

Вступ

## НАВІГАЦІЯ КУЛЬТУРНИМИ ВІДМІННОСТЯМИ ТА МУДРІСТЬ МІСІС ЧЕН

**Х**олодного 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

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 всадовила 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. 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 зателефувала 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 невідготованою. 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 подивимося. Але якщо вона не збереться, не думаю, що ця робота залишиться за нею».

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

\*\* Відкриті! (фр.) — Прим. пер.

Стурбована, я зателефувала Дюлак.

«Усе просто чудово! — вигукнула вона. — Моя команда — неймовірна. Мені справді вдалося налагодити з нею контакт. І в мене прекрасні стосунки з босом. *Je t'érapouois!*» — додала вона французькою, що означало приблизно «Я квітну» або «Я процвітаю». І продовжила: «Уперше за свою кар'єру я знайшла роботу, створену цілковито для мене. Я кладу 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 підлеглий-французенці бракує тонкості в розумінні його думки, водночас французенка «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, «низькоконтекстнішими» — 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 прийнятний 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