

Предисловие автора

Мы и они

Однажды в Северном Уэльсе я вел летние курсы английского языка для взрослых студентов из трех стран — Италии, Финляндии и Японии. График напряженной учебы предусматривал отдых в виде вечерней развлекательной программы и дневных экскурсий по красивым окрестностям или историческим местам. Как-то раз в среду у нас была запланирована экскурсия на гору Сноудон, однако во вторник вечером пошел сильный дождь. В 10 часов вечера, во время танцев, после ужина ко мне подошли финны и предложили отменить экскурсию, обосновав свое предложение тем, что мало кому понравится карабкаться на гору в грязи под проливным дождем. Я с ними согласился и объявил об отмене экскурсии.

Меня тут же окружили итальянцы и начали протестовать. Зачем отменять экскурсию, говорили они, ведь они так ждали это мероприятие (как возможность пропустить занятия), к тому же стоимость экскурсии входила в общую цену курса. И вообще, они не ожидали, что финны окажутся такими слабыми. Они что, из сахара сделаны и никогда под дождь не попадали? В некотором смущении я решил проконсультироваться с японской группой. Как всегда, японцы были очень-очень вежливыми и ответили, что если итальянцы хотят поехать, то они поедут вместе с ними, но если мы решим экскурсию отменить, то они с радостью останутся на дополнительные занятия. Итальянцы стали насмехаться над финнами, а те хмурились и что-то бормотали. Я объявил, что экскурсия состоится, как и было запланировано.

На следующее утро во время завтрака дождь лил как из ведра. Автобус должен был отправляться в 8:30, и в 8:25, открыв зонт, я бегом бросился к автобусу. Внутри сидели 18 насупленных финнов, 12 улыбающихся японцев и ни одного итальянца. Автобус выехал вовремя. Тот день был ужасным: дождь не оставивался ни на секунду, мы пообедали в облаке, затянувшем вершину горы, и, покрытые с ног до головы грязью, вернулись в 5 часов дня, чтобы увидеть, как итальянцы мило пьют чай с шоколадными бисквитами. Утром они благоразумно не стали вылезать из своих постелей. А когда финны спросили их почему, итальянцы как ни в чем не бывало ответили: «Шел дождь...»

Многообразие культурных различий

Было бы наивно надеяться, что культурные различия когда-нибудь исчезнут и это даст нам возможность спокойно строить свои планы в международном бизнесе, рассчитывая на полное взаимопонимание. Многообразие культур и их различий таит в себе огромный потенциал, способный принести нам немалые преимущества при разработке тех или иных стратегий и организации работы. Представители разных культур пользуются одними и теми же базовыми понятиями, однако рассматривают их с разных углов и точек зрения, из-за чего иной раз их поведение может показаться нам иррациональным или даже вовсе может нарушать то, что мы привыкли считать незыблемым и святым. Тем не менее мы должны рассматривать культурное разнообразие как явление положительное. Существуют объяснения тому, почему люди из разных культур ведут себя именно так, а не иначе. В этом поведении прослеживаются четкие тенденции, традиции и логика. Реакции американцев, европейцев и азиатов можно предугадать. Обычно эта реакция обоснованна, и в большинстве случаев ее можно легко понять. Даже в странах, переживающих стремительные политические и экономические изменения (Россия, Китай, Польша, Корея, Малайзия и др.), глубоко укоренившиеся взгляды и установки будут противостоять быстрым изменениям ценностей, которые проводят в жизнь реформаторы, правительства и мультинациональные корпорации. Русские, живущие в современных реалиях, демонстрируют индивидуальные и групповые черты поведения, удивительно похожие на те, которые, пусть в менее выраженной форме, благополучно пережили советский период и существовали еще в царские времена. Учитывая культурный багаж и особенности национального поведения в обществе и бизнесе, мы в состоянии предвидеть и вполне точно предсказать не только как встретят наши собственные предложения, но и как наши партнеры будут выдвигать свои предложения и как они будут относиться к нам. Понимание основ других культур, точно так же как и своей собственной, сведет к минимуму количество неприятных сюрпризов (элемент культурного шока) и позволит нам успешно взаимодействовать с представителями национальностей, общение с которыми ранее казалось нам затруднительным. Цель данной книги — способствовать выработке таких навыков.

Культурные различия и международный бизнес

Международный бизнес, особенно если мы говорим о совместных предприятиях и затяжных переговорах, — дело, связанное с различными сложностями. Найти решение какой-нибудь проблемы на уровне бухгалтеров, инженеров и техперсонала оказывается довольно просто, однако принятие решений на уровне руководства зачастую может оказаться затруднительным из-за особенностей национальной психологии и поведения. Даже внутри одной

страны корпоративные культуры могут значительно различаться (сравните компании Apple и IBM в США или Sony и Mitsubishi в Японии), не говоря уже о том, что существует множество стилей ведения бизнеса в каждой отдельно взятой национальной экономике. Например, что делать, если в совместном американо-японском предприятии американцев больше всего интересует прибыль, а японцев — доля рынка? Когда западное, капиталистическое предприятие начинает работать в социалистической стране, то поводов для потенциальных конфликтов еще больше. И являются ли одинаковыми бизнес-этика и культурный багаж таких европейских стран, как Швеция и Греция?

Национальные особенности

Определять **национальные** особенности — это всё равно что ходить по минному полю неточных предположений и самых разных исключений. В жизни встречаются легковозбудимые финны, лишённые эмоций итальянцы, осмотрительные американцы и харизматичные японцы. Однако у различных наций существуют определенные стандарты поведения. Например, итальянцы, как правило, более разговорчивы, чем финны. Значит, разговорчивые финны и молчаливые итальянцы должны хорошо сочетаться. Люди, которые хорошо сочетаются с представителями других культур, являются отклонением от той или иной национальной «нормы». Цель этой книги — провести серьезные сравнения разных культур, для чего я позволил себе сделать некоторые обобщения национальных особенностей того или иного народа. Конечно, любые обобщения и разговоры о типичном американце, итальянце, немце и т.д. приводят к риску создания стереотипов. Совершенно очевидно, что американцы сильно отличаются друг от друга и что невозможно встретить двух совершенно одинаковых итальянцев. Однако мой тридцатилетний опыт жизни за границей и близкого общения с представителями самых разных национальностей убедил меня в том, что жители любой страны обладают определенным базовым набором взглядов на жизнь и представлений о реальности, которые выражаются в их поведении. При этом культура как выражение мировоззрения человека не является исключительно национальным феноменом.

В ряде стран **региональные** особенности настолько сильны, что отодвигают на второй план «национальные» черты. Кроме испанского паспорта жители Андалусии и баски имеют мало чего общего, а бизнесменам из Милана зачастую гораздо проще найти общий язык с французами и австрийцами, чем с сицилийцами. В США, стране множества субкультур, расовые и языковые различия привели к созданию трех основных групп населения: черных, латиноамериканцев и белых. Некоторые **города** обладают такой сильной культурной самобытностью, которая затмевает региональные особенности. Например, лондонцы — это не просто те, кто живет на юге Англии, парижане — не просто жители северной Франции, а берлинцы — далеко не просто

восточные немцы. Жители Марселя создали собственную уникальную городскую культуру, а стиль жизни и акцент жителей Ливерпуля разительно отличаются от жизни и акцента живущих вокруг этого города северных британцев. Судя по всему, даже после присоединения к КНР Гонконг останется совершенно обособленным регионом на юге Китая.

Культурные сообщества могут выходить за границы государств и регионов и выделяться далеко не по одному географическому признаку. Мусульмане и христиане — это целые культуры, то же самое можно сказать об инженерах и бухгалтерях. Выпускники университетов Оксфорда, Кембриджа, Йеля и Гарварда считают, что отличаются друг от друга и являются представителями разных культурных единиц. В той или иной мере жизнь многих из нас определяется **корпоративной** культурой. Эта культура наиболее сильна в Японии. В таких странах, как Италия, Испания и Китай, самой важной считается **семейная** культура. Исходный элемент культуры — индивид с присущей ему **личной** культурой. В таких странах, как Великобритания, США, Франция и Австралия, к индивидуализму человека относятся с большим уважением. Кроме этого, можно с уверенностью утверждать, что **пол** человека, а не его национальная, религиозная, корпоративная или профессиональная принадлежность, является наиболее общим критерием культурного разделения людей. Так, вполне вероятно, что мировоззрение итальянской женщины может оказаться ближе к мировоззрению не ее соотечественника-мужчины, а немки.

О чем эта книга

В первой части книги мы рассмотрим важный вопрос того, как с детских лет культура **обуславливает** наше мышление. Необходимо осознавать, что воспитание в детском возрасте необратимо закладывает в человеке набор ценностей, отличных от тех, которые могут быть приняты в других частях света, и именно это может затруднять или ограничивать общение человека в зрелом возрасте. В этой книге предпринята попытка показать, что культурные ценности не бывают хорошими или плохими, логичными или иррациональными точно так же, как не может существовать единого мнения по поводу вкуса. Британец, американец и китаец — все считают себя рациональными, нормальными людьми. Кросс-культурный тренинг помогает воспринимать других людей столь же нормальными, однако взирающими на жизнь чуть по-другому, чем мы сами. В этой части мы также рассмотрим еще одну удивительную проблему — взаимосвязь **языка и мышления**.

Далее мы разбираем культуры мира на три основных типа:

- ✦ **моноактивные** — культуры, в которых принято планировать свою жизнь, всегда следовать расписанию, организовывать деятельность в четкой последовательности и заниматься в определенный момент только одним делом. Немцы и швейцарцы принадлежат к культуре этого типа;

- ♦ **полиактивные** — к этому типу культуры принадлежат подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел одновременно, планирующие очередность действий не по расписанию, а по степени относительной притягательности или важности того или иного мероприятия. К этому типу относятся, например, итальянцы, латиноамериканцы и арабы;
- ♦ **реактивные** — культуры, придающие первостепенное значение вежливости и уважению, предпочитающие тихо и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Представители этого типа — китайцы, японцы и финны.

В главе, посвященной классификации культур, говорится о том, как важно компаниям оценить **культурный капитал** внутри собственных организаций. Сотни или тысячи работающих в этих компаниях людей могут обладать качествами, которые помогут им стать прекрасными представителями своих фирм, посредниками и руководителями в какой-либо определенной культурной среде. Если правильно определить эту среду, то польза компании от деятельности этих людей будет огромной. Эти люди легко найдут общий язык с представителями страны, в которую их направит компания. Убытки по отправке за рубеж неподготовленных или не соответствующих данной культурной среде сотрудников хорошо известны. Раньше сумма репатриации сотрудника составляла 150–200 тыс. долларов, сейчас она приближается к отметке в полмиллиона. Не стоит забывать и об ущербе, наносимом при этом репутации. Если такие компании, как Nestlé, Nokia, Ericsson, Hewlett-Packard, Kraft и HSBC, успешно решают подобные проблемы, то почему же это не удастся компании DaimlerChrysler?

Моя система оценки персонала называется системой LMR (linear/multi/reactive, то есть моноактивный/полиактивный/реактивный). Эта система выявляет способности и степень готовности сотрудника к выполнению тех или иных задач. В первой части рассказывается о том, как система помогла компаниям Nokia, Beiersdorf, Ericsson, LSG-Lufthansa, Unilever и Rolls Royce оценить и понять культурный потенциал собственных сотрудников. World Bank, OneWorld и министерства Скандинавских стран успешно используют тесты, классификацию и прямолинейный подход системы LMR. Ведь такие определения, как моноактивный, полиактивный и реактивный, понятны многим сотрудникам отделов персонала по всему миру. Система LMR не применяет размытую и сложную терминологию, используемую в некоторых других системах оценки персонала, предлагающих учитывать и анализировать больше десятка различных аспектов и показателей.

В главе 3 я подчеркиваю, что, хотя большинство людей и принадлежат к одному из трех основных типов культуры — моноактивному, полиактивному или реактивному, они тем не менее являются в некоторой степени гибридом всех этих типов. Это происходит потому, что человек зависит от «**контек-**

ста», а именно — от его или ее образования, окружения, профессии и личных предпочтений. В любом случае последовательность действий компании по подготовке персонала должна быть следующей: 1) оценка, 2) дополнительная оценка на основе результатов первой и 3) подготовка.

Далее мы показываем, что для представителей каждого типа культуры характерен свой стиль **сбора информации**. Моноактивные культуры опираются прежде всего на сведения и факты, полиактивные — на впечатления от личных встреч и данные, получаемые во время беседы. Реактивные культуры используют комбинацию этих двух стилей. В последующих главах второй части книги мы рассматриваем вопрос, как ценности, полученные нами в начале жизненного пути, консолидируются в глубоко укоренившееся отношение к использованию **пространства и времени**, в то, как мы определяем понятие **статуса**, что диктует нам реакцию на разные виды **руководства** и что мы делаем для того, чтобы наше общество и бизнес соответствовали сложившимся у нас представлениям.

Язык — важное средство нашей практической деятельности, поэтому мы покажем, часто в виде схем, различные **коммуникативные паттерны**, используемые во время деловых встреч и переговоров. **Особенности и традиции выслушивания** собеседника также являются важной составляющей общения, и обсуждение этого вопроса приведет нас к рассмотрению некоторых аспектов продаж, маркетинга и рекламы. Последняя глава первой части дает всесторонний обзор манер поведения в бизнесе и различных сообществах нашей планеты.

Вторая часть этого издания полностью посвящена вопросам бизнеса, она прогнозирует изменения в управлении и стратегии в условиях начала XXI века и показывает, что возможно совмещение самых различных мировоззрений и целей посредством создания **международных команд**. Сам язык управления становится инструментом и источником вдохновения для руководителей будущего. Эмпатия, чувство такта, понимание, деликатность и позитивный настрой — вот ресурсы мультикультурного руководителя.

Вторая часть книги содержит незаменимую информацию для менеджеров, которые должны на практике в среде международного бизнеса проводить политику и использовать уроки межкультурного общения, о которых говорилось в первой части.

Главы 7–11 дают анализ того, как и на каком основании в разных культурах люди пользуются **статусом**, как реагируют на разные виды **руководства** и как общества организованы для поддержания сложившихся устоев в этих областях. Глава 7 дополнена разделом «Успех и неудача в XXI веке», посвященным роли руководителя. Эти главы рассказывают о том, каким успешным может стать **тимбилдинг**, если он гармонизирует нередко отличающиеся мировоззрения членов единой команды.

Глава 9 под названием «Как мотивировать людей и **строить атмосферу доверия**» также совершенно новая. В ней подробно рассказывается о куль-

турных факторах мотивации персонала и создании атмосферы доверия среди сотрудников, работающих в мультикультурных, а в наши дни всё чаще в виртуальных командах. Не существует волшебной формулы мотивации или создания доверия между представителями разных культур. Могу лишь сказать, что самое главное — установить и поддерживать отношения между моноактивными, полиактивными и реактивными типами культур (или внутри них). Кроме этого, в главе я обозначил некоторые общие факторы, влияющие на мотивацию сотрудников из стран, в которых используется система LMR.

Я заканчиваю вторую часть описанием того, сколь разными бывают **стили встреч и заседаний**, затрагиваю особенности обстановки, протокола и структурного построения встречи, а также рассуждаю о различных способах проведения **переговоров** и особенностях **принятия решений**.

В третьей части собран обширный справочный материал с глубоким анализом культурных особенностей более 70 крупнейших стран и регионов. Каждая глава посвящена отдельному государству или области, и каждая из них объясняет, почему жители используют те или иные стереотипы поведения, как преследуют свои цели, а также дает практические советы, призванные свети к минимуму разногласия с местным населением.

Что нового в этом издании

По сравнению с изданием 2006 года это издание дополнено почти 30 странами и регионами, которые по тем или иным причинам играют значительную роль на мировой арене. В издание включены республики Балтии, Словения, Словакия, Венгрия, Польша и Чехия, закончено описание всех стран — членов ЕС (за исключением Кипра и Мальты). Вошли также Румыния, Болгария, Хорватия, Сербия и Черногория, стоящие в очереди за членством в ЕС. Швейцария и Норвегия — страны, которые имеют соответственно второй и четвертый, наиболее высокий уровень жизни в мире, — заслуживают по отдельной главе. Иран и Турция являются важнейшими и крупнейшими странами на Ближнем Востоке и должны быть описаны отдельно от своих арабских соседей. Вслед за ними идут богатые природными ресурсами республики Центральной Азии, ставшие независимыми государствами после распада СССР.

Продвигаясь дальше на восток, мы попадаем на полуостров Индостан, страны которого вскоре обгонят Китай по числу населения. Очевидно, что этот регион требует более детального описания, точно так же как и Индонезия с числом жителей в 200 млн человек. Экспортный гигант Южная Корея стала 11-й по величине экономикой мира, и сила этой страны только увеличится, если произойдет объединение двух государств, расположенных на полуострове. Таиланд, Вьетнам, Малайзия и Филиппины являются экономически важными странами не только для Азии, но и для всего мира. Наконец, вся Латинская Америка рано или поздно оставит позади свои политические и экономические проблемы XX века. Для представления в книге культурных цен-

ностей этого региона я выбрал такие страны, как Аргентина, Бразилия, Чили, Мексика, Колумбия и Венесуэла.

В это издание включены несколько культур, которые всё сильнее охватывает процесс глобализации. Ираку посвящен самостоятельный раздел главы «Арабские страны», и культурные различия 19 стран арабского мира теперь обозначены более детально. Расположенный в этом регионе Израиль тоже попадает в раздел о Ближнем Востоке. Наконец, большой и густонаселенный регион Африки южнее Сахары был включен в это издание по причине своего огромного потенциала экономического развития, а также богатого и разнообразного культурного наследия.

Большинство разделов о странах построены следующим образом: вступление и общая информация о стране, культурные ценности, понятия пространства и времени, коммуникативные паттерны, как люди слушают собеседника, поведение во время встреч и переговоров, а также предложения, как найти общий язык с ее жителями. В описание практически всех стран и регионов добавлен новый пункт — «мотивация». Списки мотиваций позволяют быстро понять ключевой мотивационный фактор для жителей каждой страны. Кроме этого, в списках указано, на что лучше делать акцент и чего лучше избегать во время делового общения.



XXI век будет непростым для западных менеджеров — во-первых, из-за безжалостной конкуренции Азии (в особенности Китая), а во-вторых, из-за борьбы за долю гигантских рынков, созданных быстрым приростом населения в Индии, Китае, Пакистане, Индонезии, Бангладеш, Нигерии и Бразилии. К 2050 году население этих стран составит 4,5 млрд человек. Цель этого нового, расширенного издания — помочь выдержать ритм, диктуемый новыми и вновь создаваемыми рынками.