

ЕРІН МЕЄР

КУЛЬТУРНА КАРТА

БАР'ЄРИ МІЖКУЛЬТУРНОГО
СПІЛКУВАННЯ В БІЗНЕСІ

5-те видання

*Переклала з англійської
Ольга Дубчак*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

<i>Вступ</i>	Навігація культурними відмінностями та мудрість місіс Чен	9
<i>Розділ 1</i>	Слухаючи повітря	31
	<i>Спілкування між культурами</i>	
<i>Розділ 2</i>	Багатолика ввічливість	57
	<i>Оцінювання ефективності та негативний фідбек</i>	
<i>Розділ 3</i>	«Чому» проти «як»	79
	<i>Мистецтво переконувати в мультикультурному світі</i>	
<i>Розділ 4</i>	Скільки поваги вам потрібно?	101
	<i>Управління, ієрархія і влада</i>	
<i>Розділ 5</i>	Велике Р чи мале р?	125
	<i>Хто вирішує і як?</i>	
<i>Розділ 6</i>	Розум чи серце?	140
	<i>Два типи довіри і їхня поява</i>	
<i>Розділ 7</i>	Не ніж, а голка	166
	<i>Продуктивна суперечка</i>	
<i>Розділ 8</i>	Коли «пізно» — це пізно?	186
	<i>Планування й міжкультурне сприйняття часу</i>	
<i>Післямова</i>	Упроваджуємо культурну карту в роботу	205
<i>Подяки</i>		214
<i>Примітки</i>		217

Цю книжку присвячено моїм синам, Етану й Логану, які щодня показують, що означає зростати в різних культурах, і моєму чоловікові Еріку, який зробив це все можливим

Вступ

НАВІГАЦІЯ КУЛЬТУРНИМИ ВІДМІННОСТЯМИ ТА МУДРІСТЬ МІСІС ЧЕН

Холодного паризького листопадового світанку я їхала в офіс на зустріч з важливим новим клієнтом. Я не виспалася, проте в цьому не було нічого надзвичайного, бо перед навчальною сесією мої ночі часто неспокійні. Єдине, що зробило ніч особливою, — це сон.

Я бачила себе у великому супермаркеті американського типу. Закидаючи продукти — фрукти, серветки Kleenex, ще фрукти, буханець хліба, пакет молока, ще більше фруктів, — я здивовано виявляла, що предмети якимось чином зникали з кошика швидше, ніж я їх знаходила й туди складала. Я бігала між рядами, хапала товари й жбурляла їх у кошик, аби побачити, як вони зникають без сліду. Налякана й розчарована, я розуміла, що мій шопінг ніколи не завершиться.

Після перегляду цього сну, який повторювався кілька разів за ніч, спроби заснути я облишила. Встала, проковтнула чашку кави, одяглася в передранковій темряві й вирушила пустими паризькими вулицями до свого офісу поблизу Єлисейських Полів, аби підготуватися до денної програми. Уявляючи, що нічний кошмар про безрезультатний шопінг свідчить про мою занепокоєність готовністю працювати з клієнтами, я спрямувала енергію на облаштування коференц-зали й перегляд власних нотаток про

прийдешній день. Я збиралася провести його з топ-менеджером Peugeot Citroën, готуючи їх із дружиною до культурної адаптації перед майбутнім переїздом в Ухань. Якщо програма виявиться успішною, моя фірма зможе надавати таку послугу ще п'ятдесятьом парам, тож на кін було поставлено немало.

Бо Чен, Китаєзнавець, який мав допомагати в навчальній сесії, також приїхав рано. Цей тридцятишестирічний журналіст з Уханя, який жив у Парижі, працював у китайській газеті. Він брав участь у тренінгах як експерт з китайської культури на волонтерських засадах, і від нього значною мірою залежала успішність цього дня. Якби цей чоловік виявився таким класним, як я сподівалася, це запустило би програму, а ми отримали би змогу провести п'ятдесят наступних сесій. Моя впевненість у Чені була підкріплена нашими підготовчими зустрічами. Відкритий, із чітким і зрозумілим формулюванням думок і дуже обізнаний, він видавався ідеальним для такої роботи. Я попросила його підготувати два-три конкретних робочих приклади на кожен культурний аспект, який розглядатиму в програмі, і він з ентузіазмом запевнив, що все готово.

Месьє та мадам Бернар приїхали, і я всадила їх по один бік великого скляного прямокутного столу, а Чена — по інший. Глибоко дихаючи, сповнена надії, я почала сесію, окреслюючи на фліп-чарті культурні питання, які Бернарам потрібно втямити, аби перебування в Китаї було продуктивним. Так само як репетирувала вранці, пояснювала кожен аспект ключових питань, відповідала на запитання Бернарів та уважно стежила за Ченом, щоб допомогти йому долучитися до розмови.

Але Чен, здавалося, не збирався брати в ній участі. Розповівши про перший аспект, я зробила коротку паузу й очікувально поглянула на нього, проте він мовчав. Ані відкрив рота, ані нахилився вперед, ані підняв руку. Певно, у нього не було прикладів. Не бажаючи бентежити Чена чи створювати незручну ситуацію, апелюючи до нього, коли він не був готовий, я просто перейшла до наступного пункту.

До мого дедалі більшого жаху, Чен мовчав і сидів майже нерухомо до кінця презентації. Поки я говорила, він увічливо кивнув,

але більше нічого — не подавав жодних інших невербальних знаків на виявлення хоча б якоїсь реакції, позитивної чи негативної. Я наводила приклади, які тільки могла придумати, і вступала в діалог з клієнтом у міру власних можливостей. Пункт за пунктом я розповідала, ділилася й радилася з Бернарами — і пункт за пунктом Чен не прохопився і словом.

Так тривало аж три години. Моє початкове розчарування в Ченові переростало в повноцінну паніку. Мені була потрібна його участь, щоб успішно впровадити програму. Зрештою, хоч і не хотілося незручних ситуацій перед клієнтом, я вирішила спробувати. «Бо, — спитала я, — можливо, у тебе є якісь приклади, якими ти хотів би поділитися?».

Чен виструнчився на стільці, упевнено всміхнувся клієнтам і розгорнув свій блокнот зі списаними сторінками й примітками на берегах. «Дякую, Ерін, — відповів він, — є». І, на моє неймовірне полегшення, почав один за одним наводити чіткі, доречні, захопливі приклади.

Розмірковуючи про історію незручного «мовчання Бо», природно було припустити, що до напруженої ситуації призвело щось у персоні Чена, моїй особистості чи в нашій взаємодії. Можливо, він мовчав, бо був не надто хорошим співрозмовником, або він сором'язливий чи інтроверт, йому некомфортно виражати себе, поки його не підштовхнуть. Або, може, я некомпетентна фасилітаторка, яка дає Ченові завдання підготуватися до зустрічі, а потім не залучає його до кінця розмови. Чи, ще краще, я просто так втомилася снити про ті зниклі фрукти всю ніч, що пропустила всі зорові підказки, які Чен мені давав, аби я зрозуміла, що йому є що сказати.

Насправді мої попередні зустрічі із Ченом чітко засвідчували, що він не був ані мовчазним, ані сором'язливим. Це був чудовий співрозмовник, який випромінював відкритість і впевненість у собі. Ба більше, я роками проводила зустрічі з клієнтами й ніколи не натрапляла на таке непорозуміння, тож річ була не в моїх фасилітаторських навичках. Істина полягає в тому, що історія «Мовчання Бо» — це про культуру, а не про особистості. Однак культурологічне пояснення не таке просте, як ви думаєте. Чено-

ва поведінка на зустрічі відповідає знайомому нам культурному стереотипу. Західні люди часто вважають, що азійці переважно тихі, стримані чи сором'язливі. Якщо ви керуєте глобальною командою, куди входять азійці й представники західного світу, найімовірніше, вам доведеться вислуховувати від останніх скарги, що азійські учасники мало говорять і не надто відверті на спільних нарадах, коли треба висловлювати власну думку. І все-таки культурний стереотип не відображає фактичної причини, що стоїть за Ченовою поведінкою.

Після Бернарової, Ченової й моєї участі в програмі міжкультурної підготовки (де я мала би навчати, але опинилася в незручній ролі учня) я вирішила просто попросити Чена пояснити його поведінку. «Бо, — вигукнула я, — у тебе були такі чудові приклади! Чому ти не долучився до розмови й не навів нам їх раніше?».

«А коли ти дала мені знати, що треба долучитися?» — спитав він зі щирим здивуванням. І, звернувшись до месьє і мадам Бернар, продовжив описувати ситуацію зі своєї позиції.

У цій кімнаті Ерін — голова зустрічі. Оскільки вона керує, я чекав, коли вона мене покличе. І, поки чекав, демонстрував, що я хороший слухач, зберігаючи мовчання й не рухаючись. Китайцям часто здається, що західні люди на зустрічах забагато говорять, бо хваляться, або ж вони погані слухачі. Також я зауважив, що китайці чекають кілька секунд перед виступом, на відміну від західних людей. Ви, люди Заходу, на зустрічах розмовляєте практично одночасно. Я чекав, поки Ерін припинить говорити на достатньо тривалий час, аби долучитися, проте цього так і не сталося. Ми, китайці, часто вважаємо, що американці — погані слухачі, бо вони постійно встряють у розмову одне одного, щоб висловити власну думку. А я хотів би говорити тоді, коли виникає доречна пауза. Однак Ерін безперервно говорила, а я терпляче чекав. У мені глибоко закарбувалися материні слова: «У тебе два ока, два вуха, але лише один рот. Ти мусиш використовувати його відповідно».

Коли Чен говорив, культурні відмінності стали чітко вимальовуватися для Бернарів — і для мене. Було очевидно, що вони виходять

далеко за межі звичних стереотипів про «сором'язливих китайців». І це нове розуміння привело до найважливішого для всіх нас запитання: коли я усвідомлю культурний контекст ситуації, які кроки мені слід робити, щоб якнайефективніше вирішити її?

«Мовчання Бо» допомогло мені глибше усвідомити сенс поведінки Чена і привело до простих, але дієвих рішень. У майбутньому я зможу бути підготованішою до розпізнавання становища й комунікативної ситуації та гнучкіше управляти ними. Наступного разу під час тренінгу з китайським експертом мені слід обов'язково запросити його до слова. І якщо він не відповість одразу, варто почекати кілька секунд у тиші. Чен також може використати дещо із цього досвіду, щоб стати ефективнішим. Наприклад, обійти свою звичку чекати, поки йому нададуть слово, і змусити себе говорити тоді, коли з'явиться якась вагома думка. Якщо це видається йому надто агресивним, він може підняти руку, коли не виходить дочекатися свого часу висловитися.

У цій книжці я представляю систематичний, покроковий підхід до розуміння основних проблем ділового спілкування, що виникають через культурні відмінності, а також пропоную найефективніші шляхи їх вирішення. Спочатку ми розпізнаємо культурні чинники, які формують поведінку людини, і методично проаналізуємо причини такої поведінки. Це, своєю чергою, дасть змогу застосовувати чіткі стратегії, щоб ефективніше розв'язувати найгостріші проблеми, спричинені крос-культурними непорозуміннями, — або й узагалі уникати їх.

* * *

Коли я піднялася в кабінет Сабіни Дюлак на другому поверсі в Дефансі, діловому кварталі в передмісті Парижа, вона схвильовано ходила біля вікна з краєвидом на маленький місток і бетонну скульптуру — гігантський людський палець. Надзвичайно енергійна фінансова директорка світової енергетичної компанії, Дюлак отримала пропозицію із Чикаго на дворічне відрядження після багатьох років клопотань її начальства. Попередній вечір вона провела за вивченням купи матеріалів про відмінності між французькою й американською бізнес-культурами, які я їй надіслала.

«Думаю, це відрядження в Чикаго буде чудовим для мене, — проголосила Дюлак. — Люблю працювати з американцями. *Ils sont tellement pratiques et efficaces!** Обожнюю цей фокус на практичності й ефективності. *Et transparent!*** Американці значно відкритіші, ніж французи!».

Я провела з Дюлак кілька годин, допомагаючи їй готуватися до від'їзду, зокрема шукаючи способи адаптувати її управлінський стиль до ефективної роботи в умовах американської культури. Це буде її перший досвід проживання не у Франції, і вона буде першою не-американкою в команді — подвійні обставини, які лише посилювали її ентузіазм стосовно відрядження. Захоплена своїми новими можливостями, Дюлак вирушила у Вітряне місто. Ми не спілкувалися близько чотирьох місяців. Потім я зателефонувала її новому американському босу й трохи пізніше самій Дюлак й ось що почула.

Джейк Веббер на запитання, чи справляється Дюлак, відповів важким зітханням. «Ну, вона працює — загалом нормально. Команді щиро подобається, і вона надзвичайно енергійна. Мушу визнати, енергія запалює її відділ. Це про хороше. Вона влилася в колектив значно швидше, ніж я сподівався. Справді, тут вона спрацювала на відмінно».

Я відчувала, що Вебберова оцінка зараз погіршає. «Проте є кілька важливих аспектів, які мені хотілося б змінити в роботі Сабіни, — продовжив Веббер, — і я не бачу, щоб вона якось працювала над цим. Її електронні таблиці недбалі, вона робить помилки в розрахунках, а на наради приходить невідповідною. Я кілька разів говорив їй про це, але вона не чує. І продовжує робити те саме. Минулого четверга я знову повторював це, однак досі не побачив жодних змін».

«Цього ранку ми аналізували результати її роботи, — знову зітхаючи, сказав Вебер, — і я вкотре порушив це питання. Почекаємо й подивимось. Але якщо вона не збереться, не думаю, що ця робота залишиться за нею».

* Вони такі практичні й ефективні! (фр.) — Прим. пер.

** І відкриті! (фр.) — Прим. пер.

Стурбована, я зателефонувала Дюлак.

«Усе просто чудово! — вигукнула вона. — Моя команда — наймовірніша. Мені справді вдалося налагодити з нею контакт. І в мене прекрасні стосунки з босом. *Je t'embrasse!*» — додала вона французькою, що означало приблизно «Я квітну» або «Я процвітаю». І продовжила: «Уперше за свою кар'єру я знайшла роботу, створену цілком для мене. Якладаю в неї всі свої вміння й таланти. О, і маю сказати тобі — сьогодні був перший аналіз результатів моєї роботи. Я просто в захваті! Це був найкращий результат відтоді, як я почала працювати в цій компанії. Часто думаю, що спробую продовжити контракт після двох років, якщо вже справи йдуть так добре».

Так само, як ми робили з історією «Мовчання Бо», спробуймо окреслити моменти непорозуміння між Веббером і Дюлак, які найімовірніше є наслідком особистісної непристосованості чи культурних особливостей. У цьому випадку національні стереотипи можуть більше шкодити, ніж допомагати. Загалом поширеною є думка про французів як про майстрів імпліцитної й непрямой комунікації, які вміють тонко й чуттєво говорити та слухати, тимчасом як американці нібито схильні говорити прямо й безпосередньо, — що тупіше, то краще. Проте в історії «Глухувата Дюлак» начальник-американець нарікає, що підлеглій-французженці бракує тонкості в розумінні його думки, водночас французженка «успішно» не зважає на меседжі, які намагається донести її бос. Стикнувшись із такою, на перший погляд, нелогічною ситуацією, ви можете вирішити, що Веббер і Дюлак — несумісні особистості, незалежно від їхнього культурного походження.

Ви можете зробити такий висновок. Але припустімо, що вам довелося говорити з двадцятьма чи тридцятьма французькими менеджерами, які мешкають у Сполучених Штатах, і ви чули подібні історії від десятка з них. Оскільки вони, один за одним, пояснюють, що їхні американські начальники вуалюють негативний фідбек, дають його неоднозначно чи й просто вводять в оману, ви можете дійти правильного висновку, що рушієм цієї моделі непорозуміння є *щось* культурологічне. Така закономірність справді існує, і вона свідчить, що історія «Глухувата Дюлак» — це більше, ніж про конфлікт особистостей.

Ця закономірність бентежить, адже американці часто є відкритішими й безпосереднішими за французів (або, точніше, «низь-коконтекстнішими» — термін, який ми засвоїмо далі, у наступному розділі). Проте є одне уточнення щодо того, як керівники надають підлеглим зворотний зв'язок. У французів позитивний фідбек часто прихований, імпліцитний, тимчасом як негативний надається пряміше. У США — навпаки. Американські начальники зазвичай хвалять під час спроби вказати на негатив і згладжують цей негатив заохоченням, підтримкою. Отже, коли Веббер проаналізував роботу Дюлак звичним для американців методом «три плюси на один мінус», жінка вийшла з наради із дзвоном його похвал у вухах, зовсім не помітивши вказівок на негатив.

Якби Сабіна знала про цю культурну особливість тоді, коли обговорювала результати роботи зі своїм американським босом, вона могла б звернути більше уваги на негативну частину аналізу й надати зворотний зв'язок, який зберіг би її роботу.

Та й Веббер, маючи відповідні знання, зумів би переглянути комунікацію з Дюлак. Наприклад, він міг попередити: «Під час аналізу результатів роботи я спочатку називаю три-чотири функції, із якими працівник добре справляється. А вже потім переходжу до найважливішої частини наради, де зазвичай указую, що варто було би покращити. Я терпіти не можу перестрибувати до найважливішого, ігноруючи позитивні моменти. Чи прийнятий для вас такий метод?».

Просте пояснення, що ви збираєтеся робити, часто дуже допомагає й одразу знешкоджує потенційне непорозуміння та закладає фундамент для кращої роботи команди в майбутньому. Ми також бачили, як працює цей принцип, коли Бо Чен пояснив причину своєї мовчанки на тренінгу. Це одна з багатьох конкретних практичних стратегій, які ми представимо для опрацювання міжкультурних помилок і підвищення вашої ефективності під час роботи з глобальною командою.

НЕВИДИМІ КОРДОНИ, ЯКІ РОЗДІЛЯЮТЬ НАШ СВІТ

Ситуації, подібні до тих, що я навела, трапляються значно частіше, ніж вам здається. Гірка правда в тому, що переважна більшість керівників, які управляють бізнесом на міжнародному рівні, мало розуміють, як культура впливає на їхню роботу. Це тим паче правда, бо ми дедалі більше спілкуємося з людьми з-за кордону віртуально, наприклад, через електронну пошту чи телефоном. Коли ви живете, працюєте чи активно подорожуєте в чужій країні, то збираєте безліч контекстуальних підказок, що допомагають вам розуміти культуру людей, які тут мешкають, а також полегшують вашу комунікацію й адаптацію відповідно. І навпаки, коли обмінюєтеся імейлами з міжнародним партнером із країни, де не бували, ви легко пропускаєте ті культурні тонкощі, які впливають на ваше спілкування.

Найпростіший приклад унікальної поведінки в Індії — напівхитання-напівкивок голови. Після ділових поїздок у цю країну ви швидко засвоїте, що цей жест не є знаком незгоди, невпевненості чи відсутності підтримки, як це заведено в більшості інших культур. Натомість це означає зацікавленість, захват і часом шанобливе слухання. Через день чи два ви втямите, що так робить кожен, і надасте цьому жесту певного ментального значення, а потім, під час переговорів про угоду з індійською аутсорсинговою командою, зможете читати його правильно.

Проте через електронну пошту чи телефоном ви можете щодня спілкуватися з індійськими колегами з вашого данського офісу в Геллерупі чи з колумбійського в Боготі, не знаючи середовища, у якому вони живуть і працюють. І тому під час відеозв'язку з індійським топ-менеджером можете інтерпретувати його напівхитання-напівкивок головою як незгоду з вашою ідеєю чи сумнів у ній. Ви подвоюєте зусилля, аби переконати його, але що більше говорите, то більше він (здається) дає зрозуміти, що не поділяє вашого бачення. Ви завершуєте дзвінок спантеличені, розчаровані та, можливо, розлючені. На ваше спілкування вплинула культура, а зокрема — відсутність візуальних і контекстуальних

підказок, які забезпечує фізична присутність, а ви при цьому навіть не здогадувалися, що річ у культурних чинниках.

Тож усвідомлюємо ми чи ні, а тонкі відмінності в комунікативних патернах і складні варіації того, що називають хорошим партнерством чи порозумінням між різними країнами, справляють величезний вплив на те, як ми розуміємо одне одного і, врешті-решт, як добре робимо свою роботу. Багато культурних відмінностей — і різні погляди на те, коли найкраще говорити, а коли найдоцільніше мовчати, і роль лідера під час переговорів, і тип негативного фідбеку, що є найконструктивнішим, — можуть видаватися не вартими уваги. Проте якщо ви про них не знаєте й не володієте стратегіями управління ними, вони можуть псувати ділові зустрічі, демотивувати членів вашої команди, зривати співпрацю з іноземними партнерами і в десятки інших способів ускладнювати досягнення ваших цілей.

Сьогодні, коли працюємо в Дюссельдорфі чи Дубаї, Бразилії чи Пекіні, Нью-Йорку або Нью-Делі, ми всі є частиною глобальної мережі (реальної чи віртуальної, фізичної чи електронної), де потрібно вміти здійснювати успішну навігацію надзвичайно різними культурними реаліями. Якщо ми не знатимемо, як розшифрувати інші культури, і постійно втраплятимемо в культурні пастки, то станемо легкою здобиччю для непорозуміння, нікому не потрібного конфлікту і дамо остаточний збій.

БУТИ ВІДКРИТИМ ДО ІНДИВІДУАЛЬНИХ ВІДМІННОСТЕЙ — НЕДОСТАТНЬО

Працювати серед різних культур десятиліттями й подорожувати в бізнес-справах без поняття про те, як культура впливає на нас, — цілком можливо, навіть звично. Мільйони людей працюють у глобалізованих умовах, дивлячись на все з власних культурних позицій і вважаючи, що всі відмінності, суперечки та непорозуміння криються в особистості партнера. І це не через лінь. Багато хто має найдобріші наміри, проте не зосереджується на культурних особливостях, бо вважає, що врахування індивідуальних відмінностей цілком достатньо.

Якось я опублікувала онлайн-статтю про різні азійські культури та їхній вплив на міжазійську командну роботу, і один читач прокоментував: «Розмова про культурні відмінності веде нас до стереотипізації, унаслідок чого ми підганяємо індивідуальностей під “загальні риси”. Замість говорити про культуру, варто розглядати людей як окремих особистостей, а не як продукти їхнього середовища».

Спершу такий аргумент видається слушним, навіть «просунутим». Звісно, особистості, незалежно від їхнього культурного походження, мають індивідуальні риси. То чому б тоді не застосовувати до всіх суто персоналістський підхід? На жаль, такий погляд не дає тисячам людей змоги зрозуміти, що їм насамперед потрібно знати, аби досягати власних цілей. Якщо щоразу ви вступаєте з кимось у взаємодію з твердим переконанням, що культура не відіграє ніякої ролі, то за замовчуванням дивитесь на інших людей через власний культурний об'єктив і судите про них або оцінюєте їх хибно. Ігноруючи культуру, ви дійдете висновку: «Чен не говорить — вочевидь, йому немає що сказати! Його невідповідність зарубає всю цю навчальну програму!». Або: «Джейк сказав, що результати моєї роботи чудові, у той час як насправді був незадоволений моєю роботою — значить, він підлий, нечесний, некомпетентний начальник!».

Так, усі особистості різні. І так, якщо ви працюєте з представниками інших культур, не варто пояснювати індивідуальні риси їхнім походженням. Проте це не означає, що вивчення культурного контексту непотрібне. Якщо успіх бізнесу залежить від вашої здатності співпрацювати з людьми з усього світу, вам слід визнати вагу культурних відмінностей і поважати їх. І перше, і друге надзвичайно важливі.

Ба більше, це ускладнюється ще й тим, що культурні та індивідуальні відмінності часто ховаються за відмінностями між організаціями, індустріями, професіями й іншими категоріями. Але навіть у найскладніших ситуаціях розуміння впливу культурних особливостей допоможе вам виробити власний підхід до їх розв'язання.

Культурні моделі поведінки й переконання часто формують наше сприйняття (що ми бачимо), мислення (що думаємо) та дії

(що робимо). Завдання цієї книжки — допомогти вам краще розшифровувати ці аспекти й вирішувати відповідні проблеми.

ВІСІМ ШКАЛ ДЛЯ СВІТОВИХ КУЛЬТУР

Я не народилася в мультикультурній сім'ї та не об'їхала з батьками всю земну кулю. Навпаки, я з'явилася на світ під Ту-Гарборзом (Міннесота), що пролягає на найвідомішій серед водіїв дорозі з Дулута, на батьківщині піріжкової Betty's Pies. Це той тип маленького містечка, де більшість людей проводить усе життя в культурі свого дитинства. Мої батьки виявилися трохи ризикованішими: коли мені було чотири, вони перевезли всю сім'ю за триста двадцять кілометрів у Міннеаполіс, де я й виросла.

Але, коли вже була дорослою, я закохалася в людей довкола, які бачили світ з кардинально інших позицій, ніж я. Проживши майже половину життя за межами Сполучених Штатів, я розвинула різні навички — від поїдання мопанських черв'яків на обідню закуску (коли навчала англійської учнів середньої школи в Ботсвані) до ухиляння від корів, курей і триколісних рикш під час ранкової пробіжки (коли проходила короткий навчальний курс в Індії).

Нині, будучи одруженою із французом і виховуючи двох дітей у Франції, я щодня долаю міжкультурні виклики. Невже освіченій людині справді треба складати листя салату, перед тим як з'їсти, чи порізати його теж можна? Якщо вчора мої сусіди зверху розцілювали мене в щоки, коли ми зустрілися в холі, чи не буде занадто після цього цілувати їх щоразу, коли я проходитиму повз?

Однак уроки, подані в цій книжці, винесені не з дискусій про листя салату чи мопанських черв'яків (цікаво, а це можливо взагалі?), а з приголомшливої можливості навчати міжкультурного управління в одній із культурно найстрокатіших установ на Землі. Після відкриття французької філії крос-культурної консалтингової фірми, де мені люб'язно надали можливість повчитися в десятків таких культурологів, як Бо Чен, я розпочала роботу як професорка інтернаціональної бізнес-школи INSEAD, у Ту-Гарборзі майже невідомої.

INSEAD є одним із виняткових місць, де кожен представляє культурну меншість. Попри те що головний кампус розташований у Франції, лише 7% студентів школи — французи. Востаннє, коли я там була, найбільшу культурну групу в ній становили індійці, близько 11% від усієї студентської спільноти. Інші студенти жили й працювали по всьому світу, і багато хто за час кар'єри пересувався від регіону до регіону. Якщо ж ідеться про міжкультурний менеджмент, ці глобалізовані керівники виявляються найдосвідченішими й найобізнанішими. І хоча вони приходять в INSEAD учитися в нас, я сама потайки навчаюся в них. Мені вдалося перетворити свою аудиторію на таку собі лабораторію, де учні тестують, перевіряють і виправляють теоретичні припущення, які я робила впродовж десятків років досліджень. Багато хто ділиться власною мудрістю й перевіреними рішеннями, корисними для ведення справ у глобальному світі.

Це багате джерело інформації й досвіду допомогло мені сформувати восьмишкальну модель, яка лягла в основу книжки. Кожна шкала репрезентує певну ключову сферу, яку потрібно знати менеджерам, у її градації від найнижчої граничної точки до найвищої. Ось ці шкали:

- *Спілкування*: низький контекст — високий контекст;
- *Оцінювання*: прямий негативний фідбек — непрямий негативний фідбек;
- *Переконування*: обґрунтування — застосування;
- *Управління*: егалітарне — ієрархічне;
- *Ухвалення рішень*: консенсусне — згори вниз;
- *Довіра*: орієнтована на завдання — орієнтована на стосунки;
- *Суперечка*: конфронтація — уникання протистояння;
- *Планування*: лінійний час — гнучкий час.

Незалежно від того, чи потрібно мотивувати працівників, потішити клієнтів, а чи просто організувати конференцію серед членів міжкультурної команди, ці вісім шкал допоможуть вам підвищити ефективність. Коли аналізуватимете позиціонування

однієї культури відносно іншої, вони допоможуть розшифрувати, як культура впливає на вашу міжнародну співпрацю, та уникнути болісних ситуацій на зразок тих, у яку потрапили Веббер і Дюлак.

ЗАСТОСУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ КАРТИ В РОБОТІ

З вашого дозволу наведу приклад, як розуміння шкал може позначитися на реальній ситуації. Уявіть, що ви ізраїльський керівник компанії, яка щойно придбала промислове підприємство в Росії. Ваша нова посада передбачає управління групою російських працівників. Спершу справи йдуть добре, але потім ви помічаєте, що проблем, порівняно з ізраїльськими підлеглими, більше. Ви не отримуєте таких самих результатів, та й стиль вашого управління не такий позитивний, як удома.

Здивовані й стурбовані, ви вирішуєте накласти на російську ділову культуру вісім шкал і порівняти її з ізраїльською. Результатом є культурна карта, показана на рисунку В.1, — цей інструмент ми детально вивчимо в наступних розділах.

Поглянувши на культурну карту, ви зауважите, що і в російській, і в ізраїльській бізнес-культурах гнучке планування переважає над лінійним (шкала 8), схвалюються відкриті суперечки (шкала 7) і питання робочої довіри ґрунтуються на стосунках, а не на завданнях (шкала 6). Це резонує з вашим досвідом. Однак ви бачите значний розрив між двома культурами, коли йдеться про управління (шкала 4): росіяни віддають перевагу ієрархічному стилю, а ізраїльтяни — егалітарному. Пізніше ми детальніше поговоримо про те, що розрізнення плоских організаційних структур і егалітарний стиль управління характерні для Ізраїлю настільки, наскільки представники його культури неефективні в надто ієрархічному робочому середовищі Росії.

Підкажу, що буде далі. Ви переглянете свою думку про те, що начальник — це лише «хлопець з команди». Ви усвідомите, що деякі ваші слова та дії, з урахуванням егалітарної ізраїльської культури, можливо, були витлумачені неправильно з боку вашої російської команди й навіть демотивували її. Наступними тижнями, коли ви почнете коригувати власний стиль керівництва,

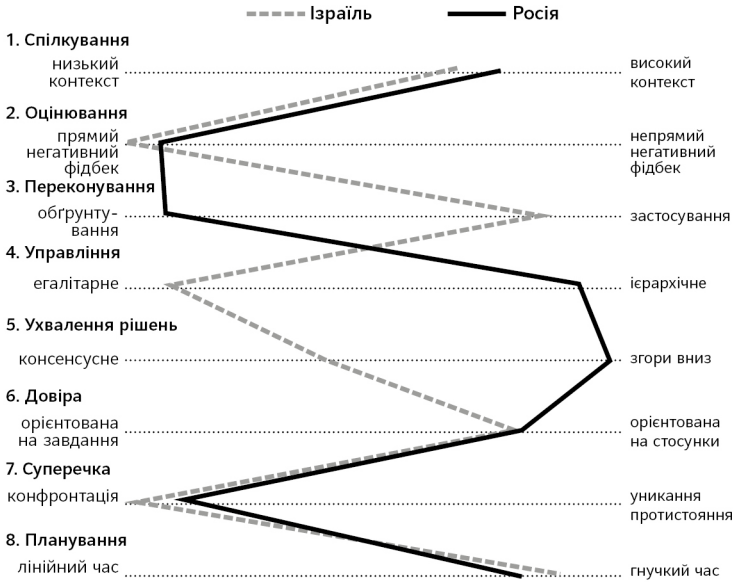


Рис. В.1

атмосфера повільно покращуватиметься — ви побачите це за проміжними результатами. Це лише приклад того, як накладання восьми шкал і культурне картографування веде до справжніх і потужних змін усередині організації на благо всіх її членів.

ЯК РОЗТАШУВАЛАСЯ МОЯ КРАЇНА?

Наступні розділи присвячено восьми культурним шкалам. Кожна містить від дванадцяти до тридцяти країн, розташованих уздовж континууму, і допомагає застосовувати її в десятках ситуацій, що часто виникають у глобальному світі бізнесу. Оскільки важливим на шкалі є відносний розрив між двома країнами, людина з будь-якої країни на карті може використати концепт із цієї книжки, коли взаємодітиме зі своїми інтернаціональними колегами.

Дехто може заперечити, що ці шкали не приділяють належної уваги культурним відмінностям між особистостями, субкульту-