



Munich Personal RePEc Archive

## **Cross-cultural communication**

Sosnovskaya, Anna and Dumetz, Jerome

North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy  
of National, Russian Economic University, named by G. V.  
Plekhanov

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/53156/>

MPRA Paper No. 53156, posted 23 Jan 2014 15:43 UTC

**Ж. Дюметц**  
**А. М. Сосновск я**

**G. Dumets**  
**A. M. Sosnovskaya**

# Кросс-культурн я коммуник ция

## Cross-cultural Communication

### Жером Дюметц

Российский экономический университет имени  
Г.В. Плеханов (Москва)  
Кфедр сравнительной экономики  
и предпринимательства  
Старший преподаватель  
jerome.dumetz@clamart.net

### Сосновская Анна Михайловна

Северо-Западный институт управления —  
филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)  
Кфедр связей с общественностью  
Кандидат филологических наук, доцент  
anna12012007@ya.ru

### Gerome Dumets

Russian Economic University, named by G.V. Plekhanov  
(Moscow)  
Chair of Comparative economy and business  
Assistant Professor  
jerome.dumetz@clamart.net

### Sosnovskaya Anna Mikhailovna

North-West Institute of Management — branch  
of the Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration (Saint-Petersburg)  
Chair of Public Relations  
PhD in Philology, Associate Professor  
anna12012007@ya.ru

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

модели коммуникации, культуры низкого и высокого контекста, кросс-культурная коммуникация

### KEY WORDS

models of communication, culture of high and low context, cross-cultural communication

### РЕФЕРАТ

В статье предпринята попытка осмысления моделей коммуникации и стилей коммуникации в зависимости от культуры, а также показана важность осознания принципов коммуникации для управления.

### ABSTRACT

This article is an attempt to understand communication's patterns and styles, and it also shows the importance of the awareness of the principles of communication to cross-cultural management.

Кросс-культурный менеджмент опирается на результаты исследований в различных гуманитарных областях — от антропологии до социологии и, конечно, до управления бизнесом. Однако одна область — коммуникация, общение — особенно тесно с ним связана. Для многих ученых и исследователей в России и на Западе смысл менеджмента состоит именно в коммуникации. В данной статье предпринята попытка показать вариативность коммуникации, ее зависимость от страны, культуры и языка, а также важность осознания принципов коммуникации для управления. Сначала мы противопоставим традиционной модели новую, нелинейную модель коммуникации, далее покажем ее релевант-

ность для управления, приводя примеры из практики кросс-культурного менеджмента.

### Модели коммуникации

Культура оказывает на нас влияние и проявляется через нас, в основном, когда мы общаемся. Асоциального человека (отшельника на острове) не затронет эта тема. Лишь в процессе взаимодействия с другими мы задумываемся над вопросами культуры.

**Традиционная модель коммуникации.** Согласно наиболее принятой, линейной модели, коммуникация состоит в отправке сообщений другим. Отправитель кодирует сообщение в прием-

лемый формат, чтобы соответствовать выбранному каналу передачи. Язык в письменной или устной форме является кодом. Дополнительная информация — шум или контекстная информация — оказывает влияние на процесс.

Для того чтобы реципиент вашего сообщения полностью понимал его, он должен разделять с вами не только один и тот же канал, но и один и тот же код.

В случае коммуникации между несколькими лицами получатель должен отправить обратно некую информацию, показав, что получил сообщение. Отзыв, feedback, обратная связь — важнейший элемент общения, поскольку лишь получив подтверждение того, что ваше первое сообщение понято, вы можете отправить следующее. Обратная связь может быть различной формы. Чаще всего это отдельное сообщение, иногда просто жест, порой — ничего. Любая реакция имеет определенный смысл и является частью коммуникации.

### Нелинейные модели коммуникации

Ко второй группе — нелинейных, смысловых — моделей относят диалогические, транзактные, семиологические, полевые, интерактивные, психологические, философские и другие модели коммуникации.

Некоторые модели этой группы акцентируют внимание на том, что распространение сообщений выполняет ритуальную функцию, воспроизводя ценности, порядок, согласие, доверие через осмысление разделяемого опыта, таким образом, сохраняя общество во времени.

Основатель «культурных исследований» Стюарт Холл видит проблему традиционной модели коммуникации в том, что процессы кодирования и декодирования сообщения очень отличаются друг от друга (когда, например, реципиент воспринимает и интерпретирует тот или иной жест по-своему, вкладывая в него подчас совершенно не тот смысл, который подразумевал создатель сообщения).

Две основные идеи диалогической модели русского филолога М. М. Бахтина весьма существенны для нового по-

нимания процесса коммуникации:

Необходимым признаком любого высказывания является его обращенность, адресованность; речь идет о том, что без слушающего нет и говорящего и говорят всегда кому-то.

Всякое высказывание приобретает смысл только в контексте, в конкретное время и в конкретном месте. М. М. Бахтин ввел в научный дискурс концепцию «хронотопа»: «время» и «место».

Согласно концепции Бахтина, автор коммуницирует с респондентом через текст, а согласно представлениям французского семиолога Ролана Барта — текст сам «коммуницирует» независимо от автора, и каждое новое прочтение текста создает новое значение (читающий как бы пишет свой собственный текст заново) [1].

Ю. Лотман критикует линейную модель и трактует коммуникацию как перевод текста «с моего языка на твой язык»: «...акт коммуникации следует рассматривать не как простое перемещение некоторого сообщения, остающегося адекватным самому себе, из сознания адресанта в сознание адресата, а как перевод некоторого текста с языка моего „я“ на язык твоего „ты“» [3, с. 653].

Как отмечает Р. Барт, процессуальность повествования разворачивается «ради самого рассказа, а не ради прямого воздействия на действительность, то есть, в конечном счете, вне какой-либо функции, кроме символической деятельности как таковой. Важнейшей атрибутивной характеристикой рассказа (нарратива) является его самодостаточность и самооценность» [2].

Языковую деятельность и общение чилийский исследователь Умберто Матурана сравнивает с танцем, которому свойственны не иерархия, управление и конкуренция, а взаимная подгонка действий, сотрудничество людей. «Человеческие существа являются биологически любящими (сотрудничающими) существами, — говорит он в одном из своих интервью, — а язык — это наш биологический способ жизни». Обмен мыслями, словами, вербальный и невербальный

контакт между людьми, по мнению Матураны, — это наиглавнейшая социальная потребность человека. Следует отметить, что умение удовлетворять эту потребность развивается в процессе социализации — человек учится строить отношения, общаться, вступать в контакт.

Матурана подвергает сомнению линейную модель коммуникации и сам термин «передача информации», считая его всего лишь неудачной метафорой совместной деятельности, в результате которой возникает сходный отклик: более или менее близкое взаимное понимание чего-то иного. Это напоминает слова философа Мераба Мамардашвили: не надо даже пытаться понять другого, это бесполезно, лучше вместе понимать что-то третье.

Психотерапевтическая метафора «контактная граница» говорит об этом третьем элементе — в психотерапии есть терапевт, клиент и третье — психологическое пространство между ними: задача терапевта — обсуждать то, что происходит, что имеется в настоящий момент между двумя людьми в этом поле, пространстве, на контактной границе.

Новизна, рост, изменение конструируются в процессе взаимодействия людей, обмена информацией, дискурсивной практики. Иногда людям трудно уловить новизну, так как они воспринимают актуальность через призму прошлого, стереотипы и нерешенные конфликты.

Речь обозначает участников коммуникации. Вербальная и невербальная речь — это то третье, что их объединяет. Хотя восприятие этого совместного дискурса будет индивидуальным и субъективным для каждого участника, но они актом коммуникации порождают общий элемент, общий дискурс.

«Акт экспрессии, как и акт речи, ярко обозначает факт, что „кто-то есть“, — пишет гештальт-терапевт Жан-Мари Робин<sup>1</sup>. — Присутствует другой, кто по-

зволяет этому акту осуществиться, кто участвует в его создании. Без присутствия этого другого это выражение или эта речь не была бы тем, чем она представляется»<sup>2</sup>.

Для гештальт-психотерапии приоритетна работа не над психикой, не над тем, что происходит внутри человека, а работа с тем, что возникает при контакте человека со средой, с другим человеком, как осуществляется контакт, коммуникация, реализуется потребность. Это направление психологии может многое дать для коммуникативного менеджмента.

Все, что происходит при контакте человека со средой (а средой может быть и другой человек также), согласно гештальт-теории, мало-помалу становится психикой, — психика состоит из опыта «контактов», осознанных, рефлексивных столкновений с реальностью, ведущих к ассимиляции новых смыслов и интеграции личности. Любой акт экспрессии, вербальное и невербальное действие, текст вызваны к жизни аудиторией, средой и обращены к ней. Социальные, дискурсивные практики, опыты общения и контакта формируют психику, способствуют развитию человека и общества.

Рассмотрим особенности межличностной коммуникации в кросс-культурном контексте, как люди вступают в контакт со средой в разных странах, как они стремятся к развитию психики отдельного человека и формированию общества в целом. В условиях глобализации необходимо осознавать ответственность за конструирование дискурса и межкультурной среды.

Все новорожденные «говорят» (лепечут) одинаково по всему миру. Продолжается это около двух месяцев. По истечении этого периода в лепете младенцев начинают проявляться звуковые различия. В течение этих двух месяцев младенцы слышат окружающих их людей. Различия в языке, интонации и другие особенности, связанные с вербаль-

<sup>1</sup> Жан-Мари Робин — вице-президент Европейской ассоциации гештальт-терапии, директор Французского Гештальт Института.

<sup>2</sup> Робин Ж.-М. Быть в присутствии другого: этюды по психотерапии. М., 2008.. С. 83–84.

ным общением, способствуют тому, что ребенок начинает издавать новые звуки, характерные только для окружающего его мира, его культуры.

В первые годы жизни личность формируется под влиянием тесных контактов с другими людьми, что также обеспечивает культурную принадлежность данной личности. То, насколько часто мы прикасаемся к младенцам, целуем, моем их, — все это влияет на их будущее отношение к подобным проявлениям чувств и на общую чувствительность к нюансам коммуникации. То, как мы одеваем детей (или оставляем их голенькими); туго пеленаем или позволяем им свободно двигаться; говорим ли с ними шепотом или нормальным голосом; укачиваем или оставляем засыпать самостоятельно; позволяем ли им быть в контакте с животными, — все эти многочисленные детали и будут формировать коммуникационный тип личности.

### **Вербальная и невербальная коммуникация**

Трудно оценить, какую часть нашего общения составляют вербальная и невербальная коммуникация. Для подтверждения чрезвычайной важности невербального общения специалисты часто обращаются к трудам Альберта Меграбяна<sup>1</sup>. В его знаменитом правиле «7-38-55 процентов» говорится, что основной смысл сообщения передается средствами невербальной коммуникации (словами передается 7 процентов смыслового содержания сообщения, интонацией — 38, а мимикой и жестами — 55 процентов). Естественно, это правило не является универсальным, и применимо только в определенных ситуациях.

Вербальные средства используются в большей части нашей осознанной коммуникации.

Несмотря на все более широкое использование в общении современных технологий, вербальная коммуникация остается основным каналом передачи

сообщений от одного индивидуума к другому. В заграничной поездке только владение местным языком или иным языком, общим для вас и местного жителя, поможет вам понять друг друга. Все ваши навыки в расшифровке языка мимики и жестов окажутся, скорее всего, бесполезными.

В общении участвуют все наши пять чувств, но именно речь является наиболее прямым, простым способом коммуникации в повседневной жизни. Речевое сообщение отправляется быстро, практически мгновенно, и отзыв (словесный или нет) приходит почти сразу же после отправки этого сообщения, а часто даже во время его отправки (то, что в гештальт-психологии называют полемым эффектом).

В мире насчитывается порядка семи тысяч языков. Владение иностранными языками ценилось всегда и ценится по сей день. Английский стал языком общения во многих регионах мира, как веками раньше шумерский, греческий, латинский или французский. Разумеется, невозможно определить заранее, какой язык станет языком международного общения в будущем, но любой путешественник, бизнесмен или просто турист осознает полезность владения каким-либо иностранным языком. Кроме того, в большинстве стран в реальности используется более одного языка (одноязычные страны являются редкостью), и, как следствие, почти 50 процентов населения земного шара является двуязычным.

Стоит также отметить, что в рамках одного языка возможно передать множество различных значений. Если говорить исключительно о вербальном общении, то много информации можно получить, всего лишь оценив уровень владения языком отправителя сообщения (слабый, средний, высокий), семантику речи, богатство лексики и, конечно, использование местного или профессионального жаргона. Родившийся в Севилье таксист, учитель литературы из Буэнос-Айреса или полицейский из Сан-Хосе в Коста-Рике говорят на испанском языке, но их вербальные сообщения

<sup>1</sup> Mehrabian, Albert. Silent messages, 1971.

сформированы с помощью разных кодов. Это верно также и для любого другого языка.

Кроме того, в одном языке слова могут иметь совершенно разные значения в зависимости от того, кто и где на этом языке говорит. Зачастую в связи с этим пишу для публикаций в средствах массовой информации дает международный маркетинг, когда при переводе рекламы какой-либо продукции на местный язык возникает недоразумение.

В австралийской газете «Кури Мейл» приведен пример такой многозначности: в английском языке австралийских аборигенов слово „deadly“ (букв. «смертельный») означает «отличный, замечательный». Во французском языке «char» означает «танк» (бронированная машина), а в Квебеке это просто «автомобиль». Китайский язык используется в различных районах Азии, и одно и то же слово может быть интерпретировано совершенно по-разному людьми, живущими на разных территориях. К примеру, слово ВуСинь в северном Китае означает «нечто, приводящее вас в длительное расстройство». При этом на Тайване и в Гонконге слово ВуСинь обозначает «нечто, что делает вас счастливым, восторженным и в некотором роде вас трогает». Представьте себе последствия приезда жителя северного Китая в Гонконг!

Вербальная коммуникация отражает многие черты нашей личности, равно как и элементы культуры, к которой мы принадлежим. Внимательный слушатель сразу же дает говорящему предварительную оценку. Хотя эта оценка не имеет особенного значения, мы все, тем не менее, неосознанно ее делаем. Именно таким образом, совершенно спонтанно, мы определяем принадлежность собеседника к определенной культуре, определяем возможность и продуктивность нашего общения.

Необходимо также отметить, что поскольку мы общаемся постоянно, то весьма значительная часть нашего общения происходит неосознанно. В частности, во время вербальной коммуникации периодически допускаются не-

вольные ошибки и неточности, зачастую связанные с усталостью или стрессом.

Как уже отмечалось выше, люди, принадлежащие к разным культурам, говорят на разных языках. Помимо этого, они используют и разные элементы невербальной коммуникации. Для анализа невербального общения можно использовать две категории: коммуникация, связанная с языком — как мы говорим, «параязык», — и все остальное, что можно назвать неязыковой коммуникацией.

### Параязык и просодия

Параязык охватывает широкий спектр проявлений, и все они культурно обусловлены. Его составляют различные типы акустических элементов, сопровождающих язык, а также звуки, заменяющие или дополняющие речь. И те и другие передаются по голосовому каналу, но являются невербальными средствами коммуникации. Паралингвистические проявления не только информируют нас об эмоциональном состоянии говорящего, но также представляют собой культурные сигналы.

Просодия, тесно связанная с параязыком, охватывает такие особенности речи, как громкость, темп, интонация, ритм, расстановка и длительность пауз и постановка акцентов и ударения.

Общение с соотечественниками на родном языке оставляет минимальные шансы для возникновения культурных недоразумений, чего нельзя сказать о ситуации, в которой коммуникация происходит между представителями разных культур.

Все мы склонны экстраполировать паралингвистические характеристики собственного языка на используемый нами иностранный язык, причем ситуация усугубляется (культурный разрыв углубляется), когда оба участника коммуникации говорят на третьем, не родном для них обоих, языке.

Большинство паралингвистических аспектов языка несет явно выраженный культурный смысл, и при этом они могут значительно различаться в разных культурах и языках.

Среди них выделяют следующие проявления:

- скорость речи;
- ее громкость;
- интонация или мелодика языка;
- тон голоса;
- длительность высказывания;
- использование пауз и молчания;
- звуки, не являющиеся словами.

### Обратная связь в различных культурах

Финальная часть процесса коммуникации — это обратная связь, отзыв, реакция. Обратная связь может быть представлена в следующих видах:

- вербальный ответ;
- комментарий сообщения (перехват инициативы);
- звуки, не являющиеся словами;
- ономотопея (слова, имитирующие звук).

В США слово «великолепно» легко используется просто для подтверждения получения ответа на конкретный вопрос:

Продавщица: Какого цвета автомобиль вы бы предпочли?

Клиент: Я думал о простом белом...

Продавщица: Великолепно. С кондиционером?

Во многих других культурах такое использование превосходной степени может быть либо принято как похвала, или, скорее, как ирония. В обоих случаях, к сожалению, эффект очень отличается от ожидаемого!

«Да» является одним из наиболее часто используемых словесных выражений обратной связи по всему миру. При этом смысл слова «да» может существенно отличаться в разных культурах. Зависит это от важности роли, которую в той или иной культуре играет контекст. Культуры, в которых при общении практически отсутствует дополнительный контекст, называют низкоконтекстными культурами. Представители таких культур концентрируются на буквальном смысле сообщения. Представители других культур будут анализировать смысл сообщения с помощью максимального количества до-

полнительной информации, а не только на основе содержания данного сообщения: это высококонтекстные культуры. Согласно С. Холлу, американская, немецкая, скандинавская и швейцарская культуры, как правило, низкоконтекстные, тогда как азиатские культуры находятся в высококонтекстной части континуума. В японском языке имеется термин «иссин денсин», который переводится буквально как «традиционная мысленная телепатия». Этот термин отражает высоко ценимую данной культурой имплицитную, или молчаливую, коммуникацию. В корейском языке имеется аналогичный термин, «и-сим-жун-сим», который считается в Корее одной из высших форм коммуникации.

Таким образом, принятие во внимание большого количества информации может привести к тому, что в процессе коммуникации идеи будут выражаться и пониматься без слов (наличие подтекста). В таких случаях то, что говорится не в полной мере, означает то, что говорящий хочет передать. Иногда смысл сообщения противоположен ответу: «Да» означает «нет»!

В России в ситуации, когда один человек предлагает помощь другому: «Вам помочь?» — «Спасибо!» — «спасибо» означает «да». И далее совершается помощь. Во Франции в подобной ситуации: «Вам помочь? Спасибо!» — «спасибо» означает «нет». Русский человек испытывает в такой ситуации культурный шок — только он согласился на помощь и ожидает ее, француз, смущаясь и пожимая плечами, уходит.

Невербальный отзыв представляет собой звуки, не являющиеся словами, такие как «гм», «э-э-э» или «ага». Эти звуки неразрывно связаны с культурой, к которой принадлежит произносящий их, поскольку им нельзя дать точного определения, так как они не являются словами со своей этимологией в качестве ориентира.

Подобные невербальные отзывы — частые источники межкультурных недоразумений, и их рекомендуется при таком общении по возможности избегать.



Вопросы, содержащие отрицание («Ты не запер входную дверь?») также могут привести к путанице, поскольку ответ «да» может либо отвечать на отрицание, содержащееся в вопросе (т. е. «Да, я не запер дверь, она остается открытой»), либо на сам вопрос (т. е. «Да, я действительно запер дверь, она теперь закрыта»). Во избежание недопониманий в сходных ситуациях лучше убедиться, что вы правильно поняли ответ.

Культурные разногласия иногда приводят к фрустрации, ущемлению личности или даже целого народа.

Исследования показывают, что аборигены Австралии зачастую отвечают «да» на предложения разного рода продавцов для того лишь, чтобы угодить последним и вежливо закончить разговор. Однако продавцы, как правило, принимают «да» за согласие и втягивают аборигенов в заключение контрактов с тяжелыми для тех условиями.

Сотни представителей коренных народов Австралии и Океании были подобным образом втянуты в самые разнообразные сделки на покупку или аренду продуктов и услуг, которые они не могут себе позволить, на несправедливых, эксплуататорских условиях. Расположенная в Северном Квинсленде организация, оказывающая помощь потребителям — представителям коренных народов (ICAN), аннулировала более 800 контрактов, предотвратив нанесение финансового ущерба на сумму в 2 миллиона долларов, что сама она считает лишь «верхушкой айсберга».

Точно так же аборигены Австралии «соглашаются» в повседневных разговорах с представителями некоренного населения. Они всего лишь пытаются вежливо сказать человеку, что не хотят или не могут ответить на их вопросы или просьбу, потому что не испытывают доверия к собеседнику или просто не считают нужным давать ответы [4].

Культуры низкого контекста гораздо больше полагаются на эксплицитный, разговорный язык при передаче мыслей и сообщений. По этой причине они, как

правило, поощряют способность точно выражать свою позицию вербальным способом, стремятся наращивать вербальную компетентность, тезаурус. Представители культуры высокого контекста ценят навыки нелинейной коммуникации, слушания себя и другого, осознавая контакт здесь и сейчас и полевые трансформации, продуктивность пауз. Знание нюансов межкультурной коммуникации позволит осознанно конструировать наше общее будущее в условиях глобализации и интеграции культур.

Мы полагаем, что использование западных технологий управления в рамках линейных коммуникаций и низко контекстуального вербального стиля, хотя доказавших свою эффективность в Европе, недостаточно для ситуации в России. Давайте проведем краткий экскурс в кросс-культурные различия в отношении ко времени (классическая классификация культур Р. Льюиса, согласно которой Россия занимает особое положение).

Моноактивные культуры (США, Германия, Швейцария, Англия):

- Систематически планируют будущее.
- Одно дело делают в одно время.
- Работают в фиксированное время.
- Пунктуальны.
- Подчиняются графикам и расписанию.
- Разбивают проекты на этапы.
- Строго придерживаются планов.

Вот лозунг моноактивных культур: «Время — деньги». Они воспринимают время линейно. Настоящее можно ухватить, разделить на части, упаковать и заставить работать на себя в ближайшем будущем. Моноактивные люди придерживаются системы четкого планирования.

Русскому человеку сложно удержаться в рамках и графиках, делать все по порядку — русские принадлежат к полиактивной культуре (как и испанцы, итальянцы, латиноамериканцы).

Русский человек:

- Планирует только в общих чертах.
- Делает несколько дел одновременно.
- Работает в любое время.



- Непунктуален.
- График непредсказуемый.
- Дает проектам накладываться друг на друга.
- Меняет планы.

Русский человек не боится неопределенности, он может наблюдать за «оно» ситуации (то есть за целостным процессом, динамическим развитием ситуации, играть в игру с незапланированным, туманным результатом). Здесь он приближается к медитативному, интуитивному, дзенскому восприятию восточно-азиатского типа — это реактивные культуры.

Время для жителей Востока — циклично. Человек может только приспособиться к нему, адаптироваться.

Представитель этой группы:

- Реагирует по ситуации.
- Подстраивается под график партнеров.
- Рассматривает все возможности.
- Вносит легкие корректировки.
- Он не принимает быстрых решений — ему надо обдумать.

Нетрудно отметить, что большинство книг по управлению коммуникацией, вре-

менем, людьми — они с Запада или США. Один из авторов данной статьи искренне верит, что можно эффективно управлять временем и коммуникацией, если учитывать вербальные и невербальные особенности акторов. Другой соавтор, представитель полиактивной культуры, полагает, что необходимо подходить к ситуации с точки зрения разворачивающегося здесь и сейчас процесса и нелинейной коммуникации, изучать структуру ситуации, а акторы лишь проводники полевых эффектов.

Не удалось избежать кросс-культурного конфликта в рамках даже одной статьи.

Кросс-культурный менеджмент — это прежде всего создание и применение технологий управления культурным разнообразием в условиях глобализации.

Существующие выхолащенные западные технологии управления необходимо адаптировать к российскому менталитету, наполнить целостным, философским, синергетическим содержанием. Знание нелинейных моделей, которые вкратце были здесь представлены и проиллюстрированы, расширит диапазон практик управленцев.

## Литература

1. Бахтин М. М. Формы времени и хронотопа в романе. Очерки по исторической поэтике // Вопросы литературы и эстетики. М.: Художественная литература, 1975. С. 234–407.
2. Барт Р. Миф сегодня // Избранные работы: Семиотика. Поэтика. М.: Прогресс, 1994. С. 72–130.
3. Лотман Ю. М. Об искусстве. СПб.: Искусство, 1998.
4. *Cross-cultural management textbook*. CreateSpace Publ., Charleston, USA, 2012. P. 81–117.

## References

1. Bakhtin M. M. Forms of time and chronotope in the novel. Sketches on historical poetics // Literature and Esthetics Questions. M: Fiction, 1975. P. 234–407.
2. Barth R. Myth today // The chosen works: Semiotics. Poetics. M.: Progress, 1994. P. 72–130.
3. Lotman Yu. M. About Art. SPb.: Art, 1998.
4. *Cross-cultural management textbook*. CreateSpace Publ., Charleston, USA, 2012. P. 81–117.