

## ➤ Кросс-культурные особенности



**Виктория Кравченко,**  
*партнер компании Siegel  
HR International Ltd.  
и Crossculture Academy  
в Украине и СНГ  
(Киев, Украина)*



**Юханнес Клемейер,**  
*совладелец Cross Culture  
Academy (Штутгарт,  
Германия)*

Результаты глобализации для рядовых сотрудников проявляются не столько в снижении издержек и завоевании новых рынков, сколько в изменении условий работы: командировки и ротации в разные страны (порой экзотические), международные проекты, мультинациональные команды и т. п. Меняются и требования работодателей — теперь они ищут людей, у которых хорошо развито «кросс-культурная компетентность» — умение работать в смешанных интернациональных группах, находить общий язык с представителями разных культур, носителями различающихся ценностей

**Г**лобализация. Идея объединения мира привлекает людей, но в то же время порождает страх утери идентичности. Во всех странах супермаркеты предлагают одни и те же бренды транснациональных компаний; технический дизайн и мода в одежде сейчас практически едины для всех жителей планеты. Как реакция на унификацию растет стремление людей сохранить собственную культуру, ее уникальность, отстоять свое видение мира. Люди хотят пользоваться преимуществами глобализации, но при этом оставаться самими собой.

Рост количества международных контактов, несомненно, объединяет представителей разных культур, обогащает все международное сообщество опытом межкультурного общения. Но «само по себе» взаимопонимание не появляется, над ним нужно серьезно работать. Да, все люди в мире хотят, казалось бы, одного и того же: здоровья и достатка,

- Кросс-культурные особенности
- Люди «Марса»

любви и безопасности. Но все эти понятия неодинаковы для разных культур. «Здоровье» по-разному понимается в Швейцарии и Судане, понятие «срочно» в Германии — не то же самое, что в Саудовской Аравии... Чтобы выстроить успешные коммуникации с выходцами из разных стран и регионов, нужно научиться толерантно относиться к их культурным особенностям.

Для успеха организации, которая хочет выйти на международный уровень, очень важно обучить сотрудников взаимодействиям в поликультурной среде. Нарботки *Cross Culture Academy* могут помочь в этом, ведь компания работает в 120 странах мира. За 20 лет ее эксперты накопили огромный опыт: в их активе тысячи клиентов, множество бизнес-кейсов, сотни международных конференций и семинаров.

**Европоцентризм.** Сегодняшние нормы делового поведения основываются на западноевропейских культурных традициях, типичных для англосаксов, а также представителей романских и германских народов. Но доля носителей этих традиций по отношению к численности остальных жителей Земли сравнительно невелика, да и в рамках западноевропейской цивилизации между странами наблюдаются существенные различия. Поэтому в интернациональных группах всегда проявляются особенности разных культур. Проблема возникает тогда, когда эта специфика начинает негативно влиять на эффективность совместной работы.

Модели ведения бизнеса, ориентированные на достижение результата, решение задач, снижение издержек и рост эффективности (так называемый англосаксонский менеджмент) подходят для США, стран Северной, Центральной и частично Восточной Европы. Но эти стратегии «буксуют» в тех частях мира, где в культуре главной целью человеческого общежития (в том числе и бизнеса) является установление и поддержание

“Хрестоматийный пример\*: по рекомендации уважаемого международного консультанта в итальянской компании ввели матричную структуру управления — как наиболее эффективную. После успешной реструктуризации бизнес... развалился. Почему? Требование к каждому сотруднику быть «ориентированным на задачу» бросало вызов традиционной ценности — быть лояльным к непосредственному руководителю. В Италии босс всегда «отец родной», а двух отцов быть не может.

\* Fons Trompenaars, Charles Hampden Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.* 3/E. 2012.

отношений. В эту группу входят страны Ближнего и Дальнего Востока, Индокитая и Африки, Южной Европы и Латинской Америки.

**Международные команды.** Все чаще и чаще в деловом мире встречаются коллективы, где работают представители нескольких культур. Как руководителю такой проектной группы или подразделения организовать эффективную работу?

Главное условие успеха смешанной команды в том, чтобы и руководитель, и сотрудники осознали:

- разница в культурах есть;
- это не трагедия, а «рабочий момент».

Первый шаг к пониманию своего иностранного коллеги — признать, что его поведение нельзя оценивать как неправильное — оно просто *другое*. В начале совместной работы стоит один-два дня посвятить выработке единых регламентов: сформулировать рабочие стандарты, нормы и правила поведения, понятные всем членам команды и всеми принимаемые. Задача руководителя — от каждого подчиненного получить подтверждение, что выработанные правила 1) ему понятны и 2) приемлемы для него. Решит ли это «сразу и навсегда» все проблемы? Скорее всего, нет, но количество конфликтов и случаев непонимания уменьшит. Спустя полгода желательно:

- еще раз пересмотреть стандарты работы и правила поведения;
- выслушать всех без исключения членов кросс-культурной команды;
- при необходимости — внести изменения.

Собрания интернационального коллектива должен модерировать специалист по межкультурному взаимодействию. Недостаточно просто сказать себе и окружающим: «Да, я понимаю, что иностранцы — другие, на какие-то вещи мы с ними смотрим по-разному». Нужно проявить активный, деятельный интерес:

- узнать, почему люди ведут себя не так, как принято в нашей культуре;
- а потом сделать следующий шаг — оценить, как наше поведение воспринимается коллегами-иностранцами.

Например, постоянные опоздания жителей Южной Европы, давно ставшие притчей во языцех, выводят из себя обитателей северных стран. Так что же, «проще не работать с испанцами»? А как быть, если это представитель головного офиса? Давайте поставим себя на место испанского коллеги и вспомним, как важны для нас, южан, отношения. Человек обратился к вам — лично или по телефону, а вы ему сказали: «Извините, у меня сейчас встреча, давайте потом обсудим». Для испанца так прервать разговор — неслыханная грубость. Но это значит, в том числе, что на общение с людьми своего культурного поля этот коллега тратит гораздо больше времени, чем вы. Отсюда и его опоздания. Он не «висит на телефоне»

часами, а выстраивает коммуникацию, которая — такой же «неосязаемый капитал» для компании, как и ваша пунктуальность в следовании плану или принятие ответственности «за сроки». А что произойдет, если вы — так же стремительно — выйдете из разговора со швейцарцем? Он несколько не обидится, даже сочтет похвальным ваше «горение» на работе.

С другой стороны, если вы в разговоре упомянете, что ваши родственники или друзья попали в затруднительное положение:

- швейцарский коллега примет информацию к сведению и подбодрит вас соответствующей поговоркой, но не сочтет, что это «имеет отношение к делу»;
- испанский — искренне предложит помощь или с готовностью подменит вас на работе, пока вы будете разбираться с личными проблемами.

Если и вы, и ваши коллеги — испанский, швейцарский и пр. — поймете друг друга, это пойдет на благо всей компании. Но надо помнить, что понимание приходит только в процессе реальных коммуникаций, постоянного взаимодействия и доброжелательного интереса к другой «картине мира».

**Иерархия.** В общении с иностранными партнерами особое внимание нужно уделять тому, как они относятся к иерархии. К примеру, одинаковое по формальным признакам «расстояние» в корпоративной табели о рангах между рядовым сотрудником и директором (четыре уровня в стандартной оргструктуре):

- в Швеции позволит вести равный диалог;
- в Китае станет непреодолимой пропастью для общения.

Для жителей всех стран Северной Европы и Германии привычны:

- «плоская» оргструктура;
- дискуссии между сотрудниками, занимающими разные позиции в иерархии (все они считают друг друга коллегами);
- признание вклада сотрудников линейного уровня (они могут оказывать влияние при принятии решений, их предложения и замечания принимаются руководителями);
- достаточно спокойное отношение к атрибутам власти (собственник или топ-менеджер могут приезжать на работу на велосипеде, что не только не унижает их в глазах подчиненных, но и, наоборот, воспринимается ими как следование современным экологическим трендам).

Однако если так начнет себя вести швед, назначенный в офис в Китае на высокую должность, он сразу же потеряет уважение работников. У китайского топ-менеджера должны быть самая дорогая машина, самое лучшее место на парковке (сразу напротив входа), и внешне он должен отличаться от подчиненных дорогой одеждой, стильными часами и гаджетами и т. п.

**Оплата труда.** «Оплата за конкретный результат» — вовсе не всеобщее правило. Подобный подход привычен в странах с высоким уровнем индивидуализма, таких как США, Великобритания, Нидерланды. Если премия работнику определяется как процент от суммы заключенной сделки, то итоговое вознаграждение может в разы превышать базовую ставку для данной должности. Англосаксы и голландцы как норму воспринимают ситуацию, когда в коллективе есть «звезда», зарабатывающая гораздо больше своих коллег (иногда даже больше всех вместе взятых). В культурах с коллективистским подходом (Франция, Германия, большая часть Азии) члены команды могут и не принять превосходство одного *super homo* над остальными.

**Отношения с партнерами.** В культуре стран, где доминирует «ориентация на отношения», продавец и клиент достаточно много времени тратят на предварительные переговоры, осторожное прояснение мотивов и согласование взаимных интересов. Агрессивные сделки здесь не в почете (кейс см. в *приложении 1*). При «столкновении культур» недопонимание и проблемы зачастую возникают уже на первых этапах коммуникации.

Если нужно запланировать встречу с немецким партнером, для окончательного ее подтверждения достаточно послать электронное или *sms*-сообщение. Перезванивать по телефону совершенно необязательно (в глазах северных немцев это выглядит даже излишне назойливо — «уже все сказано, зачем трезвонить?!»). А вот договариваться о встрече с бизнесменами из Саудовской Аравии необходимо посредством неоднократных телефонных бесед (продолжительностью час и более каждая). «Восточные» люди не понимают, как вообще можно вести дела с какими-то незнакомцами! Личного внимания и уважения в общении с ними никогда не бывает «слишком много».

При переписке с партнерами, например, в Украине или во Франции демонстрация вежливости — норма. Деловые письма, даже самые краткие, должны быть наполнены «знаками внимания», выполняющими функции выстраивания/поддержания отношений:

- обязательно вежливое обращение к собеседнику;
- обороты в условном наклонении;
- стандартизованная финальная формула прощания.

Немецкая переписка, напротив, чаще всего строится по принципу «минимум расшаркиваний, только факты и ничего больше». При этом манера общения может быть шокирующе прямолинейной и даже, по меркам Восточной Европы, грубой. Ну, а американцы нередко склонны к лаконизму: они вообще предпочтут обойтись в письме одной строчкой, если этого достаточно для понимания темы. →





→ **Совещания.** Проведение собраний в межнациональных командах — вызов для любого руководителя. Очень хорошо, если ему помогает модератор, компетентный в «культурных» вопросах. В этой роли может выступать, например, менеджер по персоналу, PR-менеджер или специалист по межкультурному взаимодействию (такие все чаще появляются в штате транснациональных компаний).

Сложности здесь подстерегают на каждом шагу. Например, что считать результатом совещания? Кажалось бы, это очевидно... Но не спешите, есть нюансы:

- Для немецких коллег позитивным итогом собрания будет список задач, которые нужно выполнить к следующей встрече.

- Цель японских собраний — подтверждение идентичности через коммуникации. После встречи весь коллектив должен почувствовать: «Мы по-прежнему едины, наши руководители с нами, мы делаем важное дело — для нашей компании, для нашего города и для нашей страны». Объяснить цель такого собрания немцу очень сложно.

- Украинские руководители выносят на повестку дня конкретные «пункты плана», но процесс обсуждения зачастую теряет четкость, повестка дня обрастает попутными вопросами, люди отвлекаются на разговоры, не имеющие отношения к делу. Редкое украинское собрание укладывается в отведенный лимит времени. Объяснить это, например, английским коллегам нелегко.

**Обратная связь.** Практически во всех культурах азиатских народов рядовой работник не может напрямую сообщить руководителю, что не справляется с задачей (кейс см. в *приложении 2*). К примеру, вьетнамец будет изворачиваться, фантазировать, придумывать какие-то совершенно невероятные причины, но скорее уволится (то есть просто однажды развернется и уйдет из компании навсегда, без оформления каких-либо документов и даже прощального телефонного звонка), чем признается, что у него не получается выполнить поручение/норму. Более того, если о трудной задаче не напоминать, работник и вовсе не будет стараться достичь цели. Чтобы получить от вьетнамца результат, его нужно постоянно «подгонять», говорить о важности задачи, особенно накануне запланированного дня выполнения и в сам этот день.

**Принятие решений.** При принятии решений всегда нужно учитывать различия в менталитете членов кросс-культурной команды. Отличаться может все: время обдумывания задачи, представления о распределении ответственности за ее решение, толерантность к риску, готовность к самостоятельным поступкам в «нештатных» ситуациях и пр. и пр.

Для граждан стран Северной Европы и США главное при принятии решений — опираться на факты/результаты анализа. Если условия устраивают обе стороны, то сделка будет заключена, даже если личности контрагентов не вызывают взаимной симпатии.

Для представителей культур, ориентированных на отношения, такой подход невозможен. Если партнер не проявил должного уважения, не понравился, выбрал не тот тон и пр., — даже нужное и выгодное по цене предложение отправится в корзину.

Какое время потребуется для принятия решения также зависит от национальных особенностей. В этом вопросе противоположности сходятся — неторопливым жителям Северной Европы для согласования условий нужно примерно столько же времени, сколько их эмоциональным контрагентам из Италии или Испании, где принята сиеста.

А вот Израиль — очень динамичная страна; ее граждане не готовы долго ждать. Мало ли что может случиться через несколько минут? К их стремительному ритму тяжело приспособиться даже активным прямолинейным немцам.

**Советы.** Как же не растеряться при общении с членами многонациональной команды? Надеемся, наши советы помогут вам найти взаимопонимание с коллегами из разных стран:

1. Припомните и зафиксируйте в письменном виде особенности вашей собственной культуры, традиции, неписанные правила — как для бизнес-среды, так и для личного общения в нерабочее время. Узнайте, как в подобных ситуациях принято вести себя в других странах. Поупражняйтесь в восприятии этой неординарности.

Например, восточные славяне легко завязывают дружеские отношения на рабочем месте. Работая в стране, где деловая сфера и частная жизнь строго разграничены, при взаимодействии с коллегами из этих стран нужно всегда делать на это «поправку». Определенная «холодность» и «недружелюбие» здесь — просто проявление стандартного рабочего отношения.

2. Стремитесь узнать как можно больше о культурных особенностях страны, с гражданами которой компания ведет бизнес. Многие уже запомнили, что не нужно хлопать по плечу японца или спрашивать о здоровье жены у саудовца. Но кроме этих поверхностных сведений,



*Вспоминается ставшая впоследствии знаменитой фраза, которую произнес Франклин Делано Рузвельт по отношению к никарагуанскому диктатору Анастасио Сомосе: «Да, он сукин сын». — Just business! \**

\* Ничего личного, просто бизнес (англ.)



есть еще множество нюансов. Чем больше вы будете знать о культуре страны своих контрагентов, тем легче пройдут переговоры, тем эффективнее будет сотрудничество.

3. Постарайтесь выяснить, *почему* коллеги-иностранцы ведут себя определенным образом. Например, израильтяне привыкли жить во враждебном окружении, поэтому стремятся сделать все как можно быстрее, а испанцы постоянно опаздывают, потому что отдают приоритет долгим коммуникациям для «обрастания» связями. Понимая это, вы будете спокойнее воспринимать поведение людей, которое заметно отличается от привычного в нашей культуре.

4. Не ожидайте слишком многого, чтобы не разочаровываться. Выстраивайте отношения с теми, с кем взаимодействовать выгодно — когда затрат энергии на преодоление различий заведомо меньше, чем пользы от полученного результата. Например, когда речь идет об инструментах/методах/материалах для безопасности или во главе угла стоит качество продукта/услуги, немецкая точность и пунктуальность — это именно то, о чем можно мечтать!

Приложение 1

Кейс «Германия — Корея».

**Подготовка к встрече, работа с ожиданиями потенциального клиента**

Немецкий поставщик автомобильных комплектующих должен был провести презентацию для автопроизводителя в Корею. Сотрудник PR-отдела обратился к нам за экспертизой — насколько подготовленная презентация соответствует потенциальным ожиданиям корейцев.

Изначально на встречу для консультаций запланировали один час. Однако после прочтения материалов эксперт отметил, что в глазах корейских топ-менеджеров такой подход к презентации может поставить под сомнение компетентность докладчика, да и всей немецкой компании в целом. Дело в том что:

1. Формат и качество подготовки к встрече, в соответствии с корейским менталитетом, не свидетельствовали о намерении вести *серьезные* переговоры.

2. На одном из слайдов была фотография генерального директора немецкой компании, который *был одет в рабочую униформу и на равных разговаривал с подчиненными*. Для корейского строго иерархического мировосприятия прямое общение руководителя с подчиненными недопустимо, поскольку ведет к «потере лица».

В процессе консультации стало ясно, что отличий слишком много, поэтому подготовка немецких партнеров к встрече с корейской делегацией проводилась три дня.

По рекомендациям экспертов:

- из презентации убрали «компрометирующее» фото;
- предложили выбрать более «культурно-ориентированный» формат для общения с корейцами.

В результате переговоры прошли успешно.

## Приложение 2

Кейс «Германия — Китай».

**Отношение к плохим новостям и способу их сообщения**

Немецкая компания установила новую систему безопасности в своей дочерней компании в Китае, однако инструкции не учитывали культурные особенности. К чему это привело во время аварии?

Увидев мигающий огонек сигнала тревоги, извещающий об аварийной ситуации, китайский работник правильно распознал опасность. Но обратиться к руководителю напрямую ему мешали внутренние запреты — руководитель сам узнает об опасности в силу присущей ему интуиции. В результате рабочий набросил пиджак на раздражающую его красную лампочку и... просто продолжал работать. Иерархический барьер в общении в итоге привел к взрыву, который нанес большой ущерб предприятию.

При разработке нового регламента оповещения об опасности эксперты отмечали, что в Китае рядовой работник *никогда* не сообщает руководителю плохие новости напрямую — только через «передаточные звенья». Немецкие менеджеры учли рекомендации, но только после миллионных убытков...

**СПРАВКА О КОМПАНИИ**

**Siegel HR International Ltd.** — швейцарская тренинговая компания, основанная в 1996 году. Штаб-квартира находится в г. Цуг. Специализируется на обучении эффективной коммуникации и переговорах. Офисы расположены также в Швеции, Германии, Франции, Испании, Румынии, Украине, ОАЭ, ЮАР; услуги предоставляются на 12 языках. Среди корпоративных клиентов — *Novartis Pharma, Oracle, Bayer, IBM, SFK, Japan Tobacco International*. В компании работают 23 квалифицированных бизнес-тренера

**СПРАВКА ОБ АВТОРАХ**

**Кравченко Виктория Анатольевна** в 2002 году окончила Приазовский государственный технический университет «переводчик английского и немецкого языков», в 2011-м — *Chartered Institute of Marketing*, Великобритания (*Professional Diploma in Marketing*). Основные этапы карьеры: менеджер по внешнеэкономической деятельности (2003–2004); ассистент директора по продажам, затем региональный менеджер по торговому маркетингу компании «JTI Украина» (2004–2012). С 2013 года — партнер в *Siegel HR International*.

**Юханнес Клемейер** Университет Эберхарда Карлса в Тюбингене (магистр —). Имеет опыт работы в журналистике, в том числе международной (*Stern, Schwaebischen Tagblatt, Saechsischen Zeitung, Sonntag Aktuell*), в маркетинговых коммуникациях. В настоящее время — исполнительный директор международной консалтинговой компании *Crossculture Academy*, член правления Общества межкультурного образования, обучения и исследований (*SIETAR Germany*).

