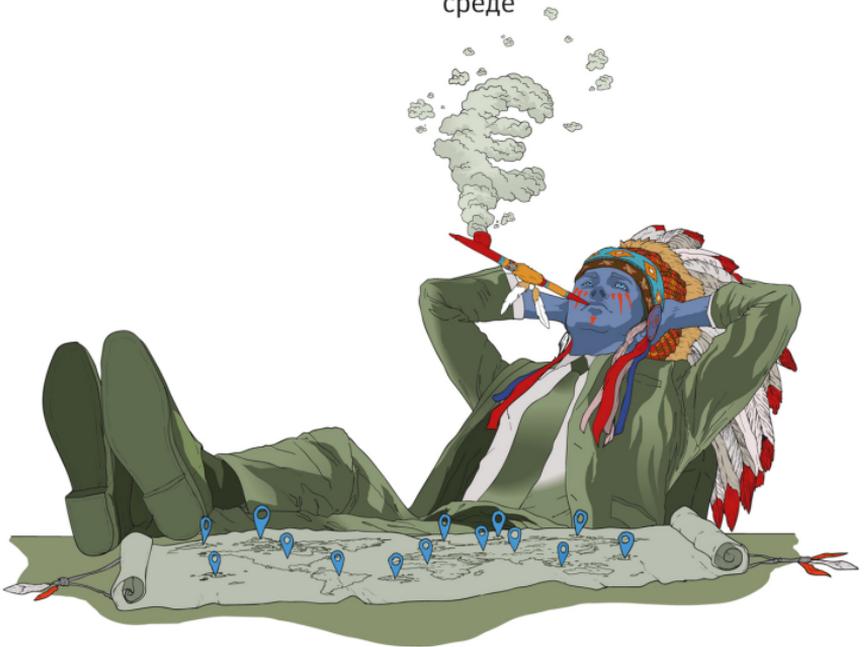


Эрин Мейер

# Карта культурных различий

Как люди думают, руководят  
и добиваются целей  
в международной  
среде



**Эрин Мейер**  
**Карта культурных различий.**  
**Как люди думают, руководят**  
**и добиваются целей в**  
**международной среде**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39335807](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39335807)*

*Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде; Библос; М.; 2019*

*ISBN 978-5-905641-56-5*

### **Аннотация**

Международный бизнес-эксперт предлагает обстоятельное практическое руководство, которое поможет вам разобраться в отличиях между деловыми культурами разных стран.

Любой негативный комментарий американцы всегда предвосхищают тремя положительными; французы, голландцы, израильтяне и немцы сразу переходят к делу; латиноамериканцы и азиаты неизменно соблюдают четкую иерархию; скандинавы считают, что хороший босс это «свой парень». Не удивительно, что когда все эти люди пытаются сотрудничать друг с другом, получается хаос и путаница.

Профессор INSEAD Эрин Мейер готова провести вас по этому опасному, временами коварному лабиринту, в котором люди с абсолютно разным воспитанием и опытом вынуждены работать вместе – слаженно и плодотворно. Автор предлагает проверенную модель, которая позволяет понять, как культурные различия влияют на международный бизнес, а также дополняет аналитические данные полезными практическими советами.

# Содержание

Об авторе	10
Введение. Навигация по культурным различиям и мудрость мистера Чена	13
Невидимые границы, разделяющие наш мир	26
Недостаточно учитывать только индивидуальные различия	29
Восемь шкал, отображающих мировые культуры	32
Применение карты культурных различий	36
Где тут находится моя страна?	40
Критическая перспектива: культурная относительность	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Эрин Мейер**  
**Карта культурных**  
**различий. Как люди**  
**думают, руководят и**  
**добиваются целей в**  
**международной среде**

© Erin Meyer, 2014

© Андрей Толмачев, перевод, 2018.

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка обложки, 2018.

© ООО «Библос», 2019.

\* \* \*

«Я настоятельно рекомендую эту книгу как профессионалам, так и обычным читателям. Эрин показала себя как один из ведущих представителей следующего поколения ученых, объединяющих глубокие теоретические концепции с очень практическими приложениями. Обязательна к

прочтению».

**Фонс Тромпенаарс**, автор книги «*Riding the Waves of Culture*» («Плывя по волнам культуры»)

«Хотя мы живем во все более виртуальном и объединяемом цифровыми технологиями мире бизнеса, "Карта культурных различий" напоминает нам, что понимание культурных различий в человеческих взаимоотношениях остается очень важным. Руководители международных команд знают, что использование культурного и индивидуального разнообразия помогает улучшить бизнес-результаты. Но это разнообразие нужно, во-первых, понимать, а во-вторых, им нужно активно управлять. Мейер предоставляет смелый, основанный на исследованиях анализ того, как это делать. Базирующаяся на ясном и практическом подходе, "Карта культурных различий" поможет бизнес-лидерам стать "строителями культурных мостов", что пойдет на пользу их командам и организациям».

**Др. Дидье Бонне**, старший вице-президент *Sapgemini Consulting*

«Коммерция может быть глобальной, но культура таковой не является. Книга Эрин Мейер "Карта культурных различий" напоминает нам, что за каждым бизнесом стоят люди со своими склонностями, ожиданиями и взглядами на жизнь, что может неожиданным образом влиять на решения, касающиеся многомиллионных сделок. Понимание того, что

культура формирует людей, формирующих бизнес, является важнейшим фактором успеха. Эту книгу стоит иметь с собой во всех поездках, если вы серьезно намерены заниматься международным бизнесом».

*Педро Пина, руководитель брендовых решений, Европа, Google*

«Книга изобилует хорошо подобранными историями, иллюстрирующими непонимание, которое может возникать из-за несоответствия предположений, используемых различными культурами, что делает чтение этой поучительной книги особенно интересным и приятным».

*Foreign Affairs*

«Сидите ли вы за столом в Бостоне или обедаете в ресторане в Пекине, общение в мультикультурной среде является огромным вызовом в глобальной экономике... В этой очень важной книге Эрин Мейер рассказывает, как это правильно делать».

*Дес Диарлов и Стюарт Крайнер, основатели Thinkers50*

«Эта хорошо написанная книга объясняет, как можно радикально повысить успешность организации, улучшая понимание поведения коллег, клиентов и поставщиков из разных стран».

*Professional Manager (UK)*

«Являетесь ли вы сотрудником международной компании или дипломатом, путешественником,

правительственным чиновником или убежденным гражданином мира, это книга, которую вы не должны пропустить. Наполненная примерами из реальной жизни и простыми концепциями, применимыми к любому межкультурному контексту, работа Мейер характеризуется свежим и уместным описанием сути правильных подходов к общению, способам убеждения и эффективной работе с людьми из разных стран. Это тот редкий случай, когда я взял книгу о межкультурном взаимодействии и не смог отложить ее в сторону».

*Карл Гуммард, Huffington Post*

«Полезное руководство по эффективной работе с людьми из других культур... Мейер предоставляет важный материал для чтения тем, кто вовлечен в международный бизнес».

*Kirkus Reviews*

«В нашу эпоху все более глобального бизнеса имеется множество книг о культурных различиях, влияющих на эффективность бизнеса. Если вы хотите выбрать только одну из них, возьмите книгу профессора INSEAD Эрин Мейер... [Она] умело объединяет практику... с теоретическими концепциями... Что оживляет данную книгу, так это многочисленные примеры, приводимые Мейер как из ее личного опыта американки, живущей в Париже, так и из ее опыта преподавания модуля “Управление виртуальными

командами” в INSEAD».

*HR Magazine, обзор 5 звезд*

«В непринужденном, занимательном стиле Мейер опирается на многочисленные примеры из своего опыта, всегда компетентно объясняя, как обнаружить невидимые барьеры, существующие в мире глобального бизнеса, – и как их обойти».

*Siemens Industry Journal*

«Эрин Мейер предоставляет нам блестящее руководство по предмету, о котором сегодня должны иметь представление все бизнес-лидеры: как добиваться успеха, управляя в разнообразных культурных контекстах современной бизнес-среды!»

*Маршалл Голдсмит, автор статей в «New York Times» и всемирного бестселлера «What Got You Here Won't Get You There»*

*Эта книга посвящается моим сыновьям Этану и Логану, которые ежедневно демонстрируют мне, что значит расти среди разных культур, и моему мужу Эрику, который сделал все это возможным.*

## Об авторе



Эрин Мейер – профессор INSEAD, одной из ведущих мировых бизнес-школ. Ее работа направлена на изучение того, как наиболее успешные мировые лидеры решают проблемы культурных различий в международной среде. Приобретенный опыт жизни и работы в Африке, в Европе и в США побудил Мейер исследовать способы коммуникации и бизнес-системы, действующие в различных концах Земли. Ее работы обсуждались в Harvard Business Review, New York Times и на CNN. В 2015 году Эрин была включена порталом Thinkers50 On the Radar (<http://thinkers50.com/scanning/on-the-radar>) в список наиболее перспективных мировых бизнес-мыслителей.

Работаете ли вы в домашнем офисе или за рубежом, успешность бизнеса в нашем все более глобализированном и виртуальном мире зависит от умения адаптироваться к культурным различиям. Прославленный эксперт Эрин Мейер будет вашим гидом в этой деликатной, иногда коварной области, где от людей совершенно разных культур ожидается гармоничное сотрудничество.

Даже при использовании английского языка в качестве глобального средства общения можно легко попасть в культурные ловушки, опасные для карьеры и для бизнеса. В «Карте культурных различий» Эрин Мейер описывает проверенную на практике модель влияния культурных различий на международный бизнес. Она объединяет продуман-

ную аналитическую основу с реальными практическими советами по достижению успеха в глобальном деловом мире.

Контакты:

Twitter @ErinMeyerINSEAD

[www.erinmeyer.com](http://www.erinmeyer.com)

# **Введение. Навигация по культурным различиям и мудрость мистера Чена**

Когда холодный рассвет только пробивался сквозь ноябрьское парижское утро, я ехала в свой офис на встречу с новым важным клиентом. Я не выспалась, но в этом не было ничего необычного, поскольку перед важными тренингами у меня часто случается бессонница. Но что было необычным, так это сон, измучивший меня ночью.

Мне снилось, будто я покупаю товары в бакалейном отделе большого, похожего на американский, супермаркета. По мере того как я продвигалась по списку: фрукты, салфетки, еще фрукты, буханка хлеба, пакет молока, еще фрукты – я вдруг с удивлением заметила, что покупки каким-то образом исчезают из моей тележки быстрее, чем я размещаю их там. Я мчусь вдоль прохода, хватая товары и запихивая их в тележку, но каждый раз убеждаюсь, что они бесследно там исчезают. В ужасе и отчаянии я понимаю, что мой шопинг никогда не закончится.

После того как этот сон повторился несколько раз, я оставила попытки заснуть. Я встала, выпила чашку кофе, в пред-рассветной темноте оделась и поехала по пустым парижским улицам в свой офис недалеко от Елисейских Полей, чтобы

подготовиться к предстоящему дню. Понимая, что мой ночной кошмар о неудавшемся шопинге мог быть вызван страхом перед важной встречей с клиентом, я направила свою энергию на подготовку помещения и обзор заметок к предстоящему мероприятию. Этот день я должна была провести с одним из топ-менеджеров компании Peugeot Citroen, чтобы рассказать ему и его супруге о культурных особенностях, с которыми им предстояло столкнуться после переезда в г. Ухань (Китай). В случае успеха моя фирма получила бы заказ на проведение подобных тренингов для пятидесяти других пар в течение года, так что на кону стояло многое.

Бо Чен, эксперт по Китаю, который должен был помогать мне в проведении этого мероприятия, тоже приехал рано. Чен, тридцатилетний журналист из Уханя, жил в Париже и работал на китайскую газету. Он добровольно согласился поучаствовать в тренинге в качестве эксперта по китайской культуре, и его комментарии должны были стать одним из важнейших компонентов успеха. Если бы Чен оказался так хорош, как я надеялась, программа стала бы хитом, и мы получили бы заказ на пятьдесят последующих тренингов. Наша предварительная встреча укрепила мои надежды. Четко формулирующий свои мысли экстраверт, хорошо знающий предмет, Чен показался мне идеальной кандидатурой для подобной задачи. Я попросила его подготовить по два-три примера из бизнеса, иллюстрирующих каждое культурное измерение, о которых я собиралась рассказать, и он с эн-

тузиазмом подтвердил, что будет готов это сделать.

Когда мсье и мадам Бернар прибыли, я усадила их за большой прямоугольный стеклянный стол, по другую сторону которого сидел Чен. Глубоко вздохнув, я смело начала презентацию, отмечая на флипчарте культурные особенности, на которые Бернарам стоило обратить внимание, чтобы их пребывание в Китае было успешным. По мере того как утро подходило к концу, я объясняла ключевые пункты каждого культурного измерения, отвечала на вопросы Бернаров и внимательно следила за Ченом, чтобы быть готовой поддержать его комментарии.

Но Чен, похоже, не собирался ничего комментировать. Рассказав о первом измерении, я сделала короткую паузу и посмотрела на Чена в ожидании поддержки, но он ничего не произнес. Он не открыл рот, не подался вперед, не поднял руку. Очевидно, у него не было подходящего примера. Не желая смущать Чена или создавать неловкую ситуацию из-за его неготовности, я просто перешла к следующему пункту.

К моему растущему испугу Чен продолжал сидеть молча и почти без движения вплоть до конца презентации. По мере того как я говорила, он вежливо кивал, но это было всё; он не использовал никакого другого языка тела для демонстрации какой-либо своей реакции, положительной или отрицательной. Я приводила примеры, которые только могла, и вовлекала клиентов в разговор, насколько это было возможно. Пункт за пунктом, я рассказывала, делилась информацией и

обсуждала эти темы с Бернарами, и ни разу Чен не поддержал разговор.

Это продолжалось три часа. Мое первоначальное разочарование в Чене перешло в настоящую панику. Мне нужна была его поддержка для успеха программы. В конце концов, несмотря на опасение поставить себя в неловкое положение перед клиентами, я всё же решила попробовать. «Бо, – сказала я, – нет ли у тебя каких-нибудь примеров, которыми ты бы мог поделиться?»

Чен выпрямился на стуле, уверенно улыбнулся клиентам и открыл свою тетрадь, полную напечатанных заметок. «Спасибо, Эрин, – ответил он. – Да, конечно». И затем, к моему глубокому облегчению, Чен начал приводить один за другим ясные, уместные и интересные примеры.

Анализируя мой неудачный опыт сотрудничества с Молчаливым Бо, можно было бы предположить, что возникшая напряженная ситуация была связана с какими-то особенностями личности Чена, моей личности или с какими-то проблемами нашей взаимной коммуникации. Возможно, Чен молчал, потому что он не очень общительный человек, или потому что стеснялся, или потому что все-таки он интроверт, и не мог легко выражать свои мысли до тех пор, пока его к этому не подтолкнут. Или, может быть, я – некомпетентный ведущий: сначала попросила Чена подготовиться к презентации, а потом не обращала на него внимания почти до самого ее окончания. Или же меня настолько вымотал сон

об исчезающих фруктах, что я не заметила визуальных знаков от Чена, пытавшегося показать, что у него есть что добавить.

Однако из моих предыдущих встреч с Ченом мне было ясно, что у него не было проблем со стеснительностью или с умением выражать свои мысли. В действительности это был отличный рассказчик, экстраверт и вполне уверенный в себе человек. Что касается меня, то я много лет проводила подобные встречи с клиентами и ни разу не сталкивалась с таким взаимным непониманием, откуда следует, что мои навыки ведущего также не были источником проблемы.

Истина состоит в том, что история с Молчаливым Бо – это история о культурных различиях, а не о личностях. Но здесь всё не так просто, как можно подумать. Поведение Чена на нашей встрече укладывается в известный культурный стереотип. Европейцы часто считают жителей Азии тихими, сдержанными или скромными. Если вы управляете глобальной командой, включающей азиатов и уроженцев Запада, очень вероятно, что вы слышали жалобы европейцев на то, что азиатские члены команды молчаливы и в меньшей степени готовы высказывать свои индивидуальные мнения на совещаниях. Тем не менее данный культурный стереотип не отражает действительной причины поведения Чена.

Поскольку чета Бернаров, Чен и я участвовали в тренинге, посвященном культурным различиям (проведением которого, как предполагалось, я должна была управлять – хотя

здесь, к своему смущению, я обнаружила себя в роли ученика), я решила просто попросить Чена объяснить его поведение. «Бо, – сказала я, – у тебя были такие прекрасные примеры! Почему же ты молчал и не поделился ими раньше?»

«Вы ожидали, что я начну говорить?» – спросил он с выражением искреннего удивления на лице. И тогда он описал ситуацию, как он ее увидел со своей стороны. «В этой комнате, – сказал он, повернувшись к мсье и мадам Бернар, – Эрин – председатель собрания». Он продолжил:

«Поскольку она является главной персоной в комнате, я ждал, когда она обратится ко мне. А пока я жду, я должен показать себя хорошим слушателем, вести себя тихо и спокойно. В Китае нам часто кажется, что западные люди говорят на совещаниях слишком много просто для того, чтобы произвести впечатление, или потому, что они плохие слушатели. Я также заметил, что по сравнению с западными людьми китайцы делают на несколько секунд большую паузу, перед тем как начать говорить. Вы, западные люди, на совещаниях говорите сразу же один за другим. Я ждал, пока Эрин сделает достаточно большую паузу, чтобы я мог начать говорить, но моя очередь так и не наступила. Мы, китайцы, часто считаем американцев плохими слушателями, потому что они всегда начинают говорить, чуть ли не перебивая друг друга, чтобы высказать свое мнение. Я бы с удовольствием поделился своими соображениями, если бы только дождался достаточно большой паузы. Но

Эрин все время говорила, и поэтому я терпеливо ждал. Моя мама дала мне совет, который я запомнил на всю жизнь: "У тебя два глаза, два уха и только один рот. Используй их соответственно"».

По мере того как Чен говорил, культурная подоплека нашего взаимного недопонимания становилась совершенно очевидной Бернарам – и мне. Было ясно, что эта тема намного глубже любых упрощенных стереотипов о «скромных китайцах». И это подвело нас к самому важному вопросу: «Если я осознаю культурный контекст ситуации, то какие шаги я могу предпринять, чтобы справиться с ней наиболее эффективным образом?»

Углубленное понимание мотивов поведения Молчаливого Бо позволяет сформулировать простые, но эффективные правила. В будущем мне нужно будет лучше распознавать культурные ожидания участников дискуссий в соответствии с их статусом и способом общения и гибко реагировать на эти ожидания. Когда я в следующий раз буду проводить занятия с участием китайского специалиста, я буду специально приглашать его высказаться. И если он не откликнется немедленно, я сделаю паузу в несколько секунд, прежде чем начну говорить сама. Чен тоже может взять на вооружение несколько простых правил для улучшения своих коммуникативных навыков. Он может попытаться преодолеть свою природную склонность не вступать в разговор без приглашения, заставляя себя высказываться всякий раз, когда у него

будет что сказать. Если же такой способ покажется ему слишком агрессивным, он может поднять руку, чтобы попросить слова, если не дождется подходящей для себя паузы.

В этой книге я описываю систематизированный пошаговый подход к пониманию наиболее общих проблем делового общения, связанных с культурными различиями, и предлагаю способы их эффективного решения. Процесс начинается с распознавания культурных факторов, определяющих человеческое поведение, и последовательного анализа причин этого поведения. Это, в свою очередь, приводит к выработке простых и ясных стратегий для решения или, лучше, избегания самых сложных проблем, связанных с межкультурными различиями.

\* \* \*

Когда я вошла в кабинет Сабины Дюлак, расположенный на втором этаже ее офиса в деловом квартале Парижа *La Defense*, она возбужденно расхаживала перед окном, выходящим на маленький пешеходный мост и бронзовую 12-метровую скульптуру, изображающую большой поднятый человеческий палец – символ удачи. Дюлак, амбициозный финансовый директор международной энергетической компании, получила предложение поработать два года в Чикаго после ее многолетних просьб к руководству о предоставлении такой возможности. Предыдущий вечер она потратила на изу-

чение присланных мной статей о различиях французской и американской бизнес-культур.

«Я думаю, с этим переездом в Чикаго у меня всё будет хорошо, – заявила Дюлак. – Мне нравится работать с американцами. Мне нравится их сфокусированность на практичности и эффективности. Американцы гораздо более открыты и откровенны, чем мы во Франции!»

Я провела с Дюлак несколько часов, помогая ей подготовиться к переезду, в том числе обсуждая вопрос, как лучше адаптировать ее успешный стиль руководства к контексту американской культуры. Эта поездка должна была стать ее первым опытом проживания вне Франции, причем предполагалось, что Дюлак будет единственной неамериканкой в команде – два обстоятельства, которые только усиливали ее энтузиазм по поводу переезда. Вдохновленная открывающимися возможностями, Дюлак уехала в Город ветров<sup>1</sup>. Мы не общались четыре месяца. После этого я позвонила ее новому американскому боссу, а затем самой Дюлак, чтобы узнать, как идут дела.

Джейк Уэбер ответил глубоким вздохом на мой вопрос о работе Дюлак. «Она работает, как бы это сказать, средне. Ее команда действительно ее любит, и она невероятно энергична. Я должен признать, что она передала свою энергию всему отделу. Это хорошо. Она определенно интегрировалась гораздо быстрее, чем я ожидал. В самом деле, это здорово».

---

<sup>1</sup> Город ветров – неофициальное романтическое название Чикаго. – *Прим. пер.*

Я почувствовала, что сейчас Уэбер перейдет к негативу. «Тем не менее существует несколько критически важных вещей, которые я бы хотел, чтобы Сабина изменила в своей работе, – продолжал Уэбер, – и я не вижу, чтобы она пыталась это сделать. Она небрежно заполняет таблицы, она делает ошибки в расчетах и она приходит на собрания неподготовленной. Я говорил с ней об этом несколько раз, но она не воспринимает мои замечания. Она просто продолжает вести себя по-старому. В прошлый четверг я говорил с ней об этом снова, но до сих не вижу каких-либо попыток с ее стороны что-то изменить.

Сегодня утром у нас было обсуждение индивидуальных результатов деятельности, – сказал Уэбер, еще раз вздохнув, – и я снова привлек ее внимание к этим вопросам. Подождем и посмотрим. Но если она так и не поймет, что от нее требуется, не думаю, что она сможет остаться на этой работе».

Озабоченная, я позвонила Дюлак.

«Дела идут прекрасно! – воскликнула Дюлак. – У меня великолепная команда. Мне на самом деле удалось найти с ними общий язык. И у меня отличные отношения с боссом. Je m'épanouis!» – добавила она по-французски, что можно перевести как “я процветаю” или “я преуспеваю». Она продолжила: «Впервые за свою карьеру я нашла себе идеальную работу. Она позволяет раскрыться всем моим талантам и навыкам. О, и я должна вам сказать – сегодня утром у меня

было первое обсуждение индивидуальных результатов деятельности. Я просто в восторге! Это было лучшее обсуждение за все время моей работы в этой компании. Я часто думаю о том, чтобы попробовать остаться здесь подольше, чем на два года, раз дела идут так хорошо».

Так же, как мы это делали в ситуации с Молчаливым Бо, давайте подумаем, является ли взаимное непонимание Уэбера и Дюлак результатом несовместимости их личностей, или это следствие культурных различий? В данном случае национальные стереотипы могут больше запутать, чем прояснить ситуацию. В конце концов, все считают французов мастерами недомолвок, улавливающими тонкие оттенки смысла, в то время как американцы представляются приверженцами откровенного и прямого диалога – чем прямее, тем лучше. И однако же в истории с «глухой Дюлак» американский начальник жалуется, что его французская подчиненная никак не может уловить его требования, в то время как француженка, похоже, не обращает никакого внимания на то, что пытается донести до нее ее босс. Поскольку такая ситуация интуитивно кажется странной, вы можете предположить, что у Уэбера и Дюлак просто несовместимые личности, независимо от их культурной принадлежности.

Вы можете это предположить. Но представьте себе, что вы побеседовали с двадцатью или тридцатью французскими менеджерами, проживающими в США, и услышали от них дюжину подобных историй. По мере того как они один за дру-

гим будут вспоминать, как их американские боссы высказывали им критические замечания в такой форме, что они казались им неясными, двусмысленными или совершенно вводящими в заблуждение, вы можете прийти к правильному выводу, что в основе этого непонимания лежит нечто, связанное с культурными различиями. Такое непонимание на самом деле существует, из чего следует, что случай с «глухой Дюлак» это больше чем конфликт личностей.

Описанный выше случай озадачивает, поскольку американцы часто действительно ведут себя откровеннее и прямее французов (или, говоря точнее, они принадлежат к «низкоконтекстной» культуре – термин, который мы будем использовать в последующих главах). Но есть одно серьезное исключение, оно связано с предоставлением менеджерами обратной связи своим подчиненным. Во французской культуре похвалы часто высказываются неявно, в то время как критика доносится более прямолинейно. В США всё происходит с точностью до наоборот. Американский менеджер обычно хвалит открыто, а для критики старается использовать позитивный, вдохновляющий язык. Таким образом, когда Уэбер оценивал работу Дюлак, используя популярный американский подход: три похвалы на одно критическое замечание, Дюлак уходила с таких встреч с приятно звенящими в ушах похвалами, в то время как высказанная критика казалась ей совершенно незначительной.

Если бы Дюлак знала об этой культурной особенности во

время беседы с новым американским боссом, она придала бы больше значения полученным от него критическим замечаниям, чем в случае получения таких же замечаний от французского босса, что позволило бы ей правильнее воспринять обратную связь и потенциально сохранить свою работу.

Вооруженный таким же пониманием, Уэбер мог бы по-другому организовать свое общение с Дюлак. Он мог бы сказать: «Когда я обсуждаю с сотрудником результаты его работы, я всегда начинаю с трех или четырех вещей, которые, по моему мнению, сотрудник делает хорошо. Затем я перехожу к по-настоящему важной части нашей встречи, которая, конечно, касается того, что вы можете делать лучше». Мне не по душе переходить к важной части обсуждения без предварительно высказанного позитива. Вас устраивает такой подход?»

Простое объяснение того, что вы делаете, часто может существенно помочь общению, устраняя первоначальное непонимание и закладывая фундамент для улучшения совместной работы в будущем – принцип, действие которого мы среди прочего наблюдали, когда Бо Чен объяснял свое молчание в течение почти всей нашей встречи. Это одна из множества конкретных практических стратегий, которыми вы можете воспользоваться для решения проблем взаимодействия различных культур и улучшения эффективности работы международных команд.

## Невидимые границы, разделяющие наш мир

Ситуации, похожие на те, которые мы только что рассмотрели, возникают гораздо чаще, чем можно предположить. Печальная правда состоит в том, что огромное большинство менеджеров, занятых в международном бизнесе, плохо понимают, как культура влияет на их работу. Это особенно верно в наши дни, когда все большее количество людей ежедневно общаются с жителями других стран с помощью виртуальных средств коммуникации, таких как электронная почта или телефон. Когда вы живете, работаете в другой стране или активно путешествуете, вы улавливаете множество контекстно-зависимых сигналов, помогающих понять культуру ее жителей, и это позволяет вам адекватно общаться и адаптироваться к ситуации. Когда же вы переписываетесь по электронной почте с партнером из страны, в которой вы никогда не бывали, очень легко упустить культурные нюансы, влияющие на общение.

Вот простой пример. У жителей Индии существует уникальный жест, типичный только для этой страны: покачивание головой из стороны в сторону. Поезжайте в Индию, и вы скоро убедитесь, что этот жест вовсе не означает согласия или несогласия, как это было бы в большинстве других стран. Он лишь означает интерес, энтузиазм или, ино-

гда, просто дает понять, что вас внимательно слушают. Через день или два вы заметите, что этот жест повсеместно распространен, вы зафиксируете его в своем сознании и с этого момента вы начнете его правильно интерпретировать при взаимодействии с вашей индийской аутсорсинговой командой.

Но вы можете ежедневно общаться с вашими индийскими коллегами по электронной почте или по телефону из вашего офиса в Хеллерупе, Дания, или в Боготе, Колумбия, не имея ни малейшего представления об особенностях языка жестов в той среде, в которой они живут и работают. Поэтому, проводя видеоконференцию с одним из ваших индийских топ-менеджеров, вы можете интерпретировать его покачивание головой как несогласие с вашей позицией. Вы удваиваете усилия, чтобы убедить его, но чем больше вы говорите, тем больше он (как вам кажется) демонстрирует, что не разделяет вашу точку зрения. Вы завершаете беседу озадаченным, расстроенным и, возможно, злым. Культурные традиции повлияли на ваше общение, хотя при отсутствии визуальных и контекстных сигналов, которые вы получили бы при физическом пребывании на месте, вы даже не поняли, что неудача была как-то связана с культурой.

Таким образом, осознаем мы это или нет, на наше понимание друг друга, и в конечном счете на нашу работу, оказывают влияние как небольшие различия в способах общения, так и сложные вариации того, что считается хорошим бизнесом или здравым смыслом в разных странах. Многие из этих

культурных различий, например, в отношении к тому, когда лучше говорить, а когда молчать, в представлении о том, какова роль председателя собрания, какая форма критики более конструктивна, могут показаться незначительными. Но если вы не знаете об этих различиях и не вооружены стратегиями для эффективной работы с ними, они могут пустить под откос ваши совещания, демотивировать ваших сотрудников, разочаровать иностранных партнеров и множеством других способов затруднить вам достижение ваших целей.

В наши дни, работаем ли мы в Дюссельдорфе или в Дубае, в Бразилиа или в Пекине, в Нью-Йорке или в Нью-Дели, мы все являемся частью глобальной сети (реальной или виртуальной, физической или электронной), успех работы в которой зависит от понимания различных культурных реалий. Если мы не знаем, как расшифровать чужие культурные коды и как избежать коварных ловушек, связанных с культурными различиями, мы легко придем к непониманию, ненужным конфликтам и в конечном итоге к поражению.

# **Недостаточно учитывать только индивидуальные различия**

Вполне можно, и это часто случается, десятилетиями работать в мультикультурной среде и совершать зарубежные поездки, не осознавая влияния культурных факторов. Миллионы людей работают в глобальных организациях, рассматривая окружающий мир с точки зрения собственной культуры и полагая, что все различия, противоречия и непонимания кроются в особенностях личностей. Это не из-за лени. Многие добропорядочные граждане принципиально ничего не хотят знать о культурных различиях, потому что считают, что если сфокусироваться на индивидуальных различиях, то этого будет достаточно.

После того как я опубликовала онлайн-статью о различиях азиатских культур и о влиянии этих различий на работу с командами, состоящими из представителей разных азиатских стран, один мой читатель прислал такой комментарий: «Разговор о культурных различиях приводит нас к стереотипам и помещению отдельных личностей в ящички с “общими характеристиками”. Вместо того чтобы говорить о культуре, важно рассматривать людей как индивидуальностей, а не просто как продукты среды, в которой они живут».

На первый взгляд этот аргумент кажется обоснованным и вполне понятным. Конечно, отдельные личности, независи-

мо от окружающей их культурной среды, имеют различные индивидуальные особенности. Так почему бы не решать проблемы человеческих взаимоотношений путем индивидуального изучения каждого отдельного человека? К сожалению, такая точка зрения не позволила тысячам людей получить знания, необходимые для достижения их целей. Если вы взаимодействуете с другими людьми, предполагая, что культурная среда не имеет значения, то вы по умолчанию будете рассматривать этих людей через призму вашей собственной культуры и судить о них соответствующим образом. Игнорируя культуру, вы неизбежно сделаете вывод: «Чен ничего не говорит – очевидно, ему нечего сказать! Его неготовность подрывает мою программу тренинга!» Или, возможно: «При обсуждении результатов моей работы Джейк говорил мне, что всё отлично, в то время как на самом деле он был недоволен моей работой – он подлый, нечестный, некомпетентный босс!»

Да, все люди разные. И да, когда вы работаете с людьми из других культур, вы не должны делать предположений об индивидуальных чертах их характера, базируясь на том, откуда они родом. Но это не значит, что не нужно изучать культурные контексты. Если успех вашего бизнеса зависит от вашей способности успешно работать с людьми по всему миру, вы должны учитывать культурные различия в такой же мере, в какой вы уважаете индивидуальные различия. И то и другое важно.

Как если бы описанных выше сложностей было недостаточно, культурные и индивидуальные различия часто накладываются на различия между организациями, отраслями и другими общественными структурами. Но даже в самых сложных случаях понимание влияния культурных различий поможет вам отыскать новые подходы. Культурные поведенческие и ментальные шаблоны часто влияют на наше восприятие (что мы видим), понимание (что мы думаем) и поступки (что мы делаем). Цель этой книги – научить вас распознавать эти три культурных аспекта и помочь вам эффективнее работать с ними.

# Восемь шкал, отображающих мировые культуры

Мне не довелось родиться в мультикультурной семье, у родителей, которые возили бы меня по всему свету. Со всем наоборот – я родилась около города Ту-Харборс, штат Миннесота, который известен водителям, едущим из Дулута, главным образом благодаря находящемуся там ресторану «Пирог Бетти». Это маленький городок, большинство жителей которого всю жизнь пребывают в культурной среде своего детства. Мои родители были немного более авантюристичными; когда мне исполнилось четыре года, наша семья переехала в находящийся в двухстах километрах от этого места город Миннеаполис, в котором я и выросла.

Но, повзрослев, я очень любила то волнующее ощущение, которое возникает, когда находишься среди людей, воспринимающих мир совершенно иначе, чем ты. Теперь, когда я почти полжизни прожила за пределами США, мои навыки простираются от умения закусывать гусеницами мопане в полдник, когда преподаешь английский язык в Ботсване, до умения уклоняться от коров, куриц и трехколесных рикш во время утренней пробежки, когда проводишь бизнес-тренинги в Индии.

Сегодня, будучи замужем за французом и воспитывая двоих детей во Франции, я вынуждена ежедневно бороться с

межкультурными вызовами. Так ли уж необходимо для образованного человека складывать листья салата-латука, перед тем как их съесть, и допустимо ли разрезать эти листья? Если мои добрейшие соседи сверху поцеловали меня в щеку, когда я вчера повстречала их в холле, будет ли мне самой прилично ежедневно целовать их в щеку при первой встрече?

Однако жизненные уроки, описываемые в этой книге, я получила не благодаря обсуждениям салатных листьев или гусениц мопане (как бы ни были интересны эти темы), а благодаря увлекательной возможности обучать менеджеров международных компаний в одной из самых разнообразных в культурном отношении организаций на Земле. После открытия французского филиала консалтинговой фирмы, занимающейся вопросами взаимодействия культур, где я имела удовольствие изучать опыт множества специалистов по культуре, таких как Бо Чен, я получила должность профессора в INSEAD<sup>2</sup> – международной школе бизнеса, почти неизвестной в Ту-Харборсе, Миннесота.

INSEAD – это одно из редких мест, где каждый находится в культурном меньшинстве. Несмотря на то что головной офис этой школы расположен во Франции, только около 7 % учащихся являются французами. В последний раз, когда я

---

<sup>2</sup> INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires – Европейский институт бизнес-администрирования) – знаменитая французская бизнес-школа и исследовательский институт. – *Прим. пер.*

изучала статистику, наибольшей культурной группой были индийцы, составлявшие около 11 % общего числа студентов. Остальные слушатели приехали со всего света, и многие из них в течение своей карьеры еще и переезжали из одного региона в другой. Если говорить о менеджменте в мультикультурной среде, то эти представители глобального бизнеса – одни из самых опытных и знающих специалистов на планете. И хотя они приехали в INSEAD, чтобы учиться у нас, каждый день я сама тайком учусь у них. Мне удалось превратить мою классную комнату в лабораторию, в которой учащиеся проверяют, оспаривают, подтверждают и корректируют результаты более чем десятилетних исследований. Многие из них при этом делятся своим собственным опытом и проверенными ими способами, как лучше вести дела в глобальном мире.

Этот богатейший кладезь информации используется для формирования восьмикомпонентной модели, лежащей в основе данной книги. Каждая из восьми шкал этой модели описывает одну из ключевых областей, о которых должны знать менеджеры, и служит для демонстрации расположения культур вдоль спектра – от одной крайней точки до другой. Вот эти восемь шкал.

- **Коммуникация:** низкий контекст или высокий контекст.
- **Критика:** прямая критика или непрямая критика.
- **Убеждение:** вначале принципы или вначале практика.

- **Лидерство:** эгалитарное или иерархическое.
- **Принятие решений:** на основе консенсуса или сверху вниз.
- **Доверие:** на основе решаемых задач или на основе отношений.
- **Несогласие:** конфронтация или избегание конфронтации.
- **Планирование времени:** линейное время или гибкое время.

Независимо от того, хотите ли вы мотивировать сотрудников, понравиться клиентам или организовать телеконференцию для мультикультурной команды, предлагаемые восемь шкал помогут вам сделать это более эффективно. Анализируя позицию одной культуры по отношению к другой на соответствующей шкале, вы сможете понять, как культура влияет на ваш международный бизнес, и избежать болезненных ситуаций, подобных той, в которой оказались Уэбер и Дюлак.

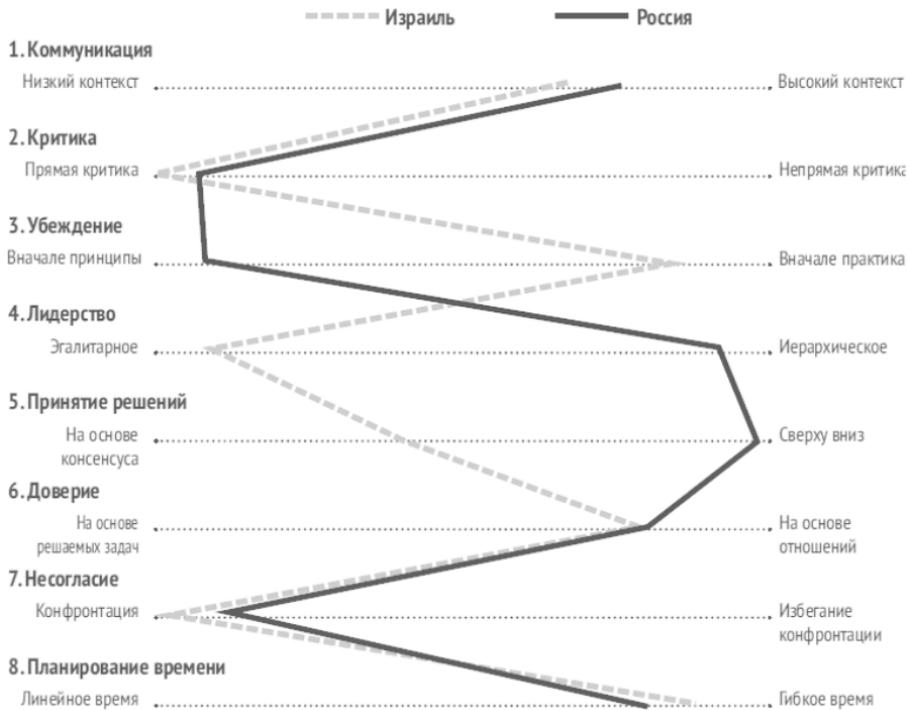
# Применение карты культурных различий

Позвольте мне привести пример, показывающий, как эту карту можно использовать в реальной жизни. Представьте, что вы – израильский менеджер, работающий в компании, только что купившей завод в России. На вашей новой позиции вы должны руководить группой российских сотрудников. Вначале дела идут неплохо, но затем вы начинаете замечать, что сталкиваетесь с трудностями, которых у вас не было при работе с израильской командой. Вы не достигаете таких же результатов, и ваш стиль управления, похоже, не оказывает того позитивного влияния, которое он оказывал дома.

Озадаченный и обеспокоенный, вы решаете сравнить характеристики российской бизнес-культуры с характеристиками израильской по восьми пунктам. В результате вы получаете карту культурных различий, показанную на рис. 1, – инструмент, который мы детально изучим в последующих главах.

Рассматривая данную карту, вы замечаете, что как в российской, так и в израильской бизнес-культуре предпочтение отдается гибкому, а не жесткому планированию времени (шкала 8), считается нормальным открытое выражение несогласия (шкала 7), а доверие строится на межличностных

ских отношениях, а не на основе решаемых задач (шкала 6). Это соответствует вашему опыту. Тем не менее вы видите, что когда речь заходит о лидерстве (шкала 4), между двумя культурами имеется большое несоответствие, поскольку в России предпочитают использовать иерархический подход, а в Израиле – эгалитарный. Как мы подробнее обсудим позже, это предполагает, что равноправный стиль менеджмента и плоские организационные структуры, характерные для Израиля, могут оказаться неэффективными в российской высокоиерархичной бизнес-среде.



**Рис. 1.** Карта культурных различий

Вот ключ к преодолению трудностей, с которыми вы столкнулись. Вы начинаете пересматривать стандартный израильский подход, согласно которому босс – это «просто один из парней». Вы осознаете, что некоторые ваши слова и поступки, подходящие для эгалитарной израильской культуры, могли быть неправильно истолкованы вашей российской командой и даже могли ее демотивировать. В последующие недели, по мере того как вы корректируете свой стиль

управления, вы ощущаете, что атмосфера, как и результаты работы, понемногу улучшаются. Это пример того, как мы используем карту культурных различий для проведения по-настоящему серьезных изменений, направленных на пользу всех заинтересованных сторон.

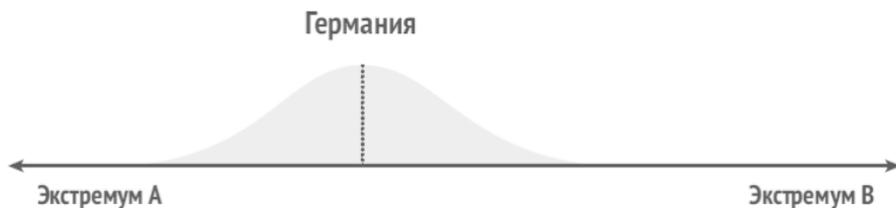
# Где тут находится моя страна?

Каждая из последующих глав посвящена одной из восьми шкал карты культурных различий. На каждой шкале последовательно размещаются от двадцати до тридцати стран, что позволяет использовать эту шкалу для анализа множества ситуаций, часто возникающих в мире глобального бизнеса. При рассмотрении каждой шкалы важно анализировать положение двух стран относительно друг друга, поэтому человек из любой страны может применять концепции, описанные в данной книге, при взаимодействии с коллегами из любой другой страны.

Некоторые могут возразить, что здесь не учитываются в полной мере культурные различия между отдельными личностями, субкультурами, регионами и организациями. Понимание методики создания этих шкал поможет вам разобраться, как подобные различия учитываются на шкалах и как правильно применять полученные результаты.

В качестве примера рассмотрим положение Германии на шкале Планирования времени, позиционирующей культуры в зависимости от способов управления временем. Первый шаг – это интервьюирование немецких менеджеров среднего звена, в ходе которого их просят оценить, что важнее при планировании совещаний, проектов или расписаний: гибкость или организованность. Конечно, индивидуальные от-

веты различаются, но в конце концов появляется осредненный результат. Диапазон поведения, считающегося подходящим и приемлемым в Германии, отображается в виде колоколообразной кривой с горбом, соответствующим большинству ответов. Это выглядит примерно как на рис. 2.



**Рис. 2.** Диапазон приемлемого поведения в Германии

Конечно, вероятно, найдется несколько оригиналов, чьи ответы будут располагаться справа или слева от горба, но их поведение, по осредненному немецкому мнению, будет рассматриваться как неподходящее, неприемлемое или, по крайней мере, не идеальное для немецкой деловой культуры.

Именно с помощью такого анализа я начала отмечать позиции стран на выбранных шкалах. Позднее я еще скорректировала эти позиции, основываясь на комментариях, полученных от сотен международных менеджеров.

Рассматривая шкалы, представленные в этой книге, вы не увидите «горбов» для каждой страны – вы увидите просто отметку положения горба, как это показано на рис. 3. Иными словами, позиция каждой страны на шкале соответствует

среднему поведению, считающемуся приемлемым или подходящим в данной стране.



**Рис. 3.** Отметка среднего приемлемого поведения

Также имейте в виду, что на международное общение влияют как культурные, так и индивидуальные различия. Внутри приемлемого диапазона бизнес-поведения в той или иной культуре конкретный человек будет делать свой выбор в каждой конкретной ситуации.

Например, рассмотрим шкалу Критики (см. главу 2), отображающую культурные предпочтения в отношении критики: как ее лучше высказывать – прямо или завуалированно? В Голландии существует множество приемлемых способов указывать на недостатки, и голландский менеджер может выбрать любой из них в имеющемся диапазоне.

Аналогично в Великобритании тоже существует множество приемлемых способов указывать на недостатки, и британский менеджер тоже может выбрать любой способ в имеющемся диапазоне (рис. 4). Культура устанавливает диапазон, и каждый индивидум делает выбор внутри этого диа-

пазона. Это не вопрос культуры *или* личности, это вопрос культуры *и* личности.



**Рис. 4.** Диапазон способов критики

Если вы сравните две данные культуры, вы заметите, что их диапазоны частично пересекаются. Таким образом, критикуя, некоторые голландцы могут использовать стиль, подходящий и для Голландии, и для Великобритании, в то время как другие могут использовать методы, приемлемые для Голландии, но воспринимаемые как неприемлемые, грубые и оскорбительные в Великобритании. Восемь шкал помогут вам увидеть эти различия и понять место индивидуального выбора в широком культурном контексте.

# Критическая перспектива: культурная относительность

Еще одна вещь, критически важная для понимания восьми шкал, – концепция культурной относительности. Рассмотрим, например, положение Испании на шкале Доверия, позиционирующей культуру в зависимости от способа построения доверия между партнерами: на основе человеческих отношений или через решаемые задачи (рис. 5).



**Рис. 5.** Положение Испании на шкале Доверия

Теперь задайте себе простой вопрос: «Как выстраивается доверие в Испании: на основе отношений или на основе решаемых задач?» Если вы мыслите подобно большинству других людей, вы ответите, что доверие в Испании строится на основе отношений. Но это неверный ответ.

Верный ответ такой: для тех, кто родом из Франции, Великобритании, Швеции, США или любой другой страны, расположенной слева от Испании на данной шкале, доверие в

Испании строится на основе отношений – по сравнению с их культурой. Но для тех, кто родом из Индии, Саудовской Аравии, Анголы или Китая, доверие в Испании строится на базе решаемых задач – опять-таки по сравнению с их культурой.

Главным здесь является то, что при анализе взаимоотношений людей, принадлежащих к разным культурам, следует обращать внимание не на абсолютное, а на относительное положение их культур. Именно это относительное положение определяет взаимное восприятие людьми друг друга.

Приведу в качестве примера случай, произошедший с британской консалтинговой группой KPMG, когда она создала несколько международных команд для внедрения систем управления предприятием, разработанных производителем корпоративного программного обеспечения SAP. Одна из международных команд состояла в основном из английских и французских консультантов. В процессе работы англичане высказывали недовольство неорганизованностью, несобранностью и непунктуальностью французов. «На совещаниях они так часто отклоняются от темы и уводят разговор в сторону, что невозможно уследить за ходом их мысли!» – заявил один из английских членов команды.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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