

Взаимодействие с зарубежными партнерами

Алгоритм подготовки к первой встрече с зарубежным партнером

Итак, мы с вами убедились, насколько представители различных национальных культур могут быть разными. Что же необходимо сделать, если, к примеру, через месяц вы планируете обсуждать потенциальную сделку с новым партнером из другой, не слишком вам хорошо знакомой державы? Р. Льюис рекомендует при планировании первого контакта с контрагентом следовать следующему алгоритму:

1. Осознать, какие ценности лежат в основе поведения представителей той национальной культуры, с которыми вы планируете взаимодействовать.
2. Понять, как эти ценности могут влиять на профессиональное поведение.
3. Постараться отделить существующие в вашем сознании стереотипы о культуре этого народа с тем, что есть на самом деле.
4. Выработать правила взаимодействия с представителями данной культуры, смотря на ситуацию «глазами вашего партнера».

Для того чтобы встреча с зарубежными партнерами была максимально продуктивной и не принесла «неожиданных сюрпризов», рекомендуется перед ее началом продумать ответы на следующие вопросы:

- Какова конкретная цель этой встречи? (Предварительное обсуждение, сбор информации, фактические переговоры, социальные проблемы.)
- Где лучше всего встретиться?
- Кто будет присутствовать на переговорах? (Уровень представительств, число представителей, класс специалистов.)
- Как долго они будут продолжаться? (Часы, дни, недели.)
- Созданы ли условия для переговоров? (Размеры комнаты, сиденья, температура, оборудование, транспорт, жилье для гостей.)
- Что включить в программу развлечений? (Пища, экскурсии, театры.)
- В какой степени следует ожидать привязанности противоположной стороны к протоколу? (Официальность, одежда, повестка дня.)
- Какой стиль обсуждения участники переговоров скорее всего предпочтут? (Дедуктивный, индуктивный, свободный, агрессивный, вежливый.)
- Кто у них принимает решение? (Один человек, несколько или только команда.)
- Насколько гибкими они могут быть на переговорах? (Тактика взаимных уступок, умеренная или жесткая позиция.)
- Какова чувствительность противоположной стороны? (Национальная, персональная.)
- Какого по выразительности языка телодвижений и поз следует ожидать от противоположной стороны? (Выразительная мимика, бесстрастность, жестикуляция, эмоциональность.)

- Каковы приоритеты противника? (Прибыль, долгосрочные отношения, победа, гармония.)
- Насколько велик культурный разрыв между обеими сторонами? (Логический, религиозный, политический, эмоциональный.)
- Насколько приемлема для нас их этика? (Соблюдение контрактов, временной шкалы.)
- Будут ли проблемы с языком? (Общий язык, переводчики.)
- Какой механизм существует для преодоления тупиковых ситуаций или для смягчения возникающих затруднений?
- В какой степени допустимы для придания неформальности переговорам такие факторы, как юмор, сарказм, колкости и раздражительность?

Правильно найденные ответы на эти вопросы помогут лучше подготовиться к встрече, и это будет прекрасная возможность смягчить процесс переговоров и культурные различия.

Также, ведя переговоры, полезно иметь в своей команде кого-нибудь, кто хорошо знает страну проживания ваших визави и/или ее язык.

Специфика работы с мультинациональными командами

Несомненно, мультикультурные команды обладают рядом сильных сторон – различия в подходах и идеях, точках зрения на ту или иную проблему создают предпосылки для повышения уровня креативности и сбалансированности решений, которые ими предлагаются и реализуются. Такие команды просто «на вес золота», когда перед компанией стоит задача выхода на новые рынки или разработки новых продуктов. Однако чтобы такая команда сработалась, необходимо предпринять немалые усилия по преодолению барьеров, связанных с культурными различиями.

Один из существенных барьеров межкультурного взаимодействия связан с тем, что человек склонен оценивать поведение других через призму собственных культурных «очков»/стереотипов. Так, кто-то из нас может ошибочно полагать, что это логично, если ваш подчиненный с другими культурными корнями и в случае вашего присутствия в офисе, и в случае отсутствия будет вести себя одинаково, проявляя рвение и инициативу в решении проблем. Но... если ваш коллега принадлежит к культуре, которой свойственно, что «на все должно быть одобрение босса», в случае вашего отсутствия все проблемы будут решаться «в миг», а вот если вы будете в офисе, то он или она будут сначала ждать вашего одобрения и только потом действовать!

А шеф-повара-немца, скорее всего, будут выводить из себя помощники-славяне, которые будут добавлять в блюдо ингредиенты, не используя для их взвешивания аптекарские весы, т. к. он может полагать, что это – единственно возможный способ создать кулинарное чудо!

Что же необходимо сделать, чтобы работа мультинациональных команд была максимально эффективной?

Как мы с вами уже знаем, каждый «национальный характер» обладает определенным набором сильных сторон/атрибутов, которые можно и нужно использовать в интересах дела. Так, педантичность среднестатистического немца можно использовать в

высокоточной инженерии, ориентацию на результат американцев – для руководства проектами развития, общительность латиноамериканцев – для совершенствования продаж корпоративным клиентам. Однако в реальной жизни вряд ли всегда мы можем подбирать нужных нам сотрудников по национальному признаку, так как высококлассные профессионалы всегда в дефиците.

Более того, в вашей команде всегда может появиться и немец с польскими корнями, и американец с индийскими, и, более того, каждый из них мог вырасти в особой профессиональной среде, что также может наложить свой отпечаток на то, как эти люди будут выстраивать свои взаимоотношения с другими, как действовать в тех или иных обстоятельствах! Поэтому при работе с мультинациональными командами руководителю рекомендуется придерживаться следующих принципов:

1. Оптимизация многообразия требует «координации сверху и взаимного культурного понимания».
2. Взаимное культурное понимание может быть достигнуто только через донесение каждому члену группы представления о нормах и ценностях каждой из культур, к которым принадлежат его коллеги.
3. Лидер мультинациональной команды должен «взять за правило проводить большое количество времени за пределами своей организации и посетить, путешествуя, столько разных культур, сколько представляется целесообразным в его ситуации».

Пример

В мультинациональной, хотя и семейной компании, «родившейся» в Германии и имеющей там основную штаб-квартиру, на позицию в Совете Директоров может претендовать только тот член семьи, который занимал на протяжении нескольких лет руководящие позиции в подразделениях в различных (в т. ч. с культурной точки зрения) регионах мира и добился определенных успехов на этих «фронтах работ». Таким образом, компания стимулирует развитие навыков кросс-культурного менеджмента среди руководителей С-уровня.

В эпоху, когда мы говорим о телесном или эмоциональном интеллекте, ряд исследователей уже предложили ввести и такое понятие, как культурный интеллект. По мнению Ван Дайна, для обладания такого рода интеллектом необходимо иметь следующие качества:

1. Знание ключевых особенностей таких культур.
2. Чувствительность, наблюдательность и умение осознавать культурные различия.
3. Мотивация изучать другие культуры.
4. Определенная гибкость в плане обучаемости новым способам делать те или иные вещи и готовности менять поведение.

Для оценки уровня развития межкультурного интеллекта можно использовать тест, приведенный в приложении:

Как можно помочь межкультурной команде быстрее обрести понимание специфики «культурных наслоений» каждого ее участника? Шейн рекомендует создать так называемые «культурные острова», на которых команды из сотрудников, впитавших в себя «дух» разных корпоративных и национальных культур, будут сами прорабатывать

и создавать перечень норм, которые сделают их взаимодействие максимально эффективным.

Для создания такого острова можно провести мероприятие, в рамках которого коллеги из одной команды как будут себя ощущать в полной безопасности, так и смогут осмыслить как свои ценности, так и ценности своих коллег. Проводя такое мероприятие, необходимо стремиться к соблюдению следующих условий:

- Участники должны быть мотивированы к обучению и стремиться к нему.
- Участники должны быть физически изолированы от своей рабочей ситуации.
- Все участники такого мероприятия должны «снять погоны» и избрать эгалитарные нормы взаимодействия.
- Сотрудники, наделенные властью, должны стать фасилитаторами, определить задачи и рабочие правила, чтобы помочь участникам ощутить психологическую безопасность и сфокусироваться на темах власти и человеческой близости.
- Процесс должен включать в себя обсуждение конкретного опыта и чувств участников, при этом участники должны быть готовы отказаться на время от желания поспорить, бросить вызов друг другу. Это может быть реализовано через определенное «табу» на обращения друг к другу лицом к лицу. К примеру, все члены группы обращаются к воображаемому костру, находящемуся между ними.

Не забудьте, что религиозные пристрастия также могут наложить свой отпечаток на поведение членов ваших команд.

Практикум 4

Представьте себе, что вы едете в машине, которой управляет ваш близкий друг. И вдруг... она сбивает пешехода в том месте, где он превысил допустимую скорость примерно в 1,5 раза. Других свидетелей происшествия нет. Адвокат вашего друга говорит, что если вы заявите под присягой, что скорость движения на машине была не более разрешенной, это избавит вашего друга от серьезных последствий. Выберите наиболее оптимальные, с вашей точки зрения, **два варианта ответа** из предложенных ниже относительно оправданности ожиданий вашего друга по поводу того, что вы ему окажете поддержку, и того, как вы поведете себя на судебном заседании.

1. Как мой друг, он вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже, чем на самом деле.
2. Как мой друг, он не вправе или, скорее, не вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже.
3. Я заявлю на суде, что он ехал с разрешенной скоростью.
4. Я не стану говорить в суде, что мой друг ехал с разрешенной скоростью (не превысил ее).

Резюме по заданию

Если выбраны варианты 1+3.

Так же как вы, поступили бы 2/3 жителей Венесуэлы, Южной Кореи, 53 и 54% жителей России или Китая, 49% жителей Греции.

Если выбраны варианты 2+4. Так же как вы, поступили бы 93% населения США или Канады и 97% населения Швейцарии, 91% англичан и австралийцев, 90% нидерландцев и 73% французов.

Таким образом, четкое следование правилам и законам более свойственно протестантской культуре, чем католической или православной, и это может отражаться на том, насколько члены межнациональных команд готовы следовать корпоративным нормам и локальным актам.

Интересно

Э. Шейн рекомендует таким образом организовывать «беседы у костра»:

1. Выберите целевую группу сотрудников.
2. Усадите их в круг как можно ближе друг к другу.
3. Изложите цель встречи, например, «Как суметь слушать самих себя и друг друга более вдумчиво, чтобы ощутить сходства и различия наших культур».
4. Начните беседу с представления всех участников, когда каждый из них раскрывает, как он понимает власть. Помочь им можно, к примеру, задав следующий вопрос:
 - «Что вы делаете, когда видите, что ваш руководитель делает что-то неправильное?»Попросите каждого поразмышлять на эту тему, обращаясь к «костру» и избегая зрительного контакта с другими коллегами (для ряда коллег это будет сложно, как вы уже знаете!). Запретите задавать вопросы и комментировать высказывания друг друга, пока не выскажутся все присутствующие.
5. После того как все выскажутся, задайте очень общий вопрос, например, «Какие различия и общие черты вы заметили?» Попросите участников опять высказаться, обращаясь «к костру», даже если они обращаются к конкретному коллеге. Поощряйте открытую беседу, не ограничивайте количество комментариев и вопросов.
6. Когда все выскажутся, задайте второй вопрос, например, «Откуда вы знаете, можете ли вы доверять своим коллегам?» И опять стимулируйте, чтобы каждый участник озвучил свой ответ на него, а общее обсуждение начнется только тогда, когда будет закончен раунд индивидуальных высказываний.
7. Не обобщайте за членов группы, ваша цель – это взаимопонимание и эмпатия, а не четкое описание или выводы.
8. Когда обсуждение закончится, попросите по кругу каждого из коллег поделиться своими «озарениями» относительно его собственной культуры и любой другой культуры, о которой он узнал в процессе общения.
9. Попросите группу найти общий знаменатель и те проблемы (если, конечно, они есть), которые могут возникнуть в совместной работе с учетом того, что было сказано.
10. Попросите группу выработать шаги, которые необходимы для того, чтобы приступить к совместной работе.

Наряду с описанными мероприятиями, по мнению Ван Дайна, развитию межкультурного интеллекта может способствовать взаимодействие с менторами – теми, кому уже удалось в своей жизни справиться со сложностями межкультурного взаимодействия.

Глава 5. Межкультурные деловые коммуникации

Выполните промежуточный тест для перехода к следующей главе

1. Какие ключевые/основополагающие атрибуты культуры упоминаются в ее определении?

2 правильных ответа

- а) Ценности/ценностные ориентиры
- б) Поведенческие стереотипы/паттерны, усвоенные человеком
- в) Мотивы/потребности
- г) Обычаи/привычки, сохраняющиеся в обществе в течение долгих лет
- д) Ритуалы/способы выражения отношения к партнеру

2. К видимым атрибутам национальной культуры относят:

2 правильных ответа

- а) язык
- б) исторические корни
- в) разделяемые сообществом ценности
- г) мотивы
- д) табу/запреты

3. Исключите ложное суждение:

1 правильный ответ

- а) Геттоизация – это явление, когда носители доминирующей деловой культуры создают элитные касты/клубы и стремятся не допустить представителей других культур в свое «гетто».
- б) К симптомам кросс-культурного шока относят тоску по близким и даже просто соотечественникам, неуверенность в том, что вы корректно интерпретируете то, что делают и говорят жители другой страны.
- в) Реверсивный культурный шок подразумевает, что, прожив в другой державе много лет и вернувшись на родину, человек будет испытывать дискомфорт и сложности с адаптацией к, казалось бы, привычному культурному окружению.

г) Адаптация человека, попавшего в другую культуру, происходит постепенно, и этот процесс можно представить в виде последовательности нескольких следующих друг за другом фаз.

д) Все суждения являются ложными

4. Для жителей каких стран молчаливые раздумья – это обязательный компонент речи, и без этих «пауз» деловое взаимодействие будет вызывать у них дискомфорт?

3 правильных ответа

а) Финляндия

б) Япония

в) Китай

г) Португалия

д) Азербайджан

е) Турция

5. Какие компетенции и качества человека включает понятие так называемого межкультурного интеллекта?

4 правильных ответа

а) Знание специфики культур, с которыми приходится взаимодействовать

б) Мотивация и желание изучать другие культуры

в) Наблюдательность

г) Готовность и умение осознанно менять свое поведение

д) Низкий уровень конфликтности

е) Общительность

ж) Готовность изменять свои глубинные ценности

6. Выделите верные суждения:

2 правильных ответа

а) На деловую культуру конкретной страны влияют ее история, доминирующие религиозные верования и даже специфика ее климата.

б) Деловую культуру другой страны не следует осуждать, высмеивать, также стоит избегать по отношению к ней оценочных критических суждений.

в) То, как люди выражают свои эмоции, никак не связано со спецификой той страны, где они родились и учились, степень эмоциональности – это врожденное.

г) Идиомы и юмор в международном общении всегда полезны и позволяют сблизить взаимодействующие стороны, выстроить позитивные отношения между ними.

7. Три ключевых препятствия, приводящие к неэффективности кросс-культурного взаимодействия, – это:

3 правильных ответа

- а) специфика человеческого восприятия
- б) стереотипы
- в) этноцентризм
- г) эмпатия
- д) антропоморфизм
- е) специфика языка

8. Что за явление описывает следующее определение: «Эмоциональный дискомфорт, доходящий до отдельных физических проявлений, состояние растерянности и беспомощности, вызванное столкновением с другой культурой, незнакомым местом, потерей привычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы «где, когда и как поступать?»»:

1 правильный ответ

- а) кросс-культурный шок
- б) ностальгия
- в) психологическая атака
- г) межкультурная дезориентация
- д) ни один ответ не верен

9. К симптомам кросс-культурного шока можно отнести:

1 правильный ответ

- а) раздражение по отношению к тому, как именно и что именно делают другие люди
- б) ощущение беспомощности: «Я не вписываюсь в новую для меня среду»
- в) острую нехватку общения с близкими и соотечественниками
- г) постоянное напряжение вплоть до физического дискомфорта
- д) все ответы верны

10. Что может снизить негативные последствия кросс-культурного шока и ускорить процесс адаптации?

1 правильный ответ

- а) Знание языка этой страны, ее истории и обычаев.
- б) Близость культуры вашей родной державы и страны пребывания.
- в) Общение с представителями той страны, куда вы хотите отправиться.
- г) Чтение зарубежной литературы авторов из той страны, куда вы хотите отправиться.
- д) Специальные психологические тренинги, способствующие повышению адаптивности.

е) Наличие локального сообщества соотечественников в стране назначения.

ж) Все суждения правильные.

Деловые коммуникации

Итоговый тест

Выполните итоговый тест, чтобы завершить обучение и получить сертификат по курсу

1. Какие из перечисленных функций являются функциями коммуникации?

4 правильных ответа

а) Связующая

б) Формирующая

в) Регламентирующая

г) Внутриличностная

д) Межличностная

2. Какие из перечисленных качеств являются предпосылками эффективной коммуникации?

3 правильных ответа

а) Речевая компетентность

б) Умение долго говорить

в) Восприимчивость к невербальной информации.

г) Уступчивость

д) Агрессивность

е) Эмпатия

3. Что из перечисленного является невербальным средством коммуникации?

3 правильных ответа

а) Совещание

б) Поза

в) Мимика

г) Приказ

д) Интонация

е) Переговоры

4. Что из перечисленного является вербальным средством коммуникации?

2 правильных ответа

- а) Диалог
- б) Громкость голоса
- в) Тембр голоса
- г) Произношение
- д) Распоряжение

5. Какие виды слушания входят в активное слушание?

3 правильных ответа

- а) Поддерживающее слушание
- б) Заинтересованное слушание
- в) Запоминающее слушание
- г) Отвлеченное слушание

6. О каком виде этикета идёт речь: «совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых при общении»?

1 правильный ответ

- а) государственный
- б) дипломатический
- в) воинский
- г) религиозный
- д) общегражданский

7. Деловой протокол регламентирует порядок:

3 правильных ответа

- а) разработки стратегии компании;
- б) проведения бесед, переговоров и приемов;
- в) ведения деловой переписки;
- г) подписания договоров и соглашений;
- д) выбора стратегии разрешения конфликтной ситуации

8. На деловом приеме Вы случайно нанесли материальный урон принимающей стороне. Согласно этикету, Вы должны

1 правильный ответ

- а) Сразу же оплатить стоимость поврежденной вещи наличными деньгами
- б) Предложить оформить денежный перевод, компенсирующий ущерб, нанесенный принимающей стороне
- в) Приобрести такой же или еще более дорогой предмет и поскорее передать хозяевам

г) Ограничиться извинениями

9. Отметьте варианты, верно продолжающие высказывание: «Согласно общим правилам вежливости, первым приветствует...»

3 правильных ответа

- а) мужчина - женщину;
- б) младший - старшего;
- в) стоящий - проходящего;
- г) опаздывающий - ожидающего;
- д) находящийся в помещении - входящего.

10. Согласно деловому этикету, в практике переговоров необходимо:

5 правильных ответов

- а) Быть точным
- б) Быть веселым
- в) Быть честным
- г) Быть корректным
- д) Быть дорого одетым
- е) Уметь слушать
- ж) Быть конкретным

11. Основными признаками конфликта являются:

2 правильных ответа

- а) биполярность интересов
- б) активность, направленная на преодоление или фиксацию противоречия
- в) деструктивность

12. Отметьте верные высказывания.

3 правильных ответа

- а) Только прямые участники, по сути, являются субъектами, разрешающими конфликт.
- б) Роль косвенных участников конфликта всегда конструктивна.
- в) Роль косвенных участников конфликта всегда деструктивна.
- г) В различных конфликтных ситуациях бывает востребован и различный потенциал участников конфликта.
- д) В качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами конфликта.

13. Если сотрудник вызывает у руководителя личную неприязнь, это:

1 правильный ответ

- а) конфликт целей
- б) конфликт взглядов
- в) эмоциональный конфликт

14. Что из перечисленного можно отнести к конфликтогенам?

3 правильных ответа

- а) недостаток или избыток внимания
- б) секреты
- в) признание своей неправоты
- г) завышенная оценка достижений партнера
- д) потребность в общении и потребность уйти от общения
- е) доверие

15. Вы хотите найти разумное решение в конфликте с «равным по весу» партнером, но сильно ограничены во времени. Скорее всего, самой эффективной стратегией в этом случае будет:

1 правильный ответ

- а) компромисс
- б) уход
- в) приспособление
- г) сотрудничество
- д) соперничество

16. Какие характеристики соответствуют типичному поведению медиаторов?

5 правильных ответов

- а) Остаются беспристрастными, не выносят суждений.
- б) Слушают и помогают другим людям выслушать друг друга.
- в) Диктуют условия соглашения сторон.
- г) Помогают людям общаться.
- д) Создают атмосферу безопасности.
- е) Обостряют противоречия между сторонами конфликта.
- ж) Конструктивно управляют урегулированием конфликта.

17. В какой роли выступает медиатор в процессе медиации?

1 правильный ответ

- а) В роли обвинителя.
- б) В роли защитника.
- в) В роли наставника.
- г) В роли непосредственного руководителя.

18. Какими действиями менеджера характеризуется стратегия приспособления (уступки)?

3 правильных ответа

- а) Борьбой
- б) Подчинением менеджера
- в) Использованием тактики запугивания
- г) Пассивностью менеджера
- д) Попытками заставить другую сторону принять выгодное для менеджера решение
- е) Снижением ожиданий и согласием на менее выгодный вариант
- ж) Бездействием менеджера, ожидающего следующего шага оппонента

19. Какие типы корпоративной культуры ведут к созданию стрессовых ситуаций и возникновению скрытых и явных конфликтов?

3 правильных ответа

- а) Чрезвычайно состязательные культуры
- б) Культур, в которых основной ценностью является личность человека
- в) Культур, в которых процветает авторитарный менеджмент
- г) Культур, в которых процветает демократический менеджмент
- д) Культур, в которых принято ставить работу выше собственного благополучия

20. Какие черты характеризуют активное слушание?

3 правильных ответа

- а) Побуждение партнера к общению
- б) Ожидание, что партнер сам вернется к теме разговора
- в) Желание точно воспринять информацию и убедиться в точности своего восприятия
- г) Обсуждение вопросов в рамках заданной темы
- д) Ожидание, что партнер скажет что-то важное или интересное
- е) Свободный поток ассоциаций о том, что говорит собеседник

21. Выделите верные суждения:

2 правильных ответа

- а) Истинный смысл произносимого жителями других держав искажается часто за счет использования ими идиоматических выражений и интонационных вариаций.
- б) Национальная культурная специфика в основном передается человеку во время получения им высшего образования и первых лет трудовой деятельности.
- в) Три ключевые проблемы, приводящие к межкультурным проблемам, – это этноцентризм, консервативность нашего восприятия и жаргонизация речи.
- г) При проведении переговоров англичане или японцы будут всегда стремиться увеличить дистанцию между участниками, а мексиканцы и арабы – уменьшить.

22. Специфика национальной культуры зависит от:

3 правильных ответа

- а) Специфики климата страны.
- б) Того, являлась ли чаще эта страна завоевателем или была долгое время поработана другими.
- в) Разделяемых большинством населения религиозных верований.
- г) Формата государства (монархия, демократия или др.).
- д) Уровня образования большинства населения в стране.
- е) Уровня экономического развития страны.

23. Какие технического рода помехи могут мешать восприятию сообщений, передаваемых представителями других культур? Выберите три наиболее корректных ответа:

3 правильных ответа

- а) Акцент, особенности дикции и использование жаргонизмов.
- б) Неспособность носителей одного языка произнести ряд звуков, используемых в другом языке.
- в) «Кодирование» отдельных элементов речи носителем языка.
- г) Особенности слуха отдельных наций, обусловленные историческими предпосылками их развития.
- д) Посторонние шумы и другие помехи, мешающие расслышать собеседника.

24. К потенциальным «зонам внимания» невербальных коммуникаций, которые могут стать «точкой риска» при взаимодействии представителей различных культур, относят:

1 правильный ответ

- а) дарение (подарки)
- б) взгляд
- в) жесты
- г) выражение лица и улыбка

д) приветствие других

е) все ответы верны

25. Если вы не очень понимаете, зачем совершают какие-либо действия ваши контрагенты из другой державы в ходе вашей первой с ними встречи, рекомендуется представителю другой стороны переговоров задать вопрос, который позволил бы вам разобраться в ситуации:

1 правильный ответ

а) Сразу при первой встрече, как только вы заметили, что что-то не так, чтобы не усиливать далее досадную ошибку.

б) При второй или даже последующих встречах, когда наметится прогресс по проекту, и вы поймете, что позитивный контакт уже установлен.

в) Лучше вообще не спрашивать ни о чем, а постараться понять суть происходящего, используя литературу или другие контакты с носителями культуры.

г) Ни один ответ не верен.