

СИТУАЦИЯ 103

В интернете появилась видеозапись пьяного дебоша на молочном комбинате.

КНИГА 108

Ежедневные новости порождают чувство беспомощности и страха.

ДЕЛО ЖИЗНИ 114

Протоиерей Алексей Уминский — о церкви, свободе и чувстве вины.

Практикум



Yes,  !

是的,  !

Si,  !

Oui,  !

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Культурные различия: как пройти по минному полю

Научитесь работать с людьми из разных стран. Эрин Мейер

Израильская компания, в которой работал Аарон, отправила его в Москву — возглавить только что приобретенный завод. Аарон рассчитывал быстро освоиться: он вырос в Тель-Авиве, но его родители были родом из России, и он хорошо ориентировался в российской культуре и свободно говорил по-русски. У него был успешный опыт руководящей работы в Израиле и в Канаде, где он стоял во главе крупной компании. И вот прошло полгода, а он все еще с трудом справлялся со своей московской командой. Что он делал не так?

Ответить на этот вопрос непросто — я поняла это, после того как 16 лет изучала влияние национальных особенностей на ведение бизнеса. Хотя эта тема неплохо изучена, большинство исследователей рисует неполную картину — без нюансов, которые как раз и нужны менеджерам, работающим с иностранцами или за рубежом. В результате люди полагаются на клише, довольствуются одним-двумя параметрами для характеристики «чужака»: японцы, мол, жить не могут без иерархии, а французы общаются тонкими намеками. Так рождаются упрощенные и попросту неверные суждения: японцы всегда спускают решения сверху, от французов не дожدهшься прямой критики.

И вдруг — как гром среди ясного неба: коллега-француз открыто обличает ваши недостатки, а клиенты-японцы, прежде чем принять решение, советуются с поваром и уборщицей.

Вновь и вновь я убеждаюсь: даже опытные менеджеры-космополиты плохо понимают поведение иностранцев. Культура любой страны — слишком сложное явление, и измерять ее одной-двумя характеристиками попросту неразумно.

Чтобы помочь руководителям вроде Аарона, я создала «Карту культур» — при этом я опиралась не только на свои исследования, но и на работы других авторов. Карту составляют восемь шкал, на которых отмечается поведение руководителей в ситуациях, отражающих наиболее яркие расхождения между разными традициями. Сравнивая показатели, можно понять, как национальные особенности влияют на повседневную работу и сотрудничество. Об устройстве карты, ее особенностях и возможностях я рассказываю в этой статье.

Карта культур

Основой для создания восьми шкал послужили многолетние культурологические исследования ведущих ученых мира. К этой научной основе я добавила собственные наблюдения, проверенные в ходе бесед с тысячами руководителей, которые подтверждали или корректировали мои выводы. Перечислю эти шкалы.

Общение. Что мы имеем в виду, говоря, что человек умеет общаться? Представители разных стран по-своему ответят на такой вопрос. Опирируя этой шкалой, я оценивала, к какой культуре принадлежит человек — к культуре низкого или высокого контекста (эти термины ввел в обиход американский антрополог Эдвард Холл). В низкоконтекстных культурах ценятся короткие, точные, ясные и простые сообщения. Все воспринимается буквально; повтор, как и письменные сообщения, используется для уточнения. В высококонтекстных культурах общение бывает изощренным, нюансированным, многослойным. Информация зачастую подразумевается, а не выдается напрямую. Реже прибегают к письменному общению, остается

достаточная свобода истолкования, многое читается между строк.

Критика. В любой культуре ценится «конструктивная» критика, но что стоит за этим понятием, все понимают по-разному. На этой шкале отмечается предпочтительная форма негативных высказываний — от полной откровенности до обтекаемых выражений. Не следует смешивать «критику» и «общение», поскольку у многих народов позиции по этим параметрам не совпадают. Например, французы, по сравнению с американцами, проявляют склонность к высококонтекстному общению (намекам), однако критику высказывают более открыто и прямо. Испанцы и мексиканцы одинаково относятся к общению, но испанцы намного жестче в негативных высказываниях. Эта шкала — результат моих собственных изысканий.

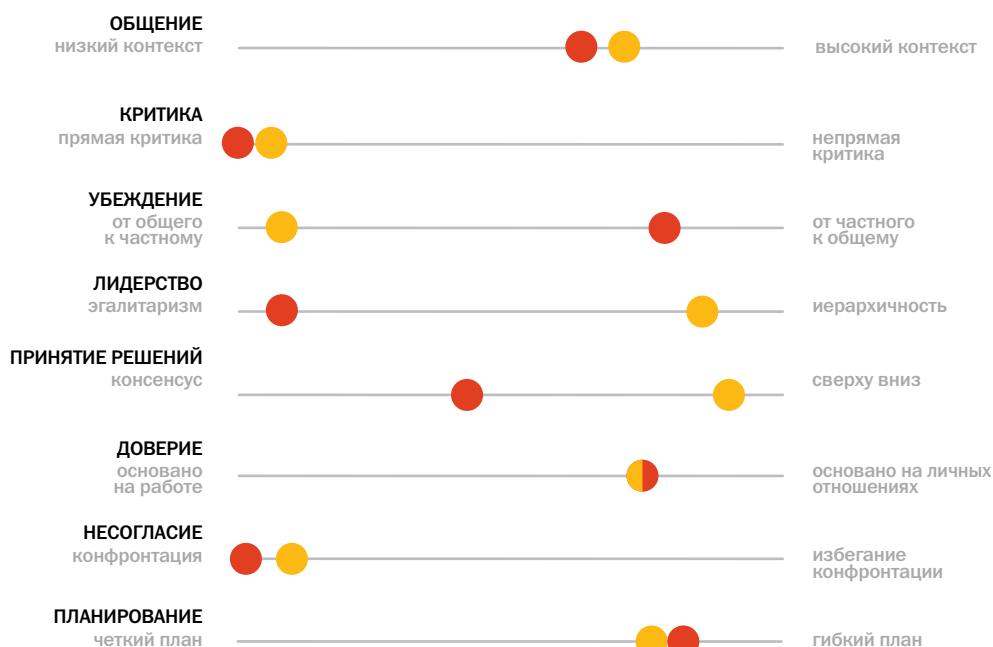
Убеждение. То, как люди убеждают других и какие аргументы при этом используют, напрямую зависит от национальных философских, религиозных и образовательных традиций. Обычно по этой шкале оценивается соотношение холистического и конкретного типов мышления. Западный руководитель как правило выстраивает аргументацию как цепочку четких доводов (конкретное мышление), а азиатский скорее покажет, как все доводы сходятся воедино (холистическое мышление). Кроме того, представители южноевропейских и германских культур отдадут предпочтение дедуктивным аргументам (от общего к частному), американцы же и англичане считают более убедительной индуктивную логику (от частного к общему). Исследование холистического и конкретного типов мышления проводил американский социальный психолог Ричард Нисбетт, а разграничение дедуктивности/индуктивности — мой личный вклад.

Лидерство. По этой шкале определяется уровень уважения

КУЛЬТУРА ЛЮБОЙ СТРАНЫ — СЛИШКОМ СЛОЖНОЕ ЯВЛЕНИЕ, И ОПИСЫВАТЬ ЕЕ ОДНОЙ-ДВУМЯ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ НЕРАЗУМНО.

Сопоставление управленческих культур: Израиль vs Россия

На этой карте поведенческие особенности израильской и российской бизнес-культур представлены на восьми шкалах. Основой для сравнения послужили опросы и интервью менеджеров обеих стран. Несмотря на существенное сходство, в некоторых аспектах — лидерство, убеждение и принятие решений — эти культуры заметно различаются.



к авторитетам. На ее полюсах находятся эгалитаризм и иерархичность. В основе оценки лежит концепция дистанцированности от власти, впервые рассмотренная голландским социопсихологом Гертом Хофстеде, который в 1970-е годы опросил 100 тыс. менеджеров IBM. Кроме того, в ней учитываются результаты работы профессора Уортонской школы бизнеса Роберта Хауза и его коллег по проекту GLOBE (исследование эффективности лидерства и организационного поведения), который охватывал 62 страны.

Принятие решений. Это шкала, разработанная на основе моей собственной работы, позволяет измерить уровень консенсуса в культуре. Эгалитаризм часто ассоциируется с демократией, а в иерархичных структурах, как полагают, большой босс принимает единоличные решения. Однако так происходит не всегда. Немцы более, чем американцы, склонны к иерархичности, но при этом чаще пекутся о единодушии в принятии решений. Японцы одновременно и невероятно иерархичны и склонны к консенсусу.

Доверие. Следует различать когнитивное доверие («от головы») и аффективное («от сердца»). В культурах, ориентированных на выполнение задач, доверие строится на когнитивной основе во время работы. Если люди притираются друг к другу, доказывают свою надежность, уважают вклад друг друга в общее дело, то возникает взаимное доверие. В обществе же, где важнее сами отношения, доверие основывается на сильных аффективных связях. Члены такого общества проникаются друг к другу доверием, если вместе приятно проводят время, отдыхают, смеются, узнают друг друга не на профессиональном, а на личном уровне. Эту тему исследовали многие специалисты, в частности Рой Чуа и Майкл Морис, которые написали статью о понимании доверия американцами и китайцами. Я учла их работу, создавая данную шкалу.

Несоогласие. Мы все считаем, что небольшой спор идет на пользу дела. И американская бизнес-литература последних лет поддерживает эту точку зрения. Но разные культуры

по-разному оценивают продуктивность конфронтации и ее влияние на коллектив и организацию. На этой шкале отмечается уровень терпимости к открытому спору и тенденция рассматривать его как нечто полезное или вредное для рабочих отношений. Это результат моего собственного исследования.

Планирование. Во всех компаниях есть графики и расписания, но в одних странах их строго соблюдают, а в других привычно игнорируют. На этой шкале показано, как представители той или иной культуры предпочитают работать: следуя четкому плану или, наоборот, «по ситуации». В основе классификации лежит выведенное Эдвардом Холлом разграничение монокронных и полихронных культур.

Проведя анкетирование и бесчисленные интервью, мы создали подобные карты для многих стран. Разумеется, они отражают систему ценностей общества в целом, а не всех его членов, так что ваши личные предпочтения могут в чем-то отличаться от принятых в вашей культуре.

Вернемся к нашему другу Аарону (его имя, как и имена других руководителей, о которых говорится в статье, изменено). Изучив карту, Аарон понял, почему ему так трудно работать с московской командой. Во врезке «Сопоставление управленческих культур» показано, что между Израилем и Россией много общего. В частности, в обеих странах предпочитают гибкую систему планирования, допускают и даже ценят открытый спор, а доверие строят на личных отношениях. Но есть и существенные несовпадения. Например, в России высоко ценят иерархию, а в Израиле — эгалитаризм. По-видимому, некоторые управленческие приемы, усвоенные Аароном в Израиле и в Канаде, в России пришлось не ко двору и не способствовали мотивации сотрудников.

Присмотревшись к позициям двух культур на шкале лидерства, Аарон вспомнил, как его с детства приучали вступать в спор с авторитетами — и в семье, и в обществе. В России, наоборот, считается, что младшие должны выражать безоговорочное уважение старшим. «В Израиле начальник — такой же человек, как и все остальные, — рассказал он. — Но в России, когда я отказывался принимать решение, потому что в данной ситуации это следовало бы делать другому сотруднику, меня считали слабаком». Дурную шутку сыграла с Аароном привычка писать подчиненным напрямую, а не передавать распоряжения по цепочке — он даже не ставил в копию непосредственных начальников своего адресата. Теперь Аарон понял, что так злило его менеджеров.

Преодолеть культурные различия бывает нетрудно. Стоило Аарону переключиться на переписку по официальным каналам, и часть проблемы была решена. Но некоторые расхождения настолько существенны, что разобраться с ними куда

сложнее. Для этого необходимо следовать четырем принципам, о которых речь пойдет ниже. Они применимы ко всем шкалам, но я рассмотрю их на примере «Лидерства».

ПРИНЦИП 1 **Нельзя недооценивать проблему**

Стиль руководства во многом зависит от привычек, сформировавшихся в течение жизни, поэтому изменить его не так-то просто. Вот наглядный пример: в 2010 году голландская пивоваренная компания Heineken купила крупное производство в мексиканском городе Монтеррей, и множество мексиканских сотрудников переехало в Амстердам. Среди них был Карлос, директор по маркетингу бренда Dos Equis. Карлос признается, что первый год на новом месте дался ему нелегко: «Руководить голландцами очень трудно, ничего общего с тем, как я работал с мексиканцами.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ЗАВИСИТ ОТ ПРИВЫЧЕК, СФОРМИРОВАВШИХСЯ В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНИ, И ИЗМЕНИТЬ ЕГО НЕПРОСТО.

Созываешь их на собрание, чтобы обсудить новую технологию, — и тут же народ начинает все критиковать, спорить, предлагать другие варианты; на мой план всем наплевать, никто и не вспоминает, что вообще-то они мои подчиненные. Порой я смотрел на них, разинув рот: что ж такое, никакого уважения! Я знаю, что голландцы с кем угодно говорят на равных, и стараюсь держать себя в руках, быть терпеливым. Но иногда хочется пасть на колени и взмолиться: «Дорогие коллеги, вы не забыли: тут я начальник?!»».

Достаточно быстро Карлос осознал, что его управленческие навыки, нажитые за десять лет работы в Мекси-

ке, где нормой считается уважение к авторитету, невозможно перенести на голландскую почву. Здесь многое зависело от его готовности принять радикально иной подход и постоянно на протяжении долгого времени корректировать свою работу. «Я понял, что мне придется забыть многие приемы, которые гарантировали мне успех в Мексике, и осваивать с нуля совершенно другие», — резюмировал он.

ПРИНЦИП 2 **Не ограничивайтесь сопоставлением двух культур**

Если вы руководите многонациональным коллективом, в который входят, скажем, бразилец, кореец и индеец, недостаточно выявить отличия вашей культуры от каждой из этих трех. Нужно также понять, как корейцы воспринимают индийцев, индийцы — бразильцев и так далее, и свериться с «Картой культур». Проводя

последовательные сопоставления, вы убедитесь, что различия между бразильцами и индийцами лежат в иной плоскости, нежели между бразильцами и корейцами.

Вернемся к примеру с Heineken. Менеджер из Китая, недавно начавший работать в Монтеррее, так отзывался о мексиканцах: «Они считают, что все равны. У всех есть право голоса независимо от возраста, должности и заслуг. Обращаются друг к другу по имени, спорят со старшими, не стесняясь присутствием посторонних. Китайцу в таких условиях не очень-то комфортно». Поразительно: его мнение о мексиканских обычаях полностью расходится с мнением

Карлоса и гораздо больше смахивает на то, как мексиканец воспринимает голландские манеры.

Положение той или иной культуры на шкале само себе ничего не значит — важно соотношение позиций двух стран. На шкале «Лидерство» Мексика оказывается между Голландией, близкой к абсолютному эгалитаризму, и Китаем с его жесткой иерархией: именно расстоянием, разделяющим их на карте, и обусловлены столь противоречивые высказывания.

ПРИНЦИП 3 **Находите положительные стороны в других подходах**

Наблюдая за другим культурами, люди часто в первую очередь видят негативное. Стив, родом из Австралии, возглавил в Китае филиал текстильной компании. Он признается: приехав в чужую страну, он поначалу был решительно настроен против местных понятий о руководстве.

Здесь, как он выяснил, «начальник всегда прав — даже если он сильно заблуждается». Поскольку, с точки зрения австралийцев, жесткая социальная иерархия негуманна и губительна для свободы личности, Стиву в новом окружении стало не по себе.

Однако постепенно Стив присмотрелся к китайской системе взаимной ответственности и начал ее ценить. «Согласно конфуцианскому учению об иерархии, важно помнить не только об обязанности младшего следовать за старшим, но и об обязанности старшего защищать подчиненных и заботиться о них. И это так прекрасно — дать четкие инструкции и видеть, что опытная, любящая свое дело команда с готовностью набрасывается на работу, не противопоставляя частные интересы общим».

Карлос в Heineken прошел примерно такой же путь. Он научился

ценить эгалитарный стиль голландских коллег, когда увидел, сколько творческих идей возникает в споре и скольких проблем удается избежать благодаря тому, что сотрудники не боятся открыто ему противоречить.

Порой разногласия между культурами приводят к неразберихе и вредят работе. Но, если руководитель четко понимает, чего ждать от представителей разных стран, он может превратить культурные различия в главное достоинство своей команды. Вот что говорит Стив: «Теперь, когда я возглавляю китайско-австралийскую компанию, я использую преимущества различных управленческих подходов. Иногда нужно, чтобы парочка крутых специалистов из числа сотрудников разобрала мою идею по косточкам, чтобы прийти к оптимальному решению. Но бывает и так, что время поджимает и надо, чтобы люди меня услышали и приступили к исполнению. Моя задача — увидеть сильные стороны каждого из сотрудников — тогда для любого задания я смогу сколотить идеальную команду».

ПРИНЦИП 4 **Постоянно корректируйте свою позицию**

В современном мире коллективы все чаще состоят из представителей разных культур, зачастую еще и рассеянных по дальним уголкам Земли. Руководителю приходится то и дело подправлять свою тактику, чтобы ладить с сотрудниками. Недостаточно занять новое положение лишь на одной шкале: нужно расширять свою зону комфорта и свободно перемещаться по всем восьми шкалам.

В первый год работы в России Аарон потратил немало времени, просто наблюдая за тем, как лучшие местные руководители мотивируют сотрудников. Шаг за шагом он превращался из либерального начальника в «директора». «Я справился

с этим, — вспоминает он, — но по возвращении в Израиль я подвергся критике за узурпацию власти. Оказывается, сам того не сознавая, я притащил на родину то, к чему привык в России». Постепенно Аарон научился по-разному вести себя с разными людьми и в разных ситуациях.

На собственном опыте Аарон, Карлос и Стив убедились: чтобы справиться с культурными различиями, время от времени приходится все начинать с нуля. Определите, какие стили руководства наиболее эффективны в той или иной стране применительно к носителям разных культур. Проверьте собственные инстинктивные реакции и научитесь над ними смеяться. Затем опробуйте разные подходы в поисках наилучших способов мобилизовать и мотивировать команду, которая ведет себя не так, как ваши соотечественники.

Где бы мы ни работали: в Дюссельдорфе или Дубае, в Бразилии или Пекине, в Нью-Йорке или Нью-Дели, — мы все — часть глобального мира. Мы взаимодействуем и общаемся в офисах, на собраниях, по электронной почте и по телефону, в виртуальной реальности видеоконференций и скайпа. Сегодня успех зависит от способности ориентироваться в этом удивительно разнообразном мире, где каждый народ по-своему мыслит, управляет людьми и выполняет задания. Если мы откажемся от расхожих стереотипов и научимся понимать поведение представителей иных культур, соотнося его со всеми шкалами карты, мы перестанем обижать людей (и обижаться сами!) и превратим культурное разнообразие в одно из величайших преимуществ своей команды. ♣



Эрин Мейер (Erin Meyer) — специалист по кросс-культурному менеджменту, преподаватель организационного поведения в INSEAD (Фонтенбло, Франция); автор книги «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business» (PublicAffairs, 2014).