общем-то, я никогда с этим не спорил. Если бы Даррен на пять секунд оторвался от бумажек, которые он заполняет для Министерства соцобеспечения, наверняка тоже со мной согласился бы. Как говорят, се ля ви.

Так о чем это я? Да ни о чем особенном. Просто решил слегка подкрасить водичку и объяснить свое место в глобальном раскладе.

Видите ли, этим делом я начал заниматься практически с пеленок. Моя мамаша никогда не боялась потерять своего маленького сыночка; она знала, что всегда найдет его у себя в кошельке. Эта вещь притягивала меня, как магнит, и льнула к моим рукам лучше всяких перчаток. В конце концов, родительница взяла привычку перед сном укладывать кошелек под подушку, но после того как три ночи подряд подушка оказывалась перевернутой — то ли мной, то ли зубной феей, — матушка поняла, что защита несколько слабовата.

Тогда она принялась прятать кошелек. Я неизменно его находил. Мать стала запирает кошелек под ключ. Я научился отпирать замки. Папаша начал меня колотить. Со временем я привык к колотушкам. Вот так, в двух словах, прошло мое детство.

Я был позором семьи, лгуном, мерзавцем и вором. Хуже, чем мерзавцем. Я сам это сознавал и... ничего не имел против. Понимаете, в моем представлении вор уподоблялся лису — хитрому, жестокому, пронырливому ловкачу, который готов прихватить все, что плохо лежит, и с этой целью на всю катушку использует свои мозги и природное коварство. Случается, какой-нибудь фермер вышибает эти великолепные мозги, ублюдочные охотники гонят хитреца через весь лес, а холеные псы, их выкормыши, разрывают зверька на куски, но это плата за то, что ты лис. На мой взгляд, риск делает жизнь лиса еще привлекательней, и, сколько себя помню, я всегда хотел быть только лисом.

— Ворюга, прирожденный ворюга! — не унимался Аткинсон, напруживая заплывший холестеринном кочан капусты, на который любил напяливать шляпу. — Лет тридцать назад по тебе плакала бы виселица, но, к сожалению, старое доброе время закончилось, если только эта страна не одумается. Слышишь меня, бандит? Нет, ты слышишь?! — бушевал он, багровый от ярости, пораженный степенью моего злодейства. — ПРЕКРАТИ УХМЫЛЯТЬСЯ, НЕГОДНИК!..

Пауза.

— Впрочем, катись ко всем чертям. К чему тратить на тебя время и силы? Розги — единственный язык, который

понятен таким паршивцам. Посмотрим, хорошо ли ты его усвоишь. А ну вытягивай руки, и если только посмеешь отдернуть их, я начну все заново!

Аткинсон рассек воздух розгой, а потом задал мне традиционную порку в количестве четырнадцать ударов.

Вообще-то, телесные наказания в нашей средней школе отменили года четыре назад, но Аткинсон реставрировал их специально для меня. По-моему, розги запретили по всей стране, хотя на все сто не уверен; знаю только, что я был одним из последних выпоротых подростков в Британии. Никто, правда, по этому поводу особенно не переживал. Кроме меня.

Если не ошибаюсь, мы досчитали до семи, после чего я убрал руки и сказал Аткинсону, что вторую половину порции он может приберечь для себя. Директор попытался сгрести меня в охапку, чтобы отвесить еще пару-тройку ударов, но я его отпихнул, и он принялся неуклюже бегать за мной по кабинету. Догонялки закончились лишь тогда, когда я во весь голос крикнул:

— Нет, ни за что! Вы не заставите меня гладить ваш член!

Уловка сработала. Аткинсон немедленно объявил о том, что я отчислен из школы. Скорее всего, старый хрен давно припрятывал эту карту в рукаве, потому что письмо на имя моих родителей уже ждало меня на столе у секретаря. Очень даже предполагаю, что директор просто хотел отвести душу, излупив меня как следует, ведь он знал, что за это ему ничего не будет. Перед Аткинсоном маячила пенсия, он был толстым, одышливым стариком, до смерти уставшим от маленьких поганцев вроде меня, которые

чихать хотели на все его увещевания, так чего ему было терять, даже если бы кто-нибудь и узнал?

Правильно, особенно нечего, да и вообще к вечеру выяснилось, что на мою эскуку всем плевать, даже родителям.

— Получил по заслугам. Давно следовало задать тебе взбучку, — удовлетворенно кивнул отец. Что именно думала по этому поводу мамаша, не знаю, — потоки слез мешали ей внятно высказать свое мнение, однако, надо полагать, оно не слишком отличалось от папашиного.

Высекли-то меня, может, и впервые, но поворот от школьных ворот я уж точно получал не однажды. Как я упоминал, Аткинсон стал последним из моих директоров, а всего их было шестеро. Я отходил в детский сад (единственное место, из которого меня не выперли), сменил две начальных школы и три средних. В заведении Аткинсона я провел меньше года, а он уже вышвырнул меня на улицу! Как вам такое понравится?

С другой стороны, надо признать, выбора у Аткинсона не было. Я, видите ли, отколол такую штуку... Хотите знать, какую? Уломали, поделюсь.

Я ограбил школьную кондитерскую лавку.

Тю, скажете вы, чепуха. Что тут такого страшного? Подростки грабили кондитерские с тех самых пор, как на свете появились первые и вторые. Разница лишь в том, что я совершил ограбление посреди бела дня и с пневматической пушкой.

— Гони деньги и сладости! — потребовал я, ткнув стволом «уэбли» в маленькое окошечко

— Ты что, шутишь? — удивился парнишка-продавец.

— Сейчас узнаешь, черт побери, шучу я или нет! Заполний доверху, иначе разнесу череп! — Я сунул ему в руки свою спортивную сумку. — БЕГОМ!

Для остратки я пальнул в коробку с чипсами над головой продавца, а следующие десять секунд провел, бормоча «погоди-ка немного» и пытаюсь перезарядить пушку. К тому времени, когда я снова пришел в боеготовность, этот говнюк уже захлопнул окошечко и нырнул под прилавок вместе с моей сумкой.

— Открывай, ублюдок! Открывай немедленно! — рычал я, но ожидать, что в ближайшем будущем продавец отреагирует на мою просьбу, не стоило. Со всех концов школьной площадки начали подтягиваться привлеченные шумом ученики.

— Шухер, преподы! — крикнул мне Денни, я зачихал пушку в карман и вскопчил на багажник его велика.

В следующий миг мы уже мчали через автостоянку к воротам, а за нами гнались с полдюжины старших учеников. Самый быстрый был на расстоянии всего десяти футов, но сразу за школой дорога круто уходила вниз, и я знал, что мы сумеем оторваться.

Мы с Денни специально оделись в наглухо застегнутые куртки, глаза и носы спрятали под масками для подводного плавания, а велик умыкнули из-под навеса, так что доказательств нашей причастности к ограблению не существовало, разве что спортивная сумка с моей фамилией и адресом. За исключением этой мелочи, мы были чисты.

К несчастью, куртки, застегнутые до самых носопырок, и маски для подводного плавания несколько ограничива-

ют обзор, а Денни и в лучшие времена нельзя было назвать водителем экстра-класса, поэтому наша гонка завершилась вполне предсказуемо: мы с разгона врезались в столб школьных ворот и очутились на земле, а велосипед, сверкая спицами, рухнул на нас сверху.

В следующий миг нас накрыли преследователи, и с полдюжины крепких богинок воткнулись мне прямо в пах.

— Прекратить драку! — раздался голос мистера Далглиша, преподавателя по металлообработке. — Поставьте обоих на ноги и снимите с них капюшоны.

Чтобы отодрать молнию от ворсистой подкладки моей куртки, учителю пришлось послать за пассатижами, и — вуаля, грабители школьной кондитерской, наконец, были разоблачены.

— Деннис Герман и... ты кто такой? Как тебя зовут?

— Уэйн Банстед, — буркнул я, и толпу оргазмирующих наблюдателей облетел мощный вздох изумления.

— Разумеется, кто же еще, — сурово произнес мистер Далглиш, скорее для себя, чем для остальных. Ясный пень, еще три секунды назад он и понятия не имел, кто я такой. — Вы оба, марш к директору!

Над толпой снова пронесся вздох, на лицах моих однокашников застыл благоговейный ужас. Ей-ей, почти стоило попасться хотя бы ради того, чтобы увидеть их остолбенелые физиономии. Выражение шока, правда, улетучилось, когда Денни вдруг разревелся и свалил все на меня.

— Он меня заставил... Я не хотел, я ничего плохого не сделал, — завыл он, отчего изумление толпы сменилось злорадным хохотом.

В бешенстве я выхватил из кармана пистолет и наставил дуло на Денни.

— Ах ты, грязный стукач! На, получи! — заорал я и пальнул ему в грудь. Пулька отскочила от куртки, Денни жалобно взвизгнул.

— Сдать оружие, — раздраженно командовал Далглиш, забрав у меня пушку, и мы с подельником отправились напрямиком в былинный эпос четвертых классов.

Потом мне доводилось слышать о наших с Денни подвигах от людей, которых на месте событий не было. В этих легендах я неизменно выглядел намного круче, чем в жизни, поэтому никогда не пытался уточнить, как все произошло на самом деле. (По одной из версий, мой пневматический пистолет превратился в дробовик, которым я снес башку первокласснику. Охренеть.) Могу лишь сознать, что мой рассказ наиболее близок к действительности и что я до сих пор смеюсь, вспоминая тот случай.

Наябедничав на меня директору, Денни отделался трехнедельным отстранением от учебы и четырьмя неделями задержаний в классе. После этого я не видел его три года, за которые он успел обзавестись аттестатом о среднем образовании, получить работу в универсаме «Гетуэй», а также обрехотать какую-то страшенькую девицу.

Я не держал зла на Денни за то что он повесил все на меня, ведь я был явным козлом отпущения, к тому же терпеть не мог школу, и, по большому счету, его признания ничего не меняли. По-настоящему меня взбесила его ложь. Денни врал всем и каждому, что сдал меня только потому, что я, мол, первый на него наступал. Полная брехня.

Я возненавидел этого засранца всеми фибрами души, порвал с ним отношения (представляю, как сокрушались его родители) и по сей день не могу простить ему такой подлости.

Называйте меня вором, жуликом, сутенером, тунеядцем, можете даже обручать меня мистером Трубка-и-тапочки, я все стерплю. Только не говорите, что я стукач.

Я никогда не стучал, не буду стучать и на дух не переносу доносчиков. Наверняка в своей жизни я совершу еще много предосудительных поступков, но до стукачества не опускаюсь. Для меня это самая гнусная гнусность. Нерушимое табу.

И неважно, что Денни выложил Аткинсону чистую правду. Да, мне пришлось слегка выкрутить приятелю руку и силком потащить за собой в тот день, но разве это служит ему оправданием? Нужно уметь отвечать за свои поступки. В конце концов, каждый человек сам решает, на что он пойдет, а на что нет. Денни следовало бы это знать и вести себя по-мужски. Бог ты мой, нам ведь было уже по пятнадцать! Пятнадцать лет — это не каких-нибудь там сопливых двенадцать. Ладно, чего уж теперь. С тех пор много воды утекло.

Итак, на чем я остановился? Ах, да, мамаша, значит, заливалась слезами.

— Сыночек мой родной, мальчик мой, где же мы недоглядели... — всхлипывала она.

Я сидел за обеденным столом напротив родителей.

— Паршивец, малолетний паршивец! — бормотал отец, хотя, разумеется, это большее било по нему, нежели по



мне. Решив не тратить слов понапрасну, я не стал обращать его внимание на этот факт и построил самую дерзкую и наглую физиономию, чтобы проверить, через какое время он в бешенстве подскочит на стуле.

Шесть секунд, новый рекорд. Похоже, сегодня старик разозлился не на шутку.

— Когда тебя арестуют и посадят в тюрьму, нам с матерью придется платить штраф, а потом искать деньги, чтобы внести залог и вытащить тебя из каталажки. Нам, а не тебе! — кипел от злости папаша. Старик говорил с такой убежденностью, как будто предлагал заключить пари.

Я скромно помалкивал. Открою ва-режку — схлопочу подзатыльник, оно

мне надо? Мысленно я закатывал глаза, с нетерпением ожидая, когда же закончится этот балаган, когда предки, наконец, поставят на своем чаде крест и отвяжутся от меня. Только об этом я и мечтал — быть предоставленным самому себе и избавиться от невыносимых, как зубная боль, нравочений, которыми в последнее время сопровождался каждый мой шаг.

Вот так, значит, все и было, но ведь я уже говорил, что люди должны нести ответственность за свои поступки, и что я был бы счастлив отвечать сам за себя.

---

*Danny King* «*School for Scumbags*», USA.

Перевод с англ. Н. Сечкиной.

**Источник:** [www.bakanov.org](http://www.bakanov.org) (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса [www.bakanov.org](http://www.bakanov.org)).