

ЗМІСТ

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

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 Єлісейських 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>⁹>

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.

Мес'є 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 репетувала 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. Розповідаючи 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,

СЛУХАЮЧИ ПОВІТРЯ

Спілкування між культурами

У свій готель у Нью-Делі я прибула розпашіла і, що важливіше, голодна. Я із задоволенням провела би цей тиждень занять для групи індійських керівників у розкішному п'ятизірковому Oberoi, однак індійська бізнес-школа прийняла мене в значно скромнішій і меншій віддаленій резиденції. Хоч тут було тихо й чисто, будівля скидалася радше на великий бетонний ящик з вікнами, відкинутий від дороги й оточений стіною із замкненими воротами. «Ну і прекрасно, — подумала я, скинувши сумку в кімнаті. — Проживання в простому готелі лише за кілька кроків від суєти робочих днів Нью-Делі полегшить мені завдання відчувати колорит цього міста».

Обід був на першому місці мого порядку денного. Надзвичайно приязний молодий чоловік, зауваживши мене, вистрибнув з-за стійки реєстрації. Я запитала про хороше місце, де можна поїсти. «Ліворуч від готелю є чудовий ресторан. Дуже рекомендую, — сказав він. — Називається Swagat. Ви його не оминете».

Звучало круто. Я пішла по дорозі, дивлячись ліворуч. Вулиця була просто вихором кольорів, запахів і руху. Я побачила продуктовий магазин, продавця одягу, сім'ю з п'яти осіб на одному мопеді й купку буро-крапчастих курчат у пилу поряд із тротуаром. Але не ресторан.

«Ви не знайшли його?» — здивовано спитав добрий консьєрж, коли я повернулася. І ще раз пояснив: «Просто вийдіть з готелю, перейдіть вулицю, і ресторан буде ліворуч від вас. За ринком. Це орієнтир. Ви його не оминете», — знову повторив він.

Ну що ж, певно, я зможу. І спробувала робити саме так, як розповів консьєрж: перейти вулицю безпосередньо перед готелем і знову дивитися ліворуч. Оскільки жодної ознаки ресторану я так і не побачила, то повернула ліворуч і ще трохи пройшла. Це було нелегко, бо на вулиці просто-таки яблуку не було де впасти. Десь за хвилину я перейшла на маленьку бічну вулицю, повну людей, яток із їжею та жінок, які продавали сандалі й сарі. Чи могло це бути ринком, про який казав консьєрж? Але після ретельного дослідження всього того, що могло би бути «ліворуч», я почала замислюватися, чи не є мимовільним учасником якогось реаліті-шоу. І повернулася в готель.

Консьєрж усе ще радісно мені всміхався, проте я переконана, що в той момент він вважав мене не надто розумною. Почуваючи потилицю, вражений моєю нездатністю побачити очевидне, він вирішив: «Я вас відведу».

Ми вийшли з готелю, перейшли вулицю, повернули ліворуч, а потім близько десяти хвилин прокладали шлях через жвавий рух на тротуарах і проїжджих частинах, минаючи бічні вулички й незліченну кількість рогатої худоби. Нарешті, просто за великим банком, у непримітній жовтій будівлі над магазином фруктів на другому поверсі я помітила маленьку вивіску з написом Swagat.

Звісно, я подякувала консьєржу за його надзвичайну доброту, проте не могла припинити задаватися питанням, чому він не міг сказати: «Перейдіть вулицю, поверніть ліворуч, ідіть дев'ять хвилин, знайдіть великий банк на розі і, коли побачите фруктовий магазин, подивіться вгору, на другий поверх жовтої будівлі, бо там буде вивіска з назвою ресторану».

І запевняю, що консьєрж так само думав: «Як ця бідна нерозумна жінка житиме тут цілий тиждень?».

Як підказує мій пошук обіду в Нью-Делі, уміння, що визначають ефективного комунікатора, суттєво відмінні в різних культурах. У США й інших англосаксонських культурах навчаються

БАГАТОЛИКА ВВІЧЛИВІСТЬ

*Оцінювання ефективності
та негативний фідбек*

Сабіна Дюлак, із якою ми вже познайомилися у вступі, відкинулася на спинку стільця й розчаровано зітхнула. Керування американцями виявилось значно складнішим, ніж вона могла уявити. Новий американський бос, Джейк Веббер, повідомив, що кілька членів її команди дуже нарікали після першого оцінювання їхньої ефективності*. Вони відчули жорсткість і несправедливість у її відгуках, адже вона зосередилася лише на негативі, ані слова не сказавши про їхню тяжку роботу й досягнення.

Сабіна була приголомшена. Таким самим способом вона успішно надавала фідбек десяткам французьких працівників. Тож звідки ці скарги?

Особливо Дюлак була збентежена через те, що очікувала від американської культури неймовірної прямої. «У Франції ми часто обговорювали, які американці безпосередні й зрозумілі. Тонкі? Навряд чи. Непрості? Та де там. А от буквальні й прямі — це точно».

* Термін «оцінювання ефективності» має знаніший у бізнес-світі синонім «перформанс рев'ю», транслітерований з англійської performance review. — Прим. пер.

У цьому розділі шкала «Спілкування» робить важливий поворот. Деякі низькоконтекстні й експліцитні культури можуть бути виразно непрямыми в негативній критиці, тимчасом як культури, що говорять між рядків, — відвертими й безпосередніми, коли розповідають, що ви робите не так. Ми побачимо, що французи й американці не єдині культури, які міняються місцями на шкалах «Спілкування» та «Оцінювання».

Шкала «Оцінювання» розкриє важливе розуміння, як надавати оцінку ефективності й негативний відгук у різних куточках світу. Люди всіх культур вірять у «конструктивну критику». Але в тому, що сприймається як конструктив в одних культурах, в інших вбачається деструктив. Правильне надання негативного фідбеку може мотивувати працівників і закріпити вашу репутацію справедливого професіонала. А от помилки в цьому процесі можуть деморалізувати всю команду й заробити вам незаслужене реноме бездушного тирана чи безнадійно некомпетентного керівника.

ВІДВЕРТА РОЗМОВА: ПОДАРУНОК ЧИ ЛЯПАС?

Одного січневого четверга я шість годин просиділа в темній конференц-залі із дванадцятьма учасниками навчальної програми для керівників. Це був тренувальний день, і кожен мав тридцять хвилин на опис мультикультурного виклику, який трапився в його роботі, на отримання фідбеку й пропозицій від тих, хто сидів за столом. Деталі кожної ситуації були просякнуті контекстом, тож від осягання вхідних і вихідних даних у мене почала боліти голова. Ми вже проговорили ситуації дев'ятох людей, і тепер починав Віллем, номер десять.

Віллем був доволі сором'язливим менеджером з Нідерландів, і, з огляду на його тиху натуру, мене вразило, що він працював директором з продажів. У нього були сиве, трохи розпатлане волосся й дуже доброзичлива усмішка, яка нагадувала мені Святого Бернарда. У Віллемовій ситуації йшлося про жінку з його команди, яка долучалася до нарад, коли відвозила дітей у школу, бо різниця в часі між Сходом США, де вона мешкала, і Роттердамом

«Чому» ПРОТИ «Як»

*Мистецтво переконувати
в мультикультурному світі*

Мистецтво переконувати — це одна з головних бізнес-навичок. Без уміння схилити інших до підтримки ваших ідей ви не зможете перетворити задумане на реальність. І хоча більшість людей цього не знають, способи, якими ви намагаєтеся переконати, і аргументи, які наводите, сягають корінням філософії вашої культури, її релігійних та освітніх засад. Відповідно далеко від універсальності мистецтво переконувати є глибоко культурним явищем.

Для Кари Вільямс, американської інженерки, яка нещодавно почала керувати дослідженнями в німецькій автомобільній компанії, це був важкий для засвоєння урок. Як одна з найкращих експерток у своїй галузі, Вільямс мала великий досвід подання рекомендацій і залучення американських колег до своїх ідей. Однак коли почала працювати в німецькому середовищі, вона не усвідомлювала, що для цього потрібен інший підхід. «Коли я пригадую свою першу презентацію перед новими німецькими начальниками, то волію уявити, що на той час розуміла всі відмінності й не дала їхньому фідбеку аж так потріпати мені нерви. Якби тоді я тримала себе в руках, то ситуацію було би врятовано».

У своїй кар'єрі Вільямс стикалася з багатьма проблемами. До Німеччини вона працювала в австралійській компанії з офісом

у її рідному Бостоні й часто літала у штаб-квартиру в Сіднеї, щоб виступати з презентаціями й давати професійні поради. «Більша частина моєї роботи полягає в просуванні ідей і переконуванні внутрішніх клієнтів обирати найкращі варіанти, — пояснює вона. — Я добре виконую свої обов'язки, проте ненавиджу постійні подорожі на далекі дистанції. Коли мені запропонували аналогічну посаду в компанії німецького автопостачальника, я вхопилася за цю пропозицію, адже відстані були значно коротші».

Перший проект Кари передбачав технічні поради, як зменшити викиди вуглецю в одній моделі з групи «зелених» авто. Відвідавши кілька автомобільних заводів, поспостерігавши за системними процесами й зустрівшись із десятками експертів і користувачів, Вільямс розробила пакет рекомендацій, що, на її думку, відповідали стратегічним і бюджетним цілям компанії. Після цього вона вирушила в Мюнхен, аби представити одногодинну презентацію перед тими, хто ухвалюватиме рішення, — тобто перед групою німецьких директорів.

«Це була перша внутрішня презентація, і від неї дуже залежала моя репутація», — згадує Кара. Під час підготовки до зустрічі вона ретельно продумала, як подавати інформацію якомога переконливіше, дібрала аргументи, передбачила можливі запитання й відповіді на них.

Вільямс представила презентацію в маленькій аудиторії, директори сиділи рядами в м'яких кріслах. Вона почала одразу з головного, розгортаючи стратегії, які рекомендувала з огляду на власні висновки. Але не встигла перемкнути перший слайд, як один із директорів підняв руку й заперечив: «Як ви дійшли таких висновків? Ви даєте нам свої рекомендації, а я не розумію, на якій підставі. Скількох людей ви опитали? Які запитання ставили?».

Тоді схопився другий: «Будь ласка, поясніть, яку методологію ви використовували під час аналізу даних і як це привело до ваших висновків».

«Я розгубилася, — каже Вільямс. — Запевнила їх, що методологія, покладена в основу моїх рекомендацій, надійна, але запитання й вимоги тривали. Що більше вони запитували, то певніше мені здавалося, що вони піддають сумніву мій авторитет,