

Международные проекты и иллюзия универсальности

Начнем с истории, на первый взгляд далекой от бизнеса, но показывающей всю силу культурных установок. В 2025 году во время рабочей поездки по Индонезии мы отправились на остров Ява — посмотреть на действующий вулкан Иджен. Маршрут этот сам по себе непростой: глинистая тропа над обрывом, никаких защитных ограждений, от едких серных испарений першит в горле и начинается кашель. Нам еще и с погодой не повезло: вдруг начался тропический ливень. Именно в этот момент на узком участке встретились два потока: туристы из Китая спускались к кратеру, а группа экскурсантов из Северной Европы, наоборот, поднималась наверх.

Казалось, китайские туристы не учли сложности маршрута: многие из них даже оделись как для обычной прогулки. Они оживленно переговаривались на ходу, но стоило кому-то одному поскользнуться на размокшей тропе, как вниз покатились камни — и в беспечной с виду группе мгновенно вспыхнула паника. Любое резкое движение могло увлечь за собой цепочку людей по крутому склону. Пытаясь удержать равновесие, они начали инстинктивно хвататься за тех, кто шел навстречу. Европейцы отреагировали довольно резко: кто-то отпрянул, кто-то требовал отойти. То, что для одних было попыткой избежать падения, другие расценили как угрозу и нарушение личного пространства.

В одних и тех же условиях, несмотря на реальную опасность для всех, люди интерпретировали происходящее различным образом. В чем же причина? В стрессовой ситуации, в которую вовлечены несколько участников, мы редко изобретаем новые модели поведения. Скорее опираемся на социальные установки, сформированные нашей культурной средой. Из-за их несоответствия и возник конфликт между туристами. Он не обернулся трагедией только благодаря местным проводникам — жителям Явы и Бали. Улыбаясь и шутя, они мягко, но в то же время уверенно брали взволнованных людей под руку и отводили их чуть в сторону. Теперь обе группы могли спокойно разойтись, каждая в своем направлении.

Гиды не стали никого перевоспитать или искать виноватых. Для них естественно думать, что люди смотрят на мир по-разному. Этому учит сама жизнь в Индонезии — с ее смешением обычаев, верований и темпераментов. У проводников была гораздо более важная задача: обеспечить безопасность путешественников. И они решили эту задачу блестяще — благодаря адаптивному поведению. Ежедневно работая в мультиэтнической среде, островные гиды интуитивно используют то, что в бизнесе называется культурным интеллектom (Cultural Intelligence, CQ). В критический момент они с ходу разрядили напряженность, не прибегая к инструкциям. Да и ни в какой инструкции невозможно предусмотреть такую комбинацию риска, стресса и культурных различий.

В международных проектах подобные столкновения происходят ежедневно. Только вместо тропы над кратером — переговорная комната, вместо туристов — менеджеры и партнеры, а цена ошибки измеряется не вероятными травмами, а негативными последствиями для бизнеса. Не существует управленческой модели, одинаковой для всех. Однако менеджеры компаний, работающих на зарубежных рынках, порой забывают об этом. Они расценивают свои представления о логике, эффективности и профессионализме как универсальные.

Это основная — и критическая — ошибка. Сталкиваясь с кризисом, задержкой поставок или неопределенностью, менеджеры международных компаний обычно ведут себя как те самые туристы на пути к жерлу вулкана. Они оценивают поведение партнеров через призму собственных культурных ожиданий. Там, где одна сторона паузой или туманной формулировкой выражает несогласие, другая видит готовность продолжать и усиливает давление. Одна сторона требует немедленного решения, а другая берет время на согласование с ключевыми участниками — и воспринимается первой как медлительная или недостаточно заинтересованная. В таких ситуациях бизнес-партнеры искренне считают реакции друг друга нелогичными или непрофессиональными, хотя на самом деле просто действуют в рамках разных культурных норм.

Можно привести множество таких примеров. Так, японцы практически никогда не отказывают напрямую, чтобы сохранить гармонию. Индийцы легко говорят «да», но так они показывают расположение к собеседнику и готовность продолжать диалог. Это не значит, что сразу примут все условия. Внимание к мельчайшим деталям, почти буквоедство немцев вызваны не желанием усложнить партнерам жизнь, а стремлением минимизировать риски. Арабы никогда не подпишут контракт на первой встрече, потому что хотят понять, что за человек перед ними, и заложить основу для личных отношений. О таких особенностях полезно помнить, выходя на переговоры. И все же многие руководители считают кросс-культурную компетентность второстепенной, чем-то из разряда гибких навыков. Разве можно ее измерить? Это не финансы, стратегии и отдельные процессы. Исследования опровергают это заблуждение, причем на убедительном языке цифр. Компании, игнорирующие культурные нюансы, буквально теряют деньги на разнообразных рынках. Последствий несколько, и они очень серьезные.

- **Проблемы с выходом на зарубежные рынки.** В отчете Ernst & Young утверждается: от 40 до 50% международных экспансий не достигают поставленных целей. Основной барьер — не рыночные условия или конкуренция, а системное непонимание местных культурных, регуляторных и деловых норм^{*}.
- **Недополученная прибыль.** Опросы с участием глобальных лидеров показывают: плохая адаптация к локальным особенностям и слабая кросс-культурная стратегия стоят бизнесу до 20% потенциальной годовой выручки. Более того, 36% компаний замораживают перспективные планы по международной экспансии или вовсе отказываются от нее. Причина — неспособность преодолеть культурный и контекстный барьер^{**}.
- **Неудачи слияний и поглощений.** В этой сфере критичность культурных факторов очень высока. Они влияют на процесс принятия решений, способы общения менеджеров, управление рисками и скорость действий команд. В McKinsey & Company провели исследование, охватив более 1100 руководителей интеграционных процессов. Из них 44% назвали отсутствие культурного соответствия и трения между командами главной причиной провала посткризисной интеграции. Финансовая логика сделки может выглядеть безупречной на бумаге, но она не сработает без культурной сочетаемости^{***}.

^{*} Beating the odds: Why international expansion fails. Ernst & Young Global Limited // URL: https://www.ey.com/en_gl/strategy-transactions/beating-the-odds-why-international-expansion-fails/. *Здесь и далее, если не указано иное, прим. авт.*

^{**} Brittany W. The global expansion reality check: Where localization is costing companies revenue. URL: <https://localise.com/blog/global-expansion-localization-revenue-gap/>.

^{***} Why do mergers and acquisitions fail? Top causes, examples, and solutions. URL: <https://data-rooms.org/blog/why-do-mergers-and-acquisitions-fail-top-causes-examples-and-solutions/>.

- **Упущенные возможности.** В одном из исследований McKinsey 92% топ-менеджеров признали: прибыль и акционерная стоимость по итогам прошлых международных сделок были бы гораздо выше, если бы на этапе дью-дилидженс в компании оценили культурный интеллект лидеров и изучили особенности принимающей стороны*.

На международном рынке задача руководителя меняется: он не выбирает «правильную» модель, а учится распознавать контекст, в котором эта модель работает. Абсолютная унификация невозможна: всегда придется учитывать культурные различия. Они проявляются не только в языке, традициях или деловых протоколах. Они влияют на то, как люди воспринимают риск, принимают решения и взаимодействуют в ситуации давления. Самые успешные профессионалы находят способы адаптироваться к разным культурным условиям, оставаясь при этом верными своим основным принципам.

Уверенность в том, что международный бизнес руководствуется универсальными правилами — «одно дело делаем», — может сильно вас сильно ограничить. В худшем же случае эта иллюзия создаст серьезные препятствия. Даже если вас с партнером объединяют общие цели и ценности, скорее всего, вы наполняете их разным содержанием — в зависимости от ситуации. Важнее становится не *что*, а *как*. Поэтому разговор о культурном интеллекте мы предлагаем начать с системного анализа. Прежде чем пересматривать управленческие установки и осваивать инструментарий культурного интеллекта, проведите небольшой чекап. Попробуйте выявить ограничивающие вас иллюзорные убеждения.

* People matters: Accounting for culture in mergers and acquisitions. URL: [https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/expertise/employment/the-future-of-work-series — business-transformations-report.pdf?la=en/](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/expertise/employment/the-future-of-work-series-business-transformations-report.pdf?la=en/).

Инструмент: карта иллюзий международного менеджмента

Иллюзия	Реальность
1. Единый язык: «Если мы все свободно говорим по-английски, недопонимания не возникнет»	Английский язык упрощает обмен информацией, но не отменяет особенностей интерпретации. Представители высококонтекстных культур, где велика роль традиций, исторического бэкграунда и общего для носителей знания, могут увидеть «скрытый смысл» и в нейтральной переписке на английском
2. Универсальный профессионализм: «Компетентность и экспертность одинаковы в Нью-Йорке, Берлине и Шанхае»	Профессионализм не имеет одного универсального выражения. В зависимости от культуры прямота, скорость принятия решений и ориентированность на результат могут восприниматься по-разному
3. Прозрачность процессов: «Горизонтальная организационная структура, открытые коммуникации и понятные KPI мотивируют любого сотрудника»	Одни и те же управленческие практики не всегда работают одинаково. В культурах с жесткой иерархией плоская структура может восприниматься не как свобода, а как признак слабости лидера
4. Логика преимущества: «Если мое предложение экономически выгодно, партнер его примет»	Решение не всегда обосновывается только экономической выгодой. Если доверие и уважение подорваны, даже ценное предложение может встретить отказ
5. Инструкции: «Достаточно написать четкий регламент, и международная команда будет работать как часы»	Формальный регламент не гарантия исполнительности. В разных культурах одни и те же правила могут восприниматься и как жесткая система контроля, и как общий ориентир для адаптации

Эти иллюзии редко остаются просто мыслями. Они превращаются в конкретные управленческие ошибки. Мы называем их ловушками: отказ от проверки гипотез перед выходом на рынок, механическое копирование процессов без адаптации, игнорирование



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

